

**ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA
GÖREVLİ OKUL MÜDÜRLERİNİN
ÖĞRETMENLERİ ÖDÜLENDİRMELERİNE
İLİŞKİN OKUL MÜDÜRLERİ VE
ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİ**

**Nilgün DEMİRKAZIK
(Yüksek Lisans Tezi)**

Eylül 2003

**ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREVLİ OKUL MÜDÜRLERİNİN
ÖĞRETMENLERİ ÖDÜLLENDİRMELERİNE İLİŞKİN OKUL MÜDÜRLERİ
VE ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİ**

NİLGÜN DEMİRKAZIK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Eğitim Bilimleri (Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi) Anabilim
Dalı**

Danışman: Doç. Dr. Esmahan AĞAOĞLU

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eylül, 2003

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREVLİ OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETMENLERİ ÖDÜLLENDİRMELERİNE İLİŞKİN OKUL MÜDÜRLERİ VE ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİ

Nilgün DEMİRKAZIK

Eğitim Bilimleri (Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi) Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eylül, 2003

Danışman: Doç. Dr. Esmahan AĞAOĞLU

Ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin denetlenmesi, değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi çalışmaları her yıl Aralık ayında düzenlenen sicil raporları ile gerçekleştirilmektedir. Sicil raporlarının düzenlenmesinden birinci derecede okul müdürleri sorumlu bulunmaktadır. Sicil raporları ile yapılan değerlendirmelerin öğretmenlerin başarısını tam olarak ölçemediği ve bu ölçümler sonunda yapılan ödüllendirilmelerin de sağlıklı olmadığı görülmektedir. Okul sisteminin en önemli ögesi olan öğretmenlerin değerlendirilmesinin ve ödüllendirilmesinin güvenilir ve geçerli ölçütlerle yapılması gerekmektedir.

Bu araştırmanın amacı, ortaöğretim kurumlarında görevli okul müdürlerinin öğretmenleri ödüllendirmelerine ilişkin, okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşlerinin belirlenmesidir.

Araştırma, 2002-2003 öğretim yılında Eskişehir il merkezinde bulunan 30 ortaöğretim kurumunda görevli, 24 okul müdürü ile 392 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Tarama türünde desenlenen bu çalışmada veriler, araştırma için geliştirilmiş olan "Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Ödüllendirmelerine İlişkin, Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Görüşlerini Belirleme Anketi"nin uygulanması ile toplanmıştır.

Araştırmanın amacına dönük soruları yanıtlamak üzere toplanan verilerin çözümlenmesinde frekans ve yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, bağımsız gruplar arası “t” testi ve tek yönlü varyans analizi testinden yararlanılmıştır. İstatistiksel çözümlenmelerde “SPSS 9.0 for Windows” paket programı kullanılmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre; okul müdürlerinin, öğretmenleri ödüllendirmelerine ilişkin, okul müdürlerinin görüşleri; atanma biçimleri, yöneticilikte geçirdiği süre, katıldıkları hizmet içi eğitim kursu, yönetim ve teftiş konusunda makale ve kitap okuyup okumama, takdir belgesi ve maaşla ödül belgesi teklif edip etmeme değişkenlerine göre bir farklılık göstermemektedir. Sadece okul müdürlerinin görüşlerinde teşekkür belgesi verip vermeme değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmuştur. Okul müdürlerinin öğretmenleri ödüllendirmelerine ilişkin öğretmenlerin görüşleri; mesleki kıdem, branş, katıldıkları hizmet içi eğitim kursu, yönetim ve teftiş konusunda makale ve kitap okuyup okumama, takdir belgesi ve maaşla ödül belgesi alıp almama değişkenlerine göre farklılık göstermemektedir. Bunun yanı sıra öğretmenlerin cinsiyetlerine ve teşekkür belgesi alıp almama değişkenlerine göre görüşlerinin farklılaştığı sonuçları elde edilmiştir. Araştırma sonunda, öğretmenlerin ödüllendirilmesinde okul müdürlerinin nesnel davranışlar sergiledikleri görüşünde olmalarına karşın, değerlendirilmeler sonunda ödüllendirilmelerden etkilenen kişiler olarak öğretmenlerin, okul müdürlerinin ödüllendirmede nesnel davranışlar göstermedikleri görüşünde oldukları saptanmıştır.

Bulgulara dayalı olarak, öğretmenlerin ödüllendirilme kriterlerinin objektif hale getirilmesi, öğretmenlerin ve okul müdürlerinin denetim ve ödüllendirme konularında hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimle yetiştirilmesi, hizmet içi eğitim kurslarının çağın gereklerine göre yeniden yapılandırılması, hizmet öncesi ve hizmet içi programlarda üniversitelerle işbirliğine gidilmesi, teşekkür, takdir ve maaşla ödül belgelerinin daha sık kullanılması, maaşla ödül belgesi alacak öğretmen sayısının artırılması, ödüllendirme sisteminde okul müdürlerinin yetki alanlarının genişletilmesi konuları önerilmiştir.

ABSTRACT OF MASTER THESIS

THE VIEWS OF PRINCIPALS AND TEACHERS CONCERNING PRINCIPALS' AWARDING TEACHERS AS MANAGERS EVALUATING TEACHERS

Nilgün DEMİRKAZIK

Department Educational Sciences (Educational Administration, Supervision,
Planning and Economic) Institute of Educational Siences, September 2003

Advisor: Associate Professor Esmahan AĞAOĞLU

In high schools, studies of teachers to be inspected, evaluated and awarded are carried out by way of their employment records filled out annually in December. Principals are responsible for filling out the employment records. It is obvious that both evaluations performed by way of inadequate employment records do not reflect the success of the teachers and the awarding of the teachers, resulting from evaluations, is not fair.

Evaluation and awarding of teachers, most important element of the school system, should be carried out according to valid and reliable criteria. The purpose of this study is to reveal the views of principals and teachers concerning principals' awarding teachers as managers evaluating teachers appointed to high schools.

Survey, named 'determining the views of the principals and teachers concerning principals awarding teachers', had been conducted on 24 principals and 392 teachers appointed to 30 high schools in Eskişehir province in 2002-2003 education year. During the analysis of the data collected, frequency, percentage, arithmetical average, "t" test among indepentent groups had been used.SPSS9.0 for Windows program had been used in statistical analyze as well.

According to outputs of the survey, the views of principals had not reflected a difference from the point of view of their appointment; time elapsed in management, in job training, whether they read books and/or editorials on management and inspection. The only considerable difference was their giving out letter of appreciation to teachers. Besides, teachers' sexuality was another factor.

As a result, principals, as managers, had claimed that they were objective while evaluating, whereas teachers had claimed that principals were not objective. Based on the findings, it is suggested that criteria used in awarding teachers should become more objective, principals and teachers should be trained both before appointment and during in job training, in job training courses should be updated, cooperation with the universities should be considered in training courses, managers should often give out letter of appreciation and money awards to teachers, and finally principals' authority in awarding system should be expanded.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Nilgün DEMİRKAZIK'ın, "Ortaöğretim Kurumlarında Görevli Okul Müdürlerinin Öğretmenleri ödüllendirmelerine İlişkin Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Görüşleri " başlıklı tezi 26/09/2003 tarihinde, aşağıda belirtilen jüri üyeleri tarafından Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

	Adı-Soyadı	İmza
Üye (Tez Danışmanı)	: Doç.Dr Esmahan AĞAOĞLU	
Üye	: Prof.Dr Coşkun BAYRAK	
Üye	: Yrd.Doç.Dr Erhan EROĞLU	

Prof.Dr. İlknur KEÇİK
Anadolu Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

ÖNSÖZ

Bir toplumun çağdaş uygarlık düzeyine çıkmasında en önemli öge, eğitimidir. Eğitim sistemi içerisinde önemli bir yere sahip olan öğretmenlerin çalışmalarının ve gayretlerinin değerlendirilip ödüllendirilmesi, eğitim amaçlarının daha etkin bir biçimde yerine getirilmesine yardımcı olmaktadır.

Bu araştırmada, ortaöğretim kurumlarında görevli okul müdürlerinin öğretmenleri ödüllendirmelerine ilişkin, okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşlerini belirlemek amaçlanmıştır.

Araştırmanın gerçekleştirilmesinde ve her aşamasında öneri ve eleştirileriyle beni yönlendiren danışman hocam sayın Doç. Dr. Esmahan Ağaoğlu'na sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Araştırma süresi boyunca bana zaman ayıran, sık sık görüş ve yardımlarına başvurduğum hocam sayın Prof. Dr. Coşkun Bayrak'a, araştırmanın çeşitli aşamalarında karşılaştığım güçlükleri aşmada bana yardımcı olan ve desteğini hiç esirgemeyen sayın Sedat Sümbül'e, sayın Özgül Ayar'a, sayın Nuray Sabaz'a, sayın Emine Konakçioğlu'na, sayın Ayşe Nur Uzun Turan'a ve sayın Recep Çolpankan'a teşekkürü bir borç bilirim.

Zaman zaman içine düştüğüm sıkıntılarda beni destekleyen anneme, babama ve kardeşlerim Birgül, Ömer ve Hacı Ahmet'e sonsuz sabırları için teşekkür ederim.

Eskişehir, 2003

Nilgün DEMİRKAZIK

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iv
JÜRİ ve ENSTİTÜ ONAYI.....	vi
ÖNSÖZ.....	vii
ÖZGEÇMİŞ.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
1.GİRİŞ.....	1
1.1.1. Problem.....	1
1.1.1. Denetim.....	4
1.1.2. Denetim İlkeleri.....	5
1.1.3. Denetimin Ögeleri.....	7
1.1.3.1. Kontrol (Durum Saptama).....	7
1.1.3.2. Değerlendirme.....	12
1.1.3.3. Düzeltme ve Geliştirme.....	14
1.1.4. Okul Müdürü.....	17
1.1.5. Öğretmen.....	21
1.1.5.1. Türkiye’de Öğretmenlerin Değerlendirilmesi.....	23
1.1.6. Ödüllendirme.....	26
1.1.7. Türkiye’de Denetim ve Ödüllendirme Alanındaki Çalışmalar.....	29
1.2. Amaç.....	33
1.3. Önem.....	34
1.4. Sınırlılıklar.....	34
1.5. Tanımlar.....	35
2.YÖNTEM.....	36
2.1. Araştırma Modeli.....	36
2.2. Evren ve Örneklem.....	36
2.3. Verilerin Toplanması.....	40

2.3.1. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi.....	40
2.3.2. Veri Toplama Aracının Uygulanması.....	41
2.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması.....	42
3. BULGULAR VE YORUM.....	44
3.1.a. Okul Müdürlerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri.....	44
3.1.b. Okul Müdürleri ile Öğretmenlerin Görüşlerinin Karşılaştırılması.....	45
3.2. Okul Müdürlerinin Görüşleri.....	46
3.2.1. Atanma Biçimlerine, Teşekkür Belgesi Verip Vermemelerine ve Takdir Belgesi Teklif Edip Etmemelerine Göre Okul Müdürlerinin Görüşleri.....	47
3.2.2. Yöneticilikte Geçirilen Süreye Göre Okul Müdürlerinin Görüşleri.....	49
3.2.3. Katıldıkları Hizmet İçi Eğitim Kursuna Göre Okul Müdürlerinin Görüşleri.....	52
3.3. Öğretmenlerin Görüşleri.....	54
3.3.1. Cinsiyetlerine, Yönetim ve Teftiş Konusunda Yayın Okuyup Okumamalarına, Teşekkür Belgesi, Takdir Belgesi ve Maaşla Ödül Belgesi Alıp Almamalarına Göre Öğretmenlerin Görüşleri..	54
3.3.2. Mesleki Kıdemlerine Göre Öğretmenlerin Görüşleri.....	58
3.3.3. Branşlarına Göre Öğretmenlerin Görüşleri.....	60
3.3.4. Katıldıkları Hizmet İçi Eğitim Kursuna Göre Öğretmenlerin Görüşleri.....	62
3.4. Özet.....	65
4. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	67
4.1. Sonuç.....	67
4.2. Öneriler.....	68
5. EKLER.....	69
6. KAYNAKÇA.....	96

TABLO LİSTESİ

Sayfa

1. Okul Müdürlerine ve Öğretmenlere Uygulanan Anketlerin Geri Dönüşü.....37
2. Okul Müdürlerine Ait Kişisel Özellikler.....38
3. Öğretmenlere Ait Kişisel Özellikler.....39
4. Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Görüşleri.....44
5. Okul Müdürlerinin ve Öğretmenlerin, Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Ödüllendirmelerine İlişkin Görüşlerin t Testi Sonuçları.....46
6. Okul Müdürlerinin Atanma Biçimlerine, Teşekkür Belgesi Verip Vermemelerine ve Takdir Belgesi Teklif Edip Etmemelerine Göre, Öğretmenleri Ödüllendirmelerine İlişkin Görüşlerin t Testi Sonuçları.....47
7. Okul Müdürlerinin Yöneticilikte Geçirdiği Süreye Göre, Öğretmenleri Ödüllendirmelerine İlişkin Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....50
8. Okul Müdürlerinin Yöneticilikte Geçirdiği Süreye Göre, Öğretmenleri Ödüllendirmelerine İlişkin Görüşlerin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....51
9. Okul Müdürlerinin Katıldıkları Hizmet İçi Eğitim Kursuna Göre Öğretmenlerin Ödüllendirilmelerine İlişkin Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....52
10. Okul Müdürlerinin Katıldıkları Hizmet İçi Eğitim Kursuna Göre, Öğretmenlerin Ödüllendirilmelerine İlişkin Görüşlerin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....53

11. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine, Yönetim ve Teftiş Konusunda Yayın Okuyup Okumamalarına, Teşekkür, Takdir ve Maaşla Ödül Belgeleri Alıp Almamalarına Göre Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Ödüllendirmelerine İlişkin Öğretmenlerin Görüşlerin t Testi Sonuçları.....55
12. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemine Göre Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Ödüllendirmelerine İlişkin Öğretmenlerin Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....59
13. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemine Göre Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Ödüllendirmelerine İlişkin Öğretmenlerin Görüşlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....60
14. Öğretmenlerin Branşına Göre Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Ödüllendirmelerine İlişkin Öğretmenlerin Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....61
15. Öğretmenlerin Branşına Göre Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Ödüllendirmelerine İlişkin Öğretmenlerin Görüşlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....62
16. Öğretmenlerin Katıldıkları Hizmet İçi Eğitim Kursuna Göre, Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Ödüllendirmelerine İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....63
17. Öğretmenlerin Katıldıkları Hizmet İçi Eğitim Kursuna Göre, Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Ödüllendirmelerine İlişkin Görüşlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....64

BÖLÜM I

1.GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problemi ortaya konmakta, amacı açıklanmakta, önemi ve sınırlılıkları belirtilmektedir. Ayrıca, araştırmada kullanılan bazı temel kavramların tanımlarına yer verilmektedir.

1.1. Problem

Kurumların amaçlarına ulaşma gücü, çevre, bina, hammadde, enerji, sermaye, araç-gereç, teknoloji, insan ögelerinden etkilenmektedir. Özellikle eğitim kurumlarında insan gücü unsuru, vazgeçilmez, ayırt edici bir özellik göstermektedir. Bu durum, insan ögesinin yetiştirilmesinin ve geliştirilmesinin örgüt açısından taşıdığı değeri ortaya koymaktadır (Başar,1988, s.54).

En önemli yatırım insana yapılan yatırımdır. 21. yüzyılda rekabet üstünlüğünün sağlanmasında nitelikli insan gücü yetiştirmek öncelikli Milli Eğitim politikası olarak görülmektedir. Nitelikli insan gücünde aranan özellikler ise; işini iyi yapan, kendisini sürekli geliştiren ve demokratik değerleri içselleştiren insan olarak ifade edilmektedir (MEB, 2002, s.9). İnsan gücünü nitelikli hale getirmede ve yeniden eğitmede görev alacaklar eğitim kurumlarının en önemli yapı taşı olan öğretmenlerdir. Öğretmenlerin gelişmesinde değerlendirmenin ve değerlendirme sonucuna göre ödüllendirmenin ayırt edici bir yeri bulunmaktadır (Başar, 1988, s.54). Bu bakımdan öğretmenlerin sürekli geliştirilmeleri önemlidir.

Öğretmenlerin geliştirilmesinin ilk basamağını, var olan durumunu ortaya koyacak biçimde yapılacak bir değerlendirme oluşturur. Eğitim sistemi ve eğitim kurumlarının yapısı iç içe ele alınmaktadır. Çeşitli araştırmalarda öğretmenlerin değerlendirilmesi incelenmiştir. Balcı (1989 ve 1991)'nın, Seçkin (1990)'in, Erken (1990)'in, Sabancı (1998)'nin ve Sarpkaya (2001)'nin araştırmalarında, öğretmenin değerlendirilmesinde sınıf içi gözlemler, değerlendirmenin sıklığı, değerlendirme kriteri ve sonuçlarının

iletişim süreci içerisinde yer alıp almaması, yanlış ve yetersiz uygulamaların gözden geçirilerek düzeltilmesi konuları incelenmektedir. Bunların yanı sıra öğretmen değerlendirmenin giderek artan bir kurallar yığını olduğunu ve öğretmenin yeterliliğinin değerlendirilmesinden çok, öğretmenlerin çalışma standartlarına uyup uymadıklarının kontrol aracı ve bir hata arama mekanizması haline geldiğini dile getiren görüşler bulunmaktadır (Ersan, 1986, s.30-31).

Eğitim sistemi içerisinde sağlıklı bir değerlendirme modelinin nasıl olması gerektiği ve nerelerde kullanılması gerektiğinin ortaya konulması önemlidir. Buna göre; değerlendirme sonuçları, iyileştirmeye ve geliştirmeye yönelik olmalıdır. İyileştirme ve geliştirme söz konusu olduğunda da öğretmenin başarısının ödüllendirilmesi önem kazanmaktadır (Ersan, 1986, s.30-31).

Balcı (1991), çeşitli araştırmalarda öğretmenlere, ödül-cezaya ilişkin görüşleri sorulduğunda, Türk Eğitim Sistemini “ceza ağırlıklı” olarak gördüklerini belirtmektedirler. Yöneticilerin ceza ile yönlendirdiği öğretmenler de, öğrencilerini ceza ile yönlendirmektedirler. Oysa sorunları çözümlenmiş, doyumlu, çalışmaları değerlendirilerek ödüllendirilmiş öğretmenler hem öğrencilerine hem de çevrelerine daha yararlı olacaklardır. Özellikle kırsal alanlarda ve mahrumiyet bölgesinde öğretmenin; en bilgili, kültürlü, toplumu yönlendirebilecek nitelikte birisi olduğu düşünülürse konunun önemi daha iyi anlaşılabilir. Çağdaş yönetim anlayışının da öğretmenin değerlendirilip ödüllendirilmesine önem verdiği ve Türk Eğitim Sistemi’nde de bu yönde bir takım çalışmalar sürdürüldüğü görülmektedir.

Taymaz (1995), gelişen ekonomi ve teknoloji, eğitim yönetiminde de hızlı kararların alınmasını gerekli kılmaktadır. Bugünün kararları yarının beklenen sonuçları olacağına göre, okul müdürü bugünün olgularını nesnel olarak değerlendirerek gelecek için uygun kararlar vermelidir. Ham maddesi ve ürünü insan olan okul, dirik bir yapıya sahip olabilmek, programlarını sürekli olarak yenilemek zorundadır. Okulda eğitim gereksinmelerinin bireysel isteklere dönüşümü bir başlangıç kararıdır. Bu karar bireyin gereksinmelerini ölçmek, belirlemek ve sınıflandırmak suretiyle biçimlenir ve yönlendirilir. İnsan davranışlarını değiştirmek ve çabalarına yön vermek üzere

yapılacak çalışmalarda karşılaşılabilecek sorunları çözmek için tek bir doğru yanıt veya çözüm yolu önerme yerine, seçenekler içinden en iyisinin tercih edilme durumuna gelmesi önemlidir. Bunun için de, amaçları saptama, olayların nedenlerini belirleme, uygulanacak yöntemler için gerekli verileri sağlama, uygun alternatifi seçme işlemleri tamamlandıktan sonra karar verilir. Her yöneticinin amacı, kurumda var olanlardan daha iyi ve fazlasını sağlamaktır. Okul müdürü amacına, sağladığı kaynaklardan en uygun biçimde yararlanarak, öğrenciler için belirlenmiş amaçlara en uygun, araçları ve öğrenim süreçlerini desenleyerek ulaşabilir.

Eğitim sisteminde “Okulu müdür yönetir” sözü yönetmeliklerde yer almıştır. Okulun büyük veya küçük olması yönetim ilkelerini değiştirmez (MEB, 1999, s.844). Bu da okulun yönetiminden sorumlu olan müdürün var olan insan kaynağını usulüne uygun biçimde yönlendirmesi, değerlendirmesi ve ödüllendirmesi demektir. Okul müdürü, davranışlarında ve yaptığı işlerde öncelikli olarak okulun amaçlarını düşünmek; bu amaçlara ulaşmak için de insan gücü ve diğer kaynakları en etkin biçimde planlamak zorundadır. Müdürün rolü, yürütülmesi gerekli olan çalışmalarda karar vermesini etkiler. Okul müdürü, yönetim görevinin yanı sıra denetim sorumluluğunu da üzerine alan bir yöneticidir (Taymaz, 1997, s.32). Bu bağlamda, öğretmenin değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi sürecinde en etkin rolü okul müdürü üstlenmektedir. Bu bakımdan, öğretmenin değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, okuldaki yönetim süreçlerinin belirleyici unsurlarındandır.

Eğitim sisteminin alt sistemlerinden biri olan denetim alt sisteminin kendisinden istenen görevleri yerine getiremediği söylenebilir. Denetim alt sisteminin ülkemizde uzun bir geçmişi olmasına karşın etkili bir denetim hizmetinden söz etmek olanaklı değildir (Özbek, 2001, s.88). Araştırmanın niteliği açısından eğitim örgütlerinde denetim ve değerlendirme süreci üzerinde durulmasında yarar görülmektedir.

1.1.1. Denetim

Denetim, örgütsel eylemlerin kabul edilen amaçlar doğrultusunda, saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması sürecidir. Denetimin hedefi, örgütün amaçlarına en uygun değer ve işlemleri bulmaktır (Bursalıoğlu, 1998, s.127). Aydın (1986)'a göre, denetimin temel amacı ise, örgütün amaçlarının gerçekleştirilme derecesini saptamak, daha iyi sonuç alabilmek için gerekli önlemleri almak ve süreci geliştirmektir. Bu amaçla, örgütsel işleyiş bir bütün olarak, planlı ve programlı bir biçimde sürekli olarak izlenir, eksik yönler saptanır, düzeltilir; hataların yinelenmesini engellemeye ve daha sağlıklı bir işleyiş gerçekleştirilmeye çalışılır. Bu özelliği ile denetim evrenseldir. Türüne, amacına, kuruluşuna bakılmaksızın tüm örgütlerde denetim vardır. Tıpkı insan gibi. İnsan da, kendini denetleyemediği işlerini yapıp amaçlarını gerçekleştiremez. Denetim, planlanan örgütsel amaçlardan sapmayı önlemek için, örgütün işlemlerini izlemek ve düzeltmek sürecidir.

Aydın (1986), denetimin, okul açısından zorunlu olması, okulun kendi varlığını sürdürmeye kararlı oluşunun sonucudur. Her okul, belli bir amacı gerçekleştirmek için kurulur; bu amacı gerçekleştirdiği sürece varlığını koruyabilir. Bu nedendir ki, okul, varoluş nedeni olan amacını gerçekleştirme derecesini sürekli olarak bilmek ve izlemek durumundadır. Okulun amaçlarının gerçekleştiğini görmek için okulun girdilerinin, sürecin ve çıktılarının planlı, programlı olarak sürekli bir biçimde denetlenmesi, değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu da sürekli bir izleme, inceleme, değerlendirme ve geliştirme etkinliğini kapsayan denetimin, önem ve zorunluluğunu göstermektedir.

Okulların denetimi uygulamalarına bakıldığında, zaman içinde, yönetimde olduğu gibi denetim anlayışında da bazı önemli değişmeler olduğu görülmektedir. Denetim uygulamaları incelendiğinde, aşağıda belirtilen aşamalar göze çarpmaktadır (Aydın, 1993, s. 11-12).

1900'den önceki dönemde denetim, yönetsel bir nitelik taşımaktadır. Bu uygulamada, öğretmenlerin yönetim tarafından denetlenmeleri gereken iş görenler olarak algılandığı görülmektedir.

1900'lerde ise, eğitim denetiminde uzmanlık bilgisine gereksinim duyulduğu, denetim hizmetlerinin uzman eğitimciler tarafından yürütüldüğü görülmektedir. Eğitim

programlarında yer alan yeni konuların, uzmanlık bilgisini zorunlu kıldığı anlaşılmaktadır. Öğretmenler, bulguları uygulamakla yükümlü görevliler durumundadır.

1930 ve 1940'larda denetim uygulamalarında "insan ilişkilerinin" vurgulandığı görülmektedir. Öğretmenlerin güdülenmelerinde, duygu ve coşkuların önemi anlaşılmıştır. Ayrıca eğitim etkinliklerinin amaçlarının saptanması eylemine öğretmen katılımının vurgulandığı da görülmektedir.

1940'lardan sonraki dönemlerde, denetimde, eğitim etkinliklerinin hedeflerinin saptanması ve bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli en uygun davranışların belirlenmesi doğrultusundaki araştırma ve değerlendirme çalışmalarına ilgililerin katılımı öngörülmektedir.

Eğitim denetiminde "insan kaynaklarının geliştirilmesi"ne önem verildiği, insan kaynağını geliştirmeyi ve etkili biçimde kullanmayı amaçlayan bir denetim anlayışının vurgulandığı görülmektedir (Aydın, 1993, s. 11-12).

1.1.2. Denetim İlkeleri

Eğitim kurumlarında uygulanan denetim sürecini daha iyi anlayabilmek için çağdaş denetim ilkelerinden söz etmek gerekmektedir. Bu bağlamda çağdaş denetim ilkeleri şöyle sıralanabilir.

Başaran (1994); Aydın (1986)'a göre çağdaş eğitim denetimi;

1. Amaçlı bir girişimdir,
2. Öğrenme ve öğretme ortamını bir bütün olarak ele alır,
3. Programının hareket noktası, eğitim ortamının öncelik taşıyan sorunlarıdır,
4. Denetim bir takım çalışmasıdır, işbirliğine dayanır,
5. Grup yaklaşımını öngörür,
6. Sorumluluk paylaşmayı öngörür,
7. Modelleştirilmiş bir süreç değildir,
8. Öğretmenler değerlidir, bireysel farklılıklara inanır,
9. Olumlu insan ilişkileri yaklaşımına inanır,
10. Etkileşime önem verir,
11. Başarıda görüş birliğinin önemine inanır,
12. Denetimde demokratik önderlik geçerli olmalıdır,
13. Denetim planlı ve sürekli olan bir süreçtir; sürekli bir araştırma gereğine inanılır,

14. Denetim her öğretmene kendini geliştirme ve kanıtlama, işinde başarılı olma olanağı sağlamalıdır.

Denetleme süreci, okulun işleyişine ilişkin bilgi toplamak için gerekmektedir. Bir okul müdürü, okulun nasıl işlediğini bilemediğinde amaçlarını gerçekleştiremez (Başaran, 1994, s.73). Okul programlarının ailelere ve çevresel ilgi gruplarına göre düzenlenmesi, öğretim kadrosunun moralinin yükseltilmesi ve öğretmenlerin öğrenciler için ellerinden gelenin en iyisini yapmalarının sağlanması gibi konularda da okul müdürüne önemli görevler düşmektedir (Aydın, 1986, s. 6-7).

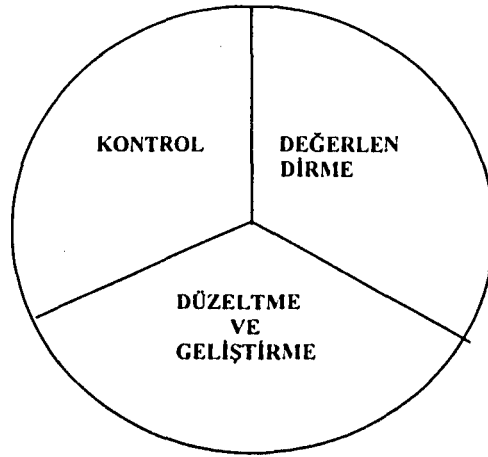
Okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için öncelikle yönetsel ve eğitsel planların yapılması gerekmektedir. Bu yapılanların uygulanmasının, önceden saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığını denetim süreci ortaya çıkartır. Ayrıca denetim, planların uygulanması ile elde edilen sonuçların değerini de ortaya koyabilir. Denetim kişisel olmaktan çok denetlenenle birlikte çalışmayı gerektiren, birlikte yapılması gereken bir iştir. Okullarda denetleme sürecinin işleminde okul müdürleri ile öğretmenlerin birlikte çalışması gerekmektedir. Öğretmenlerin, denetleme sürecine katılması denetimin amaçlarını gerçekleştirmesine yardım etmektedir (Başaran, 1994, s.74; Su, 1974, s.74).

Eğitim etkinliklerinin temel ögesi olan öğretmenin, çağın getirdiği yenilikler karşısında başarılı olabilmesi için sürekli olarak desteklenmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Eğitim sisteminde öğretmene yardım edilebilmesi için hangi tür yardıma ihtiyacı olduğunun saptanması, onun içinde çalışmalarının izlenmesi ve denetlenmesi zorunludur (Taymaz, 1985, s.9).

Resmî ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin denetimi okul müdürleri ve/veya bakanlık müfettişlerin ders denetimi yolu ile gerçekleşmektedir (Tebliğler dergisi, 2000, S.2508, s.16).

1.1.3. Denetim Ögeleri

Planlı ve sürekli bir süreç olan denetimin üç basamağı bulunmaktadır (Şekil 1). Bunlardan ilki, var olan durumun saptanması olan kontrol; ikincisi, ölçüm sonuçları ile ulaşılmaması gerekenlerin karşılaştırılması anlamına gelen değerlendirme ve üçüncüsü ise ortaya çıkan seçeneklerden karar verilenlerin uygulaması olan düzeltme ve geliştirme basamağıdır (Erdoğan, 2000, s.80).



Şekil 1 Denetim ve Ögeleri (Erdoğan, 2000, s.80'den alıntı)

1.1.3.1. Kontrol (Durum Saptama)

Denetim; kontrol, değerlendirme, düzeltme ve geliştirmeden oluşan çembersel bir eylemdir. Denetimin ilk basamağı durumundaki durum saptama, var olan durumun fotoğrafı çekiliyormuş gibi ortaya konulmasını, amaçlara ulaşma derecesinin belirlenebilmesi için veri toplanması eylemlerini içeren kontroldür. Kontrol süreci; öğretmenin yeterlilik, yetenek, çaba, başarı düzeyi ve zümre öğretmenleri ile olan işbirliğini belirlemek, değerlendirmek ve geliştirilmesine olanak sağlamak için kullanılabilir (Erdoğan, 2000, s.80; Gökçe, 1994, s.75-76).

1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nun öğretmenlerin nitelikleri ve seçimi ile ilgili 45. maddesinde; öğretmen adaylarında genel kültür, özel alan eğitimi ve pedagojik

formasyon bakımından aranacak nitelikler Milli Eğitim Bakanlığınca tespit olunur hükmüne yer verilmektedir (MEB, 2002, s.3).

Bugüne kadar zaman zaman öğretmenlerin nitelikleri ile ilgili yerel düzeyde çalışmalar yapılmıştır. Ancak, dünyada görülen değişim ve gelişmelere paralel olarak öğretmen yeterliliklerinin de yeniden belirlenmesi kaçınılmaz bir zorunluluk ve gereksinim haline gelmiştir. Bu nedenle Genel Müdürlüğün işbirliğinde bakanlık ve öğretmen yetiştiren yüksek öğretim kurumları temsilcilerinden oluşturulan “Öğretmen Yeterlilikleri Komisyonu’nca” yurt içinde ve yurt dışında yayımlanmış, konuya ışık tutabilecek alanyazın da incelenerek öğretmen yeterlilikleri belirlenmiştir (MEB, 2002, s.3).

Öğretmen yeterlilik alanlarından genel kültür ve özel alan boyutlarının çerçevesi çizilmekte ve öğretim sürecinde işe nasıl koşulacağına işaret edilmektedir. Öğretmenin eğitime ve öğretme (pedagojik formasyon) yeterlilikleri ise 14 ana yeterlilik altında ayrıntılı bir biçimde ortaya konulmaktadır (MEB, 2002, s.3).

Öngörülen yeterliliklerin; öğretmen yetiştirme politikalarının belirlenmesinde, öğretmenlerin hizmet öncesi eğitiminde, seçiminde, denetlenmesi ve başarılarının değerlendirilmesinde, hizmet içi eğitiminde, kendilerini geliştirmesinde kullanılması amaçlanmaktadır (MEB, 2002, s.14-16). Bu bağlamda ortaya konulan öğretmen yeterlilik alanları üç ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar:

1. Genel kültür
2. Özel alan
3. Eğitime-öğretme yeterlilikleridir.

Öğretmenlerin ödüllendirilmesinde kullanılmak üzere öğretmen yeterliliklerinin ortaya konulmasına ihtiyaç vardır. Milli Eğitim Bakanlığı’nın “Öğretmen Yeterlilikleri” el kitabında öğretmenlerin değerlendirilmesinde şu yeterliliklere yer verilmektedir.

Genel Kültür: Öğretmenin eğitim sürecindeki genel kazanımlarının bir bileşkesi olan genel kültür alanı, öğretmenin mesleğini uygularken bir sorunla karşılaştığında bu sorunun çözümünde sosyolojik, ekonomik, felsefi, tarihsel boyutlardan da yararlanarak

sorunu çözümlemesi ile ilgili bilgi ve becerilerini kapsamaktadır. Genel kültür yeterlilikleri alana ilişkin öğretim ilkelerinin yaşama aktarılmasında eğitim öğretim yeterliliklerinin ayrılmaz bir boyutunu oluşturmaktadır. Genel kültürle ilgili bilgi ve beceriler, tarih, coğrafya, yurttaşlık, Türkçe, matematik, bilim felsefesi, psikoloji, sosyoloji, ekonomi, sanat, temel sağlık bilgisi, sivil savunma vb. konu alanlarını kapsamaktadır (MEB, 2002, s.17).

Özel Alan: Öğretmen öğreteceği alanın temel kavramlarını, araştırma ve inceleme araçlarını ve yapılarını anlama ve öğrenciye anlatma yeterliliğine sahiptir. Alanına ait bilgilerin, sabit bir bütün değil, karmaşık, sürekli ve değişen bir yapıda olduğunu fark eder. Öğrettiği alana ilişkin gelişmelere yakından ilgi duyar ve günlük yaşamla bağını kurar. Sürekli öğrenmeyi alışkanlık haline getirerek, etkinliklere aktif olarak katılır (MEB, 2002, s.18).

Eğitme – Öğretme Yeterlilikleri: Bu kapsamın önemli bir kısmını bilgi, beceri ve tutumları başkalarına öğretme yeterlilikleri oluşturmaktadır. Ancak öğretmenden sınıf içindeki eğitim ve öğretim etkinliklerinin dışında farklı nitelikler de beklenmektedir. Bunlar; sınıf ve okul içinde rehberlik yapma, özel öğretime gereksinim duyanlara hizmet etme, okulu geliştirme gibi niteliklerdir. Öğretmenin bu süreçte öğretimi düzenlerken ve yürütürken öğrencinin gereksinimlerini ve bireysel farklılıklarını dikkate alması, öğrencileri ve sınıftaki grupları etkinliklere etkin katılımlarını sağlaması, öğrenmeyi kolaylaştırması diğer bir deyişle öğrenciyi merkeze alan bir yaklaşım izlemesi beklenmektedir (MEB, 2002, s.19).

Öğrenciyi tanıma: Öğretmen, öğrencilerini fiziksel, sosyo-ekonomik, zihinsel, duygusal ve psiko-motor özellikleriyle tanır. Öğrencinin gelişim düzeyinin öğrenmeyi nasıl etkilediğini ve öğretim sürecinde çeşitli gelişim özelliklerinin nasıl dikkate alınması gerektiğini bilir. Öğrencilerin çeşitli özelliklerine uygun öğrenme deneyimleri oluşturmak için çaba gösterir (MEB, 2002, s.20).

Öğretimi Planlama: Öğretmen konu alanının bilgisine, öğrencilere, topluma, program amaçlarına ve Milli Eğitim Bakanlığı'nın ilgili usul ve esaslarına göre öğretim

etkinliklerini planlar. Öğretim etkinliklerinin planlı olarak yürütülmesinin gerekliliğine inanır. Yıllık, ünite ve ders planlarıyla gezi, gözlem ve deney planları yapar. Planların öğrenci gereksinimlerine, değişen koşullara göre sürekli gözden geçirmeye ve değişiklik yapmaya açık olması gerektiğine inanır. Planlı çalışmanın öğretmenin başarısını artırdığını düşünür (MEB, 2002, s.21).

Materyal Geliştirme: Öğretmen, öğrencilerin öğrenme biçimlerini, hızlarını, düzeylerini, engellerini göz önünde bulundurarak gerekli öğretim materyallerini geliştirir. Öğretim materyallerini, materyallerin özelliklerini, öğretime sağladığı yararları ve beraberinde getirdiği sınırlılıkları bilir. Bütün öğrencilerin, uygun öğrenme materyalleri kullanıldığında öğrenebileceğine inanır ve materyallerin öğrenmeye etkisini önemser (MEB, 2002, s.21-22).

Öğretim Yapma: Öğretmen, öğrencinin bilişsel, duyuşsal ve psiko-motor yeterliliklerini kullanarak öğrenmenin nasıl gerçekleştiğini, öğrencilerin bilgiyi ve beceriyi nasıl kazandığını, öğrencinin öğrenmesini artıracak öğretim yöntem ve tekniklerini nasıl kullanacağını, insan ve teknolojik kaynaklardan yararlanarak öğrenmeyi zenginleştirir. Bu bağlamda duruma uygun öğretim teknikleri, yöntem, kaynak, malzemeleri seçer ve kullanır (MEB, 2002, s.23).

Öğretimi Yönetme: Öğretmen, öğrencinin aktif bir biçimde derse katıldığı, anlamlı ve kalıcı öğrenmenin olduğu, öğrencinin kendini güvende hissettiği bir öğrenme ortamı oluşturabilmek için gerekli olan birey ve grup yönetimi ilkelerini bilir ve kullanır. Sınıfta ve okulda olumlu ve demokratik bir öğrenme ortamı oluşturmaya çalışır (MEB, 2002, s.25).

Başarıyı Ölçme ve Değerlendirme: Öğretmen, öğrencinin bilgi, beceri ve tutumları ne derecede kazandığını, davranışlarını ne tür ek deneyimlerle desteklediğini anlamak için ölçme araçlarını ve ölçme tekniklerini uygular. Değerlendirme sonuçlarını öğrencilerle paylaşır ve bundan öğretime dönük kendine dersler çıkarır. Değerlendirmede öğrencinin bireysel gelişimine dikkat eder (MEB, 2002, s.26-27).

Rehberlik Yapma: Öğretmen, öğrencilere sağlıklı bir biçimde gelişmelerini sağlayabilmeleri için kendilerini tanıma, okula uyum sağlama, fiziksel gelişmelerin getirdiği sorunlar, başarı düzeyleri, öğrenme ve çalışma alışkanlıkları, ilgi ve yetenekleri ile meslek seçimi konularında rehberlik yapar. Gerekli durumlarda velilerle, diğer öğretmenlerle ve öğrencilerle sorunlarla ilgili olarak görüşür ve çözüme yönelik iş birliği yapar (MEB, 2002, s.27-28).

Temel Becerileri Geliştirme: Öğretmen, öğrencilerin temel okuma, matematik, iletişim ve diğer yaşamsal becerilerini geliştirmelerine yardım eder. Öğrencinin yaşama uyum sağlama, temizlik, beslenme, hastalıklardan korunma, sağlıklı yaşama becerilerini geliştirmeye çalışır (MEB, 2002, s.29).

Özel Öğretime Gereksinim Duyan Öğrencilere Hizmet Etme: Öğretmen, bedensel, ruhsal ve zihinsel özellikler bakımından, özel eğitime gereksinim duyan öğrencilere özelliklerine uygun özel eğitim olanak ve fırsatı tanır. Gerektiğinde özel eğitim uzmanı ile iş birliği yapar (MEB, 2002, s.30).

Yetişkinleri Eğitme: Okulun görevi, yalnızca örgün eğitimle sınırlı değildir. Okul aynı zamanda içinde bulunduğu çevrenin de eğitim gereksinimini karşılamakla yükümlüdür. Bu bağlamda öğretmen, yetişkinlerin nasıl öğrendiklerini, nasıl geliştiklerini bilir ve onlara toplumsal, mesleki ve kişisel gelişim olanakları sunar, rehberlik eder (MEB, 2002, s.31).

Ders Dışı Etkinliklerde Bulunma: Öğretmen, okul yönetimiyle iş birliğine giderek, öğrencinin gelişimini sağlamaya yönelik çeşitli toplantı, seminer, kurs ve diğer etkinlikleri düzenler, bu etkinliklerde etkin olarak kendisinin ve öğrencilerin görev almasını sağlar (MEB, 2002, s.32).

Kendini Geliştirme: Öğretmen, verdiği kararların ve gerçekleştirdiği etkinliklerin öğrenciler, veliler, diğer öğretmenler üzerindeki etkisini sürekli olarak değerlendirir. Mesleki bakımdan üst öğrenim de dahil, kendini geliştirmek için gerekli fırsat ve

olanakları araştırır, değerlendirir. Araştırma, geliştirme ve iyileştirmeyi alışkanlık haline getirir (MEB, 2002, s.32-33).

Okulu Geliştirme: Öğretmen, eğitim sisteminin ve okul örgütünün yapı ve işleyişini bilir. Okulun gelişimine katkı sağlamak için yönetsel etkinliklerin amaca uygun biçimde gerçekleşmesini sağlama çabası içinde okul yönetimine destek olur (MEB, 2002, s.33).

Okul-Çevre İlişkilerini Geliştirme: Öğretmen, öğrencilerin öğrenmesini ve bireysel gelişimlerini desteklemek için öğrenci velileri, meslektaşları ve sivil toplum örgütleri ile ilişkiler kurar, geliştirir (MEB, 2002, s.34).

1.1.3.2. Değerlendirme

Eğitim kurumlarında çalışanların en kalabalık grubunu oluşturan öğretmenlerin değerlendirilmesine geçmeden önce araştırmacıların yapmış oldukları değerlendirme tanımlarını ve değerlendirme türlerini incelemekte yarar görülmektedir. Değerlendirme sürecine ilişkin olarak Bayrak (1991, s.49) şu açıklamaları yapmaktadır:

Değerlendirme süreci, öteki süreçlerin neyi, nasıl ve hangi ölçüde başardığını araştırıp saptar. Yönetim eylemlerinin sonucu ancak etkili bir değerlendirme ile belli olabilir. Yönetici, kurumu amaca ulaştıracak etkinliklere girdikten sonra bunların gereği yapıp yapılmadığı, amaca ulaşıp ulaşılmadığı, hangi ölçüde ulaşıldığı, hangi ölçüde ulaşamadığı gibi önemli noktaların saptamasına ihtiyaç duyar. İşte bu noktaların inceleme ve soruşturma eylemleri değerlendirme sürecini oluşturur.

Değerlendirme eldeki bilgilere bir anlam verme, onları belli amaçlara elverişlilik, belli koşulları karşılama, belli anlamlarda olup olmama bakımlarından yorumlama işlemidir. Değerlendirme etkinliği aslında bir karşılaştırma etkinliği olarak da ele alınabilir. Bunlardan birincisi olması gereken durum, ikincisi gerçekleşen durumdur. Eğitimde değerlendirme; eğitim uygulamalarının, eğitim planlarında öngörülen amaçlarla ve eğitim ilkeleriyle karşılaştırılması, ayrılma ve hataların saptanması, bunların zamanında durdurulması, nedenlerinin araştırılması, düzeltmek için gerekli önlemlerin alınması ve yeterli rehberliğin yapılmasıdır. Değerlendirme, toplanan verilerin bir ölçüte vurularak kurum veya bireyin istenilen, beklenen nitelikleri hakkında bir değer yargısına varma

sürecidir. Doğru bir yargıya ulaşabilmek için değerlendirmenin geçerli ve güvenilir ölçme sonuçlarına dayanması gerekir (Özçelik, 1987, s. 231; Bayrak, 1991, s.49-50; Varış ve diğerleri, No: 444-203, 1991, s. 141; Arslan, 2000, s. 125).

Okul müdürleri ile öğretmenlerin değerlendirme amaçlarını ve sonuçlarını birlikte saptamaları, değerlendirmeyi birlikte yapmaları, değerlendirme çalışmalarına açıklık getirir (Yüksel, 2000, s.192).

Arslan (2000), değerlendirme, değerlendirilen açısından ele alındığı zaman kişi, süreç ve ürün olarak gruplandırılabilir. Kişi değerlendirmesi, kişilik, yeterlik ve başarı olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Kişilik değerlendirmesi, bireyin kişiliğinin görev için istenen kişilik özelliklerine uygun olup olmadığının belirlenmesi amacına dayalıdır. Farklı görevler, farklı kişilik özellikleri gerektirmektedir. Kişilik değerlendirmelerinin de bu sınırlar içinde ele alınması gerektiği vurgulanmaktadır. Kişiyi değerlendirmenin temel amacı geliştirmedir. Yeterlik değerlendirmesi, bireyin sahip olduğu yeterliklerin görevin gerektirdiği yeterliklere uygun olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılır. Bir görevde bulunan kişiden beklenen; görev gereklerini, belirlenen nitelik ve niceliklerine uygun olarak yerine getirmesidir. Başarı, bir bireyin ne yapabileceğinden çok ne yaptığına ilişkindir. Başarı değerlendirmesi ise öğretmenin okula katkısını ve bu katkının değerini ortaya koyar.

Süreç değerlendirmesi, işlerin yapımı sürecindeki değişkenlerin, basamakların ve özelliklerin belirlenmesidir (Arslan, 2000, s.127).

Ürün değerlendirmesi, amaca yöneliktir ve bu özelliği nedeniyle doğrudan değerlendirme sağlar. Eğitimin etkililiği, neyin gerçekleştirildiğini esas alır. Bu da üründür. Çıktıları ölçmeden, karmaşık bir sorun olan öğretmen etkililiği istenen nitelikte değerlendirilmeyebilir. Öğretmen değerlendirilmelerinde ürüne dayalı bir değerlendirme yapılacak ise, mevcut tüm değişkenlerin hesaba katılması gerekmektedir (Arslan, 2000, s.127).

Okulda kurulan değerlendirme sisteminin, amacına ulaşmasını sağlayabilecek ilkelerle çalıştırılması gerekir. Bu sağlanamadığında, değerlendirmenin amacından saparak

okula ve çalışanlarına zarar vermesi söz konusudur. Bu nedenle, öncelikle öğretmenlerin hangi ilkelere göre değerlendirileceği saptanmalıdır.

Değerlendirme ilkeleri (Ağaoğlu, 1999);

1. Örgütsel amaçlara yönelik olmalıdır.
2. Konusu, öğretmenin özel yaşamından çok, öğretmeni geliştirme olmalıdır.
3. Öğretmenin okul için tüm gücünü ortaya koymasına olanak sağlamalıdır.
4. Sonuçları okulun yenileşmesine katkı sağlamalıdır.
5. Tüm okul çalışanlarını kapsamalıdır.
6. Yöntem ve araçları sürekli geliştirmelidir.
7. Denetim ve değerlendirme yapma görevini üstlenen birey, bu konuda yetişmiş olmalıdır.
8. Öğretmenin özdenetim ve öz değerlendirme konusunda yetiştirilmesine olanak sağlamalıdır.

Öğretmenlerin değerlendirilme ilkelerinin uygulanmasında çok sayıda yöntem kullanılmaktadır. Bu yöntemlerden birkaçı; karşılaştırma, derecelendirme, sınıf gözlemi, klinik denetim, amaçlara göre yönetim, iş planlaması, kritik olay, edim testleri, karşılıklı yarar değerlendirmesi, çoklu değerlendirme, öğrencinin toplumdaki davranışları aracılığıyla değerlendirme şeklinde sıralanmaktadır (Başar, 1988, s.56).

Öğretmen değerlendirme yöntemlerinin ortak noktası sınıf gözlemi olarak görülmektedir. Hem ilköğretimde hem de ortaöğretimde çok kullanılan bu yöntemin geçerliliği ve güvenilirliği kuşkuludur. Gözlem sonuçlarını kaydetmek için çeşitli formların kullanıldığı bu yöntemde, rastlantısal not almanın formlara tercih edildiği ve öğretmen değerlendirme formlarının değerlendirme için yetersiz kaldığı görülmektedir (Başar, 1988, s.57).

1.1.3.3. Düzeltme ve Geliştirme

Değerlendirme boyutunun son süreci olan düzeltme ve geliştirme, sapma göstermiş amaçların düzeltilmesi ve etkililiği sağlamak amacıyla yeni amaçların geliştirilmesi eylemlerini içermektedir. Bu bakımdan düzeltme ve geliştirme sürecine bir hizmet içi eğitim olarak bakılabilir (Gökçe, 1994, s.76).

Okulda eğitici ve diğer personelin görevlerini başarı ile yapabilmeleri için yetiştirilme eksikliklerinin giderilmesi gerekmektedir (Taymaz, 1997, s.74). Hizmet İçi Eğitim, kişilerin hizmetteki verim ve etkinliklerinin artırılmasını, gelişmeye yol açan bilgi, beceri ve tutumlarının zenginleştirilmesini amaç edinen ve kurumların genel çalışma düzenini sürekli olarak etkileyen eğitimidir (Demirel; Kaya, 2001, s.10; Erdoğan, 2000, s.124).

Milli Eğitim Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim yönetmeliğine dayanılarak, öğretmen ve diğer personelin yetiştirilmesi için il ve bakanlık düzeylerinde hizmet içi eğitim kursları düzenlenmektedir (Taymaz, 1997, s.74).

2417 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği ile, hizmet içi eğitimin hedefleri ve ilkeleri ortaya konmaktadır. Bu yönetmeliğe göre her kademedeki görevli personelin eğitimi amacıyla yapılan hizmet içi eğitimin hedefleri şunlardır:

1. Hizmet öncesi eğitimden gelen personelin kuruma intibakını sağlamak,
2. Personele Türk Milli Eğitiminin amaç ve ilkelerini bir bütünlük içinde kavrama ve yorumlamada ortak görüş sağlamak ve uygulamada birlik kazandırmak,
3. Mesleki yeterlilik açısından, hizmet öncesi eğitimin eksikliklerini tamamlamak,
4. Eğitim alanındaki yeniliklerin, gelişmelerin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışları kazandırmak,
5. Personelin mesleki yeterlik anlayışlarını geliştirmek,
6. İstekli ve yetenekli personelin, mesleklerinin üstün kademelerine geçişlerini sağlamak,
7. Farklı eğitim görünenler için yan geçişleri sağlayacak tamamlama eğitimi yapmak,
8. Türk Milli Eğitim politikasını yorumlamada bütünlük kazandırmak,
9. Eğitime ait temel prensip ve teknikleri uygulamada birlik sağlamak,
10. Eğitim sisteminin geliştirilmesine destek olmak (MEB, H.İ.E.Y, M.5).

Anılan yönetmelikte hizmet içi eğitimin ilkeleri ise şu şekilde belirlenmiştir:

1. Eğitimin sürekli olması,
2. Personelin eğitim ihtiyacına uygun programların düzenlenmesi,
3. Her amirin, emrinde çalışan personelin eğitime gönderilmesinden ve yetiştirilmesinden sorumlu olması,
4. Personelin iş başı eğitimine önem ve ağırlık verilmesi,
5. Hizmet içi eğitimden yararlanmada öncelikler esas alınarak bütün personele fırsat eşitliği sağlanması,
6. Eğitim faaliyetlerinin yapılacağı yerlerin eğitim şartlarına uygun olması, eğitimin gereklerine göre düzenlenmesi ve donatılması,
7. Hizmet içi eğitim programlarının sürekli değerlendirilmesi ve geliştirilmesi,
8. Kamu kurum ve kuruluşları ile özel kuruluşlarla iş birliği yapılması,
11. Hizmet içi eğitime katılan personelin başarısının izlenmesi (MEB, H.İ.E.Y, M.6).

Hizmet içi eğitim çalışmalarında okul müdürüne büyük görevler düşmektedir. Öyle ki, okul müdürü tüm personel için sürekli bir mesleki gelişmeye uygun bir ortamın hazırlanmasından sorumludur. Okul müdürünün hizmet içi gelişmenin örgütlenmesi, planlanması için öğretmenle birlikte çalışması yönetsel görevidir (Aydın, 1998, s.192-193). 21. yüzyılda, mezuniyet dereceleri, diplomalar veya lisans üstü teorik çalışmaların yerine, işte öğrenme yani hizmet içi öğrenme ile elde edilen yeterlilikler ön plana çıkmaktadır (Düren, 2000, s.132).

Hizmet içi eğitimler sonunda, Milli Eğitim Bakanlığınca açılan kurs ve seminere devam edenlerden başarı sağlayanlara başarı belgesi verilmektedir. Bu belgelerin, öğretmenlerin atama, yükselme ve nakillerinde ne ölçüde ve nasıl değerlendirileceği yönetmelikle düzenlenmektedir (Küçükahmet, 1999, s.224). Hizmet içi eğitimle ilgili başarı belgeleri, görevde yükselme ve nakillerde etkilidir.

Hizmet içi eğitim çalışmaları ile öğretmenlerin güncel kalabilmeleri, kendilerini yenileyebilmeleri amaçlanırken; okul çalışmalarında da yenilenme, etkinleşme ve canlanmanın sağlanması amaçlanmaktadır. Ancak, hizmet içi eğitim çalışmalarının bilimsel temellere ve ilkelere dayanmaması nedeniyle teknik açıdan yetersiz olduğu ve Türk eğitim sisteminde hizmet içi çalışmalara gereken önemin verilmediği görülmektedir (Erdoğan, 2000, s.125). Hizmet içi eğitimin sorunları bununla bitmemekte, var olan hizmet içi eğitim etkinliklerinin öğretmenlerin sayısının büyüklüğüne göre çok sınırlı kaldığı; bu alana ayrılan ödenek ve olanakların yetersizliği; hizmet içi eğitimde başarılı olanlara yükselme olanağı, diploma, terfi gibi olanaklar verilmediği; çalışmaların bilimsel gelişmelere dayanmadığı ve öğretmenlerin hizmet içi eğitime katılmayı çekici bulmadıkları gibi sorunlar, bu alanın yetersizliğini ortaya koymaktadır (Başaran, 1996, s.106).

Öğretmenin değerlendirilme ve ödüllendirilmesine geçmeden önce, çalışmada ele alınan okul müdürü ve öğretmen tanımları, yeterlilikleri ve görevlerinin ortaya konulmasında yarar görülmektedir.

1.1.4. Okul Müdürü

Kanun, yönetmelik ve emirler uyarınca görev yapan; müdür yardımcısı, öğretmen, nöbetçi öğretmen, memur ve hizmetlilerin görevlerini mevzuata uygun olarak yapıp yapmadıklarını denetlemek ve kendilerine rehberlik yapmak okul müdürünün başta gelen görevlerindedir (MEB, 1999, s.78).

Öğretmenin değerlendirilmesinde etkin olan sicil raporları her yıl aralık ayında doldurulmaktadır. Öğretmenin değerlendirmesini yapıp, sicil raporlarını dolduran okul müdürleridir. Bir işin yapımında araçlar ne denli iyi olursa olsun, bu araçları kullananlar yetersiz olduğunda işin başarıyla tamamlanması olanaksızdır (Başaran, 1996, s.171). Bu bağlamda, öğretmeni denetleyen, değerlendiren ve ödüllendiren okul müdürlerinin yetiştirilme, atanma ve yeterlilikler açısından incelenmesinde yarar görülmektedir.

Okul yöneticisi, okulu bir sistem olarak algılayıp çözümleyebilen, okuldaki madde ve insan kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak, okulun amaçlarını gerçekleştirecek şekilde harekete geçiren ve yasal yetkiye bağlı olarak görev yapan kişidir. Yaygın kullanım olarak okul yöneticileri yerine okul müdürü kullanılmaktadır (Demirel ve Kaya, 2001, s.193-194). Okul müdürünün temel görevi okulu, eğitim programlarında yer alan amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır (Fidan ve Erden, 1998, s.51).

Ülkemizde okul müdürleri genellikle öğretmenler arasından atanmaktadır. Ancak eğitim yönetimi alanındaki gelişmeler sonucunda Milli Eğitim Bakanlığı tarafından son yıllarda okul müdürlerinin yönetim alanında eğitim görmüş kişiler arasından seçilmesi gerektiği görüşü benimsenmeye başlanmıştır (Erden, 2001, s.58). Okul müdürü atamalarında esas alınması beklenen bazı ölçütler bulunmaktadır.

(Tebliğler dergisi, S.2508)'e göre okul müdürü olarak atanacaklarda kişisel özellikler bakımından;

1. Türkçe'yi açık anlaşılabilir ve yalın bir şekilde kullanabilen,
2. Vizyon ve misyon sahibi,
3. Temsil yeteneği olan,

4. Liderlik, işletmecilik bilgi ve yeteneklerine sahip,
5. Sevk ve idare yeteneği olan,
6. Dinamik,
7. Ekip çalışması anlayışına önem veren,
8. Kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanabilen,
9. İyi insan ilişkileri kurabilen,
10. Güvenilir, adil, sabırlı, dürüst ve anlayışlı olan,
11. Objektif değerlendirmeler yapabilen,
12. Problem çözebilen,
13. Muhakeme-mukayese becerisine sahip,
14. Kendisi ile barışık, eleştiriye açık,
15. Astları ile uyumlu çalışabilen,
16. Yeniliklere açık ve kendini sürekli geliştiren,
17. Çocukların gelişim psikolojisini bilen ve buna göre davranan,
18. Bütçe uygulamaları, inceleme, soruşturma, değerlendirme ve alanındaki konularda bilgili tecrübeli ve yönetim bilgisine sahip olma özellikleri aranmaktadır.

Öğretmene liderlik yapacak okul müdürlerinin hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmesinin temel bir politika olarak benimsenmesi, okul müdürlerinin atanmasında eğitim yönetimi ve denetimi alanında yüksek lisans yapması yasal bir zorunluluk haline getirilmelidir (Çelik, 2001, s.411; Karip ve Köksal, 1999, s.195). Öğretmenlik eğitiminin yanı sıra, yönetim alanında da yetişmiş olmaları gereken okul müdürlerinin görev ve sorumlulukları yasal olarak düzenlenmiştir (Ağaoğlu, 1997, s.2).

Taymaz (1995), okul müdürünün göz önünde bulunduracağı hususları ve yapacağı işleri ise şu şekilde sıralamaktadır:

1. Okulun öğrencileri iyi bir vatandaş olarak yetiştirmek üzere kurulduğunun bilincinde olmalı ve okul amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmalıdır.
2. Bir eğitim lideri olan müdürün başarılı olması ve gelişmesine katkıda bulunacak bütün güçlerin işbirliği yapmasını sağlamalıdır.
3. Okulu yönetirken yürürlükteki kanun, tüzük ve yönetmelik hükümleri ile yörede benimsenmiş geleneklere ve kurallara uyulmalıdır.
4. Veli ve öğrencilerle ilgili gerekli bilgiler sağlanmalı, okul ve öğrencilerin geliştirilmesi için kullanılmalı, gizlilik ilkelerine uyulmalıdır.

5. Okulun, çalışma ve prestijini, parti politikasını, kişisel kazanç veya bencil çıkar maksadıyla kullanmak isteyenlere karşı okulu korumalıdır.
6. Okulda görevli ve öğrencilerin iyiliğine çaba gösteren kuruluş ve bireyler dışında, okul dışından başvuranlara öğrenci hakkında bilgi verilmesi önlenmelidir.
7. Okul yönetimi, personelin başarısını gözlemeli, kendisine mal etmemeli, değerlendirmeyi nesnel olarak yapmalı ve güven kazanmalıdır.
8. Yapılan her türlü başvuruyu dikkatle incelemeli, okul ve birey yararını sağlayacak işlemler yerinde ve zamanında yapılmalıdır.
9. Seçilmesinde ve alınmasında rol oynadığı, okul kitapları, malzeme veya okul servisleri için her türlü takdir, hediye ve lütuf kabulünden kaçınmalıdır.
10. Okulun para ve diğer kaynaklarını israfa kaçmadan harcanmasına özen gösterilmeli, hesap ve kayıtları eksiksiz tutulmalı, kontrol edilmelidir.

Okul müdürlerinin yerine getirmesi beklenen ders denetimi, öğretmenin sınıf içi ve dışı rol ve davranışlarının planlı bir biçimde gözlenmesi ve incelenmesine dayanmaktadır. Ortaöğretim kurumlarında ders denetimi çoğunlukla genel denetimler sırasında müfettişlerce veya yılda en az iki defa olmak üzere okul müdürlerince gerçekleştirilmektedir. Ders denetimi sırasında öğretmenin eksikliklerini giderme, yeteneklerini geliştirme, yenilik ve gelişmeleri tanıtma ve rehberlik gibi etkinliklerde bulunmaktadır (Taymaz, 1987, s.4).

Ders denetimi sırasında öğretmen denetim formu doldurulmaktadır. Bu forma göre öğretmenler; derse hazır gelme, yıllık ders dağıtımına uyma, öğretim yöntemlerini kullanma, dersindeki bilgisi, meslek içinde kendini yetiştirmede gösterdiği çaba, öğrencilerle eğitim-öğretim yönünden ilgisi, programı uygulama başarısı, zümre arkadaşları ile işbirliği, öğrenciler üzerindeki otoritesi, nöbetlerdeki tutumu, öğrencileri hayata hazırlama ve eğitsel kollardaki başarısı, dersle ilgili araçları bulma, kullanma, koruma başarısı, görev arkadaşlarına ve üstlerine karşı tutumu, not verme isabeti yönlerinden denetlenip değerlendirilmektedir (Tebliğler dergisi, 2000, S.2508, s.25). (Öğretmen denetim formu EK-1' de verilmiştir.)

Taymaz (1987)'a göre ders denetiminin amaçları, denetimin genel amaçları içinde yer alır ve bu amaçlar şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Öğretmenin çalışmalarını gözlemek, izlemek, değerlendirmek ve geliştirmek.
2. Öğretmeyi ve öğrenmeyi etkileyen etmenleri belirlemek, değerlendirmek.
3. Öğretmenin ihtiyaç duyduğu mesleki yardımı sağlamak.

4. Öğretmenin öğretimdeki eksiklerini belirlemek, bunları giderici önerilerde bulunmak.
5. Öğretmenin uygun araçları, uygun öğretim metodunu seçmesini sağlamak.
6. Okulda yardımlaşma, birlik ve beraberliği sağlamak.
7. Öğretmenin öğretimdeki başarısını değerlendirmek ve rapor hazırlamak.

Taymaz (1985)'a göre ders denetimi öğretimin etkililik derecesini gözlemek ve gelişmeyi sağlamak amacıyla yapılmasına karşılık, denetim sırasında gözlenen öğretmen olduğundan, öğretmenin değerlendirilmesi ile sonuçlanmaktadır. Öğretmenin ders denetiminde karşılaşılan sorunlar da genel denetim sorunları ile benzerlik göstermektedir. Bu sorunlar:

1. Öğretmenler ders denetiminin hangi ölçütlere göre yapıldığı ve değerlendirildiğini tam olarak bilmemektedirler.
2. Değerlendirmelerde açıklık ilkesine tam uyulmadığından öğretmenler denetim sonuçlarını, dolayısıyla olumlu ya da olumsuz yönlerini öğrenememektedirler.
3. Ders denetimi yoluyla yapılan değerlendirmeler öğretmenin yetişmesi ve gelişmesinde fazla etkili olamamaktadır.
4. Başarının objektif olarak ölçülmediği kanısı yaygındır.
5. Öğretmenlere beklenen rehberlik yapılamamaktadır.
6. Müfettişlerin öğretmeni denetlerken okul müdürünün etkisinde kaldığı görülmektedir.
7. Hata ve eksikliklerin giderilmesi için önlemler yerine raporlama yoluna gidilmektedir.
8. Ders denetiminde süreklilik sağlanamamakta, uzun yıllar ders denetimi görmeyen öğretmenler bulunmaktadır.

Eğitim sisteminde denetimin amacı, okulun etkililiğini sağlamak ve sürdürmektir. Denetimin okul müdürü ya da müfettişler tarafından yapılmasında, tek amacın okulun etkililiğini sağlamak olduğu dikkatten kaçmamalıdır (Başaran, 1994, s.74). Bir okulun etkili olabilmesi için şu beş koşulun yerine getirilmesi gerekmektedir:

1. Okul, öğrencilerinin başarılarını ve başarılı öğrencilerin sayılarını sürekli yükseltebilmelidir.
2. Öğretmenler arasındaki çatışmalar en aza indirilerek okulda güç birliği sağlanabilmelidir.
3. Okul, toplumun gereksinimleri ile eğitim teknolojisinin ve eğitim bilimlerinin yeni bulgularını araştırarak bunları eğitimde kullanabilmelidir.
4. Okul çevresine yararlı olmalıdır.
5. Ayrıca okul, öğretmenlerin emeklerinin karşılığını ödeyebilmelidir (Başaran, 1994, s.74).

Başaran (1994), okulun yönetsel amaçlarının gerçekleştirilme derecesini bulmak için, okul yönetiminin yapıyı kurma, yönetim sürecini işletme ve yönetimin işlevlerini gerçekleştirme başarısının ölçülmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra okulun eğitsel amaçlarının gerçekleştirilme derecesini bulmak için de öğrencilerin öğrenmedeki başarısını ölçmek gerekir. Okul yönetimi, başarılı öğrencilerin sayısını ve eğitim düzeyini (niteliğini) ne denli yükseltmiş ise eğitsel amaçlarını o denli gerçekleştirmiş olmaktadır. Bu yüzden denetleme süreci, okulda öğrenmeyi etkileyen değişkenlerin neler olduğunu; bunların eğitim sürecine ne değerde etkide bulunduğunu ortaya çıkarabilmeli ve bu konudaki sorunları çözebilmelidir.

1.1.5. Öğretmen

Öğretmenlik, devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleğidir. Öğretmenler bu görevlerini Türk Milli Eğitiminin amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak ifa etmekle yükümlüdürler (MEB, 1739, Mad:43).

Erden (2001)'e göre öğretmen, formal eğitim veren kurumlarda öğretimi sağlayan kişidir.

Alkan (1998)'e göre öğretmen, temel eğitim ögesi belirli ve özgün niteliklere sahip, çağdaş bir insan profesyonel meslek adamı ve topluma karşı özel bir misyonu olan bir liderdir.

Öğretmenlik ise, devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleğidir. Öğretmenler bu görevlerini Türk Milli Eğitimin

amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak yerine getirmekle yükümlü kişilerdir (Küçükahmet, 1999, s.222).

Öğretmen, öğrenmeyi kılavuzlayan ve sağlayan kişidir. Öğretmenin görevi, çeşitli öğretim yöntem ve tekniklerinden yararlanarak öğrenme yaşantıları düzenlemek ve istendik davranışların öğrenci tarafından kazanılıp kazanılmadığını değerlendirmektir (Fidan ve Erden, 1998, s.50).

Tanımlarda da görüldüğü üzere, öğrencilerin eğitsel amaçlara uygun yetiştirilmelerinde önemli bir rolü olan öğretmenin, nitelikli ve etkili olması beklenmektedir. Nitelikli ve etkili öğretmen ise, gerek öğretmen yetiştiren kurumların geliştirilmesi, gerekse bireyin kendisini sürekli yenileme isteği ve çabası ile değerlendirme, ödüllendirme sisteminin sağlıklı olması sonucu ortaya çıkacaktır (Coşkun ve Coşkun, 2000, s.338-339).

21.yüzyıl koşullarında eğitimden beklentiler ve öğrenci gereksinimlerine yanıt verme açısından nitelikli ve etkili öğretmenin özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

1. İstenilen kişilik özellikleri açısından gelişkin,
2. Ekonomik, sosyal ve çevre sorunlarına duyarlı,
3. Alan bilgisi ve mesleki açıdan yetkin,
4. Kültürel açıdan gelişmiş,
5. Gelişmeye açık ve kendini yenileyen,
6. İletişim yöntemlerini sağlıklı uygulayan,
7. Öğrencileri çok yönlü tanıyıp, öğrenme sürecine katan,
8. Bireyin gelişme potansiyelini kabul eden,
9. Öğrencinin yetişmesine sınıf içi ve dışı etkinlikleriyle çaba harcayan nitelikte öğretmenler. (Coşkun ve Coşkun, 2000, s.338-339).

Öğretmenin görevleri ise, Lise ve Ortaokullar yönetmeliğinde belirlenmiştir. Öğretmenler kendilerine verilen dersleri okuturlar, bunlarla ilgili bütün uygulamaları ve deneyleri yaparlar. Serbest çalışma saatlerinde öğrencileri gözetlerler. Öğretmenler, dersler dışında okulun eğitim öğretim ve yönetim işlerine de canlı bir şekilde katılmakla; kanun, yönetmelik ve emirlerle saptanan ödevleri yapmakla yükümlüdürler. Öğretmenler, öğrencilerini yetiştirmek konusunda her fırsattan yararlanmalı, hizmet ruhu beslemeli, ödevden kaçınmamalı, öğrencilerine öğrenim işlerinde iyi bir yardımcı ve kılavuz olmalı eğitim işlerinde tutum ve davranışları ile örneklik etmelidirler (Resmi Gazete, 28.11.1964, S:11868 s.5-6).

Yukarıda belirtilen niteliklere sahip ve bütün görevlerini yerine getiren öğretmen, görevini yerine getirmedeki başarı derecesini bilmek ister. Bu istek bireysel tanınma gereksiniminin bir başka ifadesidir. Öğretmen de kendi meslek arkadaşları ve diğer gruplar tarafından tanınma, takdir edilme ister. Eğitim sürecini sürekli olarak izleyen okul müdürü başarılı öğretmenleri takdir etmeli, özendirici önlemler almalıdır (Aydın, 1986, s.98). Bu bağlamda, öğretmenlerin ödüllendirilmesi çalışmalarına değinilmesinde yarar görülmektedir.

1.1.5.1. Türkiye’de Öğretmenlerin Değerlendirilmesi

Türkiye’de öğretmenlerin değerlendirilmesi, değerlendirme araçları ve öğretim kademeleri açısından farklılık göstermektedir. Bu çalışma, ortaöğretim kurumlarında öğretmenin değerlendirilme ve ödüllendirilmesine yönelik olduğundan, “Türkiye’de öğretmenlerin değerlendirilmesi” alt başlığı, öğretim kademeleri açısından değil; değerlendirme araçları esas alınarak incelenecektir. Değerlendirme araçları;

1. Sicil raporlarıyla değerlendirme
2. Müfettiş raporlarıyla değerlendirme biçiminde belirlenmiştir (Başar, 1988, s.54).

Sicil Raporuyla Değerlendirme: Anayasa, kanun, tüzük ve eğitim konusundaki her türlü mevzuatta dikkate değer önemli bir nokta bulunmaktadır. Öğretmenlerin ödül ve ceza konularının düzenlenmesi ile ilgili olarak hemen hemen her düzenlemede sicil amirlerinin öğretmen hakkında doldurduğu sicil raporlarından söz edilmektedir. Öğretmenin maaşla ödüllendirilmesi, görevde yükseltilmesi, teşekkür – takdir alması ve kademe ilerlemesi konularının daha iyi irdelenebilmesi için Devlet Memurları Sicil Yönetmeliğinin incelenmesi gerekmektedir (Resmi gazete, 18.10.1986, S.19255).

Türkiye’de Devlet Memurları Kanunu’nun birinci maddesinin birinci fıkrası kapsamına giren memurların tamamı, Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği’ne göre değerlendirilir. Tüm devlet memurları gibi öğretmenlerin sicil işlemleri her yılın Aralık ayının ikinci yarısında doldurulan sicil raporları anlamına gelmektedir. Bir yıl içinde en az 6 ay birlikte çalışan sicil amiri (okul müdürü) yıl içindeki gözlemlerine dayanarak sicil

raporunu doldurur. En geç 31 Aralık Cuma günü mesai bitimine kadar 2. sicil amirinin doldurması için raporlar teslim edilir. Uygulamada kolaylık sağlaması bakımından, 2. sicil amirinin de raporları doldurması gerekliliğinden dolayı, sicil raporları Aralık ayının 15'inde "gizli" yazısı ile imza karşılığı, Milli Eğitim Müdürlüğü Özlük bölümüne elden teslim edilmektedir.

Başar (1988), öğretmenlerin birinci sicil amiri (okul müdürü), ikinci sicil amiri (Milli Eğitim Müdür Yardımcısı, Şube Müdürü), üçüncü sicil amiri (Milli Eğitim Müdürü), raporun kendileri için ayrılan bölümlerini, sicil not defterini de görerek doldururlar. Değerlendirme yüz puan üzerinden yapılır. Ellidokuz ve daha az puan alanlar olumsuz sicil almış sayılıp, atamaya yetkili amirce gizli bir yazıyla uyarılır. Uyarılan öğretmen, uyarı yazısında belirtilen durumlara karşı yazıyla itirazda bulunabilir. İki kez üst üste olumsuz sicil alanlar, başka bir sicil amiri emrine atanırlar. Burada da olumsuz sicil alanların memurlukla ilişkileri kesilir.

Sicil not ortalaması altmıştan yetmişbeşe kadar olanlar orta, yetmişaltıdan seksendokuzaya kadar olanlar iyi, daha yüksek olanlar çok iyi derecede başarılı olmuş sayılır. İlk ve orta dereceli okul öğretmenleri, devlet memuru olarak bu sicil yönetmeliğine göre değerlendirilir (Başar, 1988. s.43).

Sicil raporları iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, öğretmenin genel durum ve davranışları hakkında sicil amirlerinin düşüncelerini içeren bir "kişilik değerlendirmesi" dir. Öğretmen bu bölümde, dış görünüşü (giyinişi); zeka ve kavrayışı; gayret, kararlılık, dürüstlük, sır saklamada güvenilirlik ve insan ilişkilerindeki başarısı; alkol, kumar, vb. alışkanlıkları; güvenilir olmama, kişisel çıkarlarını aşırı düşünme, yalan söyleme, dedikodu yapma, kıskançlık, kin tutma gibi kötü huy ve davranışları yönleri ile değerlendirilir (MEB, Sicil Yönetmeliği, 1999, s.639).

İkinci bölümde, "görevde gösterilen başarının" değerlendirilmesinin yapılması için; sorumluluk duygusu, görevine bağlılığı, teşebbüs fikri, iş heyecanı, mesleki bilgisi, düzenliliği ve dikkati, işbirliği yapmada değişen şartlara, görevlere uymada gösterdiği başarısı, tarafsızlığı, amirlerine ve çalışma arkadaşlarına karşı davranışları, insan

haklarına saygısı, disipline uyumu, görevini yerine getirmede çalışkanlığı, yurt dışı görevlerde temsil yeteneği bakımından genel bir değerlendirmeye alınmaktadır (MEB, Sicil Yönetmeliği, 1999, s.640).

Sicil raporu ile yapılan değerlendirmeler, öğretmenlerin geleceğini etkileyen çok önemli durumlar için kullanılmaktadır. Derece ve kademe ilerlemeleri, ödül şeklindeki derece ilerlemesi, üst görevlere atanma, disiplin cezası indirimleri, göreve son verme bu durumlardandır (Başar, 1988, s.44).

Eğitim öğretim hizmetleri sınıfı personelinin aylıkla ödüllendirilme teklifleri; 1-50 öğretmenli okul ve kurumlarda 2, 51-100 öğretmenli okul ve kurumlarda 4, 101-150 öğretmenli okul ve kurumlarda 6, 151-200 öğretmenli okul ve kurumlarda 8, 201-250 öğretmenli okul ve kurumlarda 10, ... gibi ölçülere uygun olarak birinci sicil amiri tarafından Ek 1 formdaki ilgili bölüm doldurulmak suretiyle ilçelerde İlçe Değerlendirme Komisyonuna, il merkezinde doğrudan İl Değerlendirme Komisyonuna yapılmaktadır (DMK. 1739, M. 8).

Öznel ölçümleri, rastlantısal yargılarıyla geçerliği ve güvenilirliği büyük ölçüde kuşkulu olan yöntem ve verilerle yapılan değerlendirmelerin amaca ulaştırması beklenemez. Bu nedenle, eski bir geçmişi ve alışılmışlığı hatırına, sicil yoluyla öğretmenlerin değerlendirmesi yapılmamalıdır (Başar, 1988, s.47).

Müfettiş Raporuyla Değerlendirme: Müfettişler kurumun kanun, tüzük ve yönetmeliklerinde verilen yetkiye dayanarak denetim yaparlar. Teftiş kurulu başkanlığı; başkan, başmüfettişler, müfettişler, müfettiş yardımcıları ve şube müdürlerinden oluşup, doğrudan Milli Eğitim Bakanı'na bağlıdır.

Öğretmen ders denetimleri, genel denetimler sırasında veya bunlardan ayrı olarak yapılır. Bu denetimlerde, öğretmenlerin, alanlarındaki yetişkinlikleri, göreve bağlılıkları, çalışmaları, öğretim metotlarını uygulama yeterlilikleri, derslerde elde edilen sonuçların öğrenciye ve çevreye yansımaları araştırılır. Öğretmen ders denetimi

raporu ile öğretmen, öğretim programını ve yıllık planları ne derece uyguladığı, soru düzenlemedeki yeterliliği, yaptığı yazılı yoklamalar, yaptırdığı ödevler, kazandırdığı bilgi beceri düzeyi, okul içi ve dışı etkinliklere katılımı, görevine bağlılığı, mesleki bilgisi, sorumluluk duygusu, kendini geliştirme yetiştirme gayreti, amirlerine ve mesai arkadaşlarına karşı tutumu, çalışkanlığı, temsil ve yönetme yeteneği incelenip, ulaşılan kanaate göre değerlendirme yapılır (Resmi Gazete, 3.10.1993. S.21717 s.2-4).

Öğretmen değerlendirme uygulamalarının bir diğer boyutunu oluşturan müfettiş raporlarıyla değerlendirme, ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarına göre farklılık göstermektedir.

Başar (1988), ilköğretimde öğretmen müfettiş değerlendirmesi ile yılda iki kez karşılaşmakta; ortaöğretimde bu değerlendirme üç veya daha fazla yılda gerçekleşmektedir. İlköğretimde müfettiş raporlarının bir kopyası öğretmene iletilmekte, öğretmen nasıl değerlendirildiğini öğrenebilmekte ve varsa hatalarını görebilmekte ve itiraz edebilmektedir. Ortaöğretimdeki müfettiş değerlendirme raporlarının yazılı, çoğu zaman da sözlü bir dönütü olmadığından, öğretmenin itiraz hakkı olmamaktadır. Dolayısıyla öğretmenin ödüllendirilmesi de bu durumdan etkilenmektedir.

1.1.6.Ödüllendirme

Ödül, bireyin işini beklenenden daha iyi yapmasına karşılık olarak ona ödenen özendiricilerdir (Başaran, 1994, s.57).

Bir okulda ödül iki amaçla kullanılmaktadır. Birincisi, okulun kurallarını uygulamak, yerleştirmek için disiplin amaçlı; ikincisi ise verimliliğin artırılması amaçlıdır. Ödül, öğretimde eğitimin niteliğini artırıcı davranışların yerleşmesini sağlamak amacıyla kullanılmaktadır (Başaran, 1994, s.57).

Öğretmenler okul denilen sosyal sistemin en önemli parçalarından birini oluşturmaktadır. Okulun başarısı, bir bakıma, öğretmenin huzurlu bir ortamda çalışmasına ve başarılarının ödüllendirilmesine bağlıdır. Okulun öğretmene vereceği ödüle karşılık, öğretmen de okula katkıda bulunacaktır (Seçkin, 1990, s.24). Okulun başarı düzeyinin yükseltilmesine yardımcı olan araçlardan biri de öğretmenlerin birey ya da grup olarak ödüllendirilmesidir (Kalkandelen, 1986, s.151).

Okulda çalışan öğretmenin izlenmesi değerlendirilmesi sonunda başarılı olanların çeşitli şekillerde ödüllendirilmesi beklenmektedir. Objektif ve güvenilir değerlendirmeler sonundaki ödüllendirmeler, ödül alan öğretmeni isteklendirmekte, kuruma bağlılığını artırmaktadır (Taymaz, 1997, s.66).

Öğretmenlere sunulan ödüller maddi ve manevi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Maddi ödüller arasında; para ikramiyeleri, maddi değeri olan hediyeler, ücret artışı; manevi ödüller arasında ise takdir, teşekkür, görevde yükselme gibi ödüllerden söz edilebilir (Fındıkçı, 2001, s.389). İster manevi isterse maddi, hangi türde olursa olsun beklentilere uygun olmaları ve beklenen değerde bulunmaları halinde ödüller, yetenekli öğretmeni okula çekme ve verimi artırma gibi önemli bir işleve sahiptirler (Balci, 1989, s.129).

Ödüllendirilecek öğretmenin kendisiyle ilgili olarak tutum, değer, sosyal çevre, eğitim, ilgi, duygu ve kişilik özellikleri dikkate alınmalıdır. Bu nedenle okul müdürlerinin öğretmenlerin kişiliklerini, görevlerinin gerektirdiği çeşitlilikleri, iş çevresinin özelliklerini bilmesi gerekmektedir. Aksi halde iyi ve hakça yapılamayan değerlendirmeler sonucunda verilen ödüller, diğer öğretmenler üzerinde olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir (Balci, 1989, s.129).

Milli Eğitime bağlı okullarda görevli öğretmenlerin ödüllendirmesi, sicil raporları ve müfettiş değerlendirme raporlarına göre yapılmaktadır. Bu bağlamda, 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 64., 68. ve 133. maddelerinde devlet memurlarının ödüllendirme kapsamında incelediğimiz kademe ilerleme, derece yükselme durumlarının sicil ile ilgili bağlantısı ele alınmıştır. Öğretmenlerin kademe ilerlemesi alabilmesi için bazı şartlar gerekmektedir. Bu şartlardan biri, o yıl içinde olumlu sicil almış olmasıdır (DMK. Madde: 64 s.4203). Ancak 60'ın üzerinde sicil notu almış herkes başarılı sayıldığından ve 60'ın altında sicil notu için gerekçe zorunluluğundan dolayı, bu biçimde kademe almak bir ödül olarak görülmez. Derece yükseltilmesi

yapılabilmesi için de sicil bakımından üst derecelere yükselebilecek nitelikte bulunduğu saptanmış, olması şartı ile birlikte bir üst derecede boş kadro bulunmasının şartı vardır (DMK Madde: 68 s.4204).

Milli Eğitim Bakanlığı personelinin aylıkla ödüllendirilmesi hakkındaki yönergeye göre aylıkla ödüllendirme teklifleri; ilçe, il ve bakanlık merkez teşkilatı değerlendirme komisyonlarınca, bu yönergede belirtilen esas ve usuller çerçevesinde aylıkla ödüllendirilmesi uygun görülen personelle ilgili tekliflerin dışında Bakanlık Müsteşarı ve Valiler tarafından olağanüstü gayret ve çalışmaları sonucunda diğer öğretmenlere göre başarılı hizmet yaptıkları görülen öğretmenlerin de zamana bağlı kalmadan aylıkla ödüllendirme teklifleri hiç kimseye danışmadan yapılabilir. Aylıkla ödüllendirilmesi teklif edilecek öğretmenlerde de bir önceki yıl olumsuz sicil almamış olmak ve son üç yıllık sicil notu ortalaması iyi veya çok iyi olmak, şartları aranmaktadır (DMK, M.68 s.4204).

Dikkat edilmesi gereken önemli birkaç nokta üzerinde durmak gerekmektedir. Okul müdürlerinin vermiş olduğu sicil notuna göre her hangi bir üst üste kesintisiz altı yıllık dilimde ortalama 90 ve üzerinde not olan öğretmen bir kademe almaktadır. Yine görevde yükselebilmesi için (müdür yardımcılığı, okul müdürlüğü, şube müdürlüğü vb.) son üç yıllık sicil notu ortalamasının 75'in üzerinde olması gerekmektedir. Sicil notlarının gizli olması nedeniyle 60 ile 100 arası sicil notu alan öğretmenlerin notlarını bilme ve buna itiraz etme hakları bulunmamaktadır. Ancak yöneticilik baş vurusu halinde sicil not ortalaması (son üç yıl) 75'in altında ise olumsuz yanıt gelirse bu durum anlaşılabilir. Ya da eğer öğretmen 1 kademe almışsa son 6 yıl kesintisiz sicil ortalamasının 90 ve üzerinde olduğu anlaşılır.

Milli Eğitim Bakanlığı mensuplarına takdir ve teşekkür belgesi verilmesi hakkında yönergeye göre, teşekkür belgesi; görevinde emsallerine göre başarı sağlayanlara, bakanlıkça kabul edilen çeviri ve derleme türünde eser yayınlayanlara, ilçe düzeyinde yılın öğretmeni seçilenlere ve malulen emekli olanlara verilmektedir. Takdir belgesi ise; üst üste 6 yıllık sicil notu ortalaması 90 ve daha yukarı olanlara, genel bir zarar, felaket ve tehlikenin önlenmesinde hayatını tehlikeye koyarak görevinde olağanüstü gayret ve

başarı sağlayanlara, il düzeyinde yılın öğretmeni seçilenlere, bilimsel eserleri yurt içinde ve yurt dışında ödül almış olanlara, okul çalışmalarında fahri üye olarak görev alanlara, bakan tarafından 3 yıl üst üste teşekkür belgesi almış ve 4'üncü yıl da bakan tarafından teşekkür belgesi verilmesi uygun görülenlere, memuriyet süresince siciline ceza işlenmemiş olanlara, yeni buluş yapanlara, okulun maddi gelirlerini bir önceki yıldan daha iyi duruma getirenlere verilmektedir (Tebliğler Dergisi, 09.09.1985, S.2195).

Aydın (1998), okul müdürünün sorumluluğu öğretmenin iş başında sürekli olarak gelişimlerini sağlamak için gereken önlemleri almak ve düzenlemeleri yapmaktır. Nitelikli bir hizmet ancak nitelikli bir öğretmen kadrosuyla olanaklıdır. Var olan öğretmenlerin etkili olarak kullanımı yetmemekte, onların kendilerini geliştirmeleri ve kanıtlamaları için gereken düzenlemelerin yapılması, fırsatların yaratılması gerekmektedir. Bu, hem öğretmen hem de okul açısından önemlidir.

Okul müdürünün bu konudaki rolü danışmanlık, kolaylaştırıcılık ve özendiricilik olarak düşünülebilir. Dünya sürekli bir değişim içerisinde. Ders programları, anlatım teknikleri, bilgi, teknoloji her gün biraz daha eskimektedir. Hizmet içi programlarla öğretmenlerin çağın gerisinde kalmamaları, gelişmeye uyum sağlamaları için olanaklar yaratılmalıdır (Aydın, 1998, s.193). Hizmet içi eğitim kursları, seminerler, konferanslar, yüksek lisans olanakları sağlanarak hem bireyin hem de örgütün yaşaması ve gelişmesine katkıda bulunulabilir.

Kendisini geliştirmekte istekli ve çaba sarf eden öğretmen, değerlendirilmesi sonunda bölüm başkanlığına veya zümre başkanlığına getirilebilir. Maaşla ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirmeler bireyin motivasyonunu artırarak, bireyi örgüt için daha çok çalışmaya sevk edecektir (Aydın, 1998, s.194).

1.1.7.Türkiye’de Denetim ve Ödüllendirme Alanındaki Çalışmalar

Balcı (1989), “Yönetimde Güdüleme, Ödüller ve Türk Eğitim Sistemi’ndeki Durum” adlı betimsel modelle gerçekleştirilen araştırma sonunda Türk eğitim sisteminde verilen

ödüllere daha çok manevi nitelik taşımaktadır, ödül kazanan öğretmenler, verilen ödüllerin beklentilerine uygun olmadığını belirtmişlerdir, ödüller ve yılın öğretmeni için kullanılacak ölçütler yeterli değildir, yaşlı öğretmenler daha çok manevi ödüllerini tercih etmektedirler, sonuçlarına ulaşılmıştır.

Seçkin (1990), “Orta Dereceli Okul Öğretmenlerinin Aldıkları Ödüller ve Cezalara İlişkin Bir Çalışma” adlı araştırmasında şu sonuçlara ulaşmıştır: Türkiye’de, yasalarda, cezaya ödülünden daha çok yer verilmektedir, ödüllendirmede kullanılan ölçütler tam olarak açıklanmamıştır, ortaöğretimde görevli öğretmenlerin çok az ödüllendirildikleri görülmektedir, uygulanan ödül sistemi öğretmenlerin gereksinimini karşılayamaz durumdadır, ortaöğretim sisteminde, disiplin cezaları, ödüle oranla daha çoktur, ancak bu, öğretmenlerin çok ceza aldıklarını destekleyecek nitelikte değildir, ödül ve disiplin cezalarını verme yetkileri olan okul müdürü ve müfettişlerin hizmet öncesi ve hizmet içinde yetiştirilmesi gerekmektedir.

Erken (1990), “Öğretmenlerin Sicil Sistemini Değerlendirmesi” konulu araştırmasında ödül ve disiplin uygulamalarına yönelik açık bir bulgu yer almamaktadır. Ancak ödül-disiplin uygulamalarına yönelik olacak değerlendirme bulguları şunlardır: varolan değerlendirme ölçütlerinden sır saklama, güvenilir olma, yalan söyleme, kin, kıskançlık gibi öznel yorumlara açık ölçütlerin kullanılmasını öğretmenler gereksiz bulmaktadır, öğretmenler, alan bilgilerinin değerlendirilmediğini ileri sürmektedirler, öğretmenler, özel yaşamlarının değerlendirilmesini istememektedirler, değerlendirme sonucunda geri bildirim verilmemesi, öğretmenlerin eksikliklerini görememesine yol açmaktadır (Akt.: Sarpkaya, 2001, s.94).

Balcı (1991), “Öğretmenlerin Sosyal Statüsü ve Ödüllendirilmesi” adlı araştırma sonunda, öğretmenler çalışma ortamındaki huzur ve güveni en önemli güdüleme faktörü olarak görmektedirler, Milli Eğitim Bakanlığı, yönetsel disiplin aracı olarak ödülünden çok cezaya ağırlık vermektedir, ödül kazanan öğretmenler mesleki statü açısından bir üst göreve getirilmemektedir, Türkiye genelinde, eğitim-öğretim hizmetleri sınıfı için yüzde 2 olan ekonomik nitelikteki ödüller, yasal düzenlemelerle yüzde 10-15 olarak artırılmalıdır, sonuçlarına ulaşılmıştır.

Erçelebi (1997)'nin "İlkokul Öğretmenlerinin Mesleki Doyumu" adlı tarama modeliyle gerçekleştirilen araştırma sonunda; öğretmenlerin yapılan denetlemelerin demokratik olmadığına inandıkları, müfettişlerin ve okul müdürlerinin denetim yerine rehberliğe önem vermeleri gerektiği ve öğretmenlerin meslekte yükselme olanaklarının adil olmadığını düşündükleri sonuçlarına ulaşılmıştır. Erçelebi araştırmasında, özdenetime ağırlık verilmesi ve meslekte yükselme kriterlerinin objektifleştirilmesi önerilerinde bulunmaktadır.

Sabancı (1998), Ankara merkezdeki ilköğretim okullarında otuz kişilik bir öğretmen grubuyla ödül ve terfi değerlendirmesine ilişkin yaptığı yazışmaların sonunda, mevcut ödül ve terfi sistemi adil olarak uygulanmadığı, maddi ödüllerin doyurucu bulunmadığı, ödül türü ve verilme sıklığının yeterli olmadığı, ödül ve terfilerin yönetime yakın kişilere verildiği, terfilerin, maddi ve manevi bir fark yaratmadığına inanıldığı için, güdüleyici bulunmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır (Akt.: Sarpkaya, 2001, s.95).

Celep (2000)'in 1995-1996 öğretim yılında Zonguldak il merkez ilçelerindeki bütün genel liselerde uyguladığı, ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin çalıştıkları okula, öğretmen arkadaşlarına, öğretmenlik mesleğine ve öğretim işlerine dayalı olarak örgütsel adanmışlıklarını belirlemek konulu betimsel modelle gerçekleştirilen araştırma sonunda; okulun sağladığı dışsal ödüller ile çalışma ortamından elde edilen içsel ödüllerin önemli olduğu, ancak Türkiye'deki öğretmenlerin, okullardan sağladığı dışsal ödüllerin doyum sağlayıcı düzeyde olmadığı ve bu nedenle içsel güdülenmeyi de olumsuz etkileyebileceği sonuçlarına ulaşılmıştır. Yazar araştırmasında, okul yönetiminin öğretimde dış denetimden çok, içsel güdülenmeyi ve denetimi sağlayıcı uygulamaların kullanılması, öğretmenlik mesleğine ters düşecek uygulamalardan kaçınılması, kısa süreli öğretmenlik formasyonu programlarıyla öğretmen yetiştirme anlayışından vazgeçilmesi, öğretmenin istenilen başarıyı elde etmesi için, kararlara katılımının sağlanması önerilerinde bulunmaktadır.

Özbek (2001)'in 1996-1997 öğretim yılında Niğde il merkezinde gerçekleştirdiği, "İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin Ders Teftişi Etkinliklerinde Müfettişlerden Beklentileri ve Bu Beklentilerin Gerçekleşme Düzeyleri" adlı araştırma sonunda;

öğretmenlerin ders teftişi etkinliklerinde, müfettişlerden beklentileri ile bu beklentilerin gerçekleşme düzeyleri arasında fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu farkların ortadan kaldırılabilmesi için Özbek, öğretmen ve müfettiş yetiştiren kurumların programlarında paralellik sağlanması, öğretmenlerin teftişin önemini kavrayabilecekleri hizmet içi programlardan geçirilmesi önerilerinde bulunmaktadır.

Sarpkaya (2001), “Manisa Merkezdeki İlköğretim ve Ortaöğretim Öğretmenlerine Yönelik Disiplin ve Ödüllendirme Uygulamaları” adlı betimsel modelle gerçekleştirilen araştırma sonunda, öğretmenin, arkadaşlarının yanında övülmesi gibi manevi ödüllerin sıkça kullanılmadığı, ücretli derslerin dağıtılmasında gözetilmek biçimindeki maddi ödüller çok sık kullanılmadığı, maddi ödüllerin dağıtımında yasa ve yönetmeliklerde açık ölçütler bulunmadığı ve bu ödüllerin dağıtımının, öğretmenlerin adalet duygularını zedeleyebildiği, alanında gelişme olanağı sağlanması biçimindeki ödüle verdikleri önem düzeyi bakımından öğretmenlerin yüzde 85,7’si önemli gördüklerini, iyi bir eğitim-öğretim ortamının sağlanması biçimindeki ödülü öğretmenlerin yüzde 96,7’si çok önemli bulduğu, öğretmenlerin, manevi ödülleri maddi ödüllerden daha çok önemsedikleri, ülkemizdeki okullarda uygulanan ödül ve disiplin sistemlerinin yeterli olmadığı, ödül alan öğretmenlerin ödülle ilgili algı düzeylerinin almayanlara göre daha yüksek olduğu ve bu yönüyle işte ödül almanın öğretmenin ödüle bakışını değiştirdiği, ortaöğretim öğretmenlerinin en çok “teşekkür” ödülü aldığı, ilköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinin çoğunun doğal ödüllerle ara sıra veya hiç karşılaşmadıkları sonuçlarına ulaşılmıştır.

Türkiye’de yapılan öğretmenlerin değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi çalışmalarında yönetimde güdülemenin ödülle ilişkisi, öğretmenlerin sosyal statüsü ile ödül arasındaki ilişki, öğretmenlerin aldıkları ödüller ve cezalar, sicil sisteminin değerlendirilmesi, ödüllendirmenin terfiye yansıyıp yansımadığı, ödüllendirmenin disiplinle ilişkisi, ödülün öğretmenin çalışma ortamına etkisi, ödülle mesleki doyum arasındaki ilişki ve öğretmenlerin teftişten beklentileri konuları ele alınmıştır. Ancak öğretmenlerin değerlendirilme ve ödüllendirilmeleri arasındaki ilişki veya öğretmenlerin ödüllendirilmesine ilişkin öğretmen ve/veya yöneticilerin görüşlerinin yeterince araştırılmadığı görülmektedir. Bu çalışma ile öğretmenlerin ödüllendirilmelerinde ders

denetimlerinin ve doldurulan sicillerinin ödüllendirilmeye yansıtılıp yansıtılmadığına ilişkin okul müdürlerinin ve öğretmenlerin görüşlerinin belirlenmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir.

1.2. Amaç

Ortaöğretim kurumlarında görevli okul müdürleri ve öğretmenlere göre, okul müdürlerinin öğretmenleri ödüllendirmelerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerini saptamak bu araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu temel amaca bağlı olarak aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Okul müdürlerinin, öğretmenleri ödüllendirmelerine ilişkin,
 - a. okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri nelerdir?
 - b. okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri farklılaşmakta mıdır?

2. Okul müdürlerinin görüşleri ;
 - a. Atanma biçimlerine,
 - b. Yöneticilikte geçirilen süreye,
 - c. Katıldıkları hizmet içi eğitim kursuna,
 - d. Yönetim ve teftiş konusunda makale ve kitap okuyup okumamalarına,
 - e. Teşekkür, takdir ve maaşla ödül belgeleri teklif edip etmemelerine göre farklılık göstermekte midir?

3. Öğretmenlerin görüşleri;
 - a. Cinsiyetlerine,
 - b. Mesleki kıdemlerine,
 - c. Branşlarına,
 - d. Katıldıkları hizmet içi eğitim kursuna,
 - e. Yönetim ve teftiş konusunda makale ve kitap okuyup okumamalarına,
 - f. Teşekkür, takdir ve maaşla ödül belgeleri alıp almamalarına göre farklılık göstermekte midir ?

1.3. Önem

Okul müdürlerinin öğretmenleri ödüllendirmelerine ilişkin okul müdürü ve öğretmenlerin görüşlerinin belirlenmesi bakımından araştırma ilk olma özelliği taşımaktadır. Bu araştırma sonunda elde edilen bulguların, öğretmenlerin ödüllendirme kriterlerinin daha sağlıklı belirlenmesine katkı sağlayacağı, öğretmenlere ödüllendirme uygulamalarının nasıl ve neye göre olduğu konusunda bilgi vereceği, öğretmenlerin değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi için gerekli hizmet içi eğitimde yetiştirilmesi konusunda ilgililere rehberlik edeceği ve alanda çalışma yapacaklara kaynaklık edeceği düşünülmektedir.

1.4. Sınırlılıklar

Bu araştırmanın sınırlılıkları şunlardır:

1. Eskişehir il merkez ilçedeki 2002-2003 Eğitim Öğretim Yılı Bahar Döneminde ortaöğretim kurumlarında görevli okul müdürleri ile öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.
2. Öğretmenlerin değerlendirilme ve ödüllendirilme süreci sadece okul müdürlerinin öğretmenleri değerlendirme ve ödüllendirme boyutu ile sınırlandırılmıştır.
3. Bu çalışmada elde edilen veriler en az 2 yıldır aynı okulda görev yapan okul müdürlerinin görüşleri ve aynı müdürle çalışan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.

1.5. Tanımlar

Değerlendirme: Ölçme sonucunu bir ölçüt ile karşılaştırma ve bu yolla, ölçme sonucuyla belirlenmiş özellik hakkında bir karara varma işlemidir (Özçelik, 1982, s.6).

Fen Bilimleri: Matematik, fizik, kimya, biyoloji derslerini kapsayan alan araştırma kapsamında fen bilimleri adı ile tanımlanmıştır.

Meslek Dersleri: Resim, müzik, beden eğitimi ve meslek liselerinde görülen mesleki derslerin tamamını kapsayan alan araştırma kapsamında meslek dersleri adı ile tanımlanmıştır.

Ödül: Öğretmenin başarı düzeyini yükseltmesini, kurala uygun davranmasını sürdürmek için ona yapılan haz verici etkilerdir (Başaran, 1985, s.156).

Sicil Raporu: Sicil amirlerinin, mesleki ehliyetin belirlenmesini sağlayan soruları not usulüyle, kişilikle ilgili konuları yorumları ile değerlendirerek memurların mesleki yeterlilikleri ile kişisel özelliklerini belirledikleri yönetmeliğe ekli formdur (Resmi Gazete, 1986, S.19255, s.1).

Sosyal Bilimler: Edebiyat, tarih, coğrafya, felsefe, psikoloji, mantık derslerini kapsayan alan araştırma kapsamında sosyal bilimler adı ile tanımlanmıştır.

BÖLÜM II

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın amacı doğrultusunda ortaya konulan soruların çözümü için izlenen yol açıklanmış; bu çerçevede araştırma modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması, verilerin çözümü ve yorumlanmasına ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

2.1. Araştırma Modeli

Resmi ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin başarılarını değerlendiren kişi olarak okul müdürlerinin öğretmenleri ödüllendirmesine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırma “**tarama modelinde**” desenlenmiştir. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen varolan bir durumu varolduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Önemli olan, onu uygun bir biçimde “gözleyip” belirleyebilmektir (Karasar, 1998: 77). Türkiye’de öğretmenlerin ödüllendirilmesine ilişkin varolan durumu betimlemeye yönelik çalışmaların sınırlı oluşu, kuramsal araştırmalara yönelik alanyazının yetersizliği, araştırmada tarama modelinin kullanılmasında temel etken olmuştur.

2.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, 2002-2003 öğretim yılında Eskişehir il merkezindeki resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürleri ve tesadüfi küme örnekleme yoluyla seçilmiş olan öğretmenler oluşturmaktadır.¹

Okul müdürlerinin oluşturduğu çalışma evreninin çok büyük olmaması, ulaşmada güçlük bulunmaması ve daha güvenilir verilerin elde edileceği düşüncesiyle, araştırmada örneklem alma yoluna gidilmeyerek, evreni oluşturan bütün okul müdürleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma evreninin çok büyük olması ve evrene ulaşmada zorluk yaşanabileceğinden çalışma evrenindeki okullarda görevli öğretmenlerden tesadüfi yöntemle örneklem alınmıştır. Eskişehir’de ortaöğretim kurumlarında görevli

¹ Araştırma evrenine ilişkin veriler 2002-2003 eğitim – öğretim yılı Eylül ayında Eskişehir İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden elde edilmiştir.

1479 öğretmen bulunmaktadır. 30 okuldan tesadüfi yöntemle öğretmen sayısı 24'den az olan okullarda bütün öğretmenlere, öğretmen sayısı 24'den fazla olan okullarda cinsiyet değişkeni göz önüne alınarak 12 erkek, 12 kadın olmak üzere aynı okulda toplam 24 öğretmene anket uygulaması yaptırılmıştır. Örneklem sonucunda 675 öğretmene anket uygulanmıştır. Araştırmanın çalışma grubundaki okul müdürleri ve öğretmen çalışma evreniyle ilgili sayısal bilgileri Ek 4 ve EK 5'de verilmiştir.

Tablo 1. Okul Müdürlerine ve Öğretmenlere Uygulanan Anketlerin Geri Dönüşü

	Çalışma Evrenindeki Müdür ve Öğretmen Sayıları		Değerlendirmeye Alınmayan Anket Sayıları		Değerlendirmeye Alınan Anket Sayıları	
	N	%	N	%	N	%
Okul Müdürleri	30	100	6	20	24	80
Öğretmenler	675	100	283	40	392	60

Eskişehir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden elde edilen okul sayılarına ilişkin verilere dayalı olarak anket uygulamasında ulaşılan 30 ortaöğretim okulundan bazılarında yöneticilerin olumsuz tutumları, öğretmenleri ödüllendirmede teşekkür, takdir ve maaşla ödülü kendilerinin teklif etmelerine karşın bu ödüllerin verilmesinin Milli Eğitim Müdürlüğü'nün takdirinde olduğunu düşünmeleri ve ödüllendirmede, öğretmenleri kıdem sırasına göre ödüllendirme yaptıkları gerekçesi ile 6 okul müdürü anketleri yanıtlamamıştır. Anketi yanıtlayan okul müdürlerinin yüzde 80 dolayında olması araştırma açısından olumlu bir gösterge olarak kabul edilebilir. Tablo 1'de görüldüğü gibi değerlendirmeye alınan anket sayısı 24 ve anketi geçerli yanıtlayan okul müdürlerinin yüzdesi 80'dir. Öğretmenlerin bazılarının konunun ödüllendirme olması nedeniyle okul müdüründen çekinmeleri, öğretmenlerin olumsuz tutumları gibi nedenlerle, 675 öğretmen anketinden 261 anketin hiç yanıtlanmadığı, 22 anketin tüm maddelerine görüş bildirilmediği saptanarak 283 anket değerlendirme dışı bırakılmıştır. Tablo 1'de görüldüğü gibi değerlendirmeye alınan anket sayısı 392 ve anketi geçerli yanıtlayan öğretmenlerin yüzdesi 60'dır.

Çalışma evrenine giren okul müdürlerinin; yöneticilikte geçirdikleri süre, yönetim ve denetim konusunda katıldıkları hizmet içi eğitim kurslarının sayısı, yöneticiliğe atanma

biçimi, yönetim ve teftiş konusunda okudukları yayın sayısı, son iki yılda verdikleri teşekkür belgesi ve teklif ettikleri takdir belgesi ile maaşla ödül sayısı değişkenlerine ilişkin sayısal veriler Tablo 2’de görülmektedir.

Tablo 2. Okul Müdürlerine Ait Kişisel Özellikler

Özellik	Grup	Sayı (s)	Yüzde (%)
Yöneticilikte geçirilen süre	2-5	9	37,5
	6-9	--	--
	10-13	2	8,3
	14-17	7	29,2
	18 ve üzeri	6	25
Toplam		24	100
Yönetim ve teftiş konusunda katılmış olunan hizmet içi eğitim kurs sayısı	hiç	1	4,2
	1	1	4,2
	2	4	16,7
	3	4	16,7
	4 ve üzeri	14	58,2
Toplam		24	100
Yöneticiliğe Atanma biçimi	Yönetici seçme Sınavına göre	8	33,3
	Yönetici seçme sınavından önce	16	66,7
Toplam		24	100
Yönetim ve teftiş konusunda okunan yayın	Okumadım	--	--
	Okudum	24	100
Toplam		24	100
Verilen teşekkür belgesi	Vermedim	6	25
	Verdim	18	75
Toplam		24	100
Teklif edilen taktir belgesi	Teklif etmedim	9	37,5
	Teklif ettim	15	62,5
Toplam		24	100
Teklif edilen maaşla ödül	Teklif etmedim	1	4,2
	Teklif ettim	23	95,8
Toplam		24	100

Tablo 2’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan okul müdürlerinin yöneticilikte geçirdiği sürelerle göre dağılımları incelendiğinde yüzde 8,3’ü 10-13 yıllık, yüzde 25’i 18 ve üzeri, yüzde 29,2’si 14-17 yıllık, yüzde 37,5’i 2-5 yıllık okul müdürleridir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin yüzde 58,2’sinin 4 ve daha üzerinde, 16,7’sinin 3, 16,7’sinin 2 olmak üzere yönetim ve teftiş konusunda kursa katıldıkları görülmektedir. Okul müdürlerinin yöneticiliğe atanma biçimine göre ise yüzde 33,3’ü yönetici seçme sınav sonucuna göre, yüzde 66,7’si yönetici seçme sınavından önce atanmıştır. Okul

müdürlerinin yüzde 100'ü yönetim ve teftiş konusunda çeşitli yayınları okuduklarını belirtmektedirler. Okul müdürlerinin yüzde 75'inin teşekkür belgesi verdiği, yüzde 62,5'inin takdir belgesi teklifinde bulunduğu, yüzde 95,8'inin maaşla ödül teklifinde bulunduğu görülmektedir.

Çalışma evrenine giren öğretmenlerin; cinsiyet, mesleki kıdem, branş, yönetim ve denetim konusunda katıldıkları hizmet içi eğitim kurslarının sayısı, yönetim ve teftiş konusunda okudukları yayın sayısı, son iki yılda aldıkları teşekkür belgesi, takdir belgesi ile maaşla ödül sayısı değişkenlerine ilişkin sayısal bilgiler Tablo 3'te görülmektedir.

Tablo 3. Öğretmenlere Ait Kişisel Özellikler

Özellik	Grup	Sayı (s)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	179	45,7
	Erkek	213	54,3
Toplam		392	100
Mesleki kıdem	2-6	74	18,9
	7-11	78	19,9
	12-16	75	19,1
	17-21	71	18,1
	22 ve üzeri	94	24
Toplam		392	100
Branş	Sosyal bilimler	194	49,4
	Fen bilimleri	128	32,7
	Meslek dersleri	70	17,9
Toplam		392	100
Yönetim ve teftiş konusunda katılmış olunan hizmet içi eğitim kurs sayısı	hiç	258	65,8
	1	38	9,7
	2	34	8,7
	3	20	5,1
	4 ve üzeri	42	10,7
Toplam		392	100
Yönetim ve teftiş konusunda okunan yayın	Okumadım	206	52,6
	Okudum	186	47,4
Toplam		392	100
Alınan teşekkür belgesi	Almadım	284	72,4
	Aldım	108	27,6
Toplam		392	100
Alınan takdir belgesi	Almadım	361	92,1
	Aldım	31	7,9
Toplam		392	100
Alınan maaşla ödül	Almadım	369	94,1
	Aldım	23	5,9
Toplam		392	100

Tablo 3'te görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin, cinsiyet dağılımına bakıldığında yüzde 45,7'si kadın, 54,3'ü erkektir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin yüzde 24'ü 22 yıl ve üzerinde, 18,1'i 17-21 yıl arası, 19,1'i 12-16 yıl arası, 19,9'u 7-11 yıl arası ve 18,9'u 2-6 yıl arası mesleki kıdeme sahiptir. Öğretmenlerin yüzde 49,4'ü sosyal bilimler, yüzde 32,7'si fen bilimleri, yüzde 17,9'u meslek dersleri branşında görev yapmaktadır. Yüzde 65,8 öğretmen yönetim ve teftiş konusunda hiç kursa katılmamış, yüzde 52,6'sı yönetim ve teftiş konusundaki yayınları okumamıştır. Ayrıca öğretmenlerin yüzde 72,4'ünün teşekkür belgesi, yüzde 92,1'inin takdir belgesi, yüzde 94,1'inin maaşla ödül belgesi almadığı görülmektedir.

2.3. Verilerin Toplanması

Bu alt bölümde veri toplama aracının geliştirilmesi, veri toplama aracının uygulanması ile verilerin çözümü ve yorumlanması alt başlıkları incelenmiştir.

2.3.1. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Veri toplama aracı geliştirilirken ilk aşamada eğitim yönetimi ve denetimine ilişkin alanyazın taraması yapılmış, araştırma konusu ile ilgili bilgiler elde edilmiştir. Alanyazın taraması sırasında incelenen konuya benzer nitelikteki araştırmalarda kullanılan veri toplama araçlarına ulaşılmış ve incelenmiştir. Bu bilgiler doğrultusunda öğretmenlerin ve okul müdürlerinin görüşlerini almayı sağlayacak anketin bölümlerinin ve bu bölümlerde yer alması gereken uygun soru maddelerinin oluşturulması hakkında çalışmalara başlanmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Araştırma verileri okul müdürlerine ve örneklem grubunda belirlenen öğretmenlere uygulanmak üzere iki ayrı anket şeklinde düzenlenmiştir. Okul müdürleri ile ilgili anket formunun birinci bölümünde kişisel bilgileri toplamak amacıyla hazırlanan 7 soruya yer verilmiştir. Öğretmenlerle ilgili anket formunun birinci bölümünde ise kişisel bilgileri toplamak amacıyla hazırlanan 8 soruya yer verilmiştir. Hem okul müdürü hem de öğretmen anketlerinin ikinci bölümünde ise okul müdürlerin öğretmenleri değerlendirme ve

ödüllendirmesine ilişkin görüşlerini belirlemek üzere oluşturulan dört seçenekli 25 maddeye yer verilmiştir. Orta seçenekte yığılmaların önlenmesi amacıyla 4'lü likertin tercih edildiği (Bülbül, 1996. s.38) ikinci bölümde yer alan 25 madde için; (1) Hiçbir zaman, (2) Ara sıra, (3) Sık sık, (4) Her zaman gibi sıklık ifadeleri taşıyan likert tipi dörtlü dereceleme ölçeği kullanılmıştır.

Öğretmenleri ve okul müdürlerini araştırma hakkında bilgilendirmek için, araştırmanın adı, amacı, ve anket soruları yanıtlanırken kendilerinden bekleneni açıklayan bir yönerge eklenerek alan uzmanlarının görüşlerine sunulmak üzere bir taslak anket hazırlanmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak hazırlanan anket formu taslağı kapsam, anlaşılabilirlik, uygunluk ve problemin çözümü için gereken verilere ulaşabilme yeterliliği açılarından uygun olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Eğitim Bilimleri uzmanlarının görüşlerine sunulmuştur². Uzmanlardan gelen görüş ve öneriler doğrultusunda, anketin kişisel bilgiler bölümünde okul müdürleri için 7, öğretmenler için 8 soru ve ödüllendirme ile ilgili öğretmen ve okul müdürü görüşleri bölümünde 25 soru olmak üzere iki bölümden oluşmasına karar verilmiş ve anket uygulama için hazır hale getirilmiştir (EK 2; EK 3).

2.3.2. Veri Toplama Aracının Uygulanması

Veri toplama aracının uygulanmaya hazır hale getirilmesinden sonra, anketin öğretmenlere ve okul müdürlerine uygulanabilmesi için Eskişehir Valiliği ve Eskişehir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden izin onayı alınmıştır (EK 1).

Anket, araştırmacı tarafından 2002-2003 eğitim öğretim yılı 15 Ocak 2003 – 30 Ocak 2003 tarihleri arasında araştırma kapsamındaki okullara elden dağıtılıp toplanmıştır. Anketlerin dağıtılıp toplanması sırasında tüm okullara gidilerek, okul müdürleri ile görüşülmüş, Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan izin onay belgesi sunulmuş, anketin

² Prof. Dr. Coşkun BAYRAK, Prof. Dr. Bekir ÖZER, Prof. Dr. Mustafa SAĞLAM, Doç. Dr. Mehmet ŞİŞMAN, Doç. Dr. Mehmet Durdu KARSLI, Yard. Doç. Dr. A. Aykut CEYHAN, Yard. Doç. Dr. Kıymet SELVİ, Yard. Doç. Dr. Mehmet GÜLTEKİN, Yard. Doç. Dr. Turan Akman ERKILIÇ, Yard. Doç. Dr. Selahattin TURAN, Öğr. Gör. Adnan BOYACI.

amacı, yanıtlanmasında dikkat edilecek konular, geri toplama tarihleri ile ilgili bilgiler verilmiş ve öğretmenlere uygulanacak veri toplama aracı için rehber öğretmenlerden yardım alınmıştır.

Veri toplama araçları, 675 öğretmen ve 30 okul müdürüne dağıtılmış, dağıtım aşamasında kararlaştırılan günlerde okul yöneticileri ve rehber öğretmenlerden teslim alınmıştır.

2.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Araştırma için kullanılan anketler toplandıktan sonra okul müdürü ve öğretmenlere ait anketlerin yönergeye uygun doldurulup doldurulmadığı incelenmiş, gerektiği biçimde doldurulmadığı görülen anketler “geçersiz” sayılmıştır. Daha sonra okul müdürü ve öğretmen anketleri ayrı ayrı birden başlayarak numaralandırılmış, istatistiksel çözümlene yapabilmek için 24 okul müdürü ile 392 öğretmene ait veriler sıra ile bilgisayar ortamına aktarılmıştır.

Okul müdürü ve öğretmenlerin ödüllendirmeye ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla okul müdürü ve öğretmenlerin yanıtları tek tek ele alınmıştır. Ankette bulunan “her zaman”, “sık sık”, “bazen” ve “hiçbir zaman” seçeneklerin her birine verilen yanıtların frekans, yüzde ve aritmetik ortalama dağılımları alınarak bunlar tablolar halinde sunulmuştur.

Veri toplama araçlarında kullanılan dördümlü derecelendirme ölçeğine uygun olarak, elde edilen ortalama puanların derecelendirilmesi ve yorumlanmasında; “hiçbir zaman 25, bazen 50, sık sık 75, her zaman 100” puan temel alınmış ve puan aralıkları 25-49 arası zayıf, 50-74 arası orta, 75-100 arası iyi olarak belirlenmiştir. Araştırmada okul müdürleri ve öğretmenlerin ödüllendirmeye ilişkin görüşleri arasında bir fark olup olmadığını sınamak amacıyla öncelikle iki grubun varyanslarının eşit olup olmadığı Levene testi ile sınanmış ve bu sınama sonucunda grupların varyanslarının eşit olduğu belirlenmiştir. İkili karşılaştırmada bağımsız iki örnek için t testinden yararlanılmıştır. Çoklu karşılaştırmalarda önce tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Varyans analizi sonucunda fark bulunduğu ise farklılığın hangi gruptan

kaynaklandığını belirlemek amacıyla t testinden yararlanılmıştır. İstatistiksel çözümlenelerde anlamlılık düzeyi .05 olarak benimsenmiştir.

Bu araştırma ile ilgili tüm istatistiksel çözümlenelerde SPSS 9.0 for Windows (Statistical Package for the Social Sciences) paket programından yararlanılmıştır.

BÖLÜM III

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırmanın amacına yönelik soruların çözümü için, toplanan verilerin çeşitli istatistiksel yöntemler ile çözümlenmesinden elde edilen bulgulara ve bulguların yorumuna yer verilmiştir. Bulguların ve yorumların verilmesinde “Araştırmanın Amacı” başlığı altında yanıtı aranan sorular sırası ile ele alınmıştır.

3.1.a. Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Görüşleri

Araştırmada yanıtı aranan birinci soru; okul müdürlerinin, öğretmenleri ödüllendirmelerine ilişkin, okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşlerinin neler olduğunun belirlenmesi ile ilgilidir.

Bu soruyu yanıtlamak için okul müdürleri ve öğretmenlerin verdikleri yanıtlar çözümlenmiş, okul müdürleri ile öğretmenlerin verdikleri yanıtları değerlendirmek amacıyla 4'lü likerte ele alınan ölçek, her zaman 100, sık sık 75, bazen 50, hiçbir zaman 25 olarak puanlanmıştır. Bu puanlama sonucunda 25-49 arası “zayıf”, 50-74 arası “orta”, 75-100 arası “iyi” olarak değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlar, ortalama puan aralıklarına göre betimlenmiştir.

Okul müdürlerinin, öğretmenleri ödüllendirmelerine ilişkin, okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri ile ilgili bulgular Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Görüşleri

	Denek Sayısı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
	N	\bar{X}	SS
Okul Müdürü	24	75.25	5.68
Öğretmen	392	67.61	15.09

Tablo 4'deki değerlere bakıldığında, okul m¼d¼rlerinin ¼d¼llendirmeye ilişkin g¼r¼řlerinin ortalama değeri 75.25; 392 ¼ęretmenin ¼d¼llendirmeye ilişkin g¼r¼řlerinin ortalama değeri ise 67.61'dir. Ortalama puan aralığında 75-100 puan aralığına sahip olunan g¼r¼řler iyi, 50-74 puan aralığındaki g¼r¼řler orta d¼zeyde olarak kabul edilmişti. Bu bulguya dayalı olarak, ¼ęretmenlerin ¼d¼llendirilmelerine ilişkin okul m¼d¼rlerinin kendilerinin bu konuda iyi davranışlar g¼sterdikleri g¼r¼ř¼nde oldukları s¼ylenebilir. Buna karşın, ¼ęretmenler bu konuda okul m¼d¼rlerinin anket formunda yer alan davranışları orta d¼zeyde g¼sterdikleri g¼r¼ř¼ndedirler.

Okul m¼d¼rlerinin, ¼ęretmenleri ¼d¼llendirmelerine ilişkin, okul m¼d¼rleri ve ¼ęretmenlerin g¼r¼řlerinin belirlendiği bu b¼l¼mden elde edilen bulgular ile Balcı (1989)'nın, Balcı (1991)'nın, Seçkin (1990)'in, Erken (1990)'in, Sabancı (1998)'nin, Sarpkaya (2001)'nin ve Celep (2000)'in bulguları benzerlik g¼stermektedir.

Sonuç olarak, ¼ęretmenlerin başarılarının ¼d¼llendirilmesinde okul m¼d¼rlerinin ve ¼ęretmenlerin g¼r¼řlerinin farklılaştığı s¼ylenebilir. Okul m¼d¼rlerinin ¼ęretmenlerin ¼d¼llendirilmesinde nesnel davrandıkları ve bu davranışlarının iyi olduğunu d¼ř¼nd¼kleri ¼ne s¼r¼lebilir. Ancak bu davranışlardan doğrudan etkilenen bireyler olarak ¼ęretmenlerin, okul m¼d¼rlerinin bazı durumlarda yeterince nesnel olmadıkları g¼r¼ř¼nde oldukları şeklinde yorumlanabilir.

3.1.b. Okul M¼d¼rleri ile ¼ęretmenlerin G¼r¼řlerinin Karşılaştırılması

Bu b¼l¼m, okul m¼d¼rlerinin, ¼ęretmenleri ¼d¼llendirmelerine ilişkin, okul m¼d¼rlerinin g¼r¼řleri ile ¼ęretmenlerin g¼r¼řlerinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemekle ilgilidir.

Okul m¼d¼rlerinin ve ¼ęretmenlerin, okul m¼d¼rlerinin ¼ęretmenleri ¼d¼llendirmelerine ilişkin g¼r¼řleri arasında fark olup olmadığının belirlenmesi için "varyansları eşit bağımsız iki ¼rnek için t testi" ile istatistiksel ę¼z¼mlenme yapılmış ve elde edilen sonuçlar 0.05 anlamlılık d¼zeyinde yorumlanmıştır. ¼¼z¼mlenme sonunda elde edilen bulgular Tablo 5'de verilmiştir.

Tablo 5. Okul Müdürlerinin ve Öğretmenlerin, Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Ödüllendirmelerine İlişkin Görüşlerin t Testi Sonuçları

	Denek Sayısı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	t Değeri	Serbestlik Derecesi	P Olasılık Değeri
	N	\bar{X}	SS	t	SD	P
Müdür	24	75,25	5,68			
				2,463	414	P<0,05*
Öğretmen	392	67,61	15,09			

($\alpha = 0.05$; t tablo değeri = 1,965)

Tablo 5'deki değerlere bakıldığında, okul müdürleri ile öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin öğretmenleri ödüllendirmelerine ilişkin, okul müdürlerinin görüşlerinin aritmetik ortalaması 75,25, öğretmenlerin görüşlerinin aritmetik ortalaması 67,61'dir. Öğretmenleri ödüllendirmelerine ilişkin okul müdürlerinin düşüncelerinin iyi düzeyde, öğretmenlerin düşüncelerinin ise orta düzeyde olduğu söylenebilir. Okul müdürleri ile öğretmenlerin görüşleri değişkenine göre, puan ortalamaları arasında t testi ile elde edilen t değerinin (2,463), t tablo değerinden (1,965) büyük olduğu görülmektedir. t testi ile elde edilen verilere dayanarak, okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri ortalamaları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı fark bulunmaktadır.

Okul müdürlerinin, öğretmenlerin ödüllendirilmelerinde nesnel davranışlar sergiledikleri görüşünde olmalarına karşın, öğretmenlerin, okul müdürlerinin ödüllendirmede nesnel davranışlar göstermedikleri görüşünde oldukları söylenebilir. Bu bulgular, Seçkin (1990)'in bulguları ile benzerlik göstermektedir.

3.2. Okul Müdürlerinin Görüşleri

Araştırmada yanıtı aranan ikinci soru; okul müdürlerinin, öğretmenleri ödüllendirmelerine ilişkin, okul müdürlerinin görüşlerinin atanma biçimleri, yöneticilikte geçirilen süre, katıldıkları hizmet içi eğitim kursu, yönetim ve teftiş konusunda yayın okuyup okumamaları ve teşekkür, takdir ve maaşla ödül belgeleri

teklif edip etmemelerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemekle ilgilidir. Okul müdürlerinin tamamının yönetim ve teftiş konusunda yayın okumuş oldukları ve tamamının maaşla ödül belgesi teklif etmiş olduklarını belirtmeleri nedeniyle bu değişkenler değerlendirme dışı bırakılmıştır.

3.2.1. Atanma Biçimlerine, Teşekkür Belgesi Verip Vermemelerine Ve Takdir Belgesi Teklif Edip Etmemelerine Göre Okul Müdürlerinin Görüşleri

Okul müdürlerinin atanma biçimlerine, teşekkür belgesi verip vermemelerine ve takdir belgesi teklif edip etmemelerine göre, öğretmenleri ödüllendirmelerine ilişkin görüşlerinde farklılık olup olmadığının belirlenmesi amacıyla, “varyansları eşit bağımsız iki örnek için t testi” ile istatistiksel çözümlenme yapılmış ve elde edilen sonuçlar 0.05 anlamlılık düzeyinde yorumlanmıştır. Çözümleme sonunda elde edilen bulgular Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. Okul Müdürlerinin Atanma Biçimlerine, Teşekkür Belgesi Verip Vermemelerine ve Takdir Belgesi Teklif Edip Etmemelerine Göre, Öğretmenleri Ödüllendirmelerine İlişkin Görüşlerin t Testi Sonuçları

	Denek Sayısı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	t Değeri	Serbestlik Derecesi	P Olasılık Değeri
	N	\bar{X}	SS	t	SD	P
Sınavla	8	76	4.86	0,449	22	P>0,05
Sınavdan önce	16	74,87	6,17			
Teşekkür Belgesi Vermedim	6	70,66	2,73	-2,533	22	P < 0,05*
Teşekkür Belgesi Verdim	18	76,77	5,63			
Takdir Belgesi Teklif Etmedim	9	76,88	6,99	1,098	22	P > 0,05
Takdir Belgesi Teklif Ettim	15	74,26	4,74			

($\alpha = 0.05$; t tablo değeri = 2,074)

Tablo 6'daki değerlere bakıldığında, okul m¼d¼rlerinin ¼ğretmenleri ¼d¼llendirmelerine ilişkin olarak, sınav sonucunda atanan okul m¼d¼rlerinin aritmetik ortalamalarının 76, sınavdan ¼nce atanan okul m¼d¼rlerinin aritmetik ortalamalarının 74.87 olduğu g¼r¼lmektedir. Aritmetik ortalamaları dikkate alındığında, sınav sonucuna g¼re atanan okul m¼d¼rlerinin iyi d¼zeyde, sınavdan ¼nce atanan okul m¼d¼rlerinin orta d¼zeyde g¼r¼ř sahibi oldukları s¼ylenebilir. Okul m¼d¼rlerinin atanma biğimini değişkenine g¼re, puan ortalamaları arasında t testi ile elde edilen t değeri (0.449), t tablo değerinden (2,074) k¼ç¼k olduğu için, sınav sonucunda atanan okul m¼d¼rlerinin g¼r¼řleri ile sınavdan ¼nce atanan okul m¼d¼rlerinin g¼r¼řleri ortalamaları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı fark bulunmamaktadır.

Sınavla atanan okul m¼d¼rleri ile sınavdan ¼nce atanan okul m¼d¼rlerinin g¼r¼řleri arasında anlamlı fark olmaması, sınavla atanan okul m¼d¼rlerinin atanmadan ¼nce yetiştirildikleri hizmet içi eğitim kurslarının niteliğinin yeterli olmamasına bağlanabilir. Ayrıca okul m¼d¼rlerinin ¼d¼llendirmede mevzuata uymak zorunda olmaları ve inisiyatiflerini kullanamamaları ve mevcut m¼d¼rleri ¼rnek alıyor olmaları ¼ğretmenlerin ¼d¼llendirilmeleri g¼r¼řlerinde farklılık olmamasının nedeni olabilir.

Tablo 6'da, okul m¼d¼rlerinin ¼ğretmenleri ¼d¼llendirmelerine ilişkin g¼r¼řlerinin, teřekk¼r belgesi verip vermemelerine g¼re, teřekk¼r belgesi vermeyen okul m¼d¼rlerinin aritmetik ortalamalarının 70,66, teřekk¼r belgesi veren okul m¼d¼rlerinin aritmetik ortalamalarının 76,77 olduğu g¼r¼lmektedir. Teřekk¼r belgesi vermeyen okul m¼d¼rlerinin g¼r¼řlerinin orta d¼zeyde, teřekk¼r belgesi veren okul m¼d¼rlerinin g¼r¼řlerinin iyi d¼zeyde olduğu s¼ylenebilir. Okul m¼d¼rlerinin teřekk¼r belgesi verip vermeme değişkenine g¼re, puan ortalamaları arasında t testi ile elde edilen t değeri (-2,533), t tablo değerinden (-2,074) b¼y¼k olduğu için teřekk¼r belgesi veren okul m¼d¼rlerinin g¼r¼řleri ile teřekk¼r belgesi vermeyen okul m¼d¼rlerinin g¼r¼řleri ortalamaları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı fark vardır.

Bu bulgulara dayanarak, teřekk¼r belgesi veren okul m¼d¼rlerinin, teřekk¼r belgesi vermeyen okul m¼d¼rlerinden daha nesnel davranışlar sergiledikleri s¼ylenebilir. Teřekk¼r belgesi veren okul m¼d¼rlerinin insan ilişkilerine daha fazla ¼nem verdikleri,

okulun gelişimine katkıda bulunan öğretmenlerine demokratik bir ortam oluşturdukları, etkili bir okul yaratılması sürecinde öğretmenleri daha verimli çalışmaya teşvik etmek amacıyla teşekkür belgesi ile ödüllendirme daha sık baş vurdukları söylenebilir.

Tablo 6'ya göre, okul müdürlerinin öğretmenleri ödüllendirmelerine ilişkin olarak, takdir belgesi teklif edip etmemelerine göre, takdir belgesi teklif etmeyen okul müdürlerinin aritmetik ortalamalarının 76,88, takdir belgesi teklif eden okul müdürlerinin aritmetik ortalamalarının 74,26 olduğu görülmektedir. Ortalamalara göre yapılacak değerlendirmede ise takdir belgesi teklif etmeyen okul müdürlerinin görüşleri düzeyinin iyi, takdir belgesi teklif eden okul müdürlerinin görüşleri düzeyinin orta olduğu söylenebilir. Okul müdürlerinin takdir belgesi teklif edip etmeme değişkenine göre, puan ortalamaları arasında t testi ile elde edilen t değeri (1,098), t tablo değerinden (2,074) küçüktür. Takdir belgesi teklif eden okul müdürlerinin görüşleri ile takdir belgesi teklif etmeyen okul müdürlerinin görüşleri ortalamaları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı fark yoktur.

Okul müdürleri her yıl kendi okullarından belirli sayıda öğretmenin takdir belgesi ile ödüllendirilmesi için Milli Eğitim Bakanlığı'na teklifte bulunmaktadır. Ancak takdir belgesi almaya hak kazanan öğretmenler bu tekliflerin değerlendirilmesi sonucunda Bakanlık tarafından belirlenmektedir. Takdir belgesi verilmesinin, okul müdürlerinin yetkisinde olmadığı söylenebilir.

3.2.2. Yöneticilikte Geçirilen Süreye Göre Okul Müdürlerinin Görüşleri

Okul müdürlerinin, öğretmenleri ödüllendirmelerine ilişkin yöneticilikte geçirilen süreye göre, farklılık olup olmadığı ile ilgili görüşlerinden elde edilen puanların ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Okul müdürlerinin öğretmenleri ödüllendirmelerine ilişkin yöneticilikte geçirilen süreye göre görüşlerinin aritmetik ortalamaları arasındaki farkların anlamlılığını sınamak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi uygulanmıştır. Okul müdürlerinin yöneticilikte geçirilen süre

değişkenine göre, öğretmenlerin ödüllendirilmesine ilişkin görüşlerine yönelik aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Okul Müdürlerinin Yöneticilikte Geçirilen Süreye Göre, Öğretmenleri Ödüllendirmelerine İlişkin Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Yöneticilikte Geçirilen Süre	Denek Sayısı N	Aritmetik Ortalama \bar{X}	Standart Sapma SS
2-5 yıl	9	76	4,55
6-9 yıl	—	—	—
10-13 yıl	2	75	2,82
14-17 yıl	7	72,57	4,42
18 ve üzeri	6	77,33	8,61

Tablo 7’de okul müdürlerinin, öğretmenlerin ödüllendirilmeleri görüşlerine ilişkin yöneticilikte geçirilen süreye göre, aritmetik ortalamalarının, 2-5 yıl arasında yöneticilik yapan okul müdürleri için 76, 10-13 yıl arasında yöneticilik yapan okul müdürleri için 75, 14-17 yıl arasında yöneticilik yapan okul müdürleri için 72,57, 18 ve üzerindeki yöneticiler için 77,33 olduğu görülmektedir. 6-9 yıl arasında yöneticilik görevinde okul müdürü bulunmadığı görülmektedir. Okul müdürlerinin öğretmenlerin ödüllendirilmeleri görüşlerine ilişkin, yöneticilikte geçirilen süre değişkenine göre aritmetik ortalamaları arasında, 18 ve üzeri yıl yöneticilik görevinde bulunan okul müdürleri en yüksek, 14-17 yıl yöneticilik görevinde bulunan okul müdürleri en düşük ortalamaya sahiptir. 14-17 yıl yöneticilik yapan okul müdürlerinin görüşleri orta düzeyde, diğerleri sırasıyla 10-13, 2-5, 18 ve üzeri yıl yöneticilik yapan okul müdürlerinin görüşleri iyi düzeydedir.

Okul müdürlerinin, öğretmenlerin ödüllendirilmelerine ilişkin görüşlerine yönelik, yöneticilikte geçirilen süre değişkenine göre, aritmetik ortalamaları arasındaki farkın

anlamlılığını sınamak için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 8'de sunulmuştur.

Tablo 8. Okul Müdürlerinin Yöneticilikte Geçirilen Süreye Göre, Öğretmenleri Ödüllendirmelerine İlişkin Görüşlerin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı (KT)	Serbestlik Derecesi (sd)	Kareler Ortalaması (KO)	F Değeri (F)	P Olasılık Değeri (P)
Gruplar Arası	81,452	3	27,151	0,819	P > 0,05
Grup içi	663,048	20	33,152		
Toplam	744,500	23			

($\alpha = 0.05$; f tablo değeri =3,10)

Tablo 8'de görüldüğü gibi, okul müdürlerinin, yöneticilikte geçirilen süre değişkenine göre, öğretmenlerin ödüllendirilmelerine ilişkin görüşlerine yönelik aritmetik ortalamaları arasındaki farkların istatistiksel anlamlılığını sınamak amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi ile elde edilen f değeri 0,819'dur. f değeri (0,819), f tablo değerinden (3,10) küçük olduğu için, puan ortalamaları arasındaki farklılıklar istatistiksel bakımdan anlamlı değildir.

Okul müdürlerinin, öğretmenlerin ödüllendirilmelerine ilişkin görüşlerinin yöneticilikte geçirilen süre değişkenine göre farklılık göstermediği söylenebilir. Bu durum, okul müdürlerinin yasa, yönetmelik, tüzük ve genelge gibi eğitim öğretime ilişkin mevzuatların bağlayıcı olmasından kaynaklanabilir. Seçkin (1990)'in araştırmasında ödül sisteminin yetersiz olduğu, ödüllendirmede kullanılan ölçütlerin tam olarak açıklanmadığı ve ortaöğretim sisteminde disiplin cezalarının ödüle oranla daha çok kullanıldığı bulguları ile örtüşmektedir.

3.2.3. Katıldıkları Hizmet İçi Eğitim Kursuna Göre Okul Müdürlerinin Görüşleri

Okul müdürlerinin, katıldıkları hizmet içi eğitim kursuna göre, öğretmenleri ödüllendirmelerine ilişkin görüşlerinde farklılık olup olmadığı ile ilgili elde edilen aritmetik ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Okul müdürlerinin, katıldıkları hizmet içi eğitim kursuna göre, öğretmenleri ödüllendirmelerine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalamaları arasındaki farkların anlamlılığını sınamak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi uygulanmıştır. Okul müdürlerinin katıldıkları hizmet içi eğitim kursu değişkenine göre, öğretmenlerin ödüllendirilmelerine ilişkin görüşlerine yönelik aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9. Okul Müdürlerinin Katıldıkları Hizmet İçi Eğitim Kursuna Göre Öğretmenlerin Ödüllendirilmelerine İlişkin Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Hizmet İçi Eğitim Kursu	Denek Sayısı N	Aritmetik Ortalama \bar{X}	Standart Sapma SS
Hiç	1	–	–
1	1	–	–
2	4	77	5,88
3	4	72,25	1,49
4 ve üzeri	14	75,57	6,58

Tablo 9'da okul müdürlerinin, öğretmenlerin ödüllendirilmeleri görüşlerine ilişkin katıldıkları hizmet içi eğitim kursuna göre, aritmetik ortalamalarının, hiç katılmayan ve bir hizmet içi eğitim kursuna katılan okul müdürlerinin birer kişi olması nedeniyle aritmetik ortalamaları alınamamaktadır. İki defa hizmet içi eğitim kursuna katılanların 77, üç defa katılanların 72,25, dört ve üzerinde katılanların 75,57 aritmetik ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Aritmetik ortalamalarına göre, üç defa hizmet içi eğitime katılan okul müdürlerinin görüşleri orta düzeyde, dört ve üzerinde ile iki defa hizmet içi

eğitim kursuna katılanların g6r6şleri iyi d6zeydedir. Okul m6d6rlerinin 6đretmenlerin 6d6llendirilmeleri g6r6şlerine ilişkin katıldıkları hizmet içi eğitim kursu değişkenine g6re aritmetik ortalamaları arasında farklılıklar bulunduğu s6ylenebilir.

Okul m6d6rlerinin, 6đretmenlerin 6d6llendirilmelerine ilişkin g6r6şlerine y6nelik katıldıkları hizmet içi eğitim kursu değişkenine g6re, aritmetik ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını sınamak için uygulanan tek y6nl6 varyans analizi sonuçları Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10. Okul M6d6rlerinin Katıldıkları Hizmet İçi Eğitim Kursuna G6re, 6đretmenlerin 6d6llendirilmelerine İlişkin G6r6şlerin Tek Y6nl6 Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı (KT)	Serbestlik Derecesi (sd)	Kareler Ortalaması (KO)	F Değeri (F)	P Olasılık Değeri (P)
Gruplar Arası	50,321	4	12,580	0,344	P > 0,05
Grup içi	694,179	19	36,536		
Toplam	744,500	23			

($\alpha = 0.05$; f tablo değeri =2,90)

Tablo 10'da g6r6ld6đu gibi, okul m6d6rlerinin, katıldıkları hizmet içi eğitim kursu değişkenine g6re, 6đretmenlerin 6d6llendirilmesine ilişkin g6r6şlerine y6nelik aritmetik ortalamaları arasındaki farkların istatistiksel anlamlılığını sınamak amacıyla uygulanan tek y6nl6 varyans analizi ile elde edilen f değeri 0,344'd6r. f değeri (0,344), f tablo değerinden (2,90) k66k olduğu için, puan ortalamaları arasındaki farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Okul m6d6rlerinin, 6đretmenlerin 6d6llendirilmelerine ilişkin g6r6şleri, hizmet içi eğitim kursuna hiç katılmamış okul m6d6rlerinin g6r6şleri ile, hizmet içi eğitim kursuna

bir veya daha fazla katılmış okul müdürlerinin görüşleri arasında fark olmadığı söylenebilir. Bu durumun, hizmet içi eğitim kurslarının niteliğinin yetersiz olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Araştırmada, öğretmenlerin ödüllendirilmelerine ilişkin okul müdürlerinin görüşlerinin atanma biçimleri, yöneticilikte geçirilen süre, katıldıkları hizmet içi eğitim kursu, yönetim ve teftiş konusunda yayın okuyup okumamaları ve takdir belgesi teklif edip etmemeleri değişkenlerine göre istatistiksel anlamlı bir fark bulunamamıştır. Teşekkür belgesi verip vermeme değişkenine göre teşekkür belgesi veren okul müdürleri ile teşekkür belgesi vermeyen okul müdürlerinin görüşleri arasında istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır.

3.3. Öğretmenlerin Görüşleri

Araştırmada yanıtı aranan üçüncü soru; okul müdürlerinin, öğretmenleri ödüllendirmelerine ilişkin, öğretmenlerin görüşlerinin cinsiyetleri, mesleki kıdemleri, branşları, katıldıkları hizmet içi eğitim kursu, yönetim ve teftiş konusunda yayın okuyup okumamaları ve teşekkür, takdir ve maaşla ödül belgeleri alıp almamalarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemekle ilgilidir.

3.3.1. Cinsiyetlerine, Yönetim ve Teftiş Konusunda Yayın Okuyup Okumamalarına, Teşekkür, Takdir ve Maaşla Ödül Belgeleri Alıp Almamalarına Göre Öğretmenlerin Görüşleri

Cinsiyetlerine, yönetim ve teftiş konusunda yayın okuyup okumamalarına, teşekkür, takdir ve maaşla ödül belgeleri alıp almamalarına göre öğretmenlerin, okul müdürlerinin öğretmenleri ödüllendirmelerine ilişkin görüşleri arasında fark olup olmadığının belirlenmesi için “varyansları eşit bağımsız iki örnek için t testi” ile istatistiksel çözümleme yapılmış ve elde edilen sonuçlar 0.05 anlamlılık düzeyinde yorumlanmıştır. Çözümleme sonunda elde edilen bulgular Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine, Yönetim ve Teftiş Konusunda Yayın Okuyup Okumamalarına, Teşekkür, Takdir ve Maaşla Ödül Belgeleri Alıp Almamalarına Göre Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Ödüllendirmelerine İlişkin Öğretmenlerin Görüşlerin t Testi Sonuçları

	Denek Sayısı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	t Değeri	Serbestlik Derecesi	P Olasılık Değeri
	N	\bar{X}	SS	t	SD	P
Bayan	179	65,82	15,91	-2,166	390	P<0.05*
Bay	213	69,12	14,24			
Yayın Okumadım	206	66,60	15,86	-1,400	390	P>0.05
Yayın Okudum	186	68,74	14,16			
Teşekkür Belgesi Almadım	284	66,10	14,96	-3,251	390	P<0.05*
Teşekkür Belgesi Aldım	108	71,59	14,79			
Takdir Belgesi Almadım	361	67,24	15,04	-1,700	390	P>0,05
Takdir Belgesi Aldım	31	72,03	15,28			
Maaşla Ödül Almadım	369	67,33	15,10	-1,479	390	P>0,05
Maaşla Ödül Aldım	23	72,13	14,64			

($\alpha = 0.05$; t tablo değeri = -1,974)

Tablo 11'deki değerlere bakıldığında, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, okul müdürlerinin öğretmenleri ödüllendirmelerine ilişkin, bayan öğretmenlerin görüşlerinin aritmetik ortalaması 65,82, bay öğretmenlerin görüşlerinin aritmetik ortalaması 69,12'dir. Aritmetik ortalamalarına göre, hem bayan hem de bay öğretmenlerin ödüllendirmeye ilişkin görüşlerinin orta düzeyde olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre, puan ortalamaları arasında t testi ile elde edilen t değerinin (-2,166), t tablo değerinden (-1,974) büyük olduğu görülmektedir. t testi ile elde edilen verilere dayanarak, okul müdürlerinin öğretmenleri ödüllendirmelerine ilişkin, bayan öğretmenlerin görüşleri ile bay öğretmenlerin görüşleri ortalamaları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı fark vardır.

Bayan öğretmenlerin bay öğretmenlere göre, okul müdürlerinin öğretmenlerin ödüllendirilmesinde adaletli davranmadıklarını düşündükleri söylenebilir. Okul müdürlerinin çoğunluğunun bay olması, bayan öğretmenler tarafından ödül verilirken bay öğretmenlerin tercih edildiğini düşünmelerinin nedeni olabilir. Türkiye'de okul müdürlerinin bay ağırlıklı olması, bayan öğretmenlere göre bay öğretmenlerle daha iyi ilişkiler ve dostluklar kurması ödüllendirmenin yanlı olmasını sağlayan unsurlardan biri olarak görülebilir. Bu durum, Erken (1990)'in ve Sabancı (1998)'nin bulguları ile örtüşmektedir.

Tablo 11'de, öğretmenlerin yönetim ve teftiş konusunda yayın okuyup okumamalarına göre, okul müdürlerinin öğretmenleri ödüllendirmelerine ilişkin, yönetim ve teftiş konusunda yayın okumayan öğretmenlerin görüşlerinin aritmetik ortalaması 66,60, yönetim ve teftiş konusunda yayın okuyan öğretmenlerin görüşlerinin aritmetik ortalaması 68,74'tür. Okul müdürlerinin öğretmenleri ödüllendirmelerine ilişkin yönetim ve teftiş konusunda yayın okuyan ve okumayan tüm öğretmenlerinin görüşlerinin orta düzeyde olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin yönetim ve teftiş konusunda yayın okuyup okumama değişkenine göre, puan ortalamaları arasında t testi ile elde edilen t değerinin (-1,400), t tablo değerinden (-1,974) küçük olduğu görülmektedir. t testi ile elde edilen verilere dayanarak yönetim ve teftiş konusunda yayın okuyan öğretmenlerin görüşleri ile yönetim ve teftiş konusunda yayın okumayan öğretmenlerin görüşleri ortalamaları arasında istatistiksel anlamlı fark yoktur.

Öğretmenlerin, yönetim ve teftiş konusunda yayın okuyup okumamalarına göre, düşüncelerinin farklılık göstermemesinin sebebi, okul müdürlerinin ödüllendirmeden çok disiplin cezalarına yönelik yaklaşımlar sergilediklerine inanmaları olabilir. Bu bulgu, Seçkin (1990)'in bulguları ile örtüşmektedir.

Tablo 11'e göre, öğretmenlerin teşekkür belgesi alıp almamalarına göre, okul müdürlerinin öğretmenleri ödüllendirmelerine ilişkin, teşekkür belgesi alan öğretmenlerin görüşlerinin aritmetik ortalaması 71,59, teşekkür belgesi almayan öğretmenlerin görüşlerinin aritmetik ortalaması 66,10'dur. Teşekkür belgesi alan ve almayan öğretmenlerin ödüllendirmeye ilişkin görüşlerinin orta düzeyde olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin teşekkür belgesi alıp almama değişkenine göre, puan ortalamaları arasında t testi ile elde edilen t değerinin (-3,251), t tablo değerinden (-1,974) büyük olduğu görülmektedir. T testi ile elde edilen verilere dayanarak, teşekkür belgesi alan öğretmenlerin görüşleri ile teşekkür belgesi almayan öğretmenlerin görüşleri ortalamaları arasında istatistiksel anlamlı fark vardır.

Teşekkür belgesi alan öğretmenlerin, manevi açıdan onurlandırıldıklarını düşündüklerinden okul müdürüne karşı daha olumlu düşünceler sergiledikleri söylenebilir. Ancak bu durum, Sabancı (1998)'nin ödül ve terfilerin maddi ve manevi bir fark yaratmadığına inanıldığı bulgusu ile çelişmektedir.

Tablo 11'deki değerlere bakıldığında, öğretmenlerin takdir belgesi alıp almamalarına göre, okul müdürlerinin öğretmenleri ödüllendirmelerine ilişkin, takdir belgesi alan öğretmenlerin görüşlerinin aritmetik ortalaması 67,24, takdir belgesi almayan öğretmenlerin görüşlerinin aritmetik ortalaması 72,03'tür. Aritmetik ortalamalarına göre takdir belgesi alan ve takdir belgesi almayan öğretmenlerin, ödüllendirmeye ilişkin görüşlerinin, orta düzeyde olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin takdir belgesi alıp almama değişkenine göre, puan ortalamaları arasında t testi ile elde edilen t değerinin (-1,700), t tablo değerinden (-1,974) küçük olduğu görülmektedir. t testi ile elde edilen verilere dayanarak, takdir belgesi alan öğretmenlerin görüşleri ile takdir belgesi

almayan öğretmenlerin görüşleri ortalamaları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı fark bulunmamaktadır.

Bu bulgular doğrultusunda, takdir belgesi ile ödüllendirilecek öğretmenlerin tekliflerinin gizli olması nedeniyle, öğretmenlerin kimlerin takdir belgesi alıp almadığını bilmemeleri, öğretmenlerin ödüllendirilmeleri görüşlerinde farklılığa neden olmayabilir.

Tablo 11'deki değerlere göre, öğretmenlerin maaşla ödül belgesi alıp almamalarına göre, okul müdürlerinin öğretmenleri ödüllendirmelerine ilişkin, maaşla ödül belgesi alan öğretmenlerin görüşlerinin aritmetik ortalaması 67,33, maaşla ödül belgesi almayan öğretmenlerin görüşlerinin aritmetik ortalaması 72,33'tür. Ortalama değerlere bakıldığında maaşla ödül belgesi alan öğretmenlerin görüşleri ile maaşla ödül belgesi almayan öğretmenlerin görüşlerinin orta düzeyde olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin maaşla ödül belgesi alıp almama değişkenine göre, puan ortalamaları arasında t testi ile elde edilen t değerinin (-1,479), t tablo değerinden (-1,974) küçük olduğu görülmektedir. t testi ile elde edilen verilere dayanarak, maaşla ödül belgesi alan öğretmenlerin görüşleri ile maaşla ödül belgesi almayan öğretmenlerin görüşleri ortalamaları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı fark yoktur.

Maaşla ödül belgesi teklif edilen öğretmenlerin teklifi de gizli yapılmaktadır. Öğretmenlerin hangilerine maaşla ödül teklifinde bulunulduğunun bilinmemesi, öğretmenlerin görüşlerinin farklılık göstermemesinin nedeni olabilir.

3.3.2. Mesleki Kıdemlerine Göre Öğretmenlerin Görüşleri

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre, okul müdürlerinin öğretmenleri ödüllendirmelerine ilişkin, öğretmenlerin görüşlerinden elde edilen puanların aritmetik ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Okul müdürlerinin öğretmenleri ödüllendirmelerine ilişkin öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre görüşlerinin aritmetik ortalamaları arasındaki farkların anlamlılığını sınamak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi uygulanmıştır. Öğretmenlerin mesleki kıdemi değişkenine göre,

öğretmenlerin ödüllendirilmelerine ilişkin görüşlerine yönelik aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Ödüllendirmelerine İlişkin Öğretmenlerin Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Yöneticilikte	Denek Sayısı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Geçirilen Süre	N	\bar{X}	SS
2-6 yıl	74	68,56	14,61
7-11 yıl	78	67,32	14,19
12-16 yıl	75	66,56	14,17
17-21 yıl	71	66	17,49
22 ve üzeri	94	69,19	15,09

Tablo 12’de, okul müdürlerinin öğretmenleri ödüllendirmelerine ilişkin, öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre görüşlerinin aritmetik ortalamalarının, 2-6 yıl arasında mesleki kıdeme sahip öğretmenler için 68,56, 7-11 yıl arasında mesleki kıdeme sahip öğretmenler için 67,32, 12-16 yıl arasında mesleki kıdeme sahip öğretmenler için 66,56, 17-21 yıl arasında mesleki kıdeme sahip öğretmenler için 66, 22 ve üzerinde mesleki kıdeme sahip öğretmenler için ise 69,19 olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, mesleki kıdemlerine göre, ankete katılan bütün öğretmenlerin, okul müdürlerinin öğretmenleri ödüllendirmelerine ilişkin görüşlerinin orta düzeyde olduğu söylenebilir. Okul müdürlerinin öğretmenleri ödüllendirmelerine ilişkin, öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre, görüşlerinin aritmetik ortalamaları arasında farklar göze çarpmaktadır.

Okul müdürlerinin öğretmenleri ödüllendirmelerine ilişkin, öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre görüşlerinin, puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını sınamak için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 13’te sunulmuştur.

Tablo 13. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Ödüllendirmelerine İlişkin Öğretmenlerin Görüşlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı (KT)	Serbestlik Derecesi (sd)	Kareler Ortalaması (KO)	F Değeri (F)	P Olasılık Değeri (P)
Gruplar Arası	576,182	4	144,046	0,629	P > 0,05
Grup içi	88566,183	387	228,853		
Toplam	89142,365	391			

($\alpha = 0.05$; f tablo değeri =2,40)

Tablo 13'te görüldüğü gibi, okul müdürlerinin öğretmenleri ödüllendirmelerine ilişkin, öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre görüşlerinin, puan ortalamaları arasındaki farkların istatistiksel anlamlılığını sınamak amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi ile elde edilen f değeri 0,629'dur. f değeri (0,629), f tablo değerinden (2,40) küçük olduğu için, aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu bağlamda, mesleki kıdemi az olan öğretmenlerin, okul müdürlerinin öğretmenleri ödüllendirmelerine ilişkin görüşleri ile mesleki kıdemi fazla olan öğretmenlerin, okul müdürlerinin öğretmenleri ödüllendirmelerine ilişkin görüşleri arasında fark olmadığı söylenebilir.

Okul ortamında öğretmenler arası etkileşimin diğer mesleklere oranla daha yoğun ve etkili olması öğretmenlerin ödüllendirilmelerinde görüşlerinin farklılık göstermemesinin nedeni olabilir.

3.3.3. Branşlarına Göre Öğretmenlerin Görüşleri

Öğretmenlerin branşlarına göre, okul müdürlerinin öğretmenleri ödüllendirmelerine ilişkin, öğretmenlerin görüşlerinden elde edilen puanların aritmetik ortalama ve standart

sapmaları hesaplanmıştır. Okul müdürlerinin öğretmenleri ödüllendirmelerine ilişkin öğretmenlerin branşlarına göre görüşlerinin ortalamaları arasındaki farkların anlamlılığını sınamak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi uygulanmıştır. Öğretmenlerin branş değişkenine göre, öğretmenlerin ödüllendirilmelerine ilişkin görüşlerine yönelik aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Ödüllendirmelerine İlişkin Öğretmenlerin Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Öğretmenin Branşı	Denek Sayısı N	Aritmetik Ortalama \bar{X}	Standart Sapma SS
Sosyal Bilimler	193	68,90	14,68
Fen Bilimleri	128	67,46	15,27
Meslek Dersleri	71	64,40	15,60

Tablo 14'te, okul müdürlerinin öğretmenleri ödüllendirmelerine ilişkin, öğretmenlerin branşlarına göre görüşlerinin aritmetik ortalamalarının, sosyal bilimler dersine giren öğretmenlerin 68,90, fen bilimleri dersine giren öğretmenlerin 67,46, meslek dersine giren öğretmenlerin ise 64,40 olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin branşlarına göre, aritmetik ortalamalarının birbirine yakın olduğu ve okul müdürlerinin öğretmenleri ödüllendirmelerine ilişkin görüşlerinin orta düzeyde olduğu söylenebilir.

Okul müdürlerinin öğretmenleri ödüllendirmelerine ilişkin, öğretmenlerin branşlarına göre görüşlerinin, aritmetik ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını sınamak için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 15'de sunulmuştur.

Tablo 15. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Ödüllendirmelerine İlişkin Öğretmenlerin Görüşlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı (KT)	Serbestlik Derecesi (sd)	Kareler Ortalaması (KO)	F Değeri (F)	P Olasılık Değeri (P)
Gruplar Arası	1052,205	2	526,103	2,323	P > 0,05
Grup içi	88090,159	389	226,453		
Toplam	89142,365	391			

($\alpha = 0.05$; f tablo değeri =3,02)

Tablo 15’de görüldüğü gibi, okul müdürlerinin öğretmenleri ödüllendirmelerine ilişkin, öğretmenlerin branşlarına göre görüşlerinin, aritmetik ortalamaları arasındaki farkların istatistiksel anlamlılığını sınamak amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi ile elde edilen f değeri 2,323’tür. F değeri (2,323), f tablo değerinden (3,02) küçük olduğu için, puan ortalamaları arasındaki farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bir başka ifade ile sosyal bilimler, fen bilimleri ve meslek dersleri gibi farklı branşlarda olan öğretmenlerin, okul müdürlerinin öğretmenleri ödüllendirmelerine ilişkin görüşleri arasında farklılık bulunmadığı söylenebilir.

21. yüzyılda, tüm branşlarda görev yapan öğretmenlerin aynı eğitim süreçlerinden geldikleri ve ödüllendirme ölçütlerinin alan bilgisini ölçmeye yönelik olmadığı söylenebilir. Bu bulgu, Erken (1990)’in, öğretmenlerin alan bilgisinin değerlendirilmediği bulgusu ile örtüşmektedir.

3.3.4. Katıldıkları Hizmet İçi Eğitim Kursuna Göre Öğretmenlerin Görüşleri

Öğretmenlerin katıldıkları hizmet içi eğitim kursuna göre, okul müdürlerinin öğretmenleri ödüllendirmelerine ilişkin, öğretmenlerin görüşlerinden elde edilen puanların aritmetik ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Okul müdürlerinin öğretmenleri ödüllendirmelerine ilişkin öğretmenlerin katıldıkları hizmet içi eğitim

kursuna göre, görüşlerinin ortalamaları arasındaki farkların anlamlılığını sınamak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi uygulanmıştır. Öğretmenlerin katıldıkları hizmet içi eğitim kursu değişkenine göre, öğretmenlerin ödüllendirilmelerine ilişkin görüşlerine yönelik aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16. Öğretmenlerin Katıldıkları Hizmet İçi Eğitim Kursuna Göre, Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Ödüllendirmelerine İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Hizmet İçi	Denek Sayısı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Eğitim Kursu	N	\bar{X}	SS
Hiç	258	66,59	15,04
1	38	74,31	11,11
2	34	68,61	16,88
3	20	67,95	13,99
4 ve üzeri	42	66,88	16,55

Tablo 16'da, okul müdürlerinin öğretmenleri ödüllendirmelerine ilişkin, öğretmenlerin katıldıkları hizmet içi eğitim kursuna göre görüşlerinin aritmetik ortalamaları, hizmet içi eğitim kursuna hiç katılmayan öğretmenler için 66,59, bir defa hizmet içi eğitim kursuna katılan öğretmenler için 74,31, iki defa hizmet içi eğitim kursuna katılan öğretmenler için 68,61, üç defa hizmet içi eğitim kursuna katılan öğretmenler için 67,95, dört ve üzerinde hizmet içi eğitim kursuna katılan öğretmenler için 66,88'dir.

Tablo 16'da görüldüğü gibi anket uygulanan 392 öğretmenden 258'i yönetim ve denetim konusunda hizmet içi eğitim kursuna hiç katılmamıştır. Hizmet içi eğitim kursuna katılan öğretmenlerin, okul müdürlerinin öğretmenleri ödüllendirmelerine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalamalarının, bir defa katılanlar için yüksek, dört ve üzerinde katılanlar için düşük olduğu söylenebilir.

Okul müdürlerinin öğretmenleri ödüllendirmelerine ilişkin, öğretmenlerin katıldıkları hizmet içi eğitim kursuna göre görüşlerinin, aritmetik ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını sınamak için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 17’de sunulmuştur.

Tablo 17. Öğretmenlerin Katıldıkları Hizmet İçi Eğitim Kursuna Göre, Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Ödüllendirmelerine İlişkin Görüşlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı (KT)	Serbestlik Derecesi (sd)	Kareler Ortalaması (KO)	F Değeri (F)	P Olasılık Değeri (P)
Gruplar Arası	2032,693	4	526,103	2,258	P > 0,05
Grup içi	87109,672	387	226,453		
Toplam	89142,365	391			

($\alpha = 0.05$; f tablo değeri =2,40)

Tablo 17’de görüldüğü gibi, okul müdürlerinin öğretmenleri ödüllendirmelerine ilişkin, öğretmenlerin katıldıkları hizmet içi eğitim kursuna göre görüşlerinin, puan ortalamaları arasındaki farkların istatistiksel anlamlılığını sınamak amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi ile elde edilen f değeri 2,258’dir. f değeri (2,258), f tablo değerinden (2,40) küçük olduğu için, aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Öğretmenlerin, yüzde 65 gibi büyük bir oranda yönetim ve denetim konusunda hizmet içi eğitim kursuna katılmadıkları düşünüldüğünde, okul müdürlerinin öğretmenleri ödüllendirmeleri ile ilgili öğretmen görüşlerinin yeterli olmadığı söylenebilir. Ayrıca öğretmenlerin, kendi değerlendirme ve ödüllendirme sistemini bilmeleri açısından yönetim ve denetim konusunda hizmet içi eğitim kurslarına gerek duyulduğu söylenebilir. Bu bulgular, alanyazındaki görüşlerle benzerlik göstermektedir.

Araştırmada, öğretmenlerin ödüllendirilmelerine ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin mesleki kıdemleri, branşları, katıldıkları hizmet içi eğitim kursu, yönetim ve teftiş konusunda yayın okuyup okumamaları ve takdir belgesi ile maaşla ödül belgesi alıp almamaları değişkenlerine göre istatistiksel bakımdan anlamlı fark bulunmamaktadır. Öğretmenlerin görüşlerinin cinsiyetlerine ve teşekkür belgesi alıp almama değişkenlerine göre ise istatistiksel bakımdan anlamlı fark oluşturacak biçimde değiştiği görülmektedir.

3.4. Özet

Bu araştırma ile okul müdürlerinin, öğretmenleri ödüllendirmelerinde, okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşlerine ilişkin olarak var olan durumun betimlenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca öğretmenlerin ödüllendirilmelerinde okul müdürleri ve öğretmenlerin kişisel özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği de araştırma konusu olarak ele alınmıştır.

Araştırmada, tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma 2002-2003 öğretim yılında Eskişehir il merkezindeki resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürleri ve tesadüfi küme örnekleme yoluyla seçilmiş olan 675 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Okul müdürlerinin yüzde 80'inden, öğretmenlerin ise yüzde 60'ından kullanılabilir veri elde edilmiştir.

Araştırma verileri, bu araştırma için geliştirilen, dört ölçekli olarak düzenlenen ve toplam 25 maddeden oluşan “Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Ödüllendirmelerine İlişkin, Okul Müdürlerinin ve Öğretmenlerin Görüşlerini Belirleme Anketi”nin okul müdürlerine ve öğretmenlere uygulanması ile toplanmıştır.

Araştırmanın amacına dönük soruların yanıtlanması aşamasında verilerin çözümlenmesi, frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma değerlerinin hesaplanması, puanlarla ilgili ikili küme karşılaştırmalarında bağımsız gruplar arası “t”

testinden, ikiden çok küme karşılaştırmalarında ise tek yönlü varyans analizinden (ANOVA) yararlanılmıştır.

Araştırma sonunda öğretmenlerin ödüllendirilmelerine ilişkin okul müdürlerinin görüşlerinin atanma biçimleri, yöneticilikte geçirilen süre, katıldıkları hizmet içi eğitim kursu, yönetim ve teftiş konusunda yayın okuyup okumamaları ve takdir belgesi teklif edip etmemeleri değişkenlerine göre farklılık göstermediği; teşekkür belgesi verip vermeme değişkenine göre okul müdürlerinin görüşlerinin farklılık gösterdiği bulguları ile öğretmenlerin görüşlerinin mesleki kıdemleri, branşları, katıldıkları hizmet içi eğitim kursu, yönetim ve teftiş konusunda yayın okuyup okumamaları ve takdir belgesi ile maaşla ödül belgesi alıp almamaları değişkenlerine göre farklılık göstermediği; cinsiyetlerine ve teşekkür belgesi alıp almama değişkenlerine göre farklılık gösterdiği bulguları elde edilmiştir.

Bu bulgulara dayalı olarak, öğretmenlerin ödüllendirilme kriterlerinin objektif hale getirilmesi, öğretmenlerin ve okul müdürlerinin denetim ve ödüllendirme konularında hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimle yetiştirilmesi, hizmet içi eğitim kurslarının çağın gereklerine göre yeniden yapılandırılması, hizmet öncesi ve hizmet içi programlarda üniversitelerle işbirliğine gidilmesi, teşekkür, takdir ve maaşla ödül belgelerinin daha sık kullanılması, maaşla ödül belgesi alacak öğretmen sayısının artırılması, ödüllendirme sisteminde okul müdürlerinin yetki alanlarının genişletilmesi konuları önerilmiştir.

BÖLÜM IV

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmada elde edilen bulgulara dayanarak ulaşılan sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

4.1. Sonuç

Ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin başarılarını değerlendiren kişi olarak okul müdürlerinin öğretmenleri ödüllendirmelerine ilişkin, okul müdürlerinin ve öğretmenlerin görüşlerinin belirlenmesinin amaçlandığı bu araştırmada aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

- Okul müdürleri öğretmenlerin ödüllendirilmelerinde nesnel davrandıkları ve bu davranışlarının iyi olduğunu düşündükleri görüşüne, ancak öğretmenler, okul müdürlerinin bazı durumlarda yeterince nesnel olmadıkları görüşüne sahiptirler. Öğretmenlerin başarılarının ödüllendirilmesinde okul müdürlerinin ve öğretmenlerin görüşlerinin karşılaştırılmasında okul müdürleri lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır.
- Öğretmenlerin ödüllendirilmelerine ilişkin okul müdürlerinin görüşlerinin atanma biçimleri, yöneticilikte geçirilen süre, katıldıkları hizmet içi eğitim kursu, yönetim ve teftiş konusunda yayın okuyup okumamaları ve takdir belgesi teklif edip etmemeleri değişkenlerine göre anlamlı fark yoktur. Teşekkür belgesi verip vermeme değişkenine göre okul müdürlerinin görüşleri arasında teşekkür belgesi vermiş olanlar lehine anlamlı bir fark bulunmaktadır.
- Öğretmenlerin ödüllendirilmelerine ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin mesleki kıdemleri, branşları, katıldıkları hizmet içi eğitim kursu, yönetim ve teftiş konusunda yayın okuyup okumamaları ve takdir belgesi ile maaşla ödül belgesi

alıp almamaları değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır. Öğretmenlerin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre bay öğretmenler lehine ve teşekkür belgesi alıp almama değişkenine göre ise teşekkür belgesi alanlar lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir.

4.2. Öneriler

Araştırma bulgularına dayalı olarak, ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin ödüllendirilmeleri ve bu konuda yapılmasının yararlı olacağı düşünülen araştırmalarla ilgili başlıca öneriler şöyle sıralanabilir:

- Okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin ödüllendirilme kriterleri oluşturulmalıdır.
- Öğretmenlerin ödüllendirilmelerine ilişkin okul müdürlerinin görüşlerinin katıldıkları hizmet içi eğitim kursu değişkenine göre anlamlı fark yoktur bulgusundan hareketle farklılık olmamasının nedenleri konusunda araştırma yapılmalıdır.
- Okulun etkililiğinin artırılmasında teşekkür belgesi, takdir belgesi ve maaşla ödül belgesi daha çok kullanılmalıdır. Öğretmen sayısına göre belirlenen maaşla ödül belgesi alacak öğretmen sayısı artırılmalıdır. Öğretmenlerin ödüllendirilmeleri sisteminde okul müdürlerinin yetki alanları genişletilmelidir.
- Bu araştırma, Eskişehir il merkezindeki ortaöğretim kurumlarında görevli okul müdürleri ile öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak gerçekleştiği için, araştırma sonuçlarını tüm ortaöğretim okullarına genellemek sakıncalı olabilir. Bu sakıncanın giderilmesi için, farklı il ve ilçeleri kapsayan benzer araştırmalar yapılmalıdır.

EKLER LİSTESİ

<u>EK</u>	<u>Sayfa</u>
1. ORTAÖĞRETİMDE GÖREVLİ OKUL MÜDÜRLERİNE VE ÖĞRETMENLERE UYGULANAN ANKET UYGULAMASININ İZİN YAZISI.....	75
2. ORTAÖĞRETİMDE GÖREVLİ OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖDÜLLENDİRMEYE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ ANKETİ.....	77
3. ORTAÖĞRETİMDE GÖREVLİ ÖĞRETMENLERİN ÖDÜLLENDİRMEYE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ ANKETİ.....	80
4. ARAŞTIRMA EVRENİNE İLİŞKİN OKUL MÜDÜRLERİNE AİT SAYISAL VERİLER.....	84
5. ARAŞTIRMA EVRENİNE İLİŞKİN ÖĞRETMENLERE AİT SAYISAL VERİLER.....	85
6. AYLIKLA ÖDÜLLENDİRME ESASLARI.....	86
7. DERS TEFTİŞ RAPORU.....	88
8. T.C. DEVLET MEMURLARI SİCİL RAPORU.....	89
9. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ÇÖZÜMLENDİĞİ T VE ANOVA TESTLERİ.....	91

EK 1

T.C.
ESKİŞEHİR VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

SAYI :B.08.4.MEM.4.26.00.02.000()
KONU: Anket Uygulama Çalışması

14.01.03*000953

VALİLİK MAKAMINA

İlimiz Anadolu Üniversitesinin 08.01.2003 gün 140 sayılı yazılarında ; Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Yüksek Lisans Programı öğrencisi Nilgün DEMİRKAZIK'ın "Öğretmenlerin Başarılarını Değerlendiren Kişi Olarak Okul müdürlerinin Öğretmenleri Ödüllendirmesine İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri" konulu anket uygulaması ile ilgili olarak İlimizdeki İlköğretim ve Ortaöğretim okul Müdürlerinin ve öğretmenlerinin görüşlerini almak amacıyla anket uygulaması yapmak istemektedir.

Adı geçen öğrencinin İlimizdeki Okullarında çalışması sonucundan müdürlüğümüze bilgi verilmek kaydıyla uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.


Mithat ÖZDEMİR
Milli Eğitim Müdürü

OLUR.
13.../01/2003

M.Yaşar ÖZGÜL
Vali a.
Vali Yardımcısı

EK 2**ORTAÖĞRETİMDE GÖREVLİ OKUL MÜDÜRLERİNİN
ÖDÜLLENDİRMEYE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ ANKETİ****GENEL AÇIKLAMA**

Sayın Okul Müdürü,

Bu araştırma ile resmi ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin başarılarını değerlendiren kişi olarak okul müdürlerinin öğretmenleri ödüllendirmesine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerini belirlemek, belirlenen sonuçlara yönelik çözüm önerileri geliştirebilmek amaçlanmaktadır.

Sizden istenilen, anketteki her bir maddeye ilişkin kendi görüşünüzü yansıtan seçeneğe (X) işareti koyarak belirtmenizdir. Anket ile toplanan bilgiler sadece bu araştırma için kullanılacaktır. Bu nedenle isim yazılmasına gerek yoktur. Lütfen yanıtız soru bırakmamaya özen gösteriniz.

Araştırmaya katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Tez Danışmanı: Doç. Dr..Esmahan AĞAOĞLU

Nilgün DEMİRKAZIK

Anadolu Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi, Teftişi,
Planlaması ve Ekonomisi
Yüksek Lisans Öğrencisi

EK 2 (Devam)

BÖLÜM 1

KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde kişisel bilgiler bulunmaktadır. Lütfen size uygun seçeneği (X) işareti koyarak belirtiniz.

1.Yöneticilikte geçirdiğiniz süre

2-5 6-9 10-13 14-17 18 ve üzeri

2.Yönetim ve Denetim konusunda katıldığınız hizmet içi eğitim kurslarının sayısı

Hiç 1 2 3 4 ve üzeri

3.Yöneticiliğe atanma biçiminiz

Yönetici seçme sınavı sonucuna göre Yönetici seçme sınavından önce

4.Yönetim ve teftiş konusunda okuduğunuz yayın sayısı

Okumadım Okudum (sayısını belirtiniz).....

5.Son iki yılda verdiğiniz Teşekkür Belgesi sayısı

Vermedim Verdim (sayısını belirtiniz).....

6.Son iki yılda teklif ettiğiniz Takdir Belgesi sayısı

Teklif etmedim Teklif ettim (sayısını belirtiniz).....

7.Son iki yılda teklif ettiğiniz Maaşla Ödül sayısı

Teklif etmedim Teklif ettim (sayısını belirtiniz).....

EK 2 (Devam)

BÖLÜM 2

Bu bölümde okul müdürlerinin öğretmenleri değerlendirme ve ödüllendirmesine ilişkin bazı maddelere yer verilmiştir. Lütfen her madde de yer alan yargıyı okuyarak görüşünüze ilişkin uygun seçeneğin karşısına (X) işareti koyarak belirtiniz.

	Her zaman	Sık sık	Bazen	Hiçbir zaman
1. Hak ettiğini düşündüğüm öğretmenleri teşekkürle ödüllendiririm.				
2. Hak ettiğini düşündüğüm öğretmenleri takdirle ödüllendirme teklifinde bulunurum.				
3. Her yıl hak ettiğini düşündüğüm bir öğretmeni maaşla ödüllendirme teklifinde bulunurum.				
4. Ödülün gösterilen davranışla orantılı olmasına özen gösteririm.				
5. Öğretmenlere aynı ödülü vermekten kaçınırım.				
6. Ödül almanın öğretmenlerin başarısını artırdığını düşünürüm.				
7. Ödül almanın öğretmenlerin gelişim çabasını artırdığını düşünürüm.				
8. Ödüllendirmemde müfettişlerin öğretmenlerle ilgili yaptıkları değerlendirmelerden etkilenirim.				
9. Ödüllendirmemde öğretmenlerin sosyal çevresinden etkilenirim.				
10. Ödüllendirmemde öğretmenin öğrencilerle olan etkileşiminden etkilenirim.				
11. Ödüllendirmemde öğretmenin velilerle olan etkileşiminden etkilenirim.				
12. Ödüllendirmemde öğretmenin meslektaşlarıyla olan etkileşiminden etkilenirim.				

EK 2 (Devam)

	Her zaman	Sık sık	Bazen	Hiçbir zaman
13. Ödüllendirmemde öğretmenlerin yıl içindeki çalışmalara katkısını dikkate alırım.				
14. Ödüllendirmemde öğretmenlerin okuldaki ders dışı çalışmalara katkısını dikkate alırım.				
15. Ödüllendirmemde öğrencilerin okul başarısının yüksek olmasından etkilenirim.				
16. Öğretmenlere verdiğim ödülün meslektaşlarını haberdar ederim.				
17. Ödülü öğretmenlerin olumlu davranışlarının hemen arkasından veririm.				
18. Öğretmenlere verdiğim ödülü hangi davranıştan sonra verdiğimi belirtirim.				
19. Ödüllendirmemde öğretmenin siciline ve meslek yaşamına katkı sağlayacak yazılı ödülleri tercih ederim.				
20. Ödüllendirmemde teşekkür ve takdirlerimi sözlü olarak ifade etmeyi tercih ederim.				
21. Öğretmenlerin gelişim olanaklarından (hizmet içi eğitim, lisans üstü eğitim, kurs, vb.) yararlanmasını sağlayarak ödüllendiririm.				
22. Ödüllendirmemde öğretmenlerin okulun başarısına katkı sağlayacak bireysel gelişim çabalarından etkilenirim.				
23. Ödüllendirmemde mevzuatta geçen teşekkür kriterlerini kullanırım.				
24. Ödüllendirmemde mevzuatta geçen takdir kriterlerini kullanırım.				
25. Ödüllendirmemde mevzuatta geçen maaşla ödül kriterlerini kullanırım.				

EK 3

**ORTAÖĞRETİMDE GÖREVLİ ÖĞRETMENLERİN
ÖDÜLLENDİRMEYE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ ANKETİ**

GENEL AÇIKLAMA

Değerli Meslektaşım,

Bu araştırma ile resmi ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin başarılarını değerlendiren kişi olarak okul müdürlerinin öğretmenleri ödüllendirmesine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerini belirlemek, belirlenen sonuçlara yönelik çözüm önerileri geliştirebilmek amaçlanmaktadır.

Sizden istenilen, anketteki her bir maddeye ilişkin kendi görüşünüzü yansıtan seçeneğe (X) işareti koyarak belirtmenizdir. Anket ile toplanan bilgiler sadece bu araştırma için kullanılacaktır. Bu nedenle isim yazılmasına gerek yoktur. Lütfen yanıtsız soru bırakmamaya özen gösteriniz.

Araştırmaya katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Tez Danışmanı: Doç. Dr..Esmahan AĞAOĞLU

Nilgün DEMİRKAZIK

Anadolu Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi, Teftişi,
Planlaması ve Ekonomisi
Yüksek Lisans Öğrencisi

EK 3 (Devam)

BÖLÜM 1

KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde kişisel bilgiler bulunmaktadır. Lütfen size uygun seçeneği (X) işareti koyarak belirtiniz.

1.Cinsiyetiniz

Kadın Erkek

2.Yıl olarak mesleki kıdeminiz

2-6 7-11 12-16 17-21 22 ve üzeri

3.Branşınız (Lütfen yazınız).....

4.Yönetim ve Denetim konusunda katıldığınız hizmet içi eğitim kurslarının sayısı

Hiç 1 2 3 4 ve üzeri

5.Yönetim ve teftiş konusunda okuduğunuz yayın sayısı

Okumadım Okudum (sayısını belirtiniz).....

6.Son iki yılda aldığınız Teşekkür Belgesi sayısı

Almadım Aldım (sayısını belirtiniz).....

7.Son iki yılda aldığınız Takdir Belgesi sayısı

Almadım Aldım (sayısını belirtiniz).....

8.Son iki yılda aldığınız Maaşla Ödül sayısı

Almadım Aldım (sayısını belirtiniz).....

EK 3 (Devam)

BÖLÜM 2

Bu bölümde okul müdürlerinin öğretileri değerlendirme ve ödüllendirmesine ilişkin bazı maddelere yer verilmiştir. Lütfen her madde de yer alan yargıyı okuyarak görüşünüze ilişkin uygun seçeneğın karşısına (X) işareti koyarak belirtiniz.

Okul müdürümüz;	Her zaman	Sık sık	Bazen	Hiçbir zaman
1. Hak ettiğini düşündüğü öğretmenleri teşekkürle ödüllendirir.				
2. Hak ettiğini düşündüğü öğretmenleri takdirle ödüllendirme teklifinde bulunur.				
3. Her yıl hak ettiğini düşündüğüm bir öğretmeni maaşla ödüllendirme teklifinde bulunur.				
4. Ödülün gösterilen davranışla orantılı olmasına özen gösterir.				
5. Öğretmenlere aynı ödülü vermektan kaçınır.				
6. Ödül almanın öğretmenlerin başarısını artırdığını düşünür.				
7. Ödül almanın öğretmenlerin gelişim çabasını artırdığını düşünür.				
8. Ödüllendirmesinde müfettişlerin öğretmenlerle ilgili yaptıkları değerlendirmelerden etkilenir.				
9. Ödüllendirmesinde öğretmenlerin sosyal çevresinden etkilenir.				
10. Ödüllendirmesinde öğretmenin öğrencilerle olan etkileşiminden etkilenir.				
11. Ödüllendirmesinde öğretmenin velilerle olan etkileşiminden etkilenir.				
12. Ödüllendirmesinde öğretmenin meslektaşlarıyla olan etkileşiminden etkilenir.				

EK 3 (Devam)

Okul müdürümüz;	Her zaman	Sık sık	Bazen	Hiçbir zaman
13. Ödüllendirmesinde öğretmenlerin yıl içindeki çalışmalara katkısını dikkate alır.				
14. Ödüllendirmesinde öğretmenlerin okuldaki ders dışı çalışmalara katkısını dikkate alır.				
15. Ödüllendirmesinde öğrencilerin okul başarısının yüksek olmasından etkilenir.				
16. Öğretmenlere verdiği ödülün meslektaşlarını haberdar eder.				
17. Ödülü öğretmenlerin olumlu davranışlarının hemen arkasından verir.				
18. Öğretmenlere verdiği ödülü hangi davranıştan sonra verdiğini belirtir.				
19. Ödüllendirmesinde öğretmenin siciline ve meslek yaşamına katkı sağlayacak yazılı ödülleri tercih eder.				
20. Ödüllendirmesinde teşekkür ve takdirlerini sözlü olarak ifade etmeyi tercih eder.				
21. Öğretmenlerin gelişim olanaklarından (hizmet içi eğitim, lisans üstü eğitim, kurs, vb.) yararlanmasını sağlayarak ödüllendirir.				
22. Ödüllendirmesinde öğretmenlerin okulun başarısına katkı sağlayacak bireysel gelişim çabalarından etkilenir.				
23. Ödüllendirmesinde mevzuatta geçen teşekkür kriterlerini kullanır.				
24. Ödüllendirmesinde mevzuatta geçen takdir kriterlerini kullanır.				
25. Ödüllendirmesinde mevzuatta geçen maaşla ödül kriterlerini kullanır.				

EK 4
ARAŞTIRMA EVRENİNE İLİŞKİN OKUL MÜDÜRLERİNE AİT SAYISAL
VERİLER

Okulun Adı	Okul Müdürü Sayısı	Dağıtılan Anket	Dönen Anket	Geçersiz Anket
Süleyman Çakır Lisesi	1	1	1	0
Cumhuriyet Lisesi	1	1	1	0
Atatürk Teknik Lisesi ve EML	1	1	1	0
Gazi Teknik An. Mes. Lisesi	1	1	0	0
Kız Teknik Olgunlaşma Ens.	1	1	0	0
Ticaret Mes. An.Mes. Lisesi	1	1	1	0
Motor An Tek. L. Ve An. Mot.M.	1	1	1	0
Ahmet Kanatlı Lisesi	1	1	1	0
Cevat Ünüğü Lisesi	1	1	1	0
Fatih Anadolu Lisesi	1	1	1	0
Eskişehir Anadolu Lisesi	1	1	1	0
Anadolu Güzel Sanatlar Lisesi	1	1	1	0
Tepebaşı Endüstri Mes. Lisesi	1	1	1	0
Gazi Lisesi	1	1	1	0
Kılıçoğlu Lisesi	1	1	1	0
Muzaffer Çil Anadolu Lisesi	1	1	1	0
Yunus Emre End. Mes. Lisesi	1	1	1	0
İmam Hatip A. İmam Hatip Lisesi	1	1	0	0
Turgut Reis Teknik Lisesi EML.	1	1	1	0
Atatürk Lisesi	1	1	0	0
Yunus Emre Lisesi	1	1	1	0
Türk Telekom An. Tek. Lisesi	1	1	0	0
Fatih Fen Lisesi	1	1	1	0
Hoca Ahmet Yesevi Lisesi	1	1	1	0
Kılıçoğlu Anadolu Lisesi	1	1	1	0
Salih Zeki Lisesi	1	1	1	0
Anadolu Teknik Lisesi	1	1	1	0
H. Edip Törehan Kız Mes. Lisesi	1	1	0	0
Mustafa Kemal Lisesi	1	1	1	0
Prof. Dr. Orhan Oğuz Lisesi	1	1	1	0
Toplam	30	30	24	0

EK 5

ARAŞTIRMA EVRENİNE İLİŞKİN ÖĞRETMENLERE AİT SAYISAL VERİLER

Okulun Adı	Öğretmen Sayısı	Dağıtılan Anket	Dönen Anket	Geçersiz Anket
Süleyman Çakır Lisesi	70	24	17	0
Cumhuriyet Lisesi	81	24	20	0
Atatürk Teknik Lisesi ve EML	162	24	17	0
Gazi Teknik An. Mes. Lisesi	65	24	4	4
Kız Teknik Olgunlaşma Ens.	57	24	12	12
Ticaret Mes. An.Mes. Lisesi	55	24	18	0
Motor An Tek. L. Ve An. Mot.M.	72	24	21	0
Ahmet Kanatlı Lisesi	46	24	12	0
Cevat Ünügür Lisesi	12	12	12	0
Fatih Anadolu Lisesi	37	24	18	0
Eskişehir Anadolu Lisesi	61	24	18	0
Anadolu Güzel Sanatlar Lisesi	21	21	10	0
Tepebaşı Endüstri Mes. Lisesi	44	24	22	0
Gazi Lisesi	40	24	22	0
Kılıçoğlu Lisesi	20	20	15	0
Muzaffer Çil Anadolu Lisesi	29	24	14	0
Yunus Emre End. Mes. Lisesi	39	24	12	0
İmam Hatip A. İmam Hatip Lisesi	47	24	0	0
Turgut Reis Teknik Lisesi EML.	77	24	23	0
Atatürk Lisesi	61	24	0	0
Yunus Emre Lisesi	88	24	8	0
Türk Telekom An. Tek. Lisesi	12	12	6	6
Fatih Fen Lisesi	32	24	17	0
Hoca Ahmet Yesevi Lisesi	76	24	21	0
Kılıçoğlu Anadolu Lisesi	43	24	11	0
Salih Zeki Lisesi	23	23	18	0
Anadolu Teknik Lisesi	34	24	15	0
H. Edip Törehan Kız Mes. Lisesi	14	14	0	0
Mustafa Kemal Lisesi	21	21	11	0
Prof. Dr. Orhan Oğuz Lisesi	40	24	20	0
Toplam	1479	675	414	22

EK 6
AYLIKLA ÖDÜLENDİRME ESASLARI

Kimlik Bilgileri

Adı ve soyadı : Kurum sicil numarası :
Doğum yeri ve yılı : Kadro ünvanı ve görevi :
Görev yeri ve okulu :

B) GENEL NİTELİKLER	Azami puan değeri	Takdir edilen puan				
		1. sicil amiri	İlçe D. Komis.	Ortalama puan	İl D. Komis.	Esas puan
Öğrencilerle olan ilişkiler	5		X		X	
Öğrenci velileri ve diğer personelle ilişkileri	5		X		X	
Cesaret, azim ve sebatkarlığı	5		X		X	
Görevinde tarafsızlık ve eşitlik ilkesine bağlılığı	5		X		X	
Sorumluluk alma özelliği	5		X		X	
Öğretmen ve yöneticilerle ilişkileri	5					
Görevini yapmadaki hevesi ve kendini yetiştirme gayreti	5					
Müstakilen iş görme kabiliyeti, teşebbüs fikri	5					
Ciddilik, dürüstlük, güvenilirlik	5					
Tutarlı ve dengeli bir kişiliğe sahip olması	5					
Meslek, şeref ve haysiyetini zedeleyici kötü alışkanlıklara düşkün olmaması	5					
TOPLAM	55					
EĞİTİM-ÖĞRETİMDE BAŞARI DURUMU	Azami puan değeri	Takdir edilen puan				
		1. sicil amiri	İlçe D. Komis.	Ortalama puan	İl D. Komis.	Esas puan
Öğretim programı hakkında genel bilgisi	5		X		X	
Ders programını uygulamadaki başarısı	5		X		X	
Konuyu işleyişi ve öğretmedeki yeterliliği	5		X		X	
Ders öncesi hazırlığı (Ders planlarını hazırlama)	5		X		X	
Öğrencilerin başarısını değerlendirmedeki yeterliliği	5		X		X	
Kullandığı eşyanın bakım, koruma, tertip ve düzenini sağlama	5		X		X	
İş birliği yapmada ve değişen şartlara, görevlere uymada gösterdiği başarı	5		X		X	
Milli Eğitim Mevzuatı hakkında bilgisi ve bağlılığı ile uygulama özelliği	5					
Ders öğretiminde araç ve gereçlerden yararlanması	5					
Alanı ile ilgili meslekî, sosyal ve kültürel faaliyetlerdeki başarısı	5					

EK 6 (Devam)

Okulun çevreye olan ilişkileri geliştirme, çevreye etkilerini artırma ve kabul ettirme derecesi	5					
Eğitici kol çalışmalarına katılma derecesi ve başarı düzeyi	5					
TOPLAM	60					

...../...../2002 Öğretim Yılı Mesleği ile İlgili Faaliyetleri Olağanüstü Gayret ve Çalışmaları ile Diğer Hususlar	Azami puan değeri	Takdir edilen puan				
		İ. sicil amiri	İlçe D. Komis.	Ortalama puan	İl D. Komis.	Esas puan
Aldığı takdimamelerin her birinden; a.Bakanlık makamınca verilen için b.Vali tarafından verilen için c.Kaymakam tarafından verilen için	12 8 5					
Aldığı teşekkürlerin her birinden; a.Bakanlık makamınca verilen için b.Müsteşar, müsteşar yardımcıları ve valiler tarafından verilen için c.Diğerleri tarafından verilen için	6 4 2					
Gazete ve dergilerde yayımlanmış bilimsel ve mesleki inceleme, araştırma ve makaleler için	8					
Yazmış olduğu ve bakanlıkça kabul edilmiş kitapları için	10					
Türkiye genelinde yapılan yarışmalardan; a.Birinci olanlara b.İkinci olanlara c.Üçüncü olanlara d.Mansiyon alanlara	10 8 5 3					
Yurt dışı yarışmalarının her birinden a.Birinci olanlara b.İkinci olanlara c.Üçüncü olanlara d.Mansiyon alanlara	12 10 8 6					
Genel bir zarar, felaket veya tehlikenin önlenmesinde yahut genel bir faydanın sağlanmasında üstün başarı göstermek	15					
Üstün bir teknik bilgiye dayanarak ferdi gayreti ile üretim, gelir ve verimliliğin artırılmasında yahut hizmetin yürütülmesinde dikkate değer çalışmalar yapmak	15					
Mesleği ile ilgili bir buluş yapmak veya mevcut usullerle yararlı yenilikler meydana getirmek	15					
TOPLAM	162					

ÖDÜLLENDİRMEYE ESAS TOPLAM PUANI

...../...../2000
Değerlendirmeyi yapanın
Adı, Soyadı, Unvanı, İmzası

EK 7
DERS TEFTİŞ RAPORU

Okulu: -----

Derse Girilen Tarih: -----

Öğretmen Adı Soyadı: -----

Branşı: : -----

1- Girilen sınıf	
2- Görülen ders	
3- Dersin konusu	
4- Derse hazırlıklı gelmiş midir?	
5- Yıllık ders dağıtımına uymuş mudur?	
6- Öğretim yöntemi nedir?	
7- Dersindeki bilgisi	Çokiyi İyi Orta Yetersiz
8- Meslek İçinde kendini yetiştirmede gösterdiği çaba	Çokiyi İyi Orta Yetersiz
9- Öğrencilerle eğitim yönünden ilgisi, derecesi ve başarısı	Çokiyi İyi Orta Yetersiz
10- Öğrencilerle öğretim yönünden ilgisi, öğretim yöntemlerini kullanmadaki başarısı	Çokiyi İyi Orta Yetersiz
11- Yürürlükteki programları uygulama başarısı	Çokiyi İyi Orta Yetersiz
12- Zümre arkadaşları ile işbirliği	Çokiyi İyi Orta Yetersiz
13- Öğrenciler üzerindeki otoritesi	Çokiyi İyi Orta Yetersiz
14- Nöbetlerdeki tutumu	Çokiyi İyi Orta Yetersiz
15- Öğrenciyi hayata hazırlama ve eğitsel kollardaki başarısı	Çokiyi İyi Orta Yetersiz
16- Dersi ile ilgili araçları bulma, koruma ve yararlanmadaki başarısı	Çokiyi İyi Orta Yetersiz
17- Görev arkadaşlarına ve üstlerine karşı tutumu	Çokiyi İyi Orta Yetersiz
18- Not verme isabeti	Çokiyi İyi Orta Yetersiz
19- Genel düşünceler:/...../2001

EK 8

T.C.
DEVLET MEMURLARI SİCİL RAPORU

FOTOĞRAF

Adı ve Soyadı :
Doğum Tarihi :
Görevi :
Sicil Numarası :
Sicil Raporunun Ait Olduğu Yıl :

SİCİL AMİRLERİNİN MEMURUN GENEL DURUMU VE DAVRANIŞLARI HAKKINDAKİ DÜŞÜNCELERİ (ŞAHSİYET DEĞERLENDİRMESİ)			
	1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN DÜŞÜNCESİ	2 İNCİ SİCİL AMİRİNİN DÜŞÜNCESİ	3 ÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN DÜŞÜNCESİ
SİCİL AMİRLERİNİN MEMURUN MESLEKİ EHLİYETİ HAKKINDAKİ NOTLARI (GÖREVDE GÖSTERİLEN BAŞARININ DEĞERLENDİRİLMESİ)			
1. Sorumluluk duygusu (Görev ve yetki alanına giren işleri kendiliğinden, zamanında ve doğru yapma; takip edip sonuçlandırma alışkanlığı?			
2. Görevine bağlılığı, iş heyecanı, teşebbüs fikri?			
3. Mesleki bilgisi, yazılı ve sözlü ifade kabiliyeti, kendini geliştirme ve yenileme gayreti?			
4. İntizam ve dikkati?			
5. İşbirliği yapmada ve değişen şartlara, görevlere uymada gösterdiği başarı?			
6. Tarafsızlığı?(Görevini yerine getirirken, dil,ırk,cins,siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ayrılıklarından etkilenmeme)			
7. Amirlerine, mesai arkadaşlarına, iş sahiplerine karşı tutum ve davranışı?			
8. İnsan haklarına saygısı? (İnsanların kişiliğine ve haklarına saygı gösterme, hiç kimseye insanlık onuruyla bağdaşmayan muamelede bulunmama)			
9. Disipline riayeti?			
10. Görevini yerine getirmede çalışkanlığı, kabiliyeti ve verimliliği?			
11. Yurt dışı görevlerde temsil yeteneği, mesleki ehliyeti ve yabancı dil bilgisi (Sadece yurt dışı teşkilatı olan kurumlar için)			

EK 8 (Devam)

SİCİL AMİRLERİNE MEMURUN YÖNETİCİLİK EHLİYETİ HAKKINDA NOTLARI (YALNIZ YÖNETİCİ DURUMDAKİ MEMURLAR İÇİN DOLDURULUR)			
SORULAR	1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	2 İNCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	3 ÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN NOTU
1. Zamanında, doğru ve kesin karar verme kabiliyeti?			
2. Planlama, organizasyon ve koordinasyon kabiliyeti?			
3. Temsil ve müzakere kabiliyeti?			
4. Takip, denetim ve örnek olma kabiliyeti?			
5. Mevzuat ve teknolojik gelişmelere intibak kabiliyeti?			
6. Maiyetindekileri değerlendirme ve yetiştirmedeki kabiliyeti?			
7. İş hakimiyeti, kendine güveni?			
8. Sosyal ne beşeri münasebetleri?			
SİCİL AMİRLERİNİN YURT DIŞINDA GÖREVLİ MEMURUN EHLİYETİ HAKKINDAKİ NOTLARI (ÜLKEYİ TEMSİLDE VE MENFAATLERİNİ KORUMADA GÖSTERİLEN BAŞARININ DEĞERLENDİRİLMESİ)			
SORULAR	1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	2 İNCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	3 ÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN NOTU
1. Yabancı dil bilgisi?			
2. Gerekli ve yararlı ilişkileri kurma ve geliştirmede başarı?			
3. Ülke menfaatlerini korumada gösterilen itina ve hassasiyeti?			
4. Temsil icaplarını yerine getirmekteki başarısı?			
5. Görevli olduğu ülkenin şartlarına uyum kabiliyeti, Türk ölkü ve kültürüne bağlılığı?			
1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN SİCİL NOTU :	2 İNCİ SİCİL AMİRİNİN SİCİL NOTU :	3 ÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN SİCİL NOTU :	
MEMURUN SİCİL NOTU ORTALAMASI: MEMURUN BAŞARI DERESESİ VE SİCİLİ:			
1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN Adı : Soyadı : Görevi : İmzası :	2 İNCİ SİCİL AMİRİNİN Adı : Soyadı : Görevi : İmzası :	3 ÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN Adı : Soyadı : Görevi : İmzası :	

EK 9

1-a-Öğretmen-Müdür Görüşleri

Case Processing Summary

		Cases
		Valid
MEVKI		N
TOPLAM	Müdür	24
	Öğretmen	392

Descriptives

MEVKI			Statistic	Std. Error
TOPLAM	Müdür	Mean	75,2500	1,1613
		Std. Deviation	5,6894	
	Öğretmen	Mean	67,6199	,7626
		Std. Deviation	15,0992	

1-b- Öğretmen-Müdür Görüşlerinin Karşılaştırılması

Group Statistics

MEVKI		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TOPLAM	Müdür	24	75,2500	5,6894	1,1613
	Öğretmen	392	67,6199	15,0992	,7626

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
TOPLAM	Equal variances assumed	19,561	,000	2,463	414	,014
	Equal variances not assumed			5,492	46,603	,000

EK 9 (Devam)

2-a Okul Müdürlerinin Atanma Biçimlerine Göre

Group Statistics

ATANMA		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TOPLAM	sinav ile	8	76,0000	4,8697	1,7217
	sinavdan önce	16	74,8750	6,1739	1,5435

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
TOPLAM	Equal variances assumed	,252	,621	,449	22	,658

2-b Yöneticilikte Geçirilen Süreye Göre

Case Processing Summary

		Cases	
		Valid	N
	KIDEM		
TOPLAM	2-5	9	
	10-13	2	
	14-17	7	
	18+	6	

Descriptives

KIDEM			Statistic	Std. Error
TOPLAM	2-5	Mean	76,0000	1,5184
		Std. Deviation	4,5552	
	10-13	Mean	75,0000	2,0000
		Std. Deviation	2,8284	
	14-17	Mean	72,5714	1,6741
		Std. Deviation	4,4293	
	18+	Mean	77,3333	3,5182
		Std. Deviation	8,6178	

EK 9 (Devam)

ANOVA

TOPLAM

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	81,452	3	27,151	,819	,499
Within Groups	663,048	20	33,152		
Total	744,500	23			

2-c Katıldıkları Hizmet İçi Eğitim Kursuna Göre

Case Processing Summary

	KURS	Cases	
		Valid	N
TOPLAM	Hiç		1
	1		1
	2		4
	3		4
	4+		14

Descriptives^{a,b}

KURS		Statistic	Std. Error
TOPLAM	2	Mean	77,0000
		Std. Deviation	5,8878
	3	Mean	72,2500
		Std. Deviation	2,9861
	4+	Mean	75,5714
		Std. Deviation	6,5834

a. TOPLAM is constant when KURS = Hiç. It has been omitted.

b. TOPLAM is constant when KURS = 1. It has been omitted.

ANOVA

TOPLAM

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	50,321	4	12,580	,344	,845
Within Groups	694,179	19	36,536		
Total	744,500	23			

EK 9 (Devam)

2-d Teşekkür Belgesi Vermelerine Göre

Group Statistics

TESEKKUR		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TOPLAM	Vermedim	6	70,6667	2,7325	1,1155
	Verdim	18	76,7778	5,6314	1,3273

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
TOPLAM	Equal variances assumed	3,467	,076	-2,533	22	,019
	Equal variances not assumed			-3,525	18,357	,002

2-e Takdir Belgesi Teklif Etmelerine Göre

Group Statistics

TAKTİR		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TOPLAM	T. etmedim	9	76,8889	6,9901	2,3300
	T. ettim	15	74,2667	4,7429	1,2246

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
TOPLAM	Equal variances assumed	,891	,355	1,098	22	,284
	Equal variances not assumed			,996	12,486	,338

EK 9 (Devam)

3-a Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre

Group Statistics

CINSİYET		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TOPLAM	Kadın	179	65,8268	15,9105	1,1892
	Erkek	213	69,1268	14,2458	,9761

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
TOPLAM	Equal variances assumed	2,665	,103	-2,166	390	,031

3-b Öğretmenlerin Kıdemine Göre

Case Processing Summary

		Cases
		Valid
KIDEM		N
TOPLAM	2-6	74
	7-11	78
	12-16	75
	17-21	71
	22+	94

EK 9 (Devam)

Descriptives

KIDEM			Statistic	Std. Error
TOPLAM	2-6	Mean	68,5676	1,6985
		Std. Deviation	14,6110	
	7-11	Mean	67,3205	1,6076
		Std. Deviation	14,1976	
	12-16	Mean	66,5600	1,6362
		Std. Deviation	14,1700	
	17-21	Mean	66,0000	2,0758
		Std. Deviation	17,4912	
	22+	Mean	69,1915	1,5568
		Std. Deviation	15,0935	

ANOVA

TOPLAM

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	576,182	4	144,046	,629	,642
Within Groups	88566,183	387	228,853		
Total	89142,365	391			

3-c Öğretmenlerin Branşına Göre

Case Processing Summary

		Cases	
		Valid	N
BRANS			
TOPLAM	Sosyal B.	193	
	Fen B.	128	
	Meslek D.	71	

EK 9 (Devam)

Descriptives

BRANS			Statistic	Std. Error
TOPLAM	Sosyal B.	Mean	68,9016	1,0572
		Std. Deviation	14,6869	
	Fen B.	Mean	67,4688	1,3501
		Std. Deviation	15,2749	
	Meslek D.	Mean	64,4085	1,8518
		Std. Deviation	15,6036	

ANOVA

TOPLAM

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1052,205	2	526,103	2,323	,099
Within Groups	88090,159	389	226,453		
Total	89142,365	391			

3-d Öğretmenlerin Katıldıkları Hizmet İçi Eğitime Göre

Case Processing Summary

		Cases
		Valid
KURSS		N
TOPLAM	Hiç	258
	"1"	38
	"2"	34
	"3"	20
	"4+"	42

EK 9 (Devam)

Descriptives

KURSS			Statistic	Std. Error
TOPLAM	Hiç	Mean	66,5969	,9366
		Std. Deviation	15,0447	
"1"		Mean	74,3158	1,8025
		Std. Deviation	11,1115	
"2"		Mean	68,6176	2,8954
		Std. Deviation	16,8829	
"3"		Mean	67,9500	3,1301
		Std. Deviation	13,9980	
"4+"		Mean	66,8810	2,5551
		Std. Deviation	16,5591	

ANOVA

TOPLAM

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2032,693	4	508,173	2,258	,062
Within Groups	87109,672	387	225,090		
Total	89142,365	391			

3-e Öğretmenlerin Kitap-Makale Okumalarına Göre

Group Statistics

M.OKUMA		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TOPLAM	Okumadým	206	66,6068	15,8609	1,1051
	Okudum	186	68,7419	14,1661	1,0387

EK 9 (Devam)

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
TOPLAM	Equal variances assumed	2,588	,108	-1,400	390	,162

3-f Öğretmenlerin Teşekkür Belgesi Almalarına Göre

Group Statistics

TESEKKUR		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TOPLAM	Almadým	284	66,1092	14,9628	,8879
	Aldým	108	71,5926	14,7977	1,4239

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
TOPLAM	Equal variances assumed	,053	,824	-3,251	390	,001

EK 9 (Devam)

3-g Öğretmenlerin Takdir Belgesi Almalarına Göre

Group Statistics

TAKTİR		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TOPLAM	Almadým	361	67,2410	15,0440	,7918
	Aldým	31	72,0323	15,2872	2,7457

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
TOPLAM	Equal variances assumed	,617	,433	-1,700	390	,090

3-h Öğretmenlerin Maaşla Ödül Belgesi Almalarına Göre

Group Statistics

ÖDÜL		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TOPLAM	Almadým	369	67,3388	15,1015	,7862
	Aldým	23	72,1304	14,6483	3,0544

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
TOPLAM	Equal variances assumed	,308	,579	-1,479	390	,140

KAYNAKÇA

Ağaoğlu, Esmahan. **Eğitimde Klinik Denetim**. Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları. Eskişehir, 1997.

_____. "Eğitim ve Okul Yönetimi." **Yönetici Adaylarının Eğitimi Ders Notları**. Ünite: 4. Eskişehir, 1999.

Alkan, Cevat. **Eğitim Teknolojisi**. Anı Yayıncılık. Altıncı Baskı. Ankara, 1998.

Aydın, Mustafa. **Çağdaş Eğitim Denetimi**. İm Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş., İkinci Baskı. Ankara, 1986.

_____. **Eğitim Yönetimi, Kavramlar, Kurallar, Süreçler, İlişkiler**. Hatipoğlu Yayınevi. Beşinci Baskı. Ankara, 1998.

Arslan, Metin. "Denetim ve Değerlendirme." **Yönetici Adaylarının Eğitimi Ders Notları**. Yalova, 2002.

Balcı, Esergül. "Öğretmenlerin Sosyal Statüsü ve Ödüllendirilmesi." **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Şafak Matbaası. Sayı: 6. Ankara, 1991.

_____. "Yönetimde Güdüleme, Ödüller ve Türk Eğitim Sistemi'ndeki Durum." **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Şafak Matbaası. Sayı: 4. Ankara, 1989.

Başar, Hüseyin. "Öğretmenlerin Ödüllendirilmesi." **Türk Eğitim Derneği Eğitim ve Bilim Dergisi**. Cilt:2. Sayı: 70. Ankara, 1998.

_____. "Öğretmenlerin Değerlendirilmesi." **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları**. Ankara, 1988.

Başaran, İbrahim Ethem. **Eğitim Yönetimi**. Kadioğlu Matbaası. Dördüncü Basım. Ankara, 1994. ✓

_____. **Türkiye Eğitim Sistemi**. Yargıcı Matbaası. Üçüncü Basım. Ankara, 1996. ✓

Bayrak, Coşkun. "Yönetim Kavramı ve Yurt Yönetimi." **Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Cilt:4. Sayı:1-2. Eskişehir, 1991 ✓

Bursalıoğlu, Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Pegem Yayıncılık. Ankara, 1998. ✓

Bülbül, A.Sudi. (Proje Yürütücüsü). **Türkiye'de Mesleki ve Teknik Gelir Getirici Yetişkin Eğitim Çalışmalarını İnceleme Projesi. (Son Rapor)**. Ankara: UNESCO Türkiye Milli Komisyonu, 1996.

Celep, Cevat. **Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler**. Anı Yayıncılık. Ankara, 2000. ✓

Coşkun, Akif; Feyzullah Coşkun. "Demokratik Öğretmen Davranışları", **Eğitim-Sen Eğitici ve Yönetici Eğitimi Seminer Notları**. Eğitim-Sen Yayınları, Ankara: 2000. ✓

Çelik, Vehbi. "Geleceğin Okul Liderleri". **Eğitimde Yansımalar 6. 2000 Yılında Türk Milli Eğitim Örgütü ve Yönetimi Ulusal Sempozyumu**. Ankara, 11-13 Ocak, 2001. ✓

Devlet Memurları Kanunu, 657, Kabul Tarihi 14 Haziran 1965.

Düren, Zeynep. **2000'li Yıllarda Yönetim. Sürekli Değişim ve Belirsizlik Ortamında Gelişen Yönetimsel Yaklaşımlar**. Alfa Yayınları. İstanbul, 2000. ✓

Erçelebi, Hasan. "İlkokul Öğretmenlerinin Mesleki Doyumu". **Yaşadıkça Eğitim Dergisi**. Sayı:50. Kültür Koleji Yayınları. Sayı :50. Ankara, Ocak/Şubat 1997. ✓

Erden, Münire. **Öğretmenlik Mesleğine Giriş**. Alkım Yayınları. İstanbul, 2001. ✓

Erdoğan, İrfan. **Okul Yönetimi ve Öğretimi Liderliği**. Sistem Yayıncılık. İstanbul, 2000. ✓

Ersan, Nurgün. "Eğitim Sistemi, Eğitim Kurumları ve Öğretmenin Değerlendirilmesi." **Türk Eğitim Derneği Eğitim ve Bilim Dergisi**. Cilt:11. Sayı:61. Ankara, 1986. ✓

Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Alfa Yayınları. İstanbul, 2001. ✓

Fidan, Nurettin; Münire Erden. **Eğitime Giriş**. Alkım Yayınları. İstanbul, 1998. ✓

Geylan, Ramazan. **Personel Yönetimi**. Birlik Ofset. Eskişehir, 1996.

Gökçe, Feyyat. "Eğitim Denetiminin Amaç ve İlkeleri." **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Sayı:10. Ankara, 1994. ✓

Kalkandelen, A.Hayrettin. **Hedeflere Yönelik Sevk ve İdare**. İm Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık AŞ. Ankara, 1986. ✓

Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Nobel Yayın Dağıtım. Sekizinci Basım. Ankara, 1998.

Karip, Emin; Kemal Köksal, "Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi". **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**. Yıl:5. Sayı:19. Pegem Yayıncılık. Ankara,1999. ✓

Küçükahmet, Leyla. **Öğretimde Planlama ve Değerlendirme**. Alkım Yayınları. İstanbul, 1999. ✓

Milli Eğitim Bakanlığı, "Lise ve Ortaokullar Yönetmeliği", **Milli Eğitim Temel Kanunu**, Ankara, 1999. ✓

_____. (Yayımlar Dairesi Başkanlığı). **Milli Eğitimle İlgili Mevzuat 2.** (İkinci Baskı). Ankara, 1999.

_____. (Yayımlar Dairesi Başkanlığı). **Milli Eğitimle İlgili Mevzuat 3.** (İkinci Baskı). Ankara, 1999.

_____. (Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğü). **Öğretmen Yeterlilikleri**, Ankara, Temmuz 2002. ✓

_____. (Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü). **Eğitim Yönetimi : Yönetim Yönetici**. Ankara, 1999.

_____. "İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları ve Teftiş Yönergesi", **Tebliğler Dergisi**, 2508. Ankara, Ocak, 2000. ✓

_____. "Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği", **Tebliğler Dergisi**, 2417, Ankara, Ekim, 1994.

Öncü, H. Fikret. **Yönetimde Eğitim**. Değişim Dinamikleri Yayınları. İstanbul, 1998.

Özbek, Oğuz. "İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin Ders Teftişi Etkinliklerinde Müfettişlerden Beklentileri ve Bu Beklentilerin Gerçekleşme Düzeyleri". **Eğitim Araştırmaları Dergisi**. Sayı:3-4. Anı Yayıncılık. Ankara, 2001. ✓

Özçelik, Durmuş Ali. "Eğitim Programları ve Öğretim, Genel Öğretim Yöntemi." **ÖSYM Eğitim Yayınları**. No:8. Ankara, 1987. ✓

_____. **Okullarda Ölçme ve Değerlendirme**. ÖSYM Eğitim Yayınları. Ankara, 1982. ✓

Sarpkaya, Ruhi. "İlköğretim ve Ortaöğretim Öğretmenlerine Yönelik Disiplin ve Ödüllendirme Uygulamaları." Yayınlanmamış Doktora Tezi Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İzmir, 2001. ✓

Seçkin, Nezahat. "Orta Dereceli Okul Öğretmenlerinin Aldıkları Ödüller ve Cezalara İlişkin Bir Çalışma." **Eğitim ve Bilim Dergisi**. Cilt:14. Sayı:76. Ankara, 1990. ✓

Su, Kamil. **Türk Eğitiminde Teftişin Yeri ve Önemi**. Milli Eğitim Basım Evi. İstanbul, 1974. ✓

Taymaz, Haydar. **Okul Yönetimi**. Ankara Üniversitesi Yayınları. Üçüncü Basım. Ankara, 1995. ✓

_____. **Uygulamalı Okul Yönetimi**. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları. No: 180. Ankara, 1997. ✓

_____. "Ders Denetimi." **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**. Cilt: 17. Sayı: 1-2. Ankara, 1995.

_____. "Ortaöğretim Kurumlarında Ders Denetimi." **Eğitim ve Bilim Dergisi**. Cilt:12. Sayı:66. Ankara, 1987. ✓

T.C Resmi Gazete, "Lise ve Ortaokullar Yönetmeliği", Yayımlanma Tarihi: 28 Kasım 1964, Sayı: 11868. ✓

_____. "Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği", Yayımlanma Tarihi:18 Ekim 1986, Sayı: 19255.

_____. "Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Yönetmeliği", Yayımlanma Tarihi: 3 Ekim 1993, Sayı: 21717.

Variş, Fatma ve Diğerleri. **Eğitim Bilimlerinde Çağdaş Gelişmeler**. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları. Lisans Tamamlama Programları. Editör: Ayhan Hakan. Etam Yayınları. Eskişehir, Şubat 1991.

Yılman, Mustafa ve Diğerleri. "Bir Sistem Olarak Okul", **Öğretmenlik Mesleğine Giriş**. (Ed.: Özcan Demirel ve Zeki Kaya) Ankara: PegemA Yayıncılık, 2001.

Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Gazi Kitabevi. Ankara, Ekim 2000.