T.C.

İstanbul Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı

İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkileri Yüksek Lisans Programı

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖZEL ORTA ÖĞRETİM KURUMLARINDA ÖĞRETMEN PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ UYGULAMALARI:

BİR ARAŞTIRMA

Nesrin ÖZER

2501060309

Tez Danışmanı

Prof.Dr. Tekin AKGEYİK

İstanbul, 2010

T.C
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüz **ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI** Bilim Dalında **2501060309** numaralı **NESRİN ÖZER'İN** hazırladığı **"ÖZEL ORTA ÖĞRETİM KURUMLARINDA ÖĞRETMEN PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ UYGULAMALARI: BİR ARAŞTIRMA"** konulu **YÜKSEK LİSANS/** ~~**DOKTORA TEZİ**~~ ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI,** Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 15.Maddesi uyarınca **12/04/2010 PAZARTESİ** günü **Saat: 16:30'da** yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin ...Kabulü.....'ne* ~~**OYBİRLİĞİ**~~ **/OYÇOKLUĞUYLA** karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ(*)	İMZA
PROF.DR.TEKİN AKGEYİK	Kabul	
PROF.DR.SEDAT MURAT	Kabul	
PROF.DR.MUSTAFA DELİCAN	Red	
DOÇ.DR.HALİL İBRAHİM SARIOĞLU	Kabul	
YRD.DOÇ.DR.SAYİM YORGUN	Kabul	

ÖZEL ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA ÖĞRETMEN PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ UYGULAMALARI:

BİR ARAŞTIRMA

Nesrin ÖZER

2501060309

ÖZ

Milli Eğitim Temel Kanunu'nda eğitim-öğretimin temel hedefi, ülkesine karşı görev ve sorumluluklarını bilen bilgi çağı insanını yetiştirmek olarak belirlenmiştir. Eğitim-öğretimin merkezinde öğrenci bulunmakta, onun yetiştirilmesinde en etkili rol ise öğretmene düşmektedir. Hedeflere ulaşılabilmesi için, öğretmenlerin etkin ve verimli şekilde çalışmasını sağlayacak araçların ve yaklaşımların geliştirilmesi gerekliliği ve AB'ne uyum çalışmaları kapsamında, MEB' de kamu personel yönetimine hakim olan denetim ve sicil raporları ile değerlendirme sisteminden, performans yönetimine geçiş için mevzuat ve uygulamaya yönelik çalışmalara başlamıştır.

Dünyada da öğretmenlerin performansının olabildiğince objektif kriterler ışığında, çoklu veri kaynakları ve değerlendirme araçları ile değerlendirilmesine yönelik arayışlar ve araştırmalar devam etmektedir. Ancak konu ile ilgili geniş çaplı uygulamalar daha çok resmi okulları kapsadığından, araştırmalar da bu uygulamalar üzerinden yürütülmektedir. Özel sektör uygulamalarına dair kaynaklar ise oldukça sınırlıdır. Ülkemizde de MEB denetim ve değerlendirmeleri yanında, öğretmen performansının değerlendirilmesi uygulamalarına sahip olabilecek kurumlar, özel öğretim kurumlarıdır. Bu nedenle özel öğretim kurumlarındaki değerlendirme uygulamalarının yaygınlığı, planlama ve uygulama süreçlerinin nasıl yapılandırıldığı, sonuçların insan kaynakları fonksiyonlarında kullanımı ve sistemin yararları hakkında bir araştırma yapma gerekliliği

duyulmuştur. Bu amaçla İstanbul ilinde özel okullar birliğine kayıtlı özel ortaöğretim kurumları araştırmanın evreni olarak belirlenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre; öğretmen performansının değerlendirilmesinin özel ortaöğretim kurumlarında yaygın olarak uygulandığı, eğitim örgütünün gerekliliklerine uygun olarak planlandığı ve yürütüldüğü, değerlendirme sonuçlarının insan kaynakları fonksiyonlarında kullanıldığı, ötgütsel ve bireysel yararlar sağladığı ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılanların çoğunluğu okullarındaki değerlendirme sisteminin başarılı olarak kurulup, uygulandığı ve genel olarak kurum için faydalı olduğu görüşündedirler.

Ayrıca araştırma değerlendirme uygulamalarının, sonuçların kullanımı, geribildirimin etkinliği ve hedef değerlendirmesinin etkinliği hakkında daha detaylı araştırmalar yapılması gerektiğini de ortaya koymuştur.

IN PRIVATE SECONDARY SCHOOLS TEACHER PERFORMANCE EVALUATION PRACTICES: A SURVEY

Nesrin ÖZER

2501060309

ABSTRACT

The main objective of education according to National Education Act is to train people of information age as aware of their responsibilities and duties to their Country. Students are located in the center of education but professional teachers undertake the most effective role in good upbringing of students as good people, good citizens and professionals in line with the general objectives and principles of National Education. In order to achieve the goals set out in education, implementation of a performance evaluation system that provides teachers ability to implement, develop tools and approaches to work effectively and efficiently and also to give professional assistance and guidance has a great importance.

The researches in the field of evaluation of the performance of the teachers in the light of possible objective criteria with multiple data sources and evaluation tools are developing in the world since Major researches and applications are held through public sector and resources, private sector applications are quite limited. Besides the auditing and evaluation of the Turkish Ministry of Education, the institutions which have the applications of the teacher's performances evaluaion are the private schools. Thus, there is a necessity about the penetration of the evaluation applications, structuring of the application and planning process, utilization of the results in human resources functions and the survey of the system-benefits in private schools. For this purpose, private schools

where teacher performance evaluation system takes place were selected as the core of the survey in the province of İstanbul which.

According to the survey results it is seen that that the evaluation of teacher's performance is commonly applied in private secondary education institutions and the applicable evaluation in those institutions is planned and managed in compliance with the requirements of education organization and the evaluation results are used in human resources functions and make individual and organizational benefits. Most of the participants of survey agree with the application of the evaluation system at their schools and its benefits.

On the other hand, usage of the survey evaluation applications results, efficiency of the feedback and target evaluation introduce the necessity of more detail researches.

ÖNSÖZ

Performans yönetimi değişik sektörlerde oldukça yaygın olarak uygulanmakla birlikte, eğitimde performans yönetimi ve öğretmen performansının değerlendirilmesine yönelik kapsamlı uygulamalar 1990'lı yıllardan itibaren başlamakta olup, uygulamalara ilişkin araştırmalar ve arayışlar halen devam etmektedir. Ülkemizde ise konu çok yeni bir olgu olup, mevcut müfettiş denetimi ve sicil raporlarına dayalı değerlendirme sisteminin, eğitim-öğretimin kalitesini geliştirmeye, öğretmenlerin verimliliğini arttırmaya olan etkisini araştıran çalışmalar yapılmaktadır. Ancak bu araştırmalar daha çok devlet okullarındaki uygulamalar üzerinden yürütülmektedir. Öğretmen performansının değerlendirilmesi uygulamaları hakkındaki en önemli kaynak olan özel ortaöğretim kurumlarına yönelik araştırmalar ve akademik çalışmalar oldukça sınırlıdır. 2000'li yıllardan itibaren hızlı şekilde başlayan, mevcut kamu personel rejiminden, performansa dayalı değerlendirmeye geçiş çalışmaları, eğitimde performans yönetimi ve öğretmen performansının değerlendirilmesi konusunu son derece güncel hale getirmiştir. MEB'de Okulda Performans Yönetimi adlı modeline ilişkin çalışmalarını sonuçlandırmak üzeredir.

Bu nedenle özel ortaöğretim kurumlarındaki öğretmen performansının değerlendirilmesi uygulamalarının yaygınlığı, planlama ve uygulama süreçlerinin nasıl yapılandırıldığı, değerlendirme sonuçlarının insan kaynakları fonksiyonlarında kullanımı, öğretmenlere ve organizasyona sağladığı yararlar hakkında bir araştırma yapılmış, eğitimde performans yönetimi ve öğretmenin performansını değerlendirmenin gereklilikleri ile araştırma sonuçları karşılaştırılarak uygulamadaki durumun tespiti yapılmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın gerçekleştirilmesinde alanında tecrübeli ve değerli pek çok kişinin katkısı olmuştur. Anketlerin uygulama aşamasında değerli zaman, bilgi ve görüşlerini esirgemeyerek araştırmaya katılan okulların değişik kademelerdeki yöneticilerine ve Orhan Tekin'e, çalışmamın başlangıcında danışmanlığımı yürüten Doç. Dr. Halis Yunus

ERSÖZ'e ve devamında danışmanlığımı üstlenen, değerli eleştiri ve yönlendirmeleri ile zenginleştirici katkılarda bulunan Prof. Dr. Tekin AKGEYİK'e teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZ ..... **iii**
ABSTRACT ..... **v**
ÖNSÖZ ..... **vii**
İÇİNDEKİLER ..... **ix**
TABLO LİSTESİ ..... **xiii**
KISALTMALAR ..... **xv**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM : EĞİTİMDE PERFORMANS YÖNETİMİ

I. PERFORMANS **5**
A. KAVRAMI, AMACI ve ÖNEMİ **5**
1. Kavram **5**
2. Amaç **6**
3. Önemi **7**
B. PERFORMANS YÖNETİMİ SÜRECİ **8**
1. İş Analizi Yapılması ve Görev Tanımlarının Hazırlanması **9**
2. Hedeflerin, Performans Kriterlerinin ve Standartlarının Belirlenmesi **10**
3. Değerlendirme Yöntemlerinin, Periyotlarının ve Değerlendirenlerin Belirlenmesi **12**
4. Uygulama Öncesi Bilgilendirme **14**
5. Değerlendirme ve Geribildirim **15**
6. Değerlendirme Sonuçlarının Kullanımı **17**
a) İnsan Kaynağı Planlama ve Stratejik Planlama **17**
b) Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi **18**
c) Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme **18**
d) Kariyer Yönetimi ve Gelişim Planlaması **19**
e) Sözleşme Yenileme ya da İşten Çıkarma **20**

II. EĞİTİMDE PERFORMANS YÖNETİMİ 21
A. EĞİTİMDE PERFORMANS YÖNETİMİ..... 21
1. Kavram 21
2. Geçmişi ve Gelişmeler..... 23
3. Önemi 27
4. Özel Okullar İçin Önemi 28
5. Amacı..... 30
6.Yararları 31
7. Eğitim Yöneticilerinin Rolü 33
B. EĞİTİMDE PERFORMANS YÖNETİMİNDE SORUNLAR..... 36
1. Amaçlarla İlgili..... 36
2. Planlama ile İlgili 37
3. Uygulama ve Sonuçların Kullanımı ile İlgili 40

İKİNCİ BÖLÜM : ÖĞRETMEN PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ SÜRECİ

I. ÖĞRETMEN PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİNDE PLANLAMA SÜRECİ 43
A. İŞ ANALİZLERİ ve GÖREV TANIMLARININ HAZIRLANMASI 44
B. HEDEFLERİN, YETKİNLİKLERİN ve STANDARTLARIN BELİRLENMESİ 46
C. DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ ve PERİYODUNUN BELİRLENMESİ..... 52
1. Değerlendirenler..... 53
a) Öğrenci Görüşleri 53
b) Veli Görüşleri..... 54
c) Öğrenci Başarısı 55
d) Meslektaş Değerlendirmesi..... 59
e) Özdeğerlendirme..... 60
f) Müfettiş Değerlendirmesi 61

2. Değerlendirme Araçları 62
a) Sınıf Gözlemleri 62
b) Mesleki Çalışmalar 63
c) Diğerleri 64
D. UYGULAMA ÖNCESİ BİLGİLENDİRME 65
II. ÖĞRETMEN PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİNDE UYGULAMA SÜRECİ 67
A. DEĞERLENDİRME ve GERİBİLDİRİM 67
B. DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ KULLANIMI 70
1. Kariyer Planlama ve Öğretmenin Mesleki Gelişimi 70
2. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi 72
3. Ödüllendirme ve Ücret Yönetimi 73
4. İnsan Kaynağı Planlama, Sözleşme Yenileme ya da İşten Çıkarma 75

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM : ÖZEL ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA ÖĞRETMEN PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ SÜRECİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

I. TÜRKİYE'DE ORTAÖĞRETİM SİSTEMİ, ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI, HİPOTEZİ, YÖNTEMİ ve DENEKLER 78
A. TÜRKİYE'DE ORTAÖĞRETİM SİSTEMİ 78
B. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI, HİPOTEZİ VE YÖNTEMİ 82
1. Amaç, Kapsam ve Hipotezler 82
a) Amaç 82
b) Kapsam 82
c) Hipotezler 83
2. Prosedür ve Yöntem 84
a) Prosedür 84
b) Yöntem 85

C. DENEKLER 86
1. Deneklerin Profili 86
2. Değerlendirme Uygulamalarının Yayagınlığı 89
II. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ 90
A. SİSTEMİN BAŞARISI ve YARARLILIĞINA İLİŞKİN GÖRÜŞLER ... 90
1. Planlama ve Uygulamaya İlişkin 90
2. Yararlılığa İlişkin 93
B. SİSTEMİN PLANLAMA ve UYGULAMASINA İLİŞKİN BULGULAR95
1. Kurulma Süreci 95
2. Hedefler ve Yetkinlikler 98
3. Uygulama Öncesi Bilgilendirme 101
4. Değerlendirme Periyodu ve Yöntemi 105
5. Öğretmenin Performansının İzlenmesi, Değerlendirme ve Geribildirim 112
C. SONUÇLARIN KULLANIM ALANLARI ve SİSTEMİN YARARLARINA İLİŞKİN BULGULAR 116
1. Kullanım Alanları 116
2. Sistemin Yararları 118
SONUÇ 120
KAYNAKLAR 126
A- BASILI KAYNAKLAR 126
B- ELEKTRONİK KAYNAKLAR 130
EKLER 133
EK.1. Anket Formu 134
EK.2. MEB Anket Uygulama İzni 141
EK.3. Milli Eğitim İsttistiklerine Dair Gösterge Tablosu 143
EK.4.Özel Okullar Birliği Yazısı 144
Ek.5. CIS ve ECIS Üye Okullar Listesi 145

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Deneklerin Unvanları 87
Tablo 2: Araştırmaya Katılan Okulların Çalışan Sayısı 88
Tablo 3: Sistemin Planlama(Kuruluş) Başarısı Hakkındaki Görüşler 91
Tablo 4: Sistemin Uygulama Başarısı Hakkındaki Görüşler 92
Tablo 5: Planlama(Kuruluş) Başarısı Hakkındaki Görüşlerin Unvanlara Dağılımı 92
Tablo 6: Uygulama Başarısı Hakkındaki Görüşlerin Unvanlara Dağılımı 93
Tablo 7: Sistemin Yararlılığı Hakkındaki Görüşler 94
Tablo 8: Sistemin Yararlılığı Hakkındaki Görüşlerin Unvanlara Dağılımı 95
Tablo 9: Değerlendirme Sistemninin Kurulma Süresi 95
Tablo 10: Planlama Sürecine Okul İçinden Katılanlar 96
Tablo 11: Planlama Sürecinde Kurum Dışından Destek Alınması 97
Tablo 12: Kurum Dışından Destek Alınan Kaynaklar 97
Tablo 13: Performans Kriterlerinin Oluşumu(Hedefler-Yetkinlikler) 98
Tablo 14: Performans Kriterlerinin Örgütsel Hedeflerle Uyumu 99
Tablo 15: Örnek Performans Kriterleri(Yetkinlik ve Hedef) 100
Tablo 16: Performans Kriterleri Belirlenirken Öğretmen Görüşlerinin Alınması 101
Tablo 17: Uygulama Öncesi Değerlendirenlerin Bilgilendirilmesinin Süresi 102
Tablo 18: Değerlendirenlerin Bilgilendirilme Şekli 102
Tablo 19: Öğretmenlerin Bilgilendirilme Şekli 103
Tablo 20: Bilgilendirmelerin Nitelik ve Süre olarak Yeterliliği 103
Tablo 21: Bilgilendirmelerin Yeterliliği Hakkında Görüşlerin Unvanlara Dağılımı 104
Tablo 22: Değerlendirme Periyodu 105
Tablo 23: Sürece Değerlendiren Olarak Katılanlar 109
Tablo 24: Değerlendirenler Arasında Önem Sıralaması 110
Tablo 25: Öğretmenin Kendisini Değerlendirme Yöntemi 111
Tablo 26: Öğretmenin Yöneticisini Değerlendirmesi 111

Tablo 27: Veli ve Öğrencinin Değerlendirme Yöntemi 112
Tablo 28: Değerlendirenlerin Öğretmenin Performansını İzlemesi..... 113
Tablo 29: Değerlendirme Formunun Öğretmenle Görüşülerek Doldurulması 114
Tablo 30: Değerlendirme Formunun Öğretmenle Görüşülerek Doldurulması Hakkındaki Görüşlerin Unvanlara Dağılımı..... 115
Tablo 31: Değerlendirme Sonuçları Hakkında Öğretmene Geribildirim Verilmesi 115
Tablo 32: Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları 117
Tablo 33: Değerlendirme Sisteminin Yararları 119

KISALTMALAR

A.B.	:	Avrupa Birliği
A.B.D.	:	Amerika Birleşik Devletleri
a.e.	:	Aynı eser
a.g.e.	:	Adı geçen eser
a.g.m.	:	Adı geçen makale
CIS	:	Uluslararası Okullar Birliği
DPT	:	Devlet Planlama Teşkilatı
ECIS	:	Avrupa Uluslararası Okullar Birliği
İK	:	İnsan Kaynakları
MEB	:	Milli Eğitim Bakanlığı
OECD	:	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Organizasyonu
OTMG	:	Okul Temelli Mesleki Gelişim
s.	:	Sayılı
TALIS	:	Uluslararası Öğretme ve Öğrenme Araştırması

GİRİŞ

Örgütün performansının, çalışanların performanslarının toplamından oluştuğu kabul edildiğinde, çalışanların örgütün performansına katkılarını arttıracak yönetim stratejilerinin oluşturulması da önemli hale gelmektedir. Çalışanların, örgütün stratejik amaçlarına kendilerinden beklenen düzeyde katkıda bulunabilmelerini sağlama amacı ile performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'lü yılların başlarında ABD'de kamu kurumlarında görülmüş, bilimsel çalışmalarla oluşturulan iş ölçümleri ve iş değerlemeleri sayesinde çalışanların verimliliklerinin ölçümlenmesi ile özel sektörde de kullanılmaya başlanmıştır. Sonraki yıllarda kişilik özelliklerini kriter olarak alan değerlendirme teknikleri geliştirilmiş ise de, daha sonra yapılan motivasyonla ilgili çalışmalar, çalışanın sosyal çevresi ile birlikte düşünülmesi, başarı ile iş tatmini arasında ilişki kurulması gerekliliğini ortaya çıkarmış ve iş sonuçlarına yönelik ölçütler esas alınmaya başlanmıştır. Türkiye'deki uygulamalar da kamu kesiminde başlamış olup, konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme yönetiminin bilimsel olarak ele alınması ve modern yönetim tekniklerinin tanınması ile olmuştur. Müşteri beklentileri, bilimsel gelişmeler, yasal değişiklikler performans değerlendirme uygulamalarının yaygınlaşmasında etkili olmuş, finans, sigorta vb. uluslararası düzeyde iş ilişkileri kurmuş olan sektörler bu alanda öncü rolü üstlenmiştir. Artık pek çok sektörde performans yönetim sisteminin bir süreci olarak uygulanan performans değerlendirmenin, vizyon ve stratejilerin belirlenmesi, bunlara bağlı örgütsel ve bireysel hedeflerin belirlenmesi, etkin geribildirim sistemlerinin kurulması ve değerlendirme sonuçlarının kullanılması ile örgütsel değişim ve gelişimin sürekliliğini sağlamaktadır.

Bilgi toplumunu oluşturacak sürekli öğrenme ve gelişmeye açık bireyleri yetiştirme misyonunu üstlenen eğitim örgütlerinde başarılı ve kaliteli eğitim sistemi oluşturma arayışları ile eğitim süreçlerinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesine yönelik düzenlemeler ve uygulama değişikliklerinin performans yönetim sistemi ve bu sistem içinde öğretmenin performansının değerlendirilmesi ile desteklenmesi

gerekmektedir. Zira bu düzenleme ve değişikliklerin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için öğrencinin öğrenmesinde en önemli role sahip olan öğretmenlerin verimli şekilde çalışmalarını, bireysel ve mesleki gelişimlerini desteklemesi, potansiyel güçlerinin ortaya çıkarılmasını ve hizmet içinde yetiştirilmelerini sağlaması gerekmektedir.

Ülkemizde de izlemekten çok durum tespitine, gelişim yerine sonuç bağlamaya, açıklık yerine gizliliğe yönelik denetim ve değerlendirme uygulamaları beklenen amaçların sağlanamamasına neden olmaktadır. Öğretmen performansının değerlendirilmesine ilişkin arayışlar kapsamında MEB tarafından, okulun performansının arttırılmasına, öğretmenin gelişim ve eğitim ihtiyacının karşılanmasına yönelik olarak öğretmen yeterliklerinin tespiti, okul gelişim ekibi ve performans yönetim modeli oluşturma vb. çalışmalar yürütülmektedir. Bu çalışmalar, lisans düzeyinde eğitim ve yüksek lisans düzeyinde formasyon programlarına, hizmet içi eğitim programlarına ve performans yönetim sistemine kaynak oluşturacaktır. Ancak bu çalışmaların öğretmenin okul ve sınıf içindeki faaliyetlerinde yarattığı değişikliğin gözlemlenerek ve ölçülerek sonuçların tespit edilmesi gerekmektedir. Okulun ve öğretmenin performansının öğrencilere, velilere ve topluma etki eden sonuçlar doğurması nedeniyle okullar veliler, diğer vatandaşlar, sivil toplum kuruluşlarından oluşan geniş bir çevrede izlenmektedir. Bu yüzden performans değerlendirme sisteminin ve destekleyici diğer düzenlemelerin okul dışı çevreyi de tatmin edecek şekilde açık, anlaşılır, güvenilir, tutarlı şekilde oluşturulması gereklidir.

Ülkemizde özel sektörde çalışanın performansının değerlendirilmesi uygulamaları hakkında pek çok araştırma ve bilgi bulunmakta iken, eğitim sektöründeki performans değerlendirme uygulamaları ile ilgili yeterli araştırma bulunmamaktadır. Zira resmi ve özel öğretim kurumlarında MEB usullerine göre denetim ve değerlendirme yapılması esas ve zorunluluk olduğundan araştırmalar da çoğunlukla bu sistemin incelenmesini konu almıştır. MEB usullerine göre denetim ve değerlendirmeler yanında, öğretmen performansının değerlendirilmesi uygulamalarına da sahip olan özel öğretim kurumları, eğitim sektöründeki

performans değerlendirme uygulamalarının, performans değerlendirme prensipleri çerçevesinde incelenebilmesi için yegane kaynaktır.

Araştırma konusu olan öğretmen performansının değerlendirilmesi uygulamalarının incelenmesinde, yükseköğrenimden önceki son öğretim basamağını oluşturması, mesleki ve teknik eğitim programlarının uygulandığı kurumlar olması, branşlaşma ile öğretmenlerin çalışmalarının da farklılaşması nedenleriyle ilköğretim yerine ortaöğretim kurumları seçilmiştir. Özel okulların yoğun olarak faaliyette bulunduğu İstanbul'daki özel ortaöğretim kurumları araştırmanın kapsamını oluşturmuştur. İstanbul'daki özel ortaöğretim kurumlarından bunlardan faaliyetlerini mesleki bir birliğe üye olarak devam ettirenlerin, öğretmen performansının değerlendirilmesi uygulamasına sahip olabilecekleri dikkate alınarak, özel okullar birliğine kayıtlı özel ortaöğretim kurumları araştırmanın evreni olarak belirlenmiştir.

Tezin amacı, eğitim örgütlerinde performans yönetimini ve öğretmen performansının değerlendirilmesini incelemek, özel ortaöğretim kurumlarındaki öğretmen performansının değerlendirilmesi uygulamalarının yaygınlığını, planlama ve uygulama aşamalarının literatürdeki esaslar dahilinde gerçekleştirilip, gerçekleştirilmediğini, sonuçların kullanımını, bireysel ve örgütsel yararlarını araştırmaktır. Araştırmanın, değerlendirme sistemlerinin oluşumu ve uygulamasının geneli hakkında bilgi edinmeye yönelik olarak hazırlanmış olması nedeniyle, öğretmen performansının değerlendirilmesine ilişkin uygulamalarda hedef değerlendirmesinin ve geribildirimin etkinliğinin, değerlendirme sistemlerinin yapılandırılması ve uygulamasının adil ve şeffaf olup, olmadığının ayrı bir araştırma konusu olarak incelenmesi mümkündür. Araştırma bulguları arasında yer alan eğitim alanındaki uluslararası kuruluşlara üye özel okulların değerlendirme sistemlerinin başarılı ve yararlı olduğu yönündeki görüşlerden yola çıkılarak, bu kuruluşlara üye okullar ile üye olmayan okulların öğretmen performansının değerlendirilmesi uygulamalarının karşılaştırıldığı bir araştırma konunun farklı yönlerinin de incelenmesini de sağlayacaktır.

Bu amaçlarla oluşturulan çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde performans yönetimi ve eğitimde performans yönetimi kavramı, amacı, önemi, yararları ve sorunlar; ikinci bölümde öğretmen performansının değerlendirilmesi süreci, ülkemizdeki ve diğer ülkelerdeki uygulamalarla birlikte incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise araştırma verilerinin analizi sonucunda elde edilen bulgular, teorik bölümdeki açıklamalarla karşılaştırılarak yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

EĞİTİMDE PERFORMANS YÖNETİMİ

I. PERFORMANS

A. KAVRAMI, AMACI ve ÖNEMİ

1. Kavram

Örgütler, yoğun rekabet ortamında rakiplerine göre fark yaratmalarını sağlayacak yeni yönetim modelleri arayışları içinde, çalışanlarının güçlerini daha fazla ortaya koymalarını sağlayacak yaklaşımlar geliştirmektedirler. Bu arayışlar, insan kaynakları yönetimlerini, çalışanların motivasyonunu ve verimini yükseltecek bir çalışma ortamı yaratma, geliştirme, örgütün hedefi doğrultusunda en verimli şekilde çalışmalarını sağlama amaçlarını, yönetsel yararlarla özdeşleşen stratejik bir yaklaşım içinde gerçekleştirmelerine yöneltmiş, bu yönelim stratejik insan kaynakları yönetimine geçişi sağlamıştır.[1] Stratejik insan kaynakları yönetiminin en önemli aracı olan performans yönetimi ise, performansın neye göre, kimler tarafından, nasıl değerlendirileceğini, istenen performans ile gerçekleşen performansın karşılaştırılmasını, sapmaların belirlenmesini, düzeltici önlemlerin alınmasını ve sonuçlar doğrultusunda değerlendirme sisteminin ve örgüt performansının geliştirilmesini içeren faaliyetler bütünüdür.[2] Performans yönetimi, performans değerlendirmeyi durağan bir süreç olmaktan çıkarıp, dinamik bir süreç olarak ele alarak, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlar ve değerlendirmeye daha geniş bir açıdan bakar.[3] Kısaca, performans yönetimi çalışanları potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayacak şekilde motive ederek, örgütlerden, takımlardan ve bireysel olarak çalışanlardan

---

[1] Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi** , 4. bs. , İstanbul , Beta Yayıncılık , 2006, s.9.
[2] Gönül Budak , **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.bsk., İzmir, Barış Yayınları, 2008, s.413
[3] Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi , Performansın Planlanması, Değerlendirmesi ve Geliştirilmesi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No 262, İstanbul, 1996, s.60.

daha etkin sonuçlar almak için hazırlanmış ve uzlaşılmış amaçlar, performans standartları, hedefler, ölçüm, geribildirim, ödüllendirme vb. araçlardan oluşan sistematik bir yönetim aracıdır.

2. Amaç

Performans yönetimi, örgütsel hedeflerin açık tanımlanmış bireysel hedeflere dönüştürülmesini, bireysel hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesini, çalışanlara zamanında ve adaletle uygulanmasını, beklenen performansla, gerçekleşen performansın karşılaştırılmasını, yönetici ve çalışanlar arasında etkin bir iletişim ortamının yaratılmasını, böylece yönetici ve çalışanların ortak çabalarıyla performansın geliştirilmesini amaçlar.[4] Görev tanımlarının yeniden değerlendirilmesi ile çalışan ve onun işi hakkında doğru bilgi elde etmek, performansı tanımlamak, çalışana başarısı ve kendisinden neler beklendiğine ilişkin geribildirim vermek, böylece kendisini tanımasına, eksikliklerini gidermesine yardımcı olmak, motivasyonu ve iş tatminini arttırmak iyi planlanmış ve etkili bir şekilde uygulanan performans yönetimi ile mümkün olmaktadır. Ödüllendirme, gelişim ihtiyacı ve koçluk uygulamaları için temel bilgiler sağlanması, düşük performansın, çalışanların hatalı ve eksik yönlerinin belirlenmesi ve bunların eğitim ve gelişim planları ile giderilmesine olanak sağlanması, gerekirse başarısız çalışanın durumunun yeniden gözden geçirilmesi de diğer amaçlarındandır.

Geniş bir ifade ile, performans yönetimi örgüt içinde insan kaynağına ilişkin stratejik veri üretmek ve böylece insangücü planlaması yapmak, çalışanların kariyer planlamasına olanak sağlamak, işletmenin en üst yönetiminden, çalışana kadar başarı durumlarının ölçülmesini sağlayacak ortamı hazırlamak, örgütsel problemlerin belirlenmesinde yardımcı olmak, üst ve ast arasındaki iletişimi arttırmak için gerekli verileri sağlar. [5]

---

[4] İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi** , 1. bsk., İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2002, s.126.
[5] Barutçugil, a.e., s.127.

3. Önemi

Performans yönetimi, örgütlerde emreden yöneticilik anlayışından, destekleyici, yönlendirici yöneticilik anlayışına geçişi sağlamaktadır. Bu geçiş çalışanların performanslarının, genel anlamda örgütün performansını oluşturduğunun, örgütün misyonu ve uzun dönemli stratejik amaçları ile ilişkilendirilmesinin öneminin anlaşılması ile gerçekleşmiştir. Bu gelişme nispeten statik ve durum saptamaya yönelik olarak uygulanan performans değerlendirmesinin, yönetsel kararların alınmasına, geleceğe dönük planlamaların yapılmasına yönelik veriler sağlayan performans yönetimi sürecine dönüşmesine neden olmuştur.[6]

Performans değerlendirmelerinde bireylerin çalışmaları eksiklikleri, fazlalıkları, yeterlilikleri, yetersizlikleri gibi tüm yönleriyle ele alınırken, işgal ettikleri rollerin gereklerini ne düzeyde yerine getirdikleri tespit edilmiş olur. Performans değerlendirmesinin sonucunda çalışanlar, çalışmalarının takdir edilmesini, başarılarının karşılığını görmeyi, çalışanla çalışmayan, verimli ile verimsiz, başarılı ile başarısız arasında bir ayırım gözetilmesini ister ve beklerler. Çalışanlar bu tür maddi ve psikolojik gereksinimleri karşılandığı ölçüde örgüte bağlanır ve verimlilikleri artar. Daha da önemlisi kendilerini geliştirme ve performanslarını iyileştirme olanağı kazanırlar.[7] Özünde performans değerlendirmenin yer aldığı, yönetim ve örgüt değerlendirmesinin doğru şekilde yapılması varolma, gelişme ve rekabet etme mücadelesi veren işletmelerin faaliyetlerinin düzenlenmesinde önemli bir kaynak durumundadır. [8] Performans değerlendirmenin, örgütün işlevi ve etkileşimleri de gözönüne alınarak yapılandırılması, etik kurallara uyularak, dürüstlük ve açıklığın etkili olduğu şekilde uygulanması örgüt performansına önemli katkılar getirecektir. İşletmenin stratejik yönetimi ve yönlendirmesi ile sorumlu üst yönetimin bu görev ve sorumluluklarını, işletme misyonu ve pay sahipleri, çalışanlar, tedarikçi, müşteri vb. hak sahiplerinin

---

[6] Budak, a.g.e., s.411.
[7] Doğan Canman , **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, Ankara,TODAİE Yayınları, Yayın No:252 , 1993, s.4.
[8] Uyargil,a.g.e., s.3-5 .

çıkarları ve amaçları doğrultusunda yürütüp, yürütmediğinin, hazırlanan stratejilerin ve uygulamaların bu misyonla örtüşüp, örtüşmediğinin izlenmesi ve kontrol edilmesini ifade eden kurumsal yönetim anlayışına uygun şekilde yerine getirebilmeleri için de performans yönetimi etkili bir araçtır.[9]

Çalışma mevzuatımızda 2003 yılında yapılan değişikliklerle getirilen çalışanın performans verimsizliği vb. nedenlerle işten çıkarılmasına ilişkin kararların gerekçelendirilmesi ve belgelenmesi zorunluluğu, eşit davranma ilkesi, ayırımcılık yasağı vb. hükümler şirketlerin çalışanlarının performanslarını yakından takip etmesi ve değerlendirmesinin önemini daha da artırmıştır.

En temel insan kaynakları uygulamalarından başlayarak, çalışanların örgütün hedefleri doğrultusunda etkin bir şekilde çalışmalarını sağlamak, yeni hedefleri oluşturmak, etik kurallara ve yasal zorunluluklara uygun davranmak gibi en üst işletme stratejilerine kadar tüm süreçlerde örgütün işlev ve etkileşimleri de gözönüne alınarak oluşturulmuş bir performans yönetim sistemi son derece gerekli ve önemlidir.[10] Performans yönetimi ile düzenli olarak ölçülebilir ve izlenebilir kılınan süreçlerin sonuçlara yansıtılması, örgütün performansının devamlı olarak artışını sağlayacaktır.

B. PERFORMANS YÖNETİMİ SÜRECİ

Performans yönetim süreci, örgütün misyonu doğrultusunda hedeflerin ve kriterlerin belirlenmesi, bu hedefler doğrultusunda performans planlamasının yapılması ve planlanan hedeflere ulaşılıp, ulaşılmadığını ölçmek amacıyla değerlendirmenin gerçekleştirilmesi, sonuçların tartışılması ile performansın

---

[9] Hayri Ülgen, S. Kadri Mirze , **İşletmelerde Stratejik Yönetim,** Literatür Yayıncılık, 2006, s.423.
[10] Başak Bayar , " Performans Değerlendirme Sisteminin Kullanılması " , (Çevrimiçi), http://www.turkcebilgi.net/cesitli/insan-kaynaklari/performans-degerlendirme-sisteminin-kurulmasi-3081.html, 10.03.2009.

geliştirilmesi için önlemlerin alınması ve yeni hedeflerin saptanması ile devam eden ve sürekli mükemmelliği arayan döngüsel bir süreçtir.[11] Performans yönetimi süreci örgütün tüm üyelerinin iletişimine, sorumlulukları paylaşma üzerinde anlaşmalarına, beklentilere ve geliştirme planlarına dayandırılır. Zira performans yönetimi, birey performansıyla olduğu kadar takım performansıyla da ilgilidir ve örgüt performansının iyileştirilmesi üzerine odaklanarak devam eden bir süreçtir.[12]

Performans yönetimi sürecinin en önemli aşamalarından biri planlama aşamasıdır. Bu aşamada çalışan değerlendirme dönemi boyunca kendisinden neler beklendiğini, hangi kriterlere göre değerlendirileceğini öğrenir. Planlama sorumluluğu esasen yöneticiye ait olmakla beraber, astın katılımının sağlanması sistemin kabulü ve işleyişi için gereklidir. Planlama aşamasının ana faaliyeti hedef belirleme olmakla birlikte, hedeflere ulaşmak için gerekli hareket planının hazırlanması, uygulamada karşılaşılabilecek yetki ve benzeri sınırlamaların önceden belirlenmesi ve çıkabilecek sorunlarla ilgili önlemlerin alınması gibi hususlar da bu aşamada gerçekleştirilir. [13] Kısaca, değerlendirmenin kimlere, kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme periyotlarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi yöntemin seçileceği gibi konuların açık ve anlaşılır biçimde belirlenmesi söz konusudur.[14]

1. İş Analizi Yapılması ve Görev Tanımlarının Hazırlanması

İş analizleri, işin önemli unsurları ile öteki işlerden farklılığını ortaya koyan bilimsel ve teknik çalışmalar olup, etkili bir performans yönetiminin başlangıç unsurudur. Günümüzde işlerin içeriği teknolojik gelişmeler nedeniyle sık sık değişebilmektedir. Performans planlama çalışmaları, içeriği değişen işlerin

---

[11] Budak, a.g.e., s.412
[12] Helvacı, M. Akif: '' Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi'', **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi** , c.35 , 2002 , S.1-2, s.155-156.
[13] Uyargil, a.g.e., s.81-82
[14] Zeyyat Sabuncuoglu , " 360 Derece Performans Yönetimi "; 2. Bursa İnsan Kaynakları Zirvesi, Haziran 2003 , s.162

analizlerinin yapılması ve yeniden tanımlanması için imkan yaratmaktadır. Analizler görev tanımlarının oluşturulmasına, görev tanımları kriterlerin ve hedeflerin belirlenmesine kaynak oluşturmaktadır.[15] Görev tanımındaki görev ve sorumluluklar, organizasyondan, işin niteliğinden kaynaklanan koşullar, kişinin özellikleri, güçlü ve geliştirilmesi gereken yönleri dikkate alınarak, o göreve ait kriterlere ve kişiye ait hedeflere dönüştürülür.[16] Değerlendirme sisteminin kuruluşu sırasında çalışanlarla yapılan görüşmeler, anketler ya da bazı organizasyonel belgelerin de iş analizi ve görev tanımlarının hazırlanmasında dikkate alınması gereklidir.

2. Hedeflerin, Performans Kriterlerinin ve Standartlarının Belirlenmesi

Performans yönetiminin en önemli ve ilk adımı hedef belirleme olup, çalışanın örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak için neler yapması ve hangi sonuçları elde etmesi gerektiğine yöneticisi ile birlikte karar vermesidir. Çalışanları ve takımları uygun bir biçimde çalışma sonuçlarına ve örgütün stratejik amaçlarına yöneltmede destek olur. Bu belirleme yapılırken, organizasyonun temel hedefleri ile bütünlük ve uyum içinde olmasına dikkat edilmelidir. Stratejik planlama sürecinin ya da yazılı işletme planlarının var olduğu durumlarda, organizasyonel birimlerin planlarından hareket edilerek, çalışanların hedeflere katkılarının neler olduğu, kısaca bireysel hedefleri belirleyebilir. [17]

Hedef belirleme görüşmesi sırasında çalışanların hedef önerilerini hazırlaması, yöneticinin de çalışana üst yönetimin stratejisi, hedefleri, yeni iş yapma şekilleri, bütçe vs. hakkında bilgi vermesi görüşmede başarılı olunmasını sağlayacaktır. Hedeflerin spesifik, motive edici, ölçümlenebilir, gerektiğinde değiştirilebilir, gerçekleştirme süresi belirlenmiş olmalıdır.[18] Çalışanlara ya da

[15] Budak, a.g.e., s. 419.
[16] Uyargil, a.g.e., s.55.
[17] Uyargil, a.g.e., s.83.
[18] Uyargil, a.g.e., s.89-90.

takımlara verilecek hedeflerin sayısı onların kapasiteleri, bilgileri, tecrübeleri ve hedeflerin zorluğuna göre değişir. Bu nedenle yöneticinin, çalışanı tanıması, verdiği hedeflerin gerektirdiği bilgi ve becerileri, çalışanın sahip oldukları ile karşılaştırarak uygun hedefler vermesi ya da hedeflerin gerektirdiği eğitim, yetkilendirme vb. destekleri sağlaması gereklidir.

Kriterler, çalışanın performansının hangi açıdan değerlendirileceğine bağlı olarak kapsadıkları bilgiler açısından kişilik özelliklerine, performansa ve sonuçlara ulaşma ile ilgili olmak üzere üçe ayrılabilir. Kişilik özellikleri ile ilgili kriterler yaratıcılık, ikna yeteneği, değişikliklere uyum, baskı altında çalışabilme gibi işin yapılışı için gerekli kişilik özelliklerinden oluşur. Kişilikle ilgili kriterler soyut kavramlar olduklarından gözlemlemek ve objektif şekilde değerlendirmek oldukça zordur. Performans özellikleri ile ilgili kriterler yetkinlik, işin kalitesi, işin gerektirdiği bilgi, beceri düzeyi gibi işi yapan kişinin genel performansının içermesi gereken özelliklerdir.[19] Sonuçlara, hedeflere ulaşmaya ilişkin kriterler ise iş çıktılarına dayanan daha somut, gözlemlenebilir kriterlerdir. Bazı yöneticilerin sadece sonuçlara bakarak değerlendirmede bulundukları, gelişme amacına yönelik yöneticilerin ise davranışlara önem verdikleri gözlemlenmektedir. Sadece bir görüşü temel alan yaklaşım sakıncalıdır, performansı belirleyen tüm kritik davranışların değerlendirmeye alınmış olması gereklidir [20] Seçilecek kriterler çalışan tarafından da işi ile ilgili ve değerlendirme için gerekli olarak algılanmalıdır.[21] İşin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun, iş sonuçları ile ilgisi bulunanlar seçilmelidir. [22] Kriterlerin yanlış seçimi, değerlendirme ile elde edilecek verilerin geçerlilik ve güvenilirliğini etkileyeceği gibi, değerlendirenler ve değerlendirilenlerin sisteme güvensizlik duymalarına neden olacaktır.[23]

---

[19] Budak, a.g.e., s.419.
[20] Hüseyin Özgen , Azim Öztürk , Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana, Nobel Kitabevi, 2002 , s. 215.
[21] Uyargil, a.g.e., s.27.
[22] Sabuncuoğlu, a.g.e., s.164.
[23] Sabuncuoğlu, a.g.e., s.162.

Performans değerlendirme temelinde çalışanların performanslarının karşılaştırılabileceği standartların varolmasını gerektirir. Karşılaştırmalar yolu ile başarı derecesini belirlemek mümkün olur. Performans standartları ne kadar açık ve doğru olarak belirlenmişse, değerlendirmeler de o denli objektif olacaktır. [24] Genellikle performans standartları niceleyici ve niteleyici olmak üzere işlerin iki yönünü içerirler. Belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan hata sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı içeren niceleyici, astlarının faaliyetlerini koordine etme yeteneği, yapılan işin kalitesi ve verileri analiz etme yeteneği konusunda belirlenen ölçüler de niteleyici standartlara ilişkin örneklerdir. [25] Bazen kriterlerle, standartlar eşanlamlı olarak kullanılıyor olsa da, standartlar, çalışanın yaptığı işin miktarı, süresi, kalitesi vb. unsurlarda bekleneni belirleyen ölçüler olup, kriterden farklı olarak ölçülebilen bir değer içermesi gerektiği açıktır.[26]

3. Değerlendirme Yöntemlerinin, Periyotlarının ve Değerlendirenlerin Belirlenmesi

Değerlendirme yönteminin seçiminde, sektörün, işin ya da işyerinin hatta işyerinde farklı bölümlerin gerekliliklerinin dikkate alınması gereklidir. En çok kullanılan performans değerleme yöntemleri şunlardır; Grafik Ölçüm Yöntemi, Kritik Olay Yöntemi, Zorunlu Seçim Yöntemi, Tanımlayıcı Metin Tipi Değerlemeler, Kıyaslama Yöntemleri, 360 Derece Değerlendirme Yöntemidir.

Çok yakın periyotlara sıkıştırılmış değerlendirme çalışmaları zaman alıcı olduğu gibi, kısa sürede değer yargılarında önemli değişiklikler olmayacağından faydalı da olmaz. Değerlendirmeye ilişkin ön hazırlıklarla, değerlendirme için gerekli zaman saptanmalı ve değerlendirme çok dar bir dönem içine sıkıştırılmamaya

---

[24] Ural Sözen, "Yönetici Değerlemesinde Personel Seçiminin Bir Faktör Olarak Kullanılması" , Ankara, **Ankara İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisi Yayınları**, No: 58 , 1973, s. 42.
[25] Uyargil, a.g.e., s.29.
[26] Margaret Palmer, **Performans Değerlendirmeleri,** 1.bsk., Çev.Doğan Şahiner**,** İstanbul, Rota Yayınları,1993, s.3.

dikkat etmelidir. [27] Sıklıkla yapılan değerlendirmeler çalışan üzerinde de baskı yaratır. Uygulamada işe yeni girmiş çalışan için altı aylık süre, uzun süredir çalışmakta olanlar için yılda bir defa değerlendirme yeterli görülmektedir. [28]

Değerlendirmenin kimler tarafından yapılacağı örgütlerin yapısına, yönetimin amacına, çalışanın beklentilerine, çevreye, teknolojik faktörlere ve terfi planlarına göre değişmektedir. Önemli olan husus, değerlendirenlerin değerlendirecekleri çalışanın yaptığı işler hakkında bilgi sahibi olmaları ve organizasyonu tanımalarıdır. Performans değerlendirmesi çalışanın yöneticisi, iş arkadaşları ve astları, çalışanın kendi kendisi, bir grup veya komite ve işletme dışındaki bir kişi veya danışman kuruluş tarafından yapılabilmektedir.[29]

Çalışanın kendi kendisini değerlendirmesi(özdeğerlendirme), genellikle kendisini olumlu değerlendireceği düşüncesi ile sık kullanılan bir yöntem değildir. Ancak çalışanın başarı ve başarısızlıklarının nedenleri, güçlü ya da zayıf yönleri hakkında farkındalığını arttırarak, değerlendirmenin gelişim amacına büyük katkıda bulunması nedeniyle desteklenmektedir. Astların, üstlerini değerlendirmesi durumunda ise, daha çok üstün astlarını koruyup kollamadığı, ilişki kurma eğilimi olup olmadığı gibi ölçütler önem kazanmaktadır. Aynı zamanda yöneticilerin de çalışmalarının ve yetkinliklerinin farklı bir gözle değerlendirilmesini sağlamaktadır.[30] 360 derece performans değerlendirmede ise çalışan, yöneticisinden başka astları, iş arkadaşları ve müşterileri gibi birden fazla değerlendirme grubu tarafından değerlendirilmektedir. Böylece çalışanın, çalışmalarının değişik aşamalarında yer alan ve bundan etkilenen kişiler, kendi gözlemlerini aktararak çok yönlü bir değerlendirme imkanı sunmaktadırlar.

---

[27] Ferhat Şenatalar, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler** , Üçler Matbaası, İstanbul, 1978, s.215-216.
[28] Sabuncuoğlu, a.g.e., s.164.
[29] Özgen, Öztürk, Yalçın, a.g.e., s.219.
[30] Ceyhan M. Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İzmir, Fakülteler Kitabevi, 2001, s. 277-278.

4. Uygulama Öncesi Bilgilendirme

İşyerindeki her yeni uygulamada başarı sağlamanın ön koşulu, çalışanlara uygulamaya ilişkin gerekli ve doğru bilgileri vermektir. Kontrol edilemeyen haberleşme kanallarından gerçeği yansıtmayan haberlerin yayılması çoğu kez sakıncalı sonuçlar doğurur.[31] Yetkili kanallardan verilen bilgilerle daha sonra oluşabilecek şikayet vb. olumsuzlukların önüne geçilebilir. Çalışanlara elektronik ortamdan yapılan duyurular, broşür, yazılı duyuru, dergiler ya da tartışmasız, tartışmalı toplantılarla değerlendirmenin amaçları, kullanılan yöntemler, karşılaşılabilecek sorunlar açıklanmalıdır. Amaçların anlatılması, sistemin işleyişi hakkında teknik bilgi verilmesinin ötesinde bir konudur ve uygulamanın doğru yürütülmesini sağlayacak, farklı algılamalara engel olacaktır. Sistemin amaçlarının özellikle yöneticilere benimsetilmesi çok önemlidir, zira yöneticiler doğal olarak, uygulamayı takip etme, sorunları çözme ve diğer çalışanlara bilgi verme görevini üstlenmektedirler.

Yöneticilerin ve mümkün olduğunca çalışanların sistemin planlama aşamasında sürece dahil olması da uygulama öncesi verilecek eğitim ya da bilgilendirmelerin anlaşılabilirliğini ve kabul edilebilirliğini arttıracaktır. Çalışanların ve yöneticilerin bilgilendirilmesi ile yetinilmemeli, görüş ve önerilerinin dikkate alınması ve bunun görüş ve öneri sahiplerine de hissettirilmesi gereklidir. Bilgilendirmelerin yeterli olup, olmadığı anket vb. yöntemlerle gözlemlenmeli, gerekiyorsa eğitim, toplantı vs. yöntemlerle bilgilendirmeye devam edilmelidir. Ayrıca uygulama sürecinde değerlendirenlerin endişelerinden kurtulmalarını sağlayacak, isteksizliklerine engel olacak içerikte beceriler kazandıracak eğitimlerin de verilmesi gereklidir. Bu yöndeki her çaba çalışanın sisteme desteğini ve katkısını da sağlayarak, başarısını olumlu yönde etkileyecektir.[32]

---

[31] Sabuncuoğlu, a.g.e., s.161.
[32] Barutçugil, a.g.e., s.182

5. Değerlendirme ve Geribildirim

Önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla çalışanın kendisinden beklenen davranışları gösterip, göstermediğinin saptanması, iş performansının değerlendirilmesi sürecidir.[33] Çalışanın belirlenen konulardaki etkinliğini ve başarı düzeyini ölçmek ise, subjektif bir kavram ve insana yönelik bir değerlendirme olması nedeniyle oldukça zor bir iştir. [34] Değerlendirme dönemi boyunca yönetici ile çalışan sürekli iletişim içinde olup, ihtiyaç duyduğu konularda yönetici çalışana yardımcı olur, performansını gözlemler, gerekli uyarıları yaparak geribildirim verir ise performans değerlendirmesi planlanmış, amaçları belirli, hem çalışanın, hem de yöneticinin hazırlık yaparak geldiği bir aşama olarak, dönem sonunda form doldurma işleminden ibaret olmaktan çıkar. [35] Değerlendirme, performans yönetim sisteminin sadece bir basamağını oluşturur. Değerlendirmenin form geliştirmek, uygulamak, bilgisayar ortamında analizini yapmak ve sonuçları puanlamak olarak anlaşılmaması gereklidir. Bu anlayış değerlendirilenlere ve değerlendirenlere katkı sağlamayacağı gibi, çalışanlar arasında çok ciddi sorunlara neden olacaktır. Performans yönetim sistemi formlara ve sonuçlara değil, karşılıklı iletişime, görüşmeye, sonuçlardan çok sürece dayalıdır.

Çalışanın ve yöneticinin beraber katıldığı değerlendirme görüşmesinde, çalışanın, dönem içinde birlikte çalıştığı takımın performansı ile birlikte kendi iş sonuçları ve yeterlilikleri gözden geçirilir, hedeflerin gerçekleşip, gerçekleşmediği, standartlara ulaşılıp, ulaşılmadığı karşılaştırılır. Değerlendirme görüşmelerinin açıkça ve yüzyüze yapıldığı düşünüldüğünde, taraflar için zor ve tedirgin edici olduğu, çalışanın yetersiz bulunduğu yönlerle ilgili geribildirime karşı savunmaya yönelik tepkiler geliştireceği açıktır. Değerlendirme görüşmelerinin etkinliği, yönetici ve çalışanın tutum ve davranışlarına, iletişim becerilerine, ancak büyük oranda da yöneticinin tutumuna bağlıdır. Çalışanın yetersiz olduğu konularda

---

[33] Palmer, a.g.e. , s.9.
[34] Zühal Akal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi** , Ankara, 1998, s.1.
[35] Uyargil, a.g.e., s.92.

yardımcı olmaya istekli, gelişmesi için önerilerde bulunan dürüst ve destekleyici yönetici, görüşmenin başarılı ve amacına ulaşır olmasını sağlayacaktır. Olumsuz geri bildirimin yanı sıra çalışanın başarıları ve güçlü yönleri de vurgulanmalı, bu bilgilerde spesifik, sonuca ve iş içindeki davranışlarına yönelik ve yapıcı nitelikte olmalıdır.[36]

Değerlendirme sürecinde dış müşterilerden de geri bildirim alınmalıdır. Dış müşterilerden alınacak geri bildirim organizasyonun başarısının değerlendirilmesi, misyonu, stratejisi ve bir sonraki dönem için hedeflerinin belirlenmesi açısından önemlidir.

Performans değerlendirmenin organizasyona yararlı olabilmesi için, çalışanlara ve organizasyona dönük sistematik bir geri bildirim sürecinin de yürütülüyor olması gereklidir. Periyodik olarak yapılacak geri bildirimler organizasyon içindeki herkesin ortak amacı bilmesini ve benimsemesini sağlayacaktır. Geribildirim yönetici ile çalışan arasındaki iletişimin etkinliğini arttırır. [37] Geribildirim verilmezse, ne çalışanlar, ne de insan kaynakları bölümü, çalışanın elde ettiği sonuçlar ve davranışları hakkında bilgi sahibi olamayacaklardır. Bu da çalışanların davranışlarında herhangi bir iyileşme yapılamayacağı sonucunu doğuracaktır. Etkili bir geribildirim spesifik olmalı, genel ifadeler kullanılmadan çalışana doğrudan belirli davranışları örnek gösterilmeli, kişiliği değil, davranışları esas alınmalı, değiştirilmesi mümkün olan davranışlara geribildirim verilmelidir. Zamanlamaya dikkat edilmeli, mümkünse performans değerlendirmenin hemen ardından verilmelidir.[38]

Yararlarına rağmen, özellikle yöneticiler geribildirim sürecini zaman kaybettirici bir faaliyet olarak görmekte, olumsuz geribildirimin motivasyonu

---

[36] Uyargil, a.g.e., s.114-115.
[37] Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği,** 8. basım, İstanbul, Beta Basım, No:405, Mart 2001, s.425.
[38] Uyargil, a.g.e., s.125-126.

azaltıcı yönünden de kaçınmaktadırlar. Yöneticilerin geribildirim verme hususunda becerilerinin arttırılması çekincelerini ortadan kaldırmaya yardımcı olacaktır.

6. Değerlendirme Sonuçlarının Kullanımı

Performans yönetimi, çalışanların, yöneticilerin ve örgütün katılımı ile işleyen ve bunların birbirinden farklı amaç ve beklentilerini karşılaması gereken bir sistemdir. Bu nedenle değerlendirme sonucunda elde edilecek verilerin örgütün, yöneticilerin ve çalışanların farklı amaç ve beklentilerini gerçekleştirecek şekilde kullanılması gereklidir. Ancak verilerin tüm insan kaynakları uygulamalarında değil, çalışanın, yöneticinin ve örgütün beklentilerine uygun alanlarda kullanılması sistemin benimsenmesini ve yararlı olmasını sağlayacaktır. Değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları aşağıdaki başlıklar altında incelenmektedir.

a) İnsan Kaynağı Planlama ve Stratejik Planlama

Örgütlerin, sektörlerindeki ve kendi organizasyonlarındaki muhtemel değişmelere ve gelişmelere, finansal, lojistik vb. açılardan olduğu gibi, insan kaynakları açısından da hazırlıklı olması gereklidir. Örgütün amaçları ve beklentilerindeki değişikliklerin en doğru ve hızlı şekilde organizasyonun en uç noktaları olan, çalışanlara kadar iletilmesi gereklidir. Bunu en iyi şekilde sağlayacak araç, performans değerlendirme sistemleridir.

Hedeflerin ve yetkinliklerin birikte kullanıldığı değerlendirme sistemleri, tepe yönetim tarafından belirlenen amaçların ve hedeflerin, yöneticilere ve çalışanlara iletilmesini sağlar. Örgütün amaçları, hedeflere dönüştürüldükten sonra, bu hedeflere ulaşmak için gerekli faaliyetlere, takımların ve bireysel olarak çalışanların katkıları, takım hedefleri ve bireysel hedefler olarak belirlenir. Bu işleyiş yetkinliklerin belirlenmesi ve değiştirilmesi çalışmaları için de geçerlidir.

Değerlendirme öncesi iş analizleri ve görev tanımlarının oluşturulması, hedef ve yetkinliklerin belirlenmesi ve değerlendirme sonrası görev ve sorumlulukların yeniden gözden geçirilmesi insan kaynağı planlaması çalışmalarına ışık tutacaktır.[39] Planlama çalışmaları kapsamında insan kaynağının yedeklenmesi de önemlidir. Mevcut ve gelecekteki insan kaynağı ihtiyacının nitelik ve nicelik olarak belirlenmesi ve buna göre yedeklenmesi için de değerlendirme çalışmalarının sonuçları esas alınmalıdır. Değerlendirme çalışmaları örgütün, stratejileri doğrultusunda insan kaynağı planlaması yapmasını sağlarken ve yöneticilerin de kendi insan kaynağı planlama çalışmalarını örgütün planlamasına uygun olarak yapmasını sağlayarak, performans yönetiminin bütüncül işleyişine katkıda bulunacaktır.

b) Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Örgütlerde insan kaynağını yetiştirme, geliştirme faaliyetlerinin başarısı, eğitim faaliyetlerinin iyi planlanmasına bağlıdır. Eğitim yönetiminde iyi bir planlama kimin, hangi konuya, ne zaman, ne ölçüde ihtiyacı olduğunu belirlemekle mümkün olacaktır. [40] Eğitim ihtiyaçlarına ilişkin talepler çalışanların kendisinden ya da yöneticisinden gelebilir, ancak bu taleplerin gerekliliğinin, örgütsel amaçlarla bağlantı kurularak belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması gereklidir. Performans değerlendirme sistemi aracılığı ile çalışanın hangi konularda eğitime ihtiyacı olduğu, geliştirmeye açık alanları daha net biçimde belirlenebildiğinden, eğitim faaliyetlerinin organizasyonu için son derece yararlı veriler sağlanmış olur.

c) Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme

Performans değerlendirmenin en kritik konularından biri, değerlendirme sonuçlarının ücret yönetimi sisteminde kullanılmasıdır. Çalışanların ücretleri belirlenirken kurum dışı etkenler olarak emek piyasasındaki arz ve talep dengesi,

---

[39] Helvacı,a.g.e., s.157-158-159.
[40] Ramazan Geylan, **Personel Yönetimi** , Eskişehir, Birlik Ofset, 1995 , s. 142.

sektördeki ücret seviyesi dikkate alındığı gibi, kurum içinde de iş değerleme ve performans değerlendirme sonuçları etkileyici olmaktadır. Performans değerlendirme sonuçları doğrudan ya da terfiler yolu ile dolaylı olarak ücretlerin oluşturulmasında etkili olmaktadır.[41]

Performans değerlendirme sisteminin motive edici olabilmesi için performans ile ödül sistemleri arasında sıkı bir bağ kurulması gereklidir. Performans ile ödül sistemleri arasında karşılıklı bir etki söz konusudur. Ödül sistemleri, yapılması istenen davranışlar ve iş sonuçlarının hem ödüllendirilen çalışan, hem de diğer çalışanlar nezdinde tekrar vurgulanmasını sağlayacaktır. Performans değerlendirme sonuçları ödül sistemlerini etkilediği gibi, ödül verilmesi de sonraki performansı etkilemektedir.

d) Kariyer Yönetimi ve Gelişim Planlaması

Kariyer geliştirme programları gerek örgütsel etkinlik, gerekse çalışan tatmini açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışan, kendi kariyerini planlama fırsatı bulurken, organizasyon da kendi amaçlarını ön planda tutarak, çalışanların kariyer planlarını kendisine uyarlamaya çalışır.[42] Çalışanların zihinsel, kişilik ve sosyal yeteneklerindeki gelişmeleri gösteren performans değerlendirme sonuçları, sistemli olarak çalışanların yükselmeleri, gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine ilişkin kararların alınmasında ihtiyaç duyulan bilgileri sağlamaktadır.

Çalışanların gelişimlerinin planlanması performans yönetim sisteminin sürekliliği açısından büyük önem taşır. Bu planlama için değerlendirme sonuçlarından yola çıkılarak performans yetersizliklerinin ve nedenlerinin tespiti gereklidir. Bu tespit için yöneticiye soru formları vb. formel ve sistematik çalışmalarla yardımcı olunmalıdır. Yetersizlik, çalışanın çaba, yetenek ve bilgilerinin

---

[41] Uyargil, a.g.e., s.5.
[42] Palmer, a.g.e., s.9

azlığı gibi nedenler kendisinden (içsel) ya da işlerin azlığı, yönetimin kararsızlığı, karar değişiklikleri, organizasyonel ödüllerin yetersizliği gibi çevresindeki nedenlerden (dışsal) kaynaklanabilmektedir.[43] Yetersizlik nedenleri doğru tespit edildikten sonra, performansı geliştirici stratejilerin belirlenmesi de mümkün olacaktır. Çalışanın olumsuz davranışları yetersizlikleri yanında, olumlu davranışları ve yönleri de gelişim planının konusu olabilir. Başarılı çalışanlar içinde olumlu davranışlarının ve yönlerinin gelişimine yönelik bir planlama yapılmalıdır. Daha üst görevlere hazırlamak, motive etmek, kariyer gelişimine yardımcı olmak için stratejiler geliştirilebilir. Çalışan danışmanlığı, koçluk, eğitimler, disiplin uygulamaları, işe ve işleyişe dönük değişiklikler gelişim planlamasında kullanılabilecek kaynaklardandır.[44] Yöneticilerin sorumlulukları arasına çalışanlarını geliştirme, yükseltme, gelişimlerini takip etme ve organizasyon içinde görev değişiklikleri önerilerinde bulunma da katılmalıdır. Çalışanların gelişimini esas alan bir kültüre sahip bir örgüt, çalışanları, organizasyon içinde farklı noktalarda çalıştırarak becerilerini geliştirmeli ve becerilerine uygun kariyer ve gelişim planları oluşturmalı, çalışanın potansiyelini tecrübesinden önce değerlendirmeli, bunun için gerekli zamanı ve kaynakları da yaratmalıdır.

e) Sözleşme Yenileme ya da İşten Çıkarma

Performans değerlendirmenin bireyler arası başarı farklılıklarını ölçmede objektif ve bilimsel bir yol olduğu varsayımından hareket edildiğinde, çalışma ilişkisinin devamına ilişkin kararlar için de önemli bilgiler sağlayacaktır. Ancak sistemin bu hassas ve kritik amacının dikkatli kullanılmasının yanında, çalışanlara da doğru ve dikkatli bir biçimde açıklanması gerekmektedir. Performansın tek bir dönem değerlendirilmesi ile işten çıkarma kararının verilmesi performans değerlendirmenin amacına aykırı olduğu gibi, ülkemizdeki yasal düzenlemeler de buna imkan vermemektedir. Olumsuz değerlendirme sonrası, çalışanın eksik

[43] Uyargil, a.g.e., s.128.
[44] Uyargil, a.g.e., s.131-147.

yönlerinin tamamlanmasına ve performansının izlenmesine devam edilmelidir.[45] Çalışanın, eksikliklerini tamamlayacak eğitimler alması, rotasyonla organizasyonun başka bir böümünde değerlendirilmesinin denenmesi vb. uygulamalara rağmen, örgüte yararlı hale getirilememesi durumunda işten çıkarmaya son çare olarak başvurulması, performans değerlendirme sonuçlarının işten çıkarma kararların verilmesinde doğru şekilde kullanılmasını sağlayacaktır.

II. EĞİTİMDE PERFORMANS YÖNETİMİ

A. EĞİTİMDE PERFORMANS YÖNETİMİ

1. Kavramı

Öğretmenlerin hem bireysel olarak yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri, hem de meslektaş işbirliği ile karşılıklı etkileşim içinde birbirlerinden yararlanabilecekleri öğrenme ve öğretme ortamlarına gereksinimi vardır. Bu gereksinim, çalışanların kendilerini ifade edebildikleri ve düşüncelerinin dikkate alındığı bir yönetim ve çalışma ortamında karşılanabilecektir. Etkili bir değerlendirme sistemi, öğretmenlerin, hem potansiyel güçlerinin, hem de okulun amaçlarını gerçekleştirmede katkılarının belirlenmesini sağlayan önemli bir yönetim aracıdır. Ancak aynı zamanda eğitim yönetiminin işlevleri arasında belki de en çok ihmal edilen unsurdur. Çünkü, değerlendirme bir formalitenin tamamlanması ve formun dosyalanmasından ibaret bir süreç olarak görülür. Okul yöneticilerinin düzenli şekilde öğretmenin dersini izlemesi sonrası, öğretmenle performansı hakkında olumlu ve yönlendirici bir iletişime geçmesi söz konusu değildir. Müfettişin yaptığı kısa süreli ziyaret ve değerlendirmeler de öğretmenin gelişimine katkı sağlamaktan uzaktır. Ancak bir öğretmenin yönetimle çatışması ya da bir sorunu varsa, değerlendirme önemli bir konu hâline gelmekte, ancak bu defa da gelişimi sağlamak için değil, cezalandırma aracı olarak kullanılmaktadır.

---

[45] Uyargil , a.g.e., s.8.

Eğitim-öğretimin değerlendirilmesi hususunda eğitimcilerin yaptığı çalışmalarda, değerlendirmenin öğretim programına, öğretim stratejisine ve öğretimin ürününe göre olmak üzere üç ayrı yaklaşımla yapılabileceğini belirtmektedirler. Bu yaklaşımlar okulun, öğretmenin ders programlarına, eğitim ortamının düzeni, öğretim araç ve materyalleri, öğretmenin kontrolü sağlayıcı ve öğretici etkinliklerine ya da öğrencilerin öğrenme derecelerine göre değerlendirilmesini öngörmektedir.[46] Bu yaklaşımlar, eğitimin farklı açılardan bakılarak değerlendirilme zorunluluğu, ders programı ve araçlarının, eğitim programının, öğrenci başarısının, öğretim sürecinin, veli görüşlerinin vd. araç ve kaynakların bir bütün olarak kullanılması gerekliliğine de ışık tutmaktadır.

Eğitimde performans yönetimi, tüm çalışanların görevlerindeki başarılarını, tutum ve davranışlarını, özelliklerini bütünleyen ve okulun hedeflerine, başarısına olan katkılarını değerlendiren bir süreçtir. Sadece sonuçlara odaklanmaksızın, sonuçları, süreçlerdeki işleyişe bağlı olarak ve geribildirimlerle değerlendirerek, okulun amaçları ve hedefleri doğrultusunda yönetilmesini sağlar. [47]

İngiltere'de ilkokullardaki performans yönetimi uygulaması hakkında yapılan araştırmada elde edilen bulgular, performans yönetiminin öğretmenler tarafından başlangıçta değer biçme olarak adlandırılan, sadece ücret vb. diğer sonuçlarla ilgili olmayan, bütüncül olarak eğitimin kalitesinin artırılması için öğretmen gelişimini esas alan bir yöntem olarak algılandığını; ancak daha sonra değer biçme yerine getirilen performans yönetimi kavramının ise süreçten çok sonuca yönelik, öğretmen

---

[46] Kasım Karakütük, H.Hüseyin Aksoy, R.Cengiz Akçay, ''Eğitim Yönetiminde Değerlendirme Süreci'', (Çevrimiçi), http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/495/5858.pdf, 22.05.2009, s.370.

[47] MEB, EARGED, ''Okulda Performans Yönetimi Modeli '', (Çevrimiçi), http://earged.meb.gov.tr/earged/dokumanlar/okulda_performans_yonetimi_modeli.pdf , 14.07.2009, s.37.

gelişimi ile ilgili olmayan, ücret artışı, terfi vb. özlük haklarını belirlemeye yönelik olumsuz bir kavram olarak algılanmaya başlandığını göstermiştir. [48]

Down, Hogan ve Chadbourne tarafından yapılan 1998 tarihli araştırmada, 1980 yılından bu yana Avustralya ve İngiltere'de öğretmenler üzerinde yürütülmüş, farklı perspektiflerdeki çok sayıda performans yönetimi uygulaması karşılaştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre performans yönetiminin, toplumsal işgücünün biçimini değiştirmek üzere yapılan temel reformlardan birisi ve devletin çalışanlarını bu bağlamda öğretmenlerini de daha etkili ve daha faydalı şekilde çalıştırma çabasının bir aracı olduğu belirtilmiştir.[49]

Etkili bir performans değerlendirme sistemi, öğretme ve öğrenmenin geliştirilmesi sürecinin bütünleştirici bir öğesi olup, öğretmenlerin ve öğretimin geliştirilmesinde, okulun akademik ve akademik olmayan tüm uygulamalarının desteklenmesinde kullanılmalıdır.

2. Geçmişi ve Gelişmeler

1920'li yıllarda öğretmenin öğretme yöntemi, felsefe ve psikolojideki araştırma ve yaklaşımlar ile bağlantılı olarak incelenmeye çalışılmıştır. Öğretmenin kişisel özelliklerinin öğretimin mükemmeliyeti ile olan ilişkisi üzerinde durulmuş, kişisel özellikler ve öğretmen niteliklerinin öğrenmede olumlu etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. 1960 yılından, 1970' lere kadar tüm öğretim ortamlarında etkili olan öğretmen davranışlarının neler olabileceği üzerinde çalışılmıştır. [50] 1970'lerden sonra

---

[48] Andrew Brown, ''Implementing Performance Management in England's Primary Schools'', **International Journal of Productivity and Performance Management,** Vol. 54, No. 5/6, 2005, s.471.

[49] MEB ''Bireysel Performans Değerlendirme Yönetimi Komisyonu II. Dönem Raporu'',15.03.2009, (Çevrimiçi), http://otmg.meb.gov.tr/belgeler/raporlar/bireyselperformansyönetimiraporu2.pdf, 10.07.2009.

[50] Ronald W. Rebore, **Human Resources Administration İn Education**, Pearson press, 7. edition, 2000, s.7.

öğretmen performansının değerlendirilmesinin, yeterliklere göre değerlendirmeden farklı olarak, daha geniş kapsamlı bir sistem içinde yer alması gerektiği anlayışı benimsenmiştir. Önceden belirlenmiş hedeflere göre değerlendirme yapılması, eğitim hedeflerinin, okulun hedefleri ile bütünleşik olması, çoklu veri kaynaklarının kullanılması, okul içindeki eğitim dışı kadro da dahil olmak üzere tüm okul çalışanlarının değerlendirilmesine yönelik girişimler olmuştur. [51]

1980'lerde ABD, performansa dayalı değerlendirme modelleri uygulama alanında liderlik yapmıştır. Georgia eyaleti ilk sistemli değerlendirmeyi, yeni öğretmenlerin performanslarını ölçmek için uygulamış, diğer eyaletler de geniş çaplı performans değerlendirme uygulamaları ile takip etmişlerdir. Öğretmen performansını değerlendirmenin hızla yayılması ABD eğitim tarihindeki en hızlı değişimlerden biri olmuştur. 1983'te okulların sadece % 5'i öğretmen lisansı için çıkış sınavı talep ederken, 10-15 yıl gibi bir sürede 40 eyaletten fazlası, neredeyse tüm ülkenin % 90'ı standart testlerle öğretmenlere lisans verir hale gelmiştir. Ulusal Araştırma Konseyi tarafından düzenlenen bir rapor 1998 ve 1999'da temel beceriler, pedagojik bilgi, genel kültür ve alan bilgisini ölçen 600 farklı lisans testinin kullanıldığını göstermiştir. Eğitimi yeniden yapılandırmak ve geliştirmek, öğretmenlerin verimliliğini ve sorumluluğunu arttırmak amaçlı girişimlerden biri de performans yönetimidir. Literatürde yapılan araştırmalar İngiltere, Amerika, Kanada, Avustralya'nın eğitimde performans yönetimini ilk olarak uygulamaya başlayan ülkelerden olduğunu göstermektedir. Yeni başlayan öğretmenlere sertifika verme amacına yönelik olarak başlayan değerlendirme sistemi, ABD ve Kanada'nın değişik eyaletlerinde deneyimli öğretmenler için ödül ve mesleki sertifikalar vermek amacıyla kullanılmaya başlanmıştır. Ancak bu ilk dönem performansa dayalı değerlendirme programları politik nedenlerden ve eğitim bütçesini azaltma kaygılarından dolayı tamamen değiştirilmiştir.[52]

---

[51] Rebore, a.g.e., s.7.
[52] Marianne A. Larsen, ''A ciritical analysis of teacher evaluation policy trends'', **Australian Journal of Education**, Vol. 49, No. 3, 2005, s.295.

İngiltere'de ve ABD'nin çoğu eyaletinde öğretmenin performansının değerlendirilmesi için standartlaştırılmış testler ve sertifika sınavları esas alınırken, başka ülkelerde gerek yeni başlayan öğretmenlerin sertifika alabilmesi, gerekse deneyimli öğretmenlerin değerlendirilmesi için performansa dayalı değerlendirme sistemleri geliştirilip, kullanılmaya başlanmıştır. Avustralya ve Kanada'nın eyaletlerinde standart öğretmen testlerinin yanında, daha esnek öğretmen değerlendirme uygulamaları vardır. Deneyimli öğretmenlerin çalışmalarını ölçmek için yapılan performansa dayalı değerlendirmeler ABD'nin Kuzey Carolina, Connecticut ve California gibi birkaç eyaletinde, Kanada'nın British Colombia, Ontario eyaletlerinde, İngiltere'de ve Avustralya'nın Queenisland, Tasmania ve Victoria, New South Wales eyaletlerinde başlatılmıştır. [53]

1996 yılında Batı Avustralya Eğitim Bakanlığı öğretmen gelişimi ve eğitimin kalitesini arttırmak için, öğretmenlerin iş performansını yönetmek üzere "Performans Değerlendirme için Politika Taslağı" adı ile yayınladığı bir dizi yönerge ile bir sistem oluşturmuştur. Bu sistem içerisinde öğretmenler yıllık kendini değerlendirme döngüleri, planlama, hedefleri belirleme ve hedeflere uygun müfredat programları hazırlama, yürütme vb. süreç ve araçlarla süreklilik arzeden geribildirimler almakta ve incelemelerden geçmektedirler.[54]

2001 yılında yasal zorunluluk olarak İngiltere'deki tüm ilkokullarda aynı anda performans yönetimi uygulanmaya başlanmıştır. 18.000 ilkokul, 3.500 2. kademe okul, 500 anaokulu, 1.100 özel okul ve 23.000 başöğretmen ile 400.000

---

[53] Larsen, a.g.m., s.295.
[54] Barry Down, Rod Chadbourne, Carol Hogan, '' How are Teachers Managing Performance Management?'', **Asia-Pacific Journal of Teacher Education**, Vol.28, No.3, 2000, (Çevrimiçi), http://www.aare.edu.au/98pap/dow98075.htm, 06.06.2009, s.213.

öğretmeni kapsamına alması nedeniyle, uygulama dünyanın en büyük performans yönetim sistemi olarak adlandırılmıştır. [55]

Kanada'nın Ontario eyaletinde deneyimli öğretmenler için performans değerlendirme uygulanmakta iken, 1 Haziran 2006'da yapılan yasa değişikliği ile yeni öğretmenler için de performans değerlendirmesine dayanan bir atama programı getirilmiştir. Yeni öğretmenler süreci başarıyla tamamlamaları sonrası öğretmen olarak atanabilmektedirler. Performans değerlendirme ile deneyimli öğretmenlerin, mesleki gelişimlerini sağlamak, yeni öğretmenlerin ise mesleki büyüme ve gelişimlerini desteklemek amaçlandığı gibi, düzenlemelerin eğitim bakanlığının öğrenci başarısını arttırma vizyonuna uygun olarak yapıldığı da belirtilmektedir.[56] Portekiz'de ise öğretmen performansının değerlendirilmesi uygulamasına 2008 yılında yapılan yasal düzenleme ile başlanmıştır. [57]

Anlaşıldığı üzere bugün artık öğretmenlerin de, sahip olmaları beklenen öğretim davranışları, beceri, bilgi ve tutumlarını tanımlayan yeterlikler üzerinden değerlendirilmesi dünya üzerinde geniş uygulama alanları bulmuştur. Ancak bu değerlendirmelerin, öğretimin bir dizi bağımsız beceri ve yeterlik olarak tanımlanıp, testler, kontrol listeleri ya da yeterlikler aracılığıyla ölçülmesinin etkili öğretimi sağlayacağı anlayışına dayandığı, bu anlayışın ise yeni liberal ekonominin getirdiği ekonomik globalizasyonla her alanda yaşanan, iş dünyasının sonuç odaklı performans değerlendirme sisteminin, eğitim alanına da aktarılışının sonucu olduğu belirtilerek eleştirilmektedir. [58]

---

[55] Brown, a.g.e., s.468-469.

[56] Ontario Ministry of Education, ''Teacher Performance Appraisal System'', (Çevrimiçi) , http://www.edu.gov.on.ca/eng/teacher/appraise.html ,14.07.2009.

[57] Ceia, Carlos: ''Current Trends in Teacher Performance Evaluation in Portugal'', pp.1-32, (Çevrimiçi), http://www.fcsh.unl.pt/docentes/cceia/teacher-performance-evaluation-pt.pdf, 12.08.2009, s.2.

[58] Larsen, a.g.m., s.293.

3. Önemi

Devlet, din, siyaset, iş dünyası ve sivil toplum kuruluşları gibi birçok kurum kendi bakış açıları ve gereksinimleri doğrultusunda eğitim süreçlerini etkilemek istemektedirler. Zira eğitim, bu kurumların gereksinim duyduğu ve önemsediği bilgi, beceri ve değerleri üreten, yaygınlaştıran, böylece geleceğe yön veren bir süreçtir. Bu süreci yürüten öğretmenlerin de gerekli niteliklere sahip olması, mesleki ve pedagojik bilgilerinin güncellenmesi gerekmektedir.

Okuldaki eğitim-öğretim, öğretmenlerin çalışmalarının bir toplamı olup, dolayısıyla okulun ve eğitim-öğretimin kalitesinin arttırılması, öğretmenlerin bireysel ve mesleki gelişimi ile sağlanacaktır. Öğrenciyi, topluma uyumlu, düşünme, analiz etme ve problem çözme yeterliliği olan, bilgi üretme ve bilgiyi verimli şekilde kullanabilme yeteneğine sahip nitelikli bir insan olarak yetiştirmede öğretmene önemli görevler düşmektedir. Eğitim-öğretimin merkezinde öğrenci bulunmakta, eğitim yöneticileri, öğretmenler ve veliler de, onun amaca uygun şekilde yetiştirilmesinde önemli katkılar sağlamakta ise de, bu amaca ulaşılmada en etkili rol öğretmene düşmektedir. [59] Bugünün öğretmeninden öğretim sürecini, uygulamaları kontrol etmesi, meslektaşları ve okul yönetimi ile sürekli işbirliği içinde eğitim planlarının, okul politikalarının geliştirilmesine aktif olarak katılması beklenmektedir. [60] Bu bağlamda; öğretmenlerin öğrencilerine model olabilmesi, kendini değişimlere uyarlayabilmesi, çağdaş öğretim yöntem ve teknolojilerini etkili bir şekilde uygulayabilmesi zorunluluk haline gelmiştir.

Öğretmenin nitelikli olmasında, mesleğe başlangıcında sahip olduğu bilgi ve becerileri kadar, hizmet içinde yetiştirilmesi ve kendisini yetiştirmesi de önemlidir, zira mevcut bilgi ve becerileri pek uzun olmayan bir süre sonra yetersiz kalmaktadır. Öğretmenlerin geniş bir sistemin bir parçası olarak geniş bir yelpazede yetiştirilmesi ve

---

[59] MEB, ‘’Ortaöğretimde Denetim ve Performans Değerlendirme Esasları,’’ (Çevrimiçi), http://tkb.meb.gov.tr/Denetim/performanssayfa.html, 01.02.2009, s.65.
[60] MEB, “Okulda Performans Yönetimi Modeli “, a.g.e., s.34.

hizmet içinde de öğretim uygulamalarındaki hızlı değişiklikleri takip edebilecek yeterliklere sahip olması gerekmektedir. [61] Ancak bu güncellemelerin gerektiği gibi yapılabildiğini söylemek mümkün değildir. Öğretmenlerin kendi kendilerini geliştirmeye çalışan bir kısmı gerekli yardım, yönlendirme ve destekten yoksun kalmakta, diğer kısmı da iyi ya da ortalama değerlendirmelerle performanslarında bir gelişme sağlanmaksızın mesleklerini sürdürebilmektedirler. Eğitim programları ne kadar kusursuz olursa, olsun, uygulayıcılar, yani öğretmenler yeterli değilse, amaçlara ulaşmakta o kadar zorlaşacaktır.

Bir okulda çalışan öğretmen, yönetici ve diğer personelin performanslarıyla ilgili bilgiler olmadan sağlıklı yönetsel ve akademik kararlar verilmesi mümkün değildir. Okul yönetimi bölümler, zümreler ve diğer birimlerdeki tüm çalışanların iş performansları ile ilgili toplanan bilgiler doğrultusunda insan kaynakları planlaması, kariyer planlaması, sürekli mesleki gelişim planlamasını yapabilir. [62] Etkin bir değerlendirme sistemi ile eğitim kurumlarının işlevlerini ne derece yerine getirdiklerinin tespit edilmesi, eksikliklerinin giderilmesi, düzeltilmesi ve geliştirilmesi gereken yönlerinin belirlenmesi mümkün olacaktır. Okulların ve öğretmenlerin performansı ile ilgili veliler ve diğer ilgililerden yoğunlaşan eleştiriler etkili bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulmasını önemli ve acil bir gereklilik olarak ortaya çıkarmaktadır.

4. Özel Okullar İçin Önemi

Özel okullar da, resmi okullarla aynı şekilde MEB denetimi ve sicil raporları ile değerlendirmeye tabi olmakla birlikte, farklı kademelerde birden fazla okula sahip eğitim kurumları, akademik olmayan işleyişleri de dahil olmak üzere kendilerini bir bütün olarak izlemek ve görebilmek istemeleri, uluslararası alanda kabul görmelerini sağlayacak yönetim programları uygulamaları, özel sektörde rekabet etmelerini sağlayacak yönetim araçlarına ihtiyaç duymaları gibi nedenlerle

---

[61] MEB, "Okulda Performans Yönetimi Modeli ", a.g.e., s.32.
[62] Erkoç, Zafer, Altuntepe, Özlem: ''Okullarda performans değerlendirme sistemi'', (Çevrimiçi),http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/IcerikDetay.aspx?KayitNo=8956, 16.03.2009.

kendilerine özel öğretmen performansının değerlendirilmesi sistemleri oluşturup, uygulamaktadırlar.

Ülkemizdeki özel okulların bir kısmının üye olduğu ya da akreditasyon sürecinde beklediği Avrupa Uluslararası Okullar Birliği (ECIS)[63] ve Uluslararası Okullar Birliği (CIS)[64], üye okullarının belirli bir kalitede eğitim verdiğini onaylayan uluslararası organizasyonlar olup, üye okullarının eğitim-öğretimin tüm aşamalarında yüksek kaliteli bir program oluşturmalarını, tüm okul performansının yönetilmesini ve dünyadaki değişimleri izleyerek sürekli gelişim içinde olmalarını hedeflemektedir. Akreditasyon süreci içinde, tüm çalışanları, yöneticileri, öğrenciler, veliler ve üst yönetim ile birlikte okulun yönetsel ve akademik alanlarda ne derecede başarılı olduğunu, gelişme fırsatlarının neler olabileceğini, gelişim için neler yapılması gerektiğini belirlemekte ve iyileştirme çalışmaları yapmaktadır. Üyeliğe kabulü sonrası da okul yıllık gelişim raporu hazırlamaya ve sürekli incelenmeye açık olmaya devam etmektedir. Böylece üyelik süreci, öğretmen performansının değerlendirilmesinin ötesinde tüm okul yapısının ve işleyişinin gözden geçirilmesini, başarılı ve gelişmesi gereken yönlerin belirlenerek gelişim planlamalarının yapılmasını ve uygulanmasını, kısaca, tüm okulun performansının yönetimini sağlamaktadır.

Genel öğretim hedefleri yanında öğrencinin sosyal, kültürel ve kişisel gelişimini, öğrenci ve veli memnuniyetini sağlamak, özel okulların öncelikli amaçlarındandır.[65] Bu nedenle, kaliteli yabancı dil öğrenimi sunmak, yurtdışı eğitim olanakları konusunda yönlendirici olmak, öğrencilerin beceri, yetenek ve isteklerine uygun sosyal, kültürel, sportif faaliyetler düzenlemek, değişik proje çalışmaları ve yarışmalara etkin olarak katılmak, değişik test ve sınav oganizasyonlarında başarı elde etmek ve böylece sektörde rekabet etmeye uygun bir yapılanma içinde olmak

[63] ECIS, http://edmundo.ecis.org/new/search/SearchSchool2.asp, 12.09.2009
[64] CIS, http://www.cois.org./, 10.07.2009
[65] Rüstem Eyüboğlu, **Özel Okullarda Eğitim ve Öğretim**, Türkiye Özel Okullar Birliği, İstanbul, Neta Yayımcılık, 2006, s.2-3.

zorundadırlar. [66] Bu kapsamda yurtdışındaki üniversitelere kabulde geçerlilik sağlayan diploma programlarının yürütülmesi ve farklı eğitim programlarının uygulanması da sektörde farklılık yaratma çabalarının bir göstergesidir. [67] Özel okulların artan ve çeşitlenen bu gereklilik ve amaçları kendilerine özel öğretmen performansının değerlendirilmesi uygulamaları oluşturmalarına neden olmaktadır.

5. Amacı

Eğitim-öğretimin kalitesinin arttırılması ve öğretmenlerin meslekî ve bireysel gelişiminin sağlanması eğitimde performans yönetiminin ayrılmaz şekilde birbirine bağlı iki temel amacıdır. Öğretmenlik eğitimine başlamak, mesleğe giriş öncesi adaylığın kaldırılması ve tecrübeli öğretmenlerin performanslarının tespiti gibi değişik aşamalarda değerlendirmeye başvurulmakta, öğretmenler eğitim ve meslek hayatlarında bu değerlendirmeler ağında yakından izlenmektedirler. Öğretmenin kendisi ve diğer kaynaklar tarafından yapılan ve süreklilik arzeden değerlendirme sürecinde bireysel ve mesleki yeterlikleri belirlenirken, değerlendirme sonuçları etkili öğretim uygulamalarının geliştirilmesi için de veri olarak kullanılmaktadır.[68] Performans değerlendirme süreçleri de bu amaçları gerçekleştirecek şekilde, öğretmenin ve okulun gelişim ihtiyaçlarının tespit edilmesine ve karşılanmasına odaklanmalıdır.[69]

Eğitimde performans yönetiminin başarılı olarak uygulanması için, sistemin amaçları ile okulun misyonu, vizyonu ve stratejik amaçları arasında ilişki kurulması gereklidir. Bu amaçların eğitim sürecinde yer alan okul içindeki ve dışındaki tüm taraflara etkili bir şekilde anlatılması ve anlaşılmış olmasının da sağlanması gereklidir. [70] Sistemin okul yönetimi tarafından sahiplenilmesi ve kesintisiz şekilde

---

[66] Hasan Eren, **Özel Okullar**, İstanbul,Türkiye Özel Okullar Birliği, 2005, s.67.
[67] Eyüboğlu, a.g.e., s.17.
[68] Larsen, a.g.m., s. 294-295.
[69] Erkoç, a.g.m.
[70] Erkoç, Zafer: ‘’Okullarda Performans Değerlendirme Sistemi’’, (Çevrimiçi), http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/IcerikDetay.aspx?KayitNo=8956, 10.04.2009.

desteklenmesi, değerlendirme sürecinin plânlanmasında yönetici, öğretmen, öğrenci ve velilerin katılımının ve katkılarının sağlanması bu gerekliliği sağlayacaktır.

Performans yönetiminin eğitime yönelik diğer amaçlarını da şöyle sıralayabiliriz; okul içinde iki yönlü bir iletişim ortamı oluşturmak, yüksek performansı takdir etmek, düşük performansı ve nedenlerini belirlemek, öğretmenlerin görevlendirme, terfi ve ödüllendirilme kararları için güvenilir ve objektif bilgiler sağlamak, öğretmenlerin eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirlemek, öğretmenlere performansları hakkında geribildirim ve destek sağlamak, kamuoyuna öğretmenlerin performansının uygun biçimde değerlendirildiğini ve öğretmen yeterliklerine önem verildiğini gösteren kanıtlar sağlayarak, okul dışı çevrelerin güvenini ve desteğini sağlamak.[71] Performans yönetiminin planlama ve uygulama süreçlerinin etkinliği, başlangıçta amaçların tüm taraflarca doğru anlaşılmış olması ile sağlanacaktır. İlgili bölümde de açıklanacağı gibi, uygulamada amaçların yeterince anlaşılamamış olmasından kaynaklanan karmaşa ve pek çok sorun ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle amaçların belirlenmesi ve benimsetilmesi çok önemlidir.

6. Yararları

Sistemin yararları temelde çalışanlar ve yöneticiler için ücret artışı, örgüt için de verimlilik ve kar artışı olarak akla gelse de, doğru ve etkili bir şekilde çalışması ile yöneticiye, çalışana ve genel anlamda örgüte sağlayacağı birçok yararı mevcuttur. Performans değerlendirme temel hedefleri, örgütsel kültürü ve davranış normlarını çalışanlara göstermenin çok güçlü bir aracıdır. Çalışanın iş yaşamı boyunca bu değerlere ne kadar uyum sağladığının, kendisinden beklenen davranışı gösterip, göstermediğinin değerlendirilmesi, değerlendirme sonucuna göre iyileştirme yönünde gerekli önlemler alınması mümkün olmaktadır.[72]

---

[71] MEB, "Okulda Performans Yönetimi Modeli ", a.g.e., s.36.
[72] Ülgen, Mirze, a.g.e. , s.326.

Performans yönetimi sürecinde, okulun akademik ve akademik olmayan tüm çalışanları ve unsurları ile birlikte bütün içinde tanımlanması, fonksiyonların birbiri ile etkileşiminin ortaya çıkarılması ve güçlendirilmesi gereken alanların, geliştirmeye açık alanların belirlenmesi ve elde edilecek diğer bilgilerin öğretmenlerin meslekî ve bireysel gelişimi ile eğitimde kalitenin arttırılması için oluşturulacak karar ve uygulamalarda kullanılması mümkündür. Etkili bir değerlendirme sistemi, öğretmenlerin en çok yakındığı hususlardan biri olan başarılı öğretmenle, başarısız öğretmen arasındaki farkın tespit edilmesini ve başarının ödüllendirilmesini sağlayacaktır. Bireysel ve örgütsel yararların birlikte düşünüldüğü eğitim yönetimi anlayışının oluşmasında, performans yönetiminin önemli yararları olacaktır. [73]

Batı Avustralya'daki performans değerlendirme sistemi üzerinde yapılan araştırma sonuçları, sistemin uygulamasındaki tüm olumsuzluklarına karşın, öğretmenlerin daha fazla araştırmaya, okumaya ihtiyaç duyduklarını farketmelerini sağlayarak, mesleki bilinçlerini canlandırdığını ortaya çıkarmıştır. [74]

Amaçlara uygun şekilde planlanan ve uygulanan performans yönetim sisteminin eğitime ve okula olan diğer yararları şunlardır; okul yönetiminin eğitim-öğretim sonuçları üzerindeki kontrolünü güçlendirir, okul/zümre hedefleri ile öğretmenlerin hedefleri arasında bağlantılar kurarak, hedeflere ulaşma derecesinin sınıf, zümre düzeyinde izlenebilmesini sağlar. Hedeflerin ve performans standartlarının belirlenmesi sırasında çalışanların katkıda bulunmalarına izin vererek onları motive eder, ortak sahiplenme duygusunu geliştirir. Okulun yönetsel ve akademik performansı artar, eğitim ihtiyacı daha kolay ve doğru biçimde belirlenir, kaynaklar en verimli olacak şekilde yönlendirilir. İnsan kaynağındaki beklenmedik değişikliklere (hamilelik, işgücü devri vs.) uyum sağlamada esneklik sağlanır, okulun sorunları erken belirleme ve düzeltici-önleyici faaliyetlerde bulunma

[73] Rebore, a.g.e., s.6.
[74] Down, Chadbourne, Hogan, a.g.e., s.222.

imkanını arttırır. Yönetimin karar alırken kullanacağı objektif veriler sağlar. Öğretmene ilişkin performans kayıtlarının yönetici yerine daha tarafsız bir alanda değerlendirilmesini, saklanmasını sağlar. [75] Dürüst ve şeffaf bir yönetim anlayışı oluşacağından eğitimin iç ve dış tüm paydaşları nezdinde güven yaratılır.[76] Yöneticiler yönetsel becerilerini geliştirirler, planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olurlar, çalışanları ile aralarındaki iletişimi arttırır, çalışanlarının güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirler ve bu doğrultuda onlara rehberlik edebilirler, yetki devri kolaylaşır, kendi güçlü ve güçsüz yönlerini tanırlar. [77]

7. Eğitim Yöneticilerinin Rolü

Değerlendirme sürecine, öğretmen, öğrenci ve veliler etkin olarak katılmakla birlikte, değerlendirme temel bir yönetim işlevi olarak öncelikle okul yönetiminin sorumluluğundadır. Değerlendirme sürecinde yer alacak faaliyetlerin plânlanması, yürütülmesi, koordineli bir işleyişin sağlanması ve katılım ortamının oluşturulması okul yönetiminin sorumluluğundadır. Eğitim yöneticisi, eğitim lideri olarak okuldaki insan kaynağının okulun amaçları doğrultusunda etkili şekilde çalışmasını sağlayarak, eğitim-öğretimin etkinliğini arttırmaktan sorumludur. [78]

Eğitim yöneticileri okulun ve öğretmenin sorunları, öğretmen performansının etkililiği hakkında geçerli ve güvenilir verileri diğer değerlendirenlere göre daha kolay düzenleyip, toplayabileceklerinden okulun kaynaklarını, örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde yönlendirme bilgisine ve yetkisine sahiptirler. Yasalar okul işleyişini yönetici otoritesini destekleyecek şekilde düzenlemekte, veliler de yönetici görüşlerine diğer kaynaklara göre daha fazla değer vermektedirler. Okul idari yapılanması içinde okul müdürü ve müdür yardımcısı yönetici olarak yer almakla birlikte, okul içinde öğretmene en yakın çalışan zümre başkanları ve bölüm başkanları, eğitimci rolleri yanında, idareci rolleri de olan kadrolardır. Zümre ve

---

[75] Erkoç, a.g.m.
[76] Ülgen, Mirze, a.g.e., s.328.
[77] Bayar, a.g.m.
[78] Semra Ünal, ‘’Okulda İnsan Kaynakları Yönetimi’’, (Çevrimiçi), http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/146/unal.htm, 08.08.2009.

bölüm başkanları, zümrenin ve bölümün çalışmalarını okul yönetimine, yönetimin talimatlarını da öğretmenlere aktararak müdüre yardımcı olmaktadırlar. Okul rehberlik bölümleri yönetsel faliyetlerinde ve İnsan Kaynakları yapılanması bulunmayan okullarda performans değerlendirme uygulamalarını koordine etmede okul müdürüne yardımcı olurlar. MEB'in okulda performans yönetimi modeli çalışmasında da öğretmen performansının değerlendirilmesi sürecinde eğitim yöneticilerinin öncülük yapması öngörülmüş, eğitim yöneticisinin diğer yeterlikleri yanında, performans yönetim modelini yürütebilmesi için gerekli yeterlikler ve performans göstergeleri de belirlenmiştir.[79]

Ancak yöneticilerin değerlendirmede fazla etkin olmasının olumsuz yönleri de vardır. Eğitim yöneticileri öğretmenlerin değerlendirilmelerinde uzun bir süreden beri tek karar sahibi olmuşlardır. Tek karar sahibi olma, tek yönlü bilgilendirme hiyerarşik bir yönetim kültürüne, giderek yönetici için performans gösterilmesine, öğretmenler arasında huzursuzluğa ve motivasyonun düşmesine yol açabilmektedir. Eğitim sistemimizde eğitim yöneticiliği, öğretmenlikten farklı bir statü olarak görülmemekte, yöneticiler birbirinden çok farklı olan yöneticilik ve öğretmenlik rolünü aynı anda yürütmektedir. Ancak çoğunlukla öğretmenlik rolü, yöneticilik rolü aleyhine olmak üzere ağır basmakta, bu yüzden yöneticilik rolü gereği gibi yerine getirilememektedir.[80]

İngiltere'de öğretmenlerin değerlendirilmesi, başöğretmen ya da takım lideri olarak bilinen daha kıdemli bir meslektaşları tarafından yapılmaktadır. Başöğretmenlerin performans değerlendirmesi ise okul yöneticileri tarafından yapılmakta olup, müdürler gerektiğinde yetkili danışmanlardan da destek almaktadırlar. [81] ABD' de öğretmenin değerlendirilmesi okul yöneticileri ve yardımcıları tarafından yapılırken, karar verme yetkileri olmamakla birlikte değerlendirmede eğitim ve alan uzmanlarından da danışman olarak

---

[79]MEB, "Okulda Performans Yönetimi Modeli ", a.g.e. , s.54.
[80] Türkan Argon, Altay Eren, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. bsk., Ankara, 2004, Nobel Yayın Dağıtım, s.266.
[81] Brown, a.g.m., s.469.

yararlanmaktadırlar.[82] Portekiz'de öğretmen performansının değerlendirilmesinde öğretmenin davranışlarına ve iletişimine ilişkin değerlendirme okul müdürü tarafından, akademik kriterlere ilişkin değerlendirme bölüm başkanı tarafından yapılmaktadır. [83]

Öğretmenlerin performansının değerlendirilmesinde ve arttırılmasında, yöneticinin performans yönetimi konusundaki bilgi ve becerisinin yeterlilik düzeyi oldukça önemlidir. [84] Eğitim yöneticisinin, eğitimin sürekli değişen ve gelişen dinamik yapısına, yeni rol ve sorumluluklarına uygun olarak, eğitimin ve okulun hedefleri hakkında uzmanlık derecesinde bilgiye sahip, bu bilgisini okul içindeki tüm çalışanlara aktarabilecek şekilde vizyonu geniş ve teknik gelişmeleri takip edebilen, performansın iyileştirilmesi için öncülük yapacak şekilde değerlendirme stratejilerini bilen ve uygulayan bir lider olması gereklidir. [85]

Eğitim yöneticileri, okulların bir sistem bütünlüğü içinde yönetilmesi, çalışanların verimliliğinin sağlanması, öğretimin etkililiğinin arttırılması için önlerinde ciddi engeller olduğunu ileri sürmektedirler. Yetkilerinin sınırlı olması, kaynak yetersizliği, siyasal baskılar, özellikle devlet okullarında birlikte çalışacağı öğretmeni seçememe, başarısız öğretmeni sistem dışına çıkaramama bu engeller arasında yer almaktadır. Bunlar haklı görülebilecek engeller olmasına rağmen, yöneticinin yönetim yetkisinden aldığı güçle okul içinde yapabileceği pek çok çalışma da bulunmaktadır. [86] Okuldaki birimler, akademik ve akademik olmayan çalışanlar arasında açık iletişimi, değişim ve gelişmeler hakkında hızlı ve güven veren bilgilendirmeyi sağlaması, mesleki gelişimi ve meslektaş işbirliğini önemsemesi ve fırsatlar yaratması, paylaşımcı ve destekleyici liderlik anlayışına sahip olması bunlardan bazılarıdır.

---

[82] Erdoğan, a.g.m.
[83] Ceia, a.g.m., s.18.
[84] Necati Cemaloğlu, ''Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü'', (Çevrimiçi), http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/153-154/cemaloglu.htm, 20.07.2009.
[85] Ünal, a.g.m.
[86] Cemaloğlu, a.g..m.

B. EĞİTİMDE PERFORMANS YÖNETİMİNDE SORUNLAR

1. Amaçlarla İlgili

Performans yönetimi, amaçları belirlenerek ve benimsetilerek planlandığı ve uygulandığı takdirde, stratejik bir yönetim aracı olabilmekte, aksi halde zaman alan, gereksiz bürokratik bir iş olarak görülmektedir. Amaçların belirlenmemiş, okul yönetimi, değerlendirenler ve öğretmenler tarafından anlaşılmamış ya da benimsenmesinin sağlanamamış olması, uygulamanın amaçlarından uzak olması en temel hatalar olmaktadır.

Portekiz'deki değerlendirme uygulaması, öğretmenlik mesleğini eğitimin parçası olarak gören bir anlayışla tasarlanmaması, öğretmenin kişisel ve mesleki gelişimi, öğretimin gelişimi gibi eğitimsel amaçlardan değil, siyasi amaçlardan kaynaklanması nedeniyle eleştirilmektedir. Sistemin, sadece öğretmenin değerlendirilmesi için tasarlanması, performans yönetimi bakış açısı ile oluşturulmaması nedeniyle etkili olamadığı belirtilmektedir. [87]

İngiltere'de ilkokullardaki öğretmen değerlendirme uygulamasına ilişkin araştırma bulgularında, başta öğretmenler, yöneticiler, eğitimciler, danışmanlar olmak üzere sistemin tüm taraflarının performans yönetiminin amaçları hakkında ortak bir anlayışa sahip olması, uygulama öncesinde doğru ve iyi bir eğitim verilmiş olması performans yönetiminin etkililiğini sağlayan önemli faktörler olarak ortaya çıkmaktadır. [88]

1997 yılında Batı Avustralya'daki performans değerlendirme sistemi üzerinde yapılan ilk çalışmada öğretmenler ve yöneticiler performans yönetiminin de, diğer pek çok tepeden inme uygulama gibi, emirlerin uygulanması ve istenen belgelerin tamamlanmasından ibaret olduğunu belirtmişlerdir. 1998 yılındaki çalışmada ise

---

[87] Ceia, a.g. m., s.25.
[88] Brown, a.g.m., s.472-473.

öğretmenlerin sistem hakkındaki endişelerinin ortadan kalktığı ortaya çıkmıştır. Ancak bunun nedeni sistemin benimsenmiş, faydalarının görülmüş olması değil, sistemin gerçek amaçları ile ilgisiz şekilde işlediğinin, okullarda tam olarak kontrolü sağlayamadığının, sadece yüzeysel olarak var olduğunun, esas itibariyle amaçlarını gerçekleştiremediğinin farkedilmiş olmasıdır. Okullar ve öğretmenler performans yönetim sisteminin emredici unsurlarına yüzeysel bir uyum göstermiş, formları tamamlamış, amaçlara uygun bir çalışma yapmamışlardır. [89]

Bu araştırmalar, amaçlarından uzaklaşıldığında yöneticilerin ve öğretmenlerin performans yönetimi sistemini yönlendirebildiklerini ya da sistemin sadece yönetim için performans gösterilir hale gelebileceğini ortaya koymaktadır. Uygulamada da amaçlardan farklı hareket edilmemesi sistemin beklenen yararları sağlaması açısından çok önemlidir.

2. Planlama ile İlgili

Eğitimde performans yönetiminin gerekliliğinden, ihtiyaçlardan yola çıkılarak planlanacak bir sistemin öğretmenler ve okul yöneticileri tarafından benimsenebilirliğinin artacağı açıktır.

Performans değerlendirme sisteminin planlama sürecindeki temel hatalar sözlü iletişim yerine, formların doldurulmasının ön plana çıkarılmış olması, değerlendirme formlarının yetersiz ve öğretmeni geliştirme bakımından yararsız olması, uygun performans kriterlerinin ve standartlarının belirlenmemesidir.[90] Belirlenen bireysel hedeflerin sistemle bütünleşmiş, ölçülebilir, gerçekleştirilebilecek derecede makul ve belirli olmaması da hedeflerle değerlendirmeden beklenen faydayı sağlayamayacaktır.

---

[89] Down, Chadbourne, Hogan, a.g.m., s.213.

[90] Uğur Zel, " Performans Yönetiminde Cehennemlik Günahlar ", (Çevrimiçi), http://ugurzel.com/dosyalar/doc_download/43-performans-yoenetiminde-cehennemlik-guenahlar.html, 17 Ocak 2009.

Öğretmenlerin ve yöneticilerin sistem hakkında bilgilendirilmesinin ihmal edilmesi, yöneticilerin değerlendirme sürecini bir görev olarak benimsemelerinin sağlanamamış olması ve değerlendirenlerin akademik ve pedagojik yeterliklerine uygun olarak belirlenmemiş olması öğretmenleri endişelendiren diğer hatalardır. [91]

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin çoğu performans değerlendirmenin, uygulamada formlar ve kurallar yığını olduğundan, öğretmenin yeterliğinin değerlendirilmesinden çok, çalışma standartlarına uyup, uymadığını kontrol etme ve bir hata arama mekanizması hâline geldiğinden şikayet etmekte, planlamadaki bu hatalar sistemin eğitim-öğretime yönelik amaçlarından şüphe edilmesine neden olmaktadır. [92]

Portekiz'de politik nedenlerle, performans değerlendirmeye ilişkin planlamalar 3-4 yıldan daha az sürelerde sonuç alma beklentisi ile oluşturulmaktadır. Oysa eğitimdeki uygulamaların sonuçları daha uzun sürelerde görülür hale gelebilmektedir. [93] Sistem, öğretmenin verimliliğini ölçmede, öğrencinin akademik başarısına, sınav sonuçlarına odaklanmış olması nedeniyle eleştirilmektedir.[94]

İngiltere'de ilkokullardaki öğretmen değerlendirme uygulamasına ilişkin araştırmadan çıkan sonuçlar genel olarak planlama ve uygulama aşamalarındaki hatalardan kaynaklanan sorunlara dikkat çekmektedir. Performans yönetim sistemi bir deneme sürecinden geçmeden bütün okullarda aynı anda uygulamaya girmiştir. Belli okul ya da bölgelerde pilot uygulamalar yapılarak, uygulanan okulların, uygulanmayanlarla karşılaştırılması, uygulama sonuçlarına bağlı olarak yeniden incelenmesi imkanı olmaksızın bütün okullarda aynı anda uygulamaya girmesi performans yönetiminin anlaşılamamasına ve uygulama sorunlarına neden olmuştur.

---

[91] Mustafa Yalçınkaya, ''İlköğretimde Yeni Denetim Esasları: MEB İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi Üzerine Bir İnceleme '', (Çevrimiçi), http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/160/yalcinkaya.htm, 09.06.2009.

[92] Nurgün Ersan, '' Eğitim Sistemi,EğitimKurumları ve Öğretmenin Değerlendirilmesi'' , **Eğitim ve Bilim**, s.11, 61, Temmuz 1986, s.30.

[93] Ceia, a.g.m., s.18.

[94] Ceia, a.g.m., s.24.

Performans yönetimi başlatıldığı sırada okullarda başkaca pek çok değişiklik yapılmış, bu durum da performans yönetiminin, diğer değişikliklerin etkisinden ayrılarak değerlendirilememesine neden olmuştur. Uygulama öncesi yeterli eğitim verilmemesi, eğitim verilen okullarda da eğitmenlerin birbirinden farklı bilgiler vermeleri nedeniyle de okulların performans yönetimi uygulamalarında farklılıklar olmuştur. Bu karmaşıklık ve belirsizliğe performans yönetiminin planlama ve uygulama aşamalarından sorumlu olan çeşitli özel ve kamu kurumları, danışmanlar ve eğitmenlerin sistemi algılamalarındaki farklılıkların neden olduğu anlaşılmaktadır. Performans yönetimi hedeflerini ölçmek için uyarlanan yöntem ve göstergelerin yeterince çeşitli ve uygun olması, performans kavramının okul bütününde, önceki ve sonraki sonuçları ve gelişimi ile birlikte yeterince iyi tanımlanmış, ölçülebilir olması gerekli iken, sistemin kuruluşu ve uygulamasında yeterli zamanın verilmemesi çok sayıda formlar, kayıtlar, prosedürler yaratılması, amacın ve sistemin bütününün gözden kaçmasına, değerlendirmenin bir zorunluluğun yerine getirilmesine dönüşmesine neden olmuştur. [95]

EARGED'in yaptığı "Öğretmen Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları (2000)" adlı araştırmasında ve konuyla ilgili diğer araştırmalar da öğretmenlerin büyük çoğunluğu değerlendirmenin açık yapılması ve sonuçlarının kendilerine bildirilmesi gerektiği konusunda görüş bildirmişlerdir.[96] Öğretmenin üstlerin değerlendirmesi haricinde meslektaş, öğrenci ve veli tarafından da değerlendirilmesi ve değerlendirmeler hakkında etkin geri bildirimin verilmesi ve değerlendirmede açıklığın da sağlanmış olması gereklidir.[97]

Yukarıda araştırma ve açıklamalar öğretmenin bireysel ve mesleki gelişiminin sağlanabilmesi için, geribildirimin de etkin şekilde sağlandığı adil ve şeffaf bir değerlendirme sürecinin planlanması önemini ortaya koymaktadır.

---

[95] Brown, a.g.m., s.472.
[96] MEB, "Okulda Performans Yönetimi Modeli ", a.g.e. , s.37.
[97] Öztürk , Özgen, a.g.e., s. 219.

3. Uygulama ve Sonuçların Kullanımı ile İlgili

Amaçlara uygun bir planlamadan sonra uygulamada çıkabilecek sorunlar sınırlı olmakla birlikte, öğretmene en yakın değerlendirenlerin haricindeki özellikle müdür ve müdür yardımcılarının öğretmeni yeterince gözlemlemeden, çalışmalarını incelemeden değerlendirme yapmaları, işe ilişkin davranışların gözardı edilerek bireysel ve sosyal özelliklere(yaş, cinsiyet, siyasal eğilim vs.) göre değerlendirme yapılması sorunlara yol açabilmektedir.

Yöneticiler okullarında performans değerlendirme programlarının uygulanmasının zaman ve masraf gerektirmesi, değerlendiren kişi rolü ile öğretmeni eğitsel olarak destekleyen kişi rolleri arasında yaşayabilecekleri muhtemel uyuşmazlıklar nedenleriyle; öğretmenler de yöneticilerin, değerlendirme araçlarını istikrarlı olarak tarafsız ve adil şekilde kullanamayacaklarını düşündüklerinden endişelidirler. [98] Öğretmenler, değerlendirme sonuçlarının ücretlerini ve kariyer gelişimi fırsatlarını belirlemesi halinde, birbirleriyle yarışmalarının ve birbirlerini değerlendirmelerinin aralarındaki işbirliği ve güveni azaltacağı, üretici olmayan bir çalışma ortamı oluşmasına ve mesleki sorumluluk paylaşımının azalmasına neden olacağı kanaatindedirler.[99]

360 derece değerlendirme yönteminin kullanılması nedeniyle çok sayıda değerlendirme yapılması, özellikle öğretmenin performansını yakından gözlemleme fırsatı bulamayan üst yöneticilerin değerlendirmelerini iyi ya da kötü şeklinde yapmaktan kaçınıp, ortalama bir puan verme hatasına ya da çok sayıda değerlendirileni birbiri ile karşılaştırarak değerlendirme yapma hatasına düşmelerine neden olabilmektedir. Ortalama değerlendirme, hiçbir değerlendirme yapılmaması anlamına geleceğinden ne öğretmene, ne de okula bir yararı olacaktır.[100] Yöneticiler öğretmenle çatışmadan kaçınmak ya da motive etmek için performansı olması

---

[98] Can, Akgün, Kavuncubaşı, a.g.e., s. 174.
[99] Yalçınkaya, a.g.m.
[100] Can, Akgün, Kavuncubaşı, a.g.e., s.173

gerekenden yüksek değerlendirebilirler. [101] Performans değerlendirmeyi gereksiz ve zaman alıcı bir iş olarak görme, değerlendirmenin not verme ve formun doldurulması kısmına odaklanma da yöneticilerin diğer önemli uygulama hatalarındandır. [102]

Performans değerlendirme sonuçlarının insan kaynakları fonksiyonlarında kullanımı ile ilgili de oldukça fazla problem vardır. İngiltere'de bir akademik yıl içindeki performans değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak daha alt kademede ücret alan öğretmenlerin bir kısmı 1 ya da 2 kıdem yukarı çıkabilirlerken, araştırmaya konu 30 okulda aynı yıl içinde neredeyse bütün öğretmenlerin kıdem aldıkları ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin alt kademe ücretten, daha üste geçmeleri de belli performans standartlarına ulaşmalarına bağlı olmalı iken, başvuran tüm öğretmenlerin %97'si bu geçişi başarabilmiştir. Araştırmaya katılan başöğretmenler, öğretmenlerinin üst kademe ücrete geçmelerine izin verme nedenleri arasında kıdem beklemiş olmaları, düşük maaş almaları nedeniyle ayırım gözetmeden ücret artışını hak ettikleri inanışı, uyuşmazlıktan, sendika müdahalesinden ya da ücret artışı yapılmayanların motivasyon bozukluğundan kaçınma isteği, emekli olan ya da ayrılanlara sıkı çalışmaları ve sadakatlerine teşekkür etmek için bir yol olmasını belirtmişlerdir. Hatta başöğretmenler, çevre okullardaki diğer başöğretmenlere yetişebilmek için bir ya da iki puanla hatta bir yılda iki puanla ödüllendirildiklerini belirtmişlerdir. Bunun tersine durumlar da sözkonusu olmuş, pek çok başöğretmen, okul yöneticileri tarafından yüksek performans göstermiş olarak değerlendirilmelerine rağmen, o yıl için okul bütçelerinin daha üst bir ücret planına geçmeye müsaade etmemesi nedeniyle hakettikleri ücreti alamadıklarını, yine hak etmelerine rağmen yükselme için belirlenen kotaların tamamlanmış olması nedeniyle kıdem alamadıklarını belirtmişlerdir. Yüksek performansa rağmen, uygulamada, organizasyonun

[101] Sabuncuoğlu , a.g.e., s. 190.
[102] Zel, a.g.m.

dengelerini sağlamak ya da kişisel kanaatler nedeniyle değerlendirme sonuçlarının yükselme ve ücret artış düzenlemelerinde etkili olamadığı anlaşılmaktadır. [103]

Batı Avustralya'daki performans yönetimi uygulamaları hakkındaki araştırmaya katılan öğretmenler, performans yönetimi sürecinin, performansı yetersiz olan öğretmenlerin, performanslarını iyileştirmelerini sağlayamadığını belirtmişlerdir. [104]

İngiltere'de ilkokullardaki öğretmen değerlendirme uygulamasına ilişkin araştırma bulguları da öğretmenlerin bireysel ve mesleki gelişim planlarını uygulamak için yeterli zaman ve maddi kaynak ayırılması, ücret ve ödül sistemlerinin adil ve işlevli olması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Öğretmenler ve başöğretmenler, performansı ölçmede uygulamaya dönük zorluklar nedeniyle performans yönetimini çekince ve şüpheyle karşılamakta ve öğretmenlik mesleği için uygun olmadığı görüşünü ifade etmektedirler. [105]

Literatürde de belirtildiği gibi, değerlendirme sisteminin amaçlarına ulaşabilmesi, uygulama ve sonuçların öğretmenin kariyer ve gelişim planlarının uygulanabilmesi için gerekli maddi kaynak ve yolların sağlanmış olmasına bağlıdır.

---

[103] Brown, a.g..m., s.477-478.
[104] Down, Chadbourne, Hogan, a.g.m., s.218.
[105] Brown, a.g..m., s.480-481.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖĞRETMEN PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ SÜRECİ

I. ÖĞRETMEN PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİNDE PLANLAMA SÜRECİ

Öğretmen performansının değerlendirilmesi, eğitimin kendine özgü yapısı ve önemi nedeniyle yalnızca ülkemizde değil, gelişmiş ülkelerde bile halen tartışılmaya devam edilen bir konudur. Öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlayıcı etkinlikleri içeren çalışmalara, yaklaşımlara ihtiyaç duyulmaktadır. Eğitim-öğretim çalışmalarındaki verimliliğin, bilimsel verilere ve objektif kriterlere göre ölçülüp değerlendirilerek, hedeflere hızla ulaşılabilmesi için, öğretmenlerin yakından izlenmesi, meslekî gelişimlerinde yardım ve rehberlik edilmesi gibi yönleri ile öğretmen performansının değerlendirilmesi ayrı bir önem arz etmektedir.[106] Öğretmen değerlendirmeleri, amaçlarına (eleme yapmak, toplumsal yükümlülük, mesleki gelişim gibi), ne ölçtüklerine (temel beceriler, genel kültür, alan bilgisi, pedagojik bilgi), yapısına (çoktan seçmelilerden daha bütüncül performans dayanaklı değerlendirmeler) ve kullanılan referans biçimine (norma dayalı, standart ya da gelişim temelli) bağlı olmak üzere oldukça çeşitlidir. [107] Doğal olarak, değerlendirme süreci de bu çeşitliliğin gereklerine bağlı olarak şekillenmektedir. Mesleğe giriş amacıyla yapılacak değerlendirme ile deneyimli bir öğretmenin değerlendirme süreci birbirinden farklı olacaktır.

Bu bölümde, tezin amacı ile uyumlu olarak öğretmenin performansının değerlendirilmesi süreci ele alınmaktadır. Konu, ilk bölümde anlatılan performans değerlendirme süreci paralelinde incelenecek, ülkemiz ile diğer ülke uygulamalarından verilecek bilgilerle zenginleştirilecektir.

---

[106] MEB, ‘’Ortaöğretimde Denetim ve Performans Değerlendirme Esasları’’, s.65.
[107] Larsen, a.g.m., s. 294-295.

A. İŞ ANALİZLERİ VE GÖREV TANIMLARININ HAZIRLANMASI

Eğitim-öğretimin çok yönlü yapısı ve uzun vadelerde ortaya çıkan sonuçları, öğretmenlerin iş analizleri ile görev tanımlarının hazırlanmasını değerlendirmenin önemli bir süreci haline getirmektedir. Milli eğitim örgütü içinde öğretmenlere yönelik düzenlemeler, kamu yönetiminin temel ilkesi olan "birleşik personel rejimi" üzerine kurulmuş, ilgili yasa ve yönetmeliklerle düzenlenmiştir. Diğer kamusal alanlarda olduğu gibi, eğitime ilişkin makro planlamalardan, görev tanımlarına kadar olan tüm süreç DPT, MEB yetkili organ ve kurulları tarafından yürütülmektedir. [108] Merkezi yönetimin yaptığı planlamalarla belirlenmiş amaçların uygulayıcısı olan okullar ve öğretmenler, yine merkezi yönetimin belirlediği esaslar çerçevesinde denetime tabi olmaktadırlar.[109]

Milli Eğitim Temel Kanununun 43. md.sinde, öğretmenliğin, devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleği olduğu ve öğretmenlerin görevlerini millî eğitimin amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak ifa etmekle yükümlü oldukları belirtilmektedir.

Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmen, müdür, müdür yardımcısı, bölüm başkanı ve zümre başkanının görevleri ortaöğretim kurumları yönetmeliğinde belirlenmiştir. Yönetmeliğe göre, öğretmenler sınıf düzeninden ve yönetiminden sorumlu olup, eğitim ve öğretimin gerektirdiği fiziksel ve psikolojik ortamı hazırlar, öğrencilerin araştırarak, yaparak ve yaşayarak öğrenmelerini sağlayacak eğitim ve öğretim teknikleri ile teknolojik kaynakları kullanır, okulun her türlü eğitim ve öğretim çalışmalarında görev alırlar. Eğitim ve öğretim standartlarının geliştirilmesinden, okul ve çevre ilişkisinin kurulması ve gelişmesine katkı sağlamaktan, işleyişte yönetime yardımcı olmaktan, kılık, kıyafet, söz ve davranışlarıyla öğrencilere örnek olmaktan, öğrencilerin bağımsız ve yaratıcı

---

[108] Adnan Boyacı, **İlköğretim Örgütlerinin Performans Yönetim Sistemi Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi yayınları N.98, 2006, s.36
[109] Adnan Boyacı, a.g.e, s.38

düşünmelerine, edinilen bilgilerden sonuçlar çıkarmalarına, tartışmalarda görüşlerini özgürce belirtmelerine ve hoşgörülü olmalarına yönelik ortamı hazırlamaktan sorumludurlar.

Okul müdürü, Millî eğitimin genel amaçları ile okulun amaçlarını birleştirerek tüm kaynakların etkili ve verimli kullanımından, yönetiminden ve temsilinden birinci derecede sorumlu eğitim ve öğretim lideri olarak tanımlanmış; genel yönetim, eğitim, denetim ve disiplin işleri ve atamaları yapmaya yetkili olduğu ve okulu, okul bünyesindeki kurul, komisyon ve ekiplerle işbirliği içinde yöneteceği belirtilmiştir. Müdür yardımcıları, eğitim-öğretim, yönetim, rehberlik ve denetimin planlı, düzenli ve amaca uygun olarak yürütülmesinde müdürün en yakın yardımcısı olup, gerektiğinde müdüre vekalet eder ve müdür tarafından verilen diğer görevleri yaparlar. Zümre Başkanı, zümredeki yönetim ve ders öğretmenleri arasında eş güdümü, yıllık çalışma plânı hazırlama, uygulama ve diğer çalışmalar sırasında işbirliğini sağlar. Bölüm Başkanı, aynı branştan üç veya daha fazla öğretmen olması halinde seçilir, bölümündeki öğretmenler ve yönetim arasında koordinasyonu sağlar, yıllık çalışma planını hazırlama, uygulama ve diğer çalışmalar sırasında koordinasyonu sağlar.

Öğretmenlerin görev tanımı detaylı şekilde oluşturulmuş gibi görünse de, branşlar arasındaki farklılıklar, ders içi ve ders dışı etkinlikleri, yönetsel faaliyetlere katkılarının gerektiği gibi yer aldığını söylemek mümkün değildir. Öğretmenlerin bireysel ve mesleki gelişimi için, lisans öğrenimi ve sonrasında adaylık sürecinde, branşı ile ilgili alan bilgisi yanında, bilgisini öğrenciye aktarabilmesini sağlayacak iletişim becerilerine sahip olup, uygulayabilecek şekilde yetiştirilmeleri gerekmektedir. Ülkemiz uygulamasında öğretmenlik hakkının elde edilebilmesi için 1 yıllık staj süresinin tamamlanması ve süre sonundaki sınavlarda başarılı olunması gerekmektedir. Ancak gerek okul içindeki eğitimciler, gerekse okul dışındaki veli vb. çevre tarafından yapılan gözlemlerde, adaylığı kaldırılmış olmalarına rağmen öğretmenlerin ilk yıllarında, özellikle öğretim becerileri ile ilgili eksikliklerinin

devam ettiği tespit edilmektedir. Bu aksaklıkları aşmak için yapılacak çalışmaların başlangıcında öğretmenlerin ve diğer okul çalışanlarının görev tanımlarının oluşturulması gelmektedir. Öğretmenin sınıf içi ve dışındaki tüm etkinliklerinin iş analizleri ve görev tanımlarında dikkate alınması yetkinliklerin belirlenmesi sürecinin de sağlıklı olarak yürütülmesini sağlayacaktır.

B. HEDEFLERİN, YETKİNLİKLERİN ve STANDARTLARIN BELİRLENMESİ

Eğitim örgütlerinde performans değerlendirme sistemleri, önemli ölçüde öğretmenin yetkinlikleri üzerine yapılandırılmıştır. Yetkinlikler, öğretmenlerin sahip olması gerekli olan beceri, bilgi ve tutumlar olarak tanımlanmaktadır. Öğretmenin alanına ilişkin bilgi birikimi kadar önemli olan husus, bilgiyi öğrenciye etkin şekilde aktarabilmesini sağlayacak iletişim becerilerine sahip olmasıdır.

Yasal düzenlemelerde yer alan genel ifadeler öğretmenin performansının değerlendirilmesine esas olacak mesleki ve bireysel gelişim alanları, objektif ve ölçülebilir performans kriterleri ve standartlarını belirlemekten uzaktır. Ortaöğretim kurumları yönetmeliğinde yer alan, öğretmenlerin görevlerini yaparken her fırsattan yararlanması, hizmet ruhunu beslemesi, ödevden kaçınmaması, iyi bir yardımcı ve kılavuz olması, tutum ve davranışları ile örnek olması gibi hususlar, ölçülebilecek ya da objektif olarak gözlemlenebilecek nitelikte değildir. Bu nedenle eğitim sistemimiz içinde öğretmen, okul müdürü, müdür yardımcısı, zümre ve bölüm başkanlarının görev tanımları da yetki ve sorumluluk sınırlarını açıkça belirleyecek, objektif ve adil değerlendirmeyi sağlayacak, somut yeterlik ve standartlardan yoksundur. Böylece başarı ya da başarısızlığın tespiti okul yöneticilerinin subjektif değerlendirmelerine açık bırakılmaktadır.[110] Nitekim, gizli sicil raporları ile değerlendirme ve müfettişlerin denetlemeleri sonrasında etkin geribildirim verilmemesi, öğretmenin hangi konularda ve hangi kriterlere dayanılarak

[110] Adnan Boyacı, a.g.e., s.53.

değerlendirildiğini bilememesine, buna bağlı olarak üstün ya da eksik yanlarını görememesine, kendisini geliştirme imkanına sahip olamamasına neden olmaktadır. Gizli sicil raporları, tüm devlet memurları için aynı olan yeterlilik ölçütlerinden oluşmakta, eğitimin kendine özgü niteliği ve amaçlarına yönelik kriterler bulunmamaktadır. [111]

Yine öğretmenlik hakkının elde edilebilmesi için 1 yıllık staj süresinin tamamlanması ve süre sonundaki sınavlarda başarılı olunması gerekmektedir. Ancak öğretmen adaylarının bu staj programlarının sonunda öğretmenliğe hazır hale geldiklerini söylemek, okul dışı çevrelerden gelen eleştirilerden anlaşıldığı üzere, pek mümkün görülmemektedir. Zira lisans, lisans üstü eğitim ve staj programları öğretmenlik mesleği için gerekli yetkinlikler dikkate alınarak bütüncül bir anlayışla tasarlanmamaktadır.

Ülkemizde Milli eğitimin yasalarla belirlenmiş genel hedefleri haricinde, okul, bölüm ve öğretmene indirgenmiş bireysel hedeflerden bahsetmek mümkün değildir. Özel okullarda ise bu hedeflere ek olarak belirlenmiş, okulun özelinde hedef belirleme çalışmaları vardır. Öğretmenin, eğitim-öğretimin çok yönlü yapısına uygun olarak yürüttüğü ders dışı etkinlikleri, proje çalışmaları, yarışmalardaki başarıları gibi faaliyetlerini hedeflere yönelik ölçülebilir çalışmalar olarak tanımlamak mümkündür. Ancak henüz bütünleşik hedeflerin belirlenmesinden bahsedebilmek mümkün değildir. Oysa diğer kurumlar gibi, eğitim kurumları da, hedeflerini gerçekleştirebildikleri ölçüde etkili çalışmış sayılırlar.

Ülkemizdeki mevcut duruma ilişkin bilgilerden sonra, öğretmen performansının değerlendirilmesindeki gelişmelerden de bahsetmek gerekmektedir. MEB, ilk olarak 1999 yılında, performans yönetim sistemine dayanak olacak şekilde, öğretmen yeterlikleri ile ilgili çalışmalara başlamış, bu çalışmalar 2006 yılının sonunda Öğretmen Yeterlikleri ve Okul Temelli Mesleki Gelişim projesi (OTMG)

---

[111] Haydar Taymaz, **Eğitim Sisteminde Teftiş**, Takav Matbaası, Ankara,1997, s.164-165.

adı altında tamamlanmıştır. Performans değerlendirme ile ilgili literatürde yer alan yetkinlik terimi, eğitimle ilgili çalışmalarda yeterlik olarak ifade edilmektedir. Öğretmen yeterlikleri, öğretmenlik mesleğini etkili ve verimli biçimde yerine getirebilmek için sahip olunması gereken genel bilgi, beceri ve tutumlar olarak tanımlanmakta, OTMG modeli bu yeterliklerin geliştirilmesini destekleyen bir araç ve etkili öğrenme ve öğretme ortamları oluşturmada öğretmene destek sağlayan süreçler bütünü olarak tanımlanmaktadır.[112] Proje kapsamında öğretmenlik mesleği için 6 ana yeterlik, 31 alt yeterlik ve 233 performans göstergesi belirlenmiştir. OTMG'nin öğretmen yeterliklerinin, öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerinde, öğretmen yetiştirme politikalarının belirlenmesinde, öğretmen seçiminde, hizmet içi eğitimlerinde, yükseköğrenim kurumlarının öğretim programlarının hazırlanmasında ve performanslarının değerlendirilmesinde kullanılacağı; öğretmenin mesleki gelişim için istekli olmasını, özgüveninin gelişmesini, yeterliğinin artmasını, etkin öğrenmeye rehberlik etmesini destekleyeceği belirtilmektedir.[113] Öğretmen Yeterlikleri ve OTMG projesi yukarıda bahsettiğimiz yetkinliklerin belirlenmesi ile ilgili olumsuzlukları giderecek bir gelişme olarak görülmektedir.

Şengül Anagün'ün 2001-2002 eğitim-öğretim yılında Eskişehir il merkezinde görev yapan 66 ilköğretim okulu müdürü, 25 ilköğretim müfettişi ve 8 il Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticisi ile gerçekleştirdiği "Eğitimde performans değerlendirme süreci ve insan kaynakları yönetiminde kullanılan performans değerlendirme yöntemleri" adlı araştırmasından elde edilen bulgulara göre; ilköğretim okulu müdürleri ve ilköğretim müfettişleri sicil raporları ile değerlendirme sürecini büyük çoğunlukla yeterli görürlerken, Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticileri bu olumlu görüşlere daha az katılmakta ve değerlendirme sürecinde kullanılan ölçütleri de yeterli bulmamaktadırlar. Tüm yöneticiler sicil raporları ile değerlendirmede, çalışanın gerçek performansının yansıtılamayacağı konusunda hemfikirdir. [114]

---

[112] MEB, ''Öğretmenlik Mesleği Genel Yeterlikleri'', (Çevrimiçi), http://otmg.meb.gov.tr/,18.07.2009
[113] MEB, ''Okul Temelli Mesleki Gelişim'', (Çevrimiçi), http://otmg.meb.gov.tr/, 18.07.2009.
[114] Şengül S. Anagün, ''Eğitimde Performans Değerlendirme Süreci ve İnsan Kaynakları

Kanada'nın Ontario eyaletinde 2006 yılından beri yeni öğretmenler için uygulanmakta olan performans değerlendirme programında bir yıllık mesleki öğrenme süreci sonunda kendilerine uygun yeteneklerden oluşan 8 yeterlik kriteri üzerinden değerlendirilmekte, yıl içinde iki defa yapılan performans değerlendirmesinde yeterli oyu almaları halinde atanabilmektedirler. Yeterli oyunu alamazlar ise, değerlendirme verilerine göre hazırlanan bir gelişim planı dahilinde 1 yıl izlenmekte, yıl sonunda yapılan değerlendirmede de yetersiz oyu almaları halinde kendilerine özel bir plan aracılığıyla 120 gün daha izlenmekte, süre sonunda yapılan değerlendirmede de yetersiz oyu alırlarsa, sözleşmeleri sonlandırılabilmektedir. Deneyimli öğretmenler ise her beş yılda bir, 16 yeterlik kriteri üzerinden değerlendirilmektedirler. Yetersiz olarak değerlendirilmeleri halinde gelişim konumuna alınmakta, 60 gün süre ile izlenip, ikinci değerlendirme de yetersiz olarak sonuçlanırsa, 120 gün daha izlenip, yeni bir değerlendirmeye alınmakta, sonucun yetersizden, yeterliye yükselmediği durumlarda sözleşmeleri feshedilmektedir. [115]

Portekiz'de öğretmen performansının değerlendirilmesi fonksiyonel ve akademik olmak üzere iki farklı kriter grubu üzerinden yapılmaktadır. Fonksiyonel kriterler okul işleyişine katkı, öğretmenlerin meslektaşları, öğrencileri ve okul yönetimi ile ilişkilerini kapsamakta ve okul müdürü tarafından değerlendirilmektedir. Akademik kriterler ise öğretmenin akademik çalışmalarını izleyebilen yöneticisi tarafından yapılmaktadır. Ancak öğretmenler ve yöneticiler, değerlendirmenin psikometrik bir yaklaşımla oluşturulan standartlaştırılmış formlarla yapılması, mesleğin gereği olan entellektüelliğin ve yaratıcılığın dikkate alınmaması, sadece öğretmenin kuralları ne derece uyguladığının ölçülmesi nedenleriyle sistemi eleştirmektedirler.[116]

Yönetiminde Kullanılan Performans Değerlendirme Yöntemleri'', Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2002, s.105-110.

[115]Ontario Ministry of Education, a.g.m.

[116] Ceia, a.g. m., s.17.

İngiltere'de ilkokullarda uygulanan performans yönetiminde ise başöğretmen ve öğretmenler için ayrı hedefler belirlenmiştir. Başöğretmenin hedefleri başöğretmen, yöneticiler ve değerlendirme sistemi danışmanı arasında bir işbirliği ve uzlaşma ile belirlenmekte ve değerlendirme de temelde üç alan üzerinden yapılmaktadır; önceden kararlaştırılmış hedeflere bütüncül performansı belirleme, mesleki gelişim ihtiyaçları ve faaliyetlerini tespit etme, yeni hedefler belirleme. Başöğretmenlere yıllık ve üç ya da dört yıllık performans yönetim hedefleri verilmekte, böylece performansın bütüncül olarak ölçüldüğünden bahsedilmektedir. 2004 yılında yapılan bir düzenlemede başöğretmen için yaklaşık olarak 40 uzman görev belirlenmiş, daha sonraki yılda ise 47 standart ve başöğretmenden beklenenler listesi belirlenmiştir. Yıllık ya da 3-4 yıllık olarak belirlenen hedefler, okul misyonunun ya da eğitim yılı boyunca temel amaçların ne kadarının gerçekleştiği gibi stratejik konularda gelişimi ölçebilecek içerikte stratejik unsurlar içermemektedir. Yasal düzenlemelerde de bütüncül performansın tanımı yapılmamış, ölçümü için gerekli standartlar belirlenmemiştir. Öğretmenlerin hedefleri de yöneticiler, danışmanlar, öğretmenin kendisi ve başöğretmenin işbirliği ile belirlenmekte, değerlendirmeleri öğrenci gelişimi, mesleki gelişim ve daha kıdemli olanlar için yönetim/liderlik gibi başlıklar içeren yeterlikler üzerinden yapılmaktadır. Öğretmenlerin yıllık performans değerlendirmelerinde de bütüncül performans ele alınmamakta, mevcut hedeflerin ne düzeyde başarıldığı değerlendirilmekte ve yeni bireysel hedeflerin belirlenmektedir. [117] Sonuç olarak, gerek planlama, gerekse uygulama aşamalarında örgütsel hedeflere uygun şekilde hedef belirlemesi yapılmadığı, sadece stratejik unsurlar içermeyen bir dizi hedefin ne kadarının gerçekleştiğinin tespit edildiği anlaşılmaktadır. Ayrıca uygulamada, öğretmenlerin performansını ölçmek ve yönetmekle sorumlu olan pek çok okul yöneticisinin yetersiz eğitim almaları nedeniyle, performans hedeflerini oluşturmak ve ölçmek konusunda yeterli bilgi ve anlayışa sahip olmadığı anlaşılmıştır. Bu yüzden yöneticiler de, öğretmenler de oluşturulan bazı hedeflerin haksız olduğu ya

[117] Brown, a.g.m., s. 474-475.

da makul olmadığı inancı ve ile motivasyonlarını ve uygulamaya devam etme isteklerini kaybetmişlerdir. [118]

ABD'de ilk ve ortaöğretim kurumlarında, öğretmen adayları lisans eğitimlerindeki başarıları ve sözlü sınavla öğretmenlik eğitim programlarına kabul edilmektedirler. Öğretmen performansının değerlendirilmesinde kullanılan yeterlikler bir nevi görev tanımı niteliğinde olup, özetle şu başlıklardan oluşmaktadır; öğrencilerin öğrenme kapasitelerinin, ilgilerinin ve ihtiyaçlarının, ihtiyaçlarına göre öğrenme hedeflerinin tespit edilmesi, öğrenmeye katılımın planlanması ve sağlanması, öğrenme kaynaklarının tespit edilmesi ve öğrencilerin güdülenmesi, öğrenme ortamının hazırlanması, özdeğerlendirme yapması ve kendisini geliştirmesi, okul yönetimi içerisinde aktif rol alması; okul, çevre, veli ve öğrencilerle iyi iletişim kurması. Meslekteki her öğretmenin sınıf içindeki performansı her yıl değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Değerlendirme yılı içinde 3 defa gözlenmektedir. [119]

Öğretmen performansının, sıkı sıkıya yeterliklere, göstergelere bağlı kontrol listeleri ile değerlendirilmemesi, eğitimin kendine özgü doğasındaki entellektüellik ve yaratıcılığı bozmayacak şekilde belirlenmiş yetkinliklerin kullanılması, okulun stratejik amaçlarına uygun bireysel hedefler belirlenerek hedef değerlendirmesinin yapıması gerekmektedir. Somut, ölçülebilir ve örgüt hedefleri ile bütünleşik olması bakımından eleştirilmekle birlikte hedeflere göre değerlendirme diğer ülke uygulamalarında yer almaktadır. Ülkemizde ise hedef değerlendirmesi sadece özel okullardaki değerlendirme uygulamalarında yer almakta olup, resmi okullarda henüz uygulama alanı bulamamıştır. Yetkinlik ve standartların açıkça ve uygun şekilde belirlenmiş olması, objektif ve adil değerlendirmeyi ve değerlendirmelerin tüm taraflarca benimsenebilir olmasını sağlayacaktır.

---

[118] Brown, a.g.m., s. 472-473.
[119]Fevzi Erdoğan, ''ABD,Japonya ve Avrupa Ülkelerinde Eğitim Sistemleri'', (Çevrimiçi), http://www.caginpolisi.com.tr/19/24.htm, 28.04.2009.

C. DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ ve PERİYODUNUN BELİRLENMESİ

Öğretmenin çalışmalarının çok yönlülüğü ve çeşitliliği nedeniyle, performansının değerlendirilmesi de sadece eğitim uzmanlarının, müfettişlerin ya da okul yöneticilerinin yürüteceği bir faaliyet değildir. Öğrenciler, veliler, öğrenci başarısı, özdeğerlendirme gibi farklı veri kaynakları ve değerlendirme araçları değerlendirme sürecine etkin olarak katılmalıdır.

360 derece değerlendirme yöntemi, öğretmenin çok yönlü çalışmalarını çok kaynaktan, farklı araçlarla alınacak bilgilerle değerlendimeye, sonuçlardan çok performansı izlemeye, geliştirmeye yönelik olarak, eğitim örgütünün bir bütün olarak ele alınmasını, değerlendirmenin, performans yönetim sistemiyle bütünleştirilmesini sağlamaktadır. [120] 360 derece değerlendirme, eğitim örgütlerinin işleyişine uygun bir değerlendirme sürecinin yapılandırılmasını sağlamaktadır. [121] Araştırmalardan elde edilen bilgiler, ülkemizdeki özel okulların kendilerine özel öğretmen performansının değerlendirilmesi uygulamalarında ve diğer ülke uygulamalarında bu değerlendirme yönteminin kullanıldığını göstermektedir.

Ülkemizdeki resmi ve özel tüm eğitim kurumlarındaki öğretmenler, kamu personel rejimine tabi tüm memurlar için olduğu gibi, amirlerinin düzenlediği gizli sicil raporları ve müfettiş denetimleri ile değerlendirilmektedirler. Okul yöneticisi ve müfettişler haricinde öğretmenin çalışmalarından etkilenen öğrenci, veli ve diğer öğretmenler değerlendirenler arasına dahil edilmemiştir. Değerlendirme sisteminin okul müdürü haricindeki sorumlusu olan müfettişlerin sayısının, okul ve öğretmen sayısı ile kıyaslandığında oldukça düşük olması sistemin denetim kısmının nitelikli olarak yürütülmesine engel olmaktadır. MEB 2004 yılı verilerine göre denetim

---

[120] Aytaç Akgül, ‘’360 Derece Performans Değerlendirme’’, **Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi**, Temmuz 2003, Yıl 4, S.41, (Çevrimiçi), http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi41/aytac.htm , 15.02.2009.

[121] Erkoç, a.g.m.

sisteminde ilköğretimde görevli 2.979 müfettişi ve müfettiş yardımcısı, ortaöğretimi denetlemekle 202 başmüfettiş, 21 müfettiş, 24 müfettiş yardımcısı olmak üzere toplam 3226 müfettiş vardır. Ortaöğretimde 247 olan müfettiş sayısı, toplam 196.713 adet öğretmen sayısı ile oranlandığında tüm öğretmenlerin düzenli olarak denetlenmesi bir yana uzun yıllar denetim görmelerinin mümkün olamayacağı açıktır. [122]

Öğretmenlerin çalışmalarının çok yönlülüğü, okul içi ve dışı farklı çevreleri etkilemesi ile performanslarını değerlendirmenin zorluğu nedeniyle, değerlendirme sürecinde mümkün olduğunca farklı veri kaynaklarının kullanılması, çağdaş eğitim anlayışında uzun zamandan beri kabul edilmiş bir yaklaşımdır. Değerlendirenleri ve değerlendirme araçlarını tüm yönleri ile incelemekte fayda vardır.

1. Değerlendirenler

a) Öğrenci Görüşleri

Öğrenci görüşlerinin alınması, formlar ya da anketler aracılığıyla öğrencilerin öğretmenleri hakkındaki bakış açılarının sistematik bir şekilde toplanmasıdır. Pek çok araştırma öğretmenin davranışlarını değiştirmesinde, öğrencilerden aldığı geri bildirimin, diğer değerlendirmelerden daha etkin olabildiğini göstermektedir.

Öğrencilerin öğretmenin performansı hakkındaki görüşleri, yöneticilerin görüşlerinden farklıdır. Öğrenciler, öğretmen ile aralarındaki iletişim, sınıftaki öğrenme olanakları, sınıftaki motivasyonun gelişimi, öğrencileri etkileme, yönlendirme ve güdüleme düzeyi, ev ödevleri ve evde yerine getirilmesi gereken sorumluluklar ve öğrenci değerlendirme yöntemleri hakkında iyi birer bilgi kaynağıdırlar. Öğrenci görüşlerinin alınması, diğer ülkelerin değerlendirme

[122]MEB, "Okulda Performans Yönetimi Modeli ", a.g.e. , s.57.

sistemlerinde kullanılmakta iken ülkemizde resmi okullarda sistematik olarak başvurulan bir kaynak değildir.[123]

Olumlu yönlerine karşın öğrencilerin, kendilerine hoş görünen ya da görünmeyen uygulamalarına bağlı olarak öğretmenleri hakkındaki olumlu ya da olumsuz kişisel görüşlerini anketlere yansıtabilir olmaları önemli bir sakıncadır. Diğer bir sakınca da öğretmenleri, öğrencilerin uzun vadeli eğitsel yararları yerine, öğrencilerin tercihlerine odaklanarak, hoş görünmek için daha toleranslı davranmaya yöneltmesidir. Öğrenci görüşlerinin alınmasında kullanılan anket ya da testlerin öğretmenin eğitsel etkinliği ile iletişimi ve davranışlarının ayrı değerlendirilmesini sağlayacak şekilde yapılandırılması bazı sakıncaları bertaraf edebilecektir.

Ülkemizde özel okullarda ise anketlerle düzenli olarak veli görüşlerinin alınmasına önem verilmektedir.

b) Veli Görüşleri

Eğitim öğretim etkinliğinden öğrencilerle birlikte doğrudan etkilenenlerden olmaları velileri önemli bir bilgi kaynağı haline getirmektedir. Veliler sınıf ortamı hakkında doğrudan bilgi sahibi olamasalar da, çocuklarının sınıf dışında gösterdikleri tepkileri izleyebildiklerinden, dolaylı bilgi sahipleri olarak görüşlerine başvurulmaktadır. Öğretmen performansının değerlendirilmesinde veli görüşlerini almak için anketler, görüşmeler ve odak grupları gibi yöntemler kullanılmaktadır. Ancak velilerden elde edilecek bilgilerin sistemli bir şekilde toplanmaması durumunda adaletsiz ve güvenilir olmayan bir değerlendirme yapma riski ortaya çıkacaktır. Anketler, görüşmeler ve odak grupları öğretmenin değerlendirilmesinden öte, öğretmenin çalışmaları hakkında yeni fikir ve bakış açılarının ortaya çıkarılmasını sağlamaktadır. Öğrencilerin ve okuldaki eğitim öğretimin okul

[123] MEB, ‘’Ortaöğretimde Denetim ve Performans Değerlendirme Esasları’’ s.67.

sonrasında desteklenmesinde önemli bir ortak olan velilerin görüşleri, sakıncaları da dikkate alınarak sürece dahil edilmelidir. [124]

ABD' de öğretmen değerlendirme sisteminin önemli özelliklerinden biri velilerin de değerlendirmeye katılmalarıdır. Velilerden yazılı bilgi alınmakta ve bu bilgiler öğretmenle de paylaşılarak dosyasında saklanmaktadır. [125]

Ülkemizde velilerden görüş alma yöntemi de devlet okullarında sistematik olarak uygulanmamaktadır. Özel okullarda ise genellikle her iki yarı dönemde yapılan anketlerle düzenli olarak veli görüşlerinin alınmasına önem verilmektedir.

c) Öğrenci Başarısı

Öğrenci başarısının olmadığı bir eğitim sisteminde, öğretmenin iyi performansından bahsetmek mümkün değildir. Öğrenci başarısı, iyi öğretmiş olmanın da bir sonucu olarak görülmektedir. Öğretmenin öğrenciyle çalışmaya başladığı andaki başarısı ile sonundaki başarısı arasındaki farkın belirlenmesi pek çok araştırma konusu olmuştur. Öğretmenin öğrenci başarısında yarattığı fark, performansı için önemli bir göstergedir. [126] Ancak öğrencilerin öğrenmedeki başarısı, her zaman öğretmenin kalitesine ve öğretme çabasının azlığı ya da çokluğuna bağlanamamaktadır. Öğrenmede öğrencinin isteksizliği, anne-baba beklentileri, sosyo-ekonomik statü, öğrenmede öğretmenin yaptıklarından daha etkili olabilmektedir. Başarının tek bir öğretmenin çabasıyla kazanıldığını tespit etmek pek mümkün olmadığı gibi, sınav başarılarında öğrencinin daha önce öğrendiklerinin etkisini ayrıştırmak da mümkün değildir. Veli beklentileri, ailenin sosyo-ekonomik düzeyi, aile üyelerinin niteliği, eğitim düzeyi, öğrencinin önceki öğrenme geçmişi öğrencilerin akademik başarı düzeyleri üzerinde etkili olan faktörlerdir. Sınıftaki öğrenci sayısı, araç-gereç durumu, fiziksel koşullar gibi çoğu

---

[124] MEB, ''Ortaöğretimde Denetim ve Performans Değerlendirme Esasları'' s.24.
[125] Erdoğan, a.g.m
[126] MEB,EARGED, "Okulda Performans Yönetimi Modeli ", a.g.e., s.48-49.

okul faktörleri de öğretmenin kontrolü dışındaki faktörlerdir. Öğretmenlerin, öğrencilerin akademik performanslarını arttırmaktan başka, öğrencinin çok yönlü gelişimini sağlamaya yönelik görevleri, sorumlulukları da vardır. Öğrenci başarılarını ölçen testler, öğretmen performansındaki bu diğer öğeleri ölçememektedir.

Öğretmenin etkisinin, öğrenmeyi etkileyen diğer etkenlerden ayrıştırılmasını sağlayan bir yöntem ya da teknik geliştirilememiş olması, öğretmenin rolünün sağlıklı şekilde ölçülmesinin şu an için mümkün olmaması nedeniyle öğrenci başarısı, öğretmenin değerlendirilmesinde gözardı edilmektedir. Ayrıca öğrencinin başarısının sınıf içi gözlemler, öğretmenin planlama ve değerlendirme çalışmaları, öğrenci ve velilerle çalışmaları, okul işleyişine katkıları gibi sistematik çalışmalardan elde edilecek somut delillerle ölçülerek, değerlendirme sonuçlarına katılabileceği belirtilmektedir. Ancak öğrenci başarısının gayrıresmi de olsa öğretmenin ve okulun performansı hakkındaki görüşleri etkilediği açıktır. Bu nedenlerle öğrenci başarısı, öğretmen performans değerlendirmesinde esas alınırken, okul içi ve dışı faktörlerin öğrenci başarısındaki olumlu ya da olumsuz etkisinin çıkarılması, öğrenci başarısına göre değerlendirmenin bağımsız uzmanlar tarafından yapılması, öğretmenin en az 3 ile 5 yıl aynı okulda çalışmış olması gibi olumsuz etkileri ortadan kaldırabilecek önlemlerin alınmış olması gereklidir.

Portekiz'de öğrenci başarısı, öğretmenin performansını gösteren en önemli veri olarak dikkate alınmakta, yıllık hedef olarak verilmektedir. Ancak bu önceliklendirme, öğretimin diğer boyutlarının ihmal edilmesi nedeniyle eleştirilmektedir. [127]

İngiltere'de öğretmen ve başöğretmenlerin performans ölçümünde, öğrencilerin İngilizce, Matematik ve Fen Bilgisi derslerinden aldıkları sınav sonuçları bir ölçüt olarak kullanılmaktadır. Diğer derslerin sınav sonuçlarının dahil

[127] Ceia, a.g. m., s.24.

edilmemesi, küçük sınıflar ve büyük sınıflar arasındaki sayısal farklılıklar, geçmiş yıllardaki başarı karşılaştırma ölçütlerinin çok az kullanılıyor olması, bazı derslerin birden fazla öğretmen tarafından işleniyor olması, öğretmenlerin öğretim asistanlarından yardım alma imkanına sahip olmasında eşitsizlikler, bazı ebeveynlerin çocuklarına özel ders aldırması, öğrencilerin akademik başarılarını etkileyebilecek kişisel ya da ailevi sorunlar İngiltere'de öğretmenlerin performanslarını ölçmek için öğrencilerin akademik test sonuçlarının kullanılmasını sınırlamanın nedenleri arasında sayılmıştır. [128]

Newyork şehrindeki okullarda öğrenci başarısının artmaması, beyaz öğrenciler ile azınlık öğrencileri arasındaki başarı farkının kapanmaması gibi sorunların çözümü olarak öğretmen kalitesini arttırmak, ülke çapında iyi öğretmenleri bulmak, eğitmek ve gelişimlerini ölçmek için yöntem arayışları, öğrencilerin akademik başarılarındaki ilerlemenin yıllık standart testlerle ölçülerek, öğretmen değerlendirmesinde bir kaynak olarak kullanılmasına neden olmuştur. Şehirdeki 1.400 okulun yaklaşık olarak onda biri olan 140 okul, tüm şehirde yaklaşık olarak 77.000 öğretmenin 2.500 adedi bu uygulamaya dahil edilmiştir. Uygulamaya dahil edilen okullardaki 2.500 öğretmenin, sınıflarındaki öğrencilerden ne kadarının temel gelişim hedeflerine ulaşabildiği, her yıl öğrenci performansının ne kadar geliştiği ölçülmektedir. Her öğretmen için test sonuçları, önceki yılın test sonuçları, öğrencinin devamsızlıkları ve özel eğitim hizmetleri alıp almadıkları, sınıf mevcudu gibi faktörler dikkate alınarak analiz edilmekte, şehirdeki diğer öğretmenlerle karşılaştırılmaktadır. Tüm bu analiz ve karşılaştırmaları içeren bir yıllık ve üç yıllık raporlar düzenlenmektedir. [129]

Uygulamayı oluşturan eğitim uzmanları, öğretmenleri değerlendirmede öğrencilerin sınav başarısının tek kaynak olarak düşünülemeyeceğini, diğer kaynakların da dikkate alınmas gerektiğini, ancak öğrenci başarısının

---

[128] Brown, a.g..m., s.473.
[129] Jennifer Medina, ''Newyork Measuring Teachers by test scores'', 21.01.2008, (Çevrimiçi), http://www.nytimes.com/2008/01/21/nyregion/21 teachers.html?pagewanted=all, 14.07.2009, s.1.

değerlendirmenin odak noktasını oluşturması gerektiğini, etkili bir öğretmen olmak için iyi çalışmanın yetmeyeceğini, öğrencilerin de öğreniyor olması gerektiğini belirtmektedirler. Yine eğitim uzmanları, ülke çapındaki öğretmenlerin %95'inin ilk üç yılda mesleğe giriş hakkını aldığını ve bir kere bunu elde ettikten sonra performansları kötü olsa da, bu hakkı geri almanın neredeyse mümkün olmadığını, bu nedenle 3 yıllık bu zamanın iyi değerlendirilmesi gerekmesine rağmen, okulların öğretmenlerin ilk yıllarındaki performansını ölçmeye çok az zaman ayırdıklarını vurgulamaktadırlar. [130] Buna karşılık sendikalar ise test sonuçlarının gerçekten adilane, doğru olarak öğretmenin ücret, prim gibi haklarıı dışında, sadece performansını belirlemek için kullanılmasının mümkün olmadığını, sınavların öğretmeni değil, öğrenci başarısını ölçmek için yapılabileceği, öğretmenin performansının gerçek bir eğitimcinin yapacağı sınıf gözlemleri ile anlaşılabileceğini belirtmektedirler. Buna rağmen Dallas, Houston ve Tennessee eyaletlerinde de öğrenci performansı ve ilerlemesine dair sonuçlar kullanılmaktadır. Eyaletlerin tek tek uygulamaları haricinde, ulusal düzeyde de okullar ve öğretmenleri değerlendirme de öğrenci başarısının ölçülmesine verilen önemin giderek arttığı da belirtilmektedir. [131]

Mevcut değerlendirme sistemimizde ve MEB tarafından geliştirilen okulda performans yönetimi modelinde öğrenci başarısı bir veri kaynağı olarak kullanılmamaktadır.

Öğretmenin değerlendirilmesinde öğrenci başarısının bir kriter olarak ele alınıp, alınamayacağı ya da dikkat edilmesi gereken hususlar bilimsel araştırmaların konusu olmakla birlikte, ülkelerin eğitim sistemleri, bu sistemden kaynaklanan gereklilikler de değerlendirme uygulamaları için yönlendirici olmaktadır. Ülkemizdeki eğitim sisteminde, pek çok ülke uygulamasından farklı olarak bir üst öğrenim kademesine geçişinin sınav başarısına bağlı olması, öğrencinin akademik başarısının, okul ve öğretmenin performansı için bir ölçü olmasa da gösterge olarak

[130] Medina, a.g..m., s.2.
[131] Medina, a.g..m., s.1.

dikkate alınmasına neden olmaktadır. Öğrencinin akademik başarısının, sonraki eğitim hayatı için tek belirleyici olması okul içi ve okul dışı çevreler tarafından eleştirilse de, hem özel okullarda açıkça, hem de resmi okullarda öğretmenin ve okulun performansının yüksekliğine dair bir gösterge olarak sunulmaya devam edilmektedir.

Eğitim-öğretimin kalitesini yükseltme amacına yönelik arayışlar, öğrenci başarısının olmadığı bir eğitim sisteminde, öğretmenin iyi performansından bahsetmenin mümkün olmadığı görüşünden de yola çıkarak, sakıncalarına rağmen uzmanları, araştırmacıları öğrenci başarısını ölçme uygulamalarını geliştirmeye yöneltmektedir.

d) Meslektaş Değerlendirmesi

Meslektaş değerlendirmesi, öğretmenlerin kendi bilgilerini ve deneyimlerini kullanarak, başka öğretmenlerin çalışmalarını değerlendirmesidir. Sınıf ve okul içinde geçen öğrenme ve öğretme eylemi yöneticiden önce öğretmenlerin birbirleriyle ve öğrencilerle hergün yeniden yapılandırdıkları bir süreçtir. Öğretmenler mesleki gelişimlerini meslektaşları ile aralarındaki güven, dürüstlük ve karşılıklı saygı üstüne kurulu ilişkilere ve gönüllü ortak çalışma ortamlarına dayandırmaktadırlar. Sınıflarında ya da öğretim yöntemlerinde sorun yaşadıklarında meslektaşlarına danışmakta ve gerektiğinde beraber çalışarak yeni yaklaşımlar geliştirmektedirler.

Meslektaşlararası işbirliği, bunun mesleki uygulamalara etkileri ve öğretmenin öğretme becerilerini geliştirmede istekliliği meslektaş tarafından gözlemlenebilecek hususlar olup, değerlendirme için önemli bilgiler sağlayacaktır. Öğretmenler aynı mesleğin bir üyesi olarak ders içeriklerini, programı, sınıf ortamın-

daki imkanları ve zorlukları bilerek eğitimin ve öğretimin kalitesini değerlendirebilecek konumdadırlar. Bu nedenle performans yönetim sisteminin başarılı olması için öğretmenlerin mesleki işbirliklerini teşvik etmesi gereklidir. [132]

Ancak öğretmenler meslektaş değerlendirmesine katılmakta istekli değildirler. Bu işi görevleri arasında görmemeleri ve aralarındaki işbirliğinin bozulacağını düşünmeleri bu isteksizliğin nedenleri arasındadır. Sınıf içi ya da dışı meslektaş gözleminin hiç ya da sistematik olarak yapılmaması, kişisel ilişkilerden kaynaklanan olumlu ya da olumsuz değerlendirmeler meslektaş değerlendirmesinin güvenilirliğini zedeleyen unsurlardır. Meslektaş değerlendirmesi hakkında yapılmış fazla araştırma olmadığından, yararlılığı hususunda tartışmalar devam etmektedir. Ancak öğretmenler arasındaki mesleki ilişki ve işbirliğini bozmayacak şekilde uygulanan meslektaş değerlendirmesinin, diğer kaynaklar ile birlikte kullanılması gereklidir.

e) Özdeğerlendirme

Çalışanlar performans hedeflerinin ve değerlendirme ölçütlerinin saptanmasına katıldıkları, kendi kendilerini değerlendirdiklerinde örgütün amaçları doğrultusunda çalışmaya daha çok eğilimli olurlar. Öğretmenin kendisini değerlendirmesi de performansa dayalı değerlendirme sistemlerinin önemli bir unsurudur. Öğretmenler kendileri için hazırladıkları ilerleme planları, yıllık öğrenme planları ve öğrettikleri konuları somutlayan öğretim portfolyolarını da özdeğerlendirmelerine eklemektedirler. Özdeğerlendirme öğretmenin önem verdiği hususları, ihtiyaçlarını ve yönelimlerini anlamak için çok yararlıdır. Değerlendirme sürecinde öğretmenin değerlendirmeye aktif olarak katılımı değerlendirmenin işlevselliğini arttıracağı gibi, değerlendirmeye karşı olumsuz tutumunu da engelleyecektir.[133] Öğretmenin iyi olduğu ve iyileştirmesi gereken yönlerini ortaya koyması, kendini tanıması ve geliştirmesi için önemlidir. Zira değişim için öncelikle

---

[132] MEB, ‘’Ortaöğretimde Denetim ve Performans Değerlendirme Esasları’’, s.52.
[133] MEB, EARGED, “Okulda Performans Yönetimi Modeli “, a.g.e., s.53.

çalışanın kendisinin değişikliğe gereksinimi olduğunu kabul etmesi gereklidir. Özdeğerlendirme de bunun için gerekli zamanı ve imkanı sağlamaktadır.

Portekiz'de öğretmenler yıllık ders planları, ders içi ve dışı etkinleri, öğrenci ve veli ile çalışmalarından oluşan portfolyoları ile özdeğerlendirmelerini yapmaktadırlar. [134] ABD'nin ve Kanada'nın bir kısım eyaletlerinde, Avusturalya ve İngiltere' de de öğretmenler kendilerinin hazırladıkları portfolyo vb. mesleki çalışma belgeleri ile özdeğerlendirmelerini yapmakta iken, bunları hazırlamanın fazla zaman gerektirmesi nedeniyle itiraz etmeleri sonrası, özdeğerlendirme standartlaşmış formlar, kontrol listesi ve özetleyici raporlarla yapılmaya başlanmıştır.[135] Eğitim sistemimizde öğretmenlerin kendisini değerlendirmesi MEB tarafından hazırlanan okulda performans yönetimi modelinde ilk defa yer almıştır.

f) Müfettiş Değerlendirmesi

Ülkemizde tüm kamu personelinin tabi olduğu denetim sistemi içinde yer alan müfettişler, MEB'in amaçlarını ve hedeflerini uygulama alanı olan okullara aktarmak, yorumlamak, uygulamada karşılaşılan sorunları merkez örgüte bildirmek, öneriler ve çözümler üretilmesini sağlamakla yükümlüdürler. Böylece müfettişler örgütsel amaçlar ile yöneticilerin ve öğretmenlerin amaçlarının örtüşmesini sağlamaya çalışır, denetler ve düzenlerler. Ayrıca müfettişlerin öğretmenlere öğretimsel liderlik, öğretmenin mesleki gelişiminde rehberlik ve danışmanlık yapması beklenmektedir.

Ancak müfettiş sayısı ile öğretmen sayısı arasındaki dengesizlik, müfettiş değerlendirmesinin kısa bir zaman dilimi içinde, yeterli gözlem imkanı olmadan yapılmasına ve bazı öğretmenlerin de uzun yıllar boyunca değerlendirilememesine, dolayısıyla sistemden beklentilerin gerçekleşememesine neden olmaktadır. Bu

---

[134] Ceia, a.g. m., s.20.
[135] Larsen, a.g.m., s.295.

imkansızlıklarla müfettişlerin sağlıklı bir veri kaynağı olarak değerlendirme sürecinde yer almaları çok mümkün görülmemektedir. Uygulamadaki bu zorluklar nedeniyle, MEB tarafından yürütülen okulda performans yönetimi çalışmasında da müfettişler öğretmen performans değerlendirme sürecinde yer almamışlar, diğer amaçlarına daha uygun şekilde okul yöneticilerinin ve okulun performansının değerlendirilmesini yürütecek şekilde görevlendirilmişlerdir.

2. Değerlendirme Araçları

Öğretmenlerin çalışmalarının çok boyutlu olması değerlendirmenin de çok boyutlu olmasını gerektirmektedir Öğretmen performansının gerçekçi bir şekilde değerlendirilebilmesi için, eğitim öğretimin farklı yönlerini ortaya çıkarabilecek nitelikte sınıf gözlemleri, formlar, anketler, yüz yüze görüşmeler, mesleki çalışma belgeleri gibi farklı araçların kullanılması gereklidir. Değişik değerlendirme araçlarının kulanılması öğretmen performansının bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilmesini sağlayacaktır. [136]

a) Sınıf Gözlemleri

Öğretmenin değerlendirilmesinde en temel veri kaynaklarından olan sınıf gözlemleri genellikle önceden planlanmış ve bazen de planlananlara ek olarak yapılan sınıf içi incelemelerden oluşmaktadır. Sınıf gözlemi, müdürün ya da yetkilendirdiği kişinin sınıfa yaptığı ziyaretle gerçekleşir. Sınıf gözlemlerinin öncesinde öğretmenle, gözlemi yapacak kişi arasında bilgilendirme toplantısı ve sonrasında değerlendirme toplantısı yapılabilmektedir. Gözlem öncesi toplantıda, gözlemlenecek hususlar, sınıfın ya da öğrencilerin özellikli durumları vb. hususlar hakkında yönetici ile öğretmen arasında karşılıklı bilgi alışverişi yapılırken, gözlem sonrası toplantıda da gözlemlenen hususlarla ilgili geri bildirim verilmesi, öğretmenin de kendini ifade etmesine, gelişimi ve ilerlemesine imkan tanınmaktadır.

---

[136] MEB, EARGED, "Okulda Performans Yönetimi Modeli ", a.g.e. , s.37.

Sınıf gözlemleri, öğretmenlerin güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmalarına, becerilerini geliştirmelerine ve mesleki özgüven kazanmalarına yardımcı olmaktadır. Gözlemler doğru yöntemlerle ve gelişim amaçlı yapılıp, etkin şekilde geribildirim verildiğinde öğretmenin gelişimini desteklemektedir.

ABD ve Kanada'nın bazı eyaletlerinde gözlemcilerin bütün öğretmenlerin sınıftaki eğitim sürecini gözlemesi ve her bir gözlemi yeterli veya yetersiz olarak oylaması gerekmektedir. Kanada'nın Ontario eyaletinde değerlendirme sürecinde önceden öğretmenle birlikte planlanarak ya da planlanmadan da gözlem yapılabilmekte, yönetici ve öğretmen arasında sınıf gözlemi öncesi ve gözlem sonrası değerlendirme toplantıları yapılmaktadır. Toplantı sonrası sonuçlar yazılı hale getirilmektedir. [137] ABD'nin bazı eyaletlerindeki uygulamalarda, öğretmen gözlem sonucu yetersiz kabul edilmesi halinde ya da raporun yanlış yada haksız olduğunu düşünüyorsa, yazılı olarak itiraz etme ya da anlaşma için görüşme talep etme hakkına sahiptir. [138]

b) Mesleki Çalışmalar

Mesleki çalışmalar, öğretmenin öğretime hazırlanmak, mesleki bilgi ve becerilerini geliştirmek ve güncellemek için okul içi ve dışında, kendi başına ya da meslektaşlarıyla birlikte yaptığı çalışmaları ifade etmektedir.[139] Öğretmenlerin çok yönlü olan çalışmalarını belgeleyebilmek için pek çok imkanları vardır. Laboratuar çalışmaları, ders anlatımında güncel konularla bağlantı kurulmasına yarayan materyallerin kullanımı, görsel malzemeler, disiplinlerarası çalışma programları, projeler, yarışma hazırlıkları vb. pek çok çalışma ile oluşturulabilecek portfolyolar değerlendirme sürecinde performansın somut olarak ifade edilmesinde öğretmene ve değerlendirene büyük kolaylık sağlamaktadır.

---

[137] Ontario Ministry of Education, a.g.m.
[138] United Federation of Teachers, ''Classroom observations'', (çevrimiçi), http://www.uft.org/news/teacher/rights/classroom_observations, 16.07.2009

[139] MEB, ''Ortaöğretimde Denetim ve Performans Değerlendirme Esasları'' s.24-25.

ABD'nin Connecticut eyaletinde yeni öğretmenler için geniş kapsamlı mesleki portfolyo sistemi geliştirilmiştir. Öğretmenin mesleğe kabul edilebilmesi için ilk iki yıllık öğretim portfolyosunu başarıyla tamamlaması gerekmektedir. Portfolyo, bir takım yönerge, ders kayıtları, sınıfta öğretimin video kayıtları, öğretmen yorumları, öğrenci çalışmalarından örnekler ve planlamaları, yönergeleri ve öğrenci gidişatlarının değerlendirilmesini içeren belgesel kanıtlardan oluşmaktadır. Ayrıca öğretmenler portfolyolarını ve uygulamalarını savunurken öğrencilerinin yararına düşünüp, hareket ettiklerini de ispatlamak zorundadırlar.

Kanada'nın Ontario eyaletinde deneyimli öğretmenlerin performans değerlendirmelerinde, mesleki öğrenme ve öğretim uygulamalarını geliştirmek için veli ve öğrenci görüşlerini de dikkate alarak hazırladıkları yıllık öğrenme planları da etkili bir veri kaynağı olarak kullanılmaktadır. [140]

Portekiz'de de sınıf gözlemleri, müfredat içi ve dışı aktiviteler, okul içi çalışmalara katılım, eğitim programlarına katılım, pedagojik çalışmalar, veli ve öğrenci ile yapılan çalışmalar, akran çalışmaları, okul dışı üniversite vb. çevrelerle yapılan çalışmalar değerlendirme araçları olarak kullanılmaktadır. [141]

c) Diğerleri

Formlar, sınıf gözlemlerinin, hedeflerin, yeterliklerin açıkça ve yazılı olarak ifade edilmesini ve taraflarca bilinir hale gelmesini, taraflar arasında yapılan görüşmelerin objektif değerlendirme ölçütleri ile yazılı hale getirilmesini sağlamaktadır.

Kanada'nın Ontario eyaletinde değerlendirme sürecinde kullanılacak değerlendirme formları, zaman çizelgesi ve süreçler yönetmelikler ve talimatlarla

---

[140] Ontario Ministry of Education, a.g.m.
[141] Ceia, a.g. m., s.20.

belirlenmiş, ancak okullara bu formları yasal gerekliliklerle uyumlu olmak kaydıyla yeniden düzenleyerek kullanma esnekliği de tanınmıştır. Değerlendirme süreci, yöneticilerin form doldurma işlerine boğulmadan, kurallarla sıkı sıkıya bağlı olmadan esnek uygulamalar da yapabilecekleri, öğretmenlerle daha fazla iletişimde olabilecekleri şekilde düzenlenmiştir.[142]

Veli ve öğrenci görüşlerinin alınmasında anketler kullanılmaktadır. Öğrenci ve özellikle velilerin öğretmen ve okul hakkındaki olumlu ya da olumsuz bilgilendirme ve görüşlerini içeren yazılı başvuruları ve dilekçeleri de eğitim kurumları için önemli bir veri toplama aracıdır. Yüzyüze görüşmeler ise formel değerlendirme araçları haricinde, eğitim dönemi boyunca değişik nedenlerle değerlendirenle öğretmen arasında oluşabilecek sözlü iletişimin yazılı ortama alınmasını sağlar. Ders müfredat programı, yıllık ders planları, öğrenci gelişim kayıtları öğretmenin performansının kanıtı olabilecek diğer çalışmalardır. [143]

D. UYGULAMA ÖNCESİ BİLGİLENDİRME

Okulda başlatılacak her uygulamanın, uygulamadan etkilenecek taraflar olan öğretmenler, yöneticiler, veliler ve öğrencilere açıklanması gereklidir. Amaca uygun planlı eğitimlerin verilmesi, tarafların eğitimlere görüş ve itirazları ile katılması ve görüşlerinin dikkate alındığının hissettirilmesi sağlanmalıdır. Bu yönde atılan her adım, değerlendirme sürecine katılan tüm tarafların sisteme desteğini ve katkısını da sağlayarak, değerlendirmenin başarısını olumlu yönde etkileyecektir.

Performans değerlendirme sisteminin kurulmasında sistemin tüm taraflarla birlikte , özellikle okul yöneticilerine anlatılması ve benimsetilmesi önemlidir. Yöneticinin öğretmeni motive edici, hedeflere odaklanmasını sağlayıcı, rehberlik eden rolü, okul içinde planlama ve organizasyonu sağlama görevi dikkate alındığında, sistemin amacı, hedefleri belirleme, planlama aşamalarına dahil edilmesi

[142]Ontario Ministry of Education, a.g.m.
[143] Larsen, a.g..m., s.296.

ve görüşlerinin dikkate alınması önemlidir. Eğitim alan yöneticilerin öğretmenlerle bu bilgilerini paylaşmaya teşvik edilmesi, paylaşımı sağlayacak uygun yol ve yöntemlerin tasarlanmış olması gereklidir. Performans yönetiminin başarısı, yöneticinin amaçlar ve süreç hakkında tam bir bilgiye sahip olması ve bilgilerini diğer çalışanlarla paylaşmaya hazır olması ile mümkündür.

Newyork şehrindeki okullarda öğrencilerin akademik başarılarındaki ilerlemenin, öğretmenin değerlendirilmesinde bir kaynak olarak kullanılmak üzere yıllık standartlaşmış testlerle ölçülmesi uygulamasına geçilirken, uygulamanın amaçları, test sonuçlarının nasıl kullanılacağı, hangi okulların dâhil olduğu vb. önemli hususlar öğretmenlere ve kamuoyuna açıklanmamıştır. Bu şeffaf olmayan uygulama öğretmenler de, okul birliklerinde ve sendikalarda endişeye yol açmıştır. Yeterli bilgilendirme yapılmaması okul yöneticilerini öğretmenlere karşı zor durumda bıraktığı gibi, en başından tarafların güvensizlik duymasına ve uygulamaya karşı koymasına neden olmuştur. Daha sonra uygulamanın eğitimin kalitesini arttırmak için yapıldığı, öğretmenlerin işlerine son verme için kullanılmayacağı açıklanmış ise de, böylesine önemli bir uygulamada geç gelen ve yetersiz bilgilendirme, öğretmen birlikleri ve sendikaların mücadelesine engel olamamıştır.[144]

İngiltere'de ilkokullardaki performans yönetimi uygulaması hakkında yapılan araştırmada başöğretmenler uygulama öncesi aldıkları eğitimi yetersiz, verimsiz ve karmakarışık olarak nitelemişlerdir. Öğretmenler ise performans yönetiminin anlamı ve amaçları hakkında, temel düzeyde ve sadece çalışanlara nasıl uygulandığı hakkında bilgi sahibi olduklarını, organizasyonun tamamı düzeyinde nasıl kullanıldığı, ne ifade ettiği ile ilgili bir bilgiye sahip olamadıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca bilgilendirmeyi yapan eğitimcilerin de performans yönetimi hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibi olmadıklarını belirtmişlerdir. Araştırma, yasal olarak performans yönetimi eğitiminden geçmeleri zorunlu olsa da öğretmenlerin pek çoğunun eğitim almadığını, eğitim verilen okullardaki eğitimlerin ise amaca uygun

[144]Medina, a.g.m., s.1-2.

bir planlama olmaksızın eğitim verenlerin takdirine göre şekillendiğini ve okuldan, okula değiştiğini ortaya çıkarmıştır.[145]

II. ÖĞRETMEN PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİNDE UYGULAMA SÜRECİ

A. DEĞERLENDİRME ve GERİBİLDİRİM

Öğretmen performansının değerlendirilmesi süreci, değerlendirme anındaki subjektifliği ortadan kaldırmaya yarayacak pek çok imkana ve araca sahiptir. Bu imkanların kullanılması, literatürde belirtilen karşılaştırma, ortalama değerlendirme, formlara ve puanlamaya bağlı değerlendirme vb. hatalara düşülmesine engel olacaktır. Değerlendirmenin, eğitim dönemi içindeki iki yarı yılda tekrarlanıyor olması, öğretmenin sınıf dışındaki faaliyetlerinin tüm okul içinde rahatlıkla gözlemlenebilmesi, sınıf içindeki çalışmasının da birden fazla gözlemci tarafından yapılacak ders gözlemleri ile anlaşılabilmesi, yöneticiler haricinde öğrenci ve velinin görüşlerinin de alınması bu imkanlardan bazılarıdır. Değerlendirme dönemi boyunca öğretmen, değerlendirenler ve meslektaşları ile sürekli iletişim içindedir.

Yıl içinde bu imkanlar etkin olarak kullanılarak öğretmenin performansı gözlemlenir, gerekli uyarıları yapılarak geribildirim verilir ise, değerlendirme görüşmesi, sıkıntı veren, taraflar arasında gerginliğe yol açan, yöneticiler için zaman alan bir aşama, form doldurma işlemi olmaktan çıkacaktır. Zira öğretmenler de değerlendirmenin, formlar üzerinden puanlanarak yapılmasından endişelidirler. Formların, eğitim-öğretim çalışmalarının tamamını kapsayamaması, formel bir bakışın eksik değerlendirmeye neden olması, endişelerinin haklı nedenleri arasındadır.

---

[145] Brown, a.g.m., s. 472

Değerlendirme görüşmelerinin ve geribildirimin etkinliği için yönetici ve çalışanların tutum ve davranışlarını, iletişim becerilerini destekleyici eğitimlerin verilmesi gerekliliği öğretmenin değerlendirilmesi için de geçerlidir. Ancak eğitim yöneticilerinin, yönetici rolleri haricinde, eğitimci rolleri ile öğretmenlere rehberlik etme sorumlulukları, değerlendirme görüşmesi ve geribildirim sırasında öğretmene yardımcı olmaya istekli, gelişmesi için önerilerde bulunan dürüst ve destekleyici iletişim yöntemleri kullanmalarını daha da önemli hale getirmektedir.[146]

Başarı sayılabilecek sonuçların kısa sürede ölçülebilir olarak ortaya koyulamadığı, öğrenci ya da sınıf üzerindeki değişimin uzun süreli ve yavaş şekilde gözlemlenerek farkedilebileceği bir alan olarak eğitimde performans değerlendirmenin, izleme ve yönlendirmeyi gerektiren bir süreç olarak düzenlenmesi gerekmektedir.

Buna rağmen ülkemizde eğitim hizmetlerinin yürütülmesi, gözetimi ve denetiminden sorumlu olan MEB, okul düzeyinde okul yöneticileri (iç değerlendirme), yerel ve ulusal düzeyde de müfettiş denetimi ile (dış değerlendirme) sorumluluğunu yerine getirmektedir. [147] Okul düzeyindeki değerlendirme, okul müdürünün yetki ve sorumluluğundadır. Okul müdürleri, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirilmesinden sorumlu olup, öğretmenlerin değerlendirilmesini de ilk sicil amiri olarak yapmaktadır. Dış değerlendirmenin amacı, ders içi ve ders dışı çalışmaları incelemek ve öğretimin geliştirilmesine destek sağlamaktır. Müfettişler, okulun ve tüm personelin denetimi ve değerlendirmesini yaparlar. Denetimde, okulun her türlü iş ve işlemlerinin yasalara uygunluğu, yönetici, öğretmen ve diğer personelin başarı durumları, daha önceki denetimler sırasında saptanan eksikliklerin giderilip, giderilmediği hususları incelenir. [148] Okulun ve öğretmenin gelişimi için rehberlik etmek, sadece okul yöneticilerinin değil, müfettişlerin de sorumlulukları arasındadır. Müfettişler sınıf gözlemi ve ders planları vb. üzerindeki incelemeleri sonrasında öğretmene

[146] Uyargil, a.g.e., s.114-115.
[147] European Commission Directorate-General For Education and Culture, a.g.e., s.2.
[148] European Commission Directorate-General For Education and Culture, a.g.e., s.4.

değerlendirme sonucu hakkında bilgi vermektedirler. Ancak bu bilgilendirme içeriği itibariyle öğretmene, olumlu ve olumsuz yönleri hakkında, mesleki gelişimini sağlayacak ölçüde detaylı bilgi verecek nitelikte olmamaktadır. Denetimin doğası gereği, müfettiş ile öğretmen arasında oluşan hiyerarşi de tarafların rahat şekilde geribildirim vermelerine engel olmaktadır. Ancak müfettiş sayısının yetersizliği ile uygulamadaki diğer zorluklar müfettişlerin çok önemli olan gözlem ve incelemeleri sonucunda oluşan değerli bilgilerin geribildirimlerle öğretmene aktarılmasına engel olmakta ve rehberlik etme sorumluluklarını tam olarak yerine getirememektedirler.

Gizli sicil raporları ve müfettiş denetim raporlarının sonuçları öğretmenlerle paylaşılmadığından değerlendirmenin ileriye dönük geliştirme, iyileştirme işlevini gerçekleştirecek geribildirimin yokluğundan bahsetmek mümkündür. Öğretmenin kendisi, öğrenci ve veli değerlendirme sisteminde yer almamaktadır. [149] Sistem mevcut durumu tespit ederek, değer biçmeye, yönelik olup, geri bildirim vermeye ve geliştirmeye yönelik değildir.

Kanada'nın Ontario eyaletinde uygulanmakta olan performans değerlendirme programında yeni ya da deneyimli tüm öğretmenler için değerlendirmeler sonrası müdür tarafından değerlendirme sürecini ve sonucunu belgeleyen, sonucu destekleyen başkaca belgelerin de eklendiği kısa bir sonuç raporu düzenlenmekte, öğretmenle, müdür biraraya gelerek bu raporu ve değerlendirmeyi tartışarak, imzaladıktan sonra okul yönetimine vermektedirler.[150] Böylece sistemin öğretmene geribildirim verilmesini sağlayacak şekilde yapılandırıldığı anlaşılmaktadır.

ABD'de ilk ve ortaöğretim kurumlarında, öğretmenlerin değerlendirme yılı içinde yapılan tüm değerlendirmelerinin sonunda değerlendiren ve öğretmen veriler üzerinde karşılıklı bir görüşme yapmaktadırlar. Tüm bu değerlendirme ve görüşme formları değerlendirme ve görüşmeye katılan taraflarca imzalanarak, öğretmenin

---

[149] Adnan Boyacı, a.g.e., s.56.
[150] Ontario Ministry of Education, a.g.m.

dosyasında saklanmaktadır. [151] Böylece değerlendirmeler sonrası öğretmen ve değerlendiren karşılıklı olarak geribildirim vermektedirler.

Performans yönetiminin, formlara ve sonuçlara değil, karşılıklı iletişime, görüşmeye, sonuçlardan çok sürece dayalı olduğu dikkate alınarak, değerlendirme öncesindeki dönem içinde performansın gözlenmesine önem verilmelidir. Uygulama öncesinde etkin geribildirim vermeye ilişkin eğitimlerin verilmiş olması ile yetinilmemeli, uygulama sonrası elde edilen verilerle etkin geribildirim vermedeki aksaklıkların nedenleri tespit edilerek, çözüme yönelik yöntemler geliştirilmelidir.

B. DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ KULLANIMI

Öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesi sonucunda elde edilen verilerin öğretmen yetiştirme politikasının geliştirilmesinden, öğretmen adaylarının hizmet öncesinde ve hizmet içinde yetiştirilmeleri, işe alımı, terfi, ödüllendirme ve ücret sistemine kadar değişik alanlarda kullanılması amaçlanmaktadır. [152] Değerlendirme sonuçlarının bu amaçlar için kullanımı, eğitim sürecini geliştirmek, en iyi ve doğru uygulamaların yaygınlaştırılması, niteliğin yükseltilmesi ile verimliliğin arttırılması, üst görevlere hazırlama ve görevlendirmede seçme, böylece nitelikli adaylarla üst yönetimi güçlendirme gibi daha üst amaçları da gerçekleştirecektir.

1. Kariyer Planlama ve Öğretmenin Mesleki Gelişimi

Eğitim-öğretimin ve öğretmenin kalitesinin artırılması, öğretmen performans değerlendirmelerinin birincil amacı olarak sürekli olarak vurgulanmaktadır. Yasal düzenlemelerle getirilen değişik performans değerlendirme uygulamalarında da öğretmenin kişisel ve mesleki gelişiminin sağlanması amaç olarak belirlenmiş olsa

---

[151] Fevzi Erdoğan, ‘’ABD,Japonya ve Avrupa Ülkelerinde Eğitim Sistemleri’’, (Çevrimiçi), http://www.caginpolisi.com.tr/19/24.htm, 28.04.2009.
[152] MEB, ‘’Ortaöğretimde Denetim ve Performans Değerlendirme Esasları’’ s.65.

da, bu amacın gerçekleşmesini sağlayacak zaman ve kaynakların da yaratılması zorunludur.

İngiltere'de ilkokullardaki öğretmen performansının değerlendirilmesi ile ilgili araştırmaya katılan yöneticiler okullarda performans yönetiminin amacının, öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yardımcı olmak olduğunu belirtmiştir. Bazı öğretmenler değerlendirme süreci sayesinde ekip liderleri ile birlikte ortak olarak kendi ihtiyaçlarına dayanan, bireyselleşmiş mesleki gelişim planları oluşturduklarını, bazı öğretmenler ise uygun bir mesleki gelişim planı oluşturulmuş olsa bile, zaman ya da kaynak yetersizliğinden bu planın uygulanamadığını belirtmişlerdir. Bir başka öğretmen grubu da aksine görüşle, performans yönetiminin mesleki gelişimlerini desteklemediğini, bu amaçla bir performans incelemesine gerek olmadığını, kendi güçlü ve zayıf yanlarının, gelişimsel ihtiyaçlarının farkında olduklarını belirtmiştir.[153]

Ontario'da yeni öğretmenler mesleğe kabul edilmeleri öncesi ilk yıl değerlendirmelerinde yeterli bulunmamaları halinde değerlendirme verilerinden ortaya çıkan gelişim ihtiyaçlarına uygun eğitimler ve danışmanlık desteği ile 1 yıl boyunca izlenmekte, yıl sonundaki değerlendirmede de yetersiz görülmeleri halinde yine kendilerine özel bir plan aracılığıyla 120 gün daha izlenmektedirler. Deneyimli öğretmenler ise 5 yılda bir yapılan değerlendirmelerinde yetersiz olarak değerlendirilmeleri halinde gelişim konumuna alınmakta, 60 gün süre ile izlenip, ikinci değerlendirmede de yetersiz olurlarsa, 120 gün daha izlenip, yeni bir değerlendirmeye alınmaktadırlar.[154] Bu uygulamada, öğretmenin performansının iyileştirilmesi için gerekli zaman ve kaynakların ayırıldığı, değerlendirme sonuçlarına uygun gelişim planları ile eğitim ve danışmanlık desteği sağlandığı anlaşılmaktadır.

---

[153] Brown, a.g..m., s.478.
[154] Ontario Ministry of Education, a.g.m.

Avustralya ve İngiltere'deki okullarda performans yönetimi hakkında yapılan araştırmalar performans yönetiminin öğretmenin yeteneklerine pek az katkı sağladığı, daha iyi olmaları gereken hususlarla ilgili fikir veremediği ve performansı geliştirmek için yeterli oranda teşvik etmediği sonucunu ortaya koymuştur. Öğretim yeteneklerinde ilerleme sağladığını belirtenlerin sayısı oldukça azdır. Öğretmenler, kendi aralarındaki mesleki işbirliği ile elde ettikleri gelişim imkanının daha fazla olduğunu, ancak sistemin, hizmetiçi eğitim almalarını kolaylaştırması nedeniyle, dolaylı olarak mesleki gelişimlerine katkı sağladığını belirtmişlerdir. [155]

2. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Performans değerlendirmeleri diğer örgütlerde olduğu gibi, okullarda da öğretmenlerin eksikliklerinin ve gelişim ihtiyaçlarının neler olduğunun belirlenmesini sağlar. Performans değerlendirme uygulaması olmasa da okullarda hizmetiçi eğitim planlamaları yapılmaktadır. Zira eğitimdeki çok yönlü ve hızlı değişimin öğrencilere yansıması için, öğretmenlerin de sürekli eğitimler alması eğitim alanında olağan bir uygulamadır. Ancak bu eğitimlerin dışarıdaki gelişmelere bağlı olarak planlanması yanında, eğitim örgütüne fayda sağlayacak şekilde organize edilmesi daha da önemlidir. Eğitim planlamasının başarısı, kimin, hangi konuya, ne zaman, ne ölçüde ihtiyacı olduğunu belirlemekle mümkün olmaktadır. [156] Performans değerlendirme sistemi aracılığı ile öğretmenin hangi konularda eğitime ihtiyacı olduğu, geliştirmeye açık alanları daha net biçimde belirlenebildiğinden eğitim faaliyetlerinin organizasyonu için son derece yararlı veriler sağlanmış olur.

Batı Avustralya'daki okullarda performans yönetimi hakkında yapılan araştırma, öğretmenlerin hizmetiçi eğitim talepleri için yönetici onayına göre daha

---

[155] Down, Chadbourne, Hogan, a.g.e., s.220-221-222.
[156] Ramazan Geylan, **Personel Yönetimi** , Eskişehir, Birlik Ofset, 1995 , s. 142.

kolaylaştırıcı bir yol oluşturduğunu ortaya çıkarmıştır. [157] Böylece sistemin, eğitim planlaması için gerekli verileri sağladığı anlaşılmaktadır.

3. Ödüllendirme ve Ücret Yönetimi

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanımında, ödüllendirmenin, çalışanı motive edici ve açıkça görülebilen etkisinden yararlanılması, öğretmen performansının değerlendirilmesinde daha da ön plana çıkmaktadır. Ödüllendirmeler ödül alan öğretmenin performansını daha da yükseltmek için gönüllü olmasında ve meslektaşlarının da performanslarını arttırmaya yönelmesinde çok etkili bir araçtır. Öğretmenlerin aylıkla, takdir, teşekkür belgeleri ile ödüllendirilmesi MEB mevzuatı ve uygulamasında varolan uygulamalardır. Buradan gelen alışkanlıkla öğretmenler de aralarındaki performans farklılığını ortaya koyacak şekilde yapılacak bu ödüllendirmelere önem vermektedirler. Adil bir performans değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak ücret artışı, prim, ikramiye ödemesi ve takdir-teşekkür belgeleri verilmesi öğretmenlerin değerlendirme sistemini benimsemesini sağlamada etkili olmaktadır.

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD) tarafından gerçekleştirilen ülkemiz dâhil 24 ülkenin katıldığı Uluslararası Öğretme ve Öğrenme Araştırması (TALIS)'nın 16 Haziran 2009 tarihinde kamuoyuna açıklanan sonuçlarının Türkiye genel değerlendirmesindeki bulgulara göre; araştırmaya katılan öğretmenlerin yaklaşık % 32'si, öğretim uygulamalarında daha yaratıcı olmada ve işlerinin kalitesini geliştirmede, parasal veya parasal olmayan ödüllerin etkili olacağını bildirmiştir. Bu oran TALIS (araştırmaya katılan tüm ülkeler) ortalaması olan % 26'nın üzerindedir. [158]

---

[157] Down, Chadbourne, Hogan, a.g.e., s.217.

[158] OECD, ''TALIS-Uluslararası Öğretme ve Öğrenme Araştırması'', (Çevrimiçi), http://digm.meb.gov.tr/uaorgutler/OECD/OECD_talis_ilk_sonuc.html, 16.07.2009

İngiltere'de de performans değerlendirmeleri, öğretmenlerin terfilerini ve ücret artışlarını belirlemektedir. Yeterli performansı gösterdiklerinde yüksek kademe ücrete geçip ilerlemekte ve ileri düzey beceri öğretmeni ya da başöğretmen olarak atanabilmektedirler.[159] Öğretmenler için iki tür ücret ölçütü bulunmaktadır; daha az tecrübeliler için daha düşük bir ölçüt, kendini yeterince uzman olarak kanıtlayanlara ise daha yüksek bir ücret oluşturan ölçüt. Üç ile beş yıllık öğretmenlik tecrübesi olanlar, yıllık gelişim incelemelerinde alan bilgisi, öğretme ve değerlendirme, öğrencilerin gelişimleri, verimlilik ve mesleki özellikler gibi kriterlerde performanslarının yüksek olduğunu ispatladıkları takdirde daha üst bir ücret ölçütüne geçmektedirler. Olağanın üzerinde verimlilik gösterdikleri tespit edilenler çift ücret artışı ile ödüllendirilmektedirler.[160]

İngiltere'de ilkokullardaki performans yönetimi uygulamasının etkileri ve sonuçları üzerine yapılan araştırmaya katılanlar, performans yönetimi ile performansın ücrete olan etkisinin ön plana çıkarıldığını, öğretmenlerin kişisel gelişimiyle ilgili yanının kaybolduğunu belirtmişlerdir. Başöğretmenler, öğretmenler ve okul yöneticilerinin büyük çoğunluğu sonuçlar ve ödüller yerine, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini ölçmeye dönük bir yaklaşımın uygulanmasını istemişlerdir. Buna rağmen, adilane ve dürüstlükle uygulandığı takdirde, performansı iyi olanlarla, olmayanlar arasında ayırım yapabilecek ve uygun şekilde yaptırım uygulayabilecek bir değerlendirme sistemine ihtiyaç olduğunu da vurgulamaktadırlar. [161]

Portekiz'deki değerlendirme uygulamasında değerlendirme sonucunda yüksek performans sadece terfi ile ödüllendirilmekte, bundan başka maddi ödüllendirmeler bulunmamaktadır. Sistem bu nedenle eleştirilmekte, tüm öğretmenler için ücretlendirmenin neredeyse tamamen kıdeme bağlı olarak yapıldığı, yüksek performansın devamı için ise değerlendirme sisteminde ödüllendirmenin

[159] Larsen, a.g..m., s.297.
[160] Brown, a.g.m., s.471.
[161] Brown, a.g..m., s.480.

mutlaka yer alması gerektiği belirtilmektedir.[162] Newyork'ta öğrenci başarısını ölçen test sonuçlarına bağlı olarak öğretmenler ve yöneticilere prim verme uygulamasına geçilmiştir. ABD'nin pek çok eyaletinde de deneyimli öğretmenler için ücret artışı, terfi ve istihdamın devamlılığı değerlendirmelerin sonuçlarına bağlıdır. [163]

Yüksek performansın, diğer çalışanlara örnek oluşturacak şekilde maddi ve maddi olmayan ödüller, ücret artışı ile ödüllendirilmesi gereklidir. Zira öğretmenler yüksek ve düşük performanslı çalışanlar arasında adaletin sağlanmasını ve performans farkının ücret ve ödüllendirmelerle görünür hale getirilmesine önem vermektedirler. Ancak yine de öğretmenler ücret tespitine odaklanan performans değerlendirme sistemlerinin öğretmenin performansı ölçemeyeceğini belirtmektedirler.

Bu görüşler öğretmenlerin değerlendirilmesindeki özelliklerin ve hassasiyetlerin dikkate alınarak, formlara bağlı değerlendirmelerden ve sonuçların puanlanmasından uzak olarak oluşturulacak bir değerlendirme sisteminin, ücretlendirme ve ödüllendirme için uygulanmasının önemini ortaya çıkarmaktadır.

4. İnsan Kaynağı Planlama, Sözleşme Yenileme ya da İşten Çıkarma

Okulların da gelecekteki değişmelere ve gelişmelere, insan kaynakları açısından hazırlıklı olması gerekir. Değerlendirme süreci, iş analizleri ve görev tanımlarının oluşturulması ve değerlendirme ile görev ve sorumlulukların yeniden gözden geçirilmesi insan kaynağı planlaması çalışmalarına ışık tutar.[164] Öğretmen ihtiyacının nitelik ve nicelik olarak belirlenmesi, işe alım ve içeriden yapılacak görevlendirmelerde değerlendirme çalışmalarının sonuçları esas alınmalıdır.

---

[162] Ceia, a.g. m., s.21.
[163] Medina, a.g.m., s.2.
[164] Helvacı, a.g.e., s.157-158-159.

Olumlu değerlendirmeler, terfiler ya da kariyer planlamaları ile eğitimin ihtiyacı olan, eğitimci ve yönetici rolü dengelenmiş olan yöneticilerin yetiştirilmesine imkan sağlar. Olumsuz değerlendirmeler sonrası ise, özel gelişim planları ile öğretmenin eksik yönlerinin tamamlanmasına ve performansının izlenmesine devam edilmesi gereklidir. [165] Performansın tek bir dönem değerlendirilmesi sonucu ile işten çıkarma kararının verilmesi performans değerlendirmenin amacına aykırı olduğu gibi, ülkemizdeki yasal düzenlemeler de buna imkan vermemektedir.

Ülkemizde kamu personel rejimine bağlı olan, öğretmenler hakkında da, tüm diğer kamu çalışanları için olduğu gibi, belli yasal koşulların oluşması halinde görevden alınma kararı verilebilmektedir. Özel okullarda ise öğretmenler 5580 s. yasanın uygulamasına dair Özel Öğretim Kurumları yönetmeliğinin 45. md.si gereği, yönetmeliğe ekli sözleşme örneği üzerinden yapılacak, en az 1 yıl süreli belirli süreli sözleşmelerle çalışmaktadır. Buna bağlı olarak iş ilişkisi de, işveren eğitim kurumu ya da öğretmenin tarafından dönemin sonunda belirli süreli sözleşmenin süresinin sona ermesi nedeniyle sonlandırılabilmekte, sözleşme yenilenmemektedir. İş ilişkisinin dönem ortasında performans düşüklüğü vb. ispatı gerektiren nedenlerle sonlandırılmasını gerektirecek olağanüstü durumlar haricinde, sözleşmenin süresinin sona ermesi nedeniyle sonlandırılmasının tercih edilmesi, değerlendirme sonuçlarının bu alanda etkin olarak kullanılamamasına neden olmaktadır.

Uluslararası Öğretme ve Öğrenme Araştırması (TALIS)'nın bulgularına göre; ülkemizde öğretmenlerin yalnızca % 10'u okullarında yetersiz performans gösteren meslektaşlarının işten el çektirilebileceğine ihtimal vermektedir. Buna ilişkin araştırma sonuçlarından ortaya çıkan ortalama ise % 28 dir. [166]

Newyork şehrindeki okullarda öğretmen kalitesini arttırmak, öğrencilerin akademik başarılarını öğretmen değerlendirmesinde bir kaynak olarak kullanmak

---

[165] Uyargil , a.g.e., s.8.
[166] OECD, a.g.m., 16.07.2009

amacıyla, test sonuçlarının öğretmenlerin meslekte yeterliliklerini değerlendirmek ve bu doğrultuda işten çıkış vb. olumsuz kararlar için kullanılmayacağı belirtilmiştir. Bu uygulamama kararında akademik test sonuçlarının performans değerlendirmede tek başına etkili olmaması gerekliliği kadar, öğretmen birliklerinin, sendikaların karşı koymalarının da etkili olduğunu belirtmek gereklidir. [167]

Değerlendirme sisteminde gelişim ve kariyer planları oluşturulması ve etkin olarak uygulanması sonrası, değerlendirme sonuçlarının sözleşme yenileme ya da işten çıkarma kararlarında kullanılması gerekmektedir. Aksi durum değerlendirmenin diğer amaçları gözden kaçırılmasına ve işten çıkarma kararları için gerekçe yaratan bir mekanizma haline gelmesine neden olabilecektir.

[167] Medina, a.g..m., s.2.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖZEL ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA ÖĞRETMEN PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ SÜRECİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

I.TÜRKİYE'DE ORTAÖĞRETİM SİSTEMİ, ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI, HİPOTEZİ, YÖNTEMİ ve DENEKLER

A. TÜRKİYE'DE ORTAÖĞRETİM SİSTEMİ

Milli Eğitim Temel Kanunu'nda öğretmenlik mesleği, özel bir uzmanlık alanı olarak tanımlanmış, ortaöğretimin amaç ve görevleri, milli eğitimin genel amaçları ve ilkelerine uygun olarak; bütün öğrencilere ortaöğretim seviyesinde asgari ortak bir genel kültür vermek suretiyle onlara toplum sorunları tanıma, çözüm yolları arama ve ülkenin iktisadi, sosyal ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunma bilincini kazandırmak, yönelim ve yeteneklerine uygun program ve okullarla yüksek öğretime, mesleğe ve hayata hazırlamak olarak belirtilmiştir. Ortaöğretim kurumları, milli eğitim sistemimiz içinde, yükseköğrenimden önceki son öğretim basamağını oluşturması, mesleki ve teknik eğitim programlarının uygulandığı kurumlar olması nedeniyle ayrıcalıklı bir öneme sahiptirler. Resmi ve özel tüm ortaöğretim kurumlarında eğitim, öğretim, yönetim, görev ve hizmetlerin yürütülmesiyle ilgili tüm usul ve esaslar Ortaöğretim Kurumları yönetmeliği ile düzenlenmektedir.

Öğretimin yanında eğitime verdikleri önem, öğrencinin çok yönlü gelişimine ve değişime açık olmaları, yeni yaklaşımlara hızlı ve kolay şekilde uyum sağlayabilmeleri nedenleriyle tercih edilen özel ortaöğretim kurumları da MEB'e bağlı olarak faaliyet göstermektedir. Özel Öğretim kurumlarının açılışı, personel ve öğretmen çalıştırılmasına, eğitim-öğretim, yönetim, denetim ve gözetimine ilişkin usûl ve esaslar 5580 s. yasaya bağlı Özel Öğretim Kurumları yönetmeliği ile düzenlenmektedir.

MEB Strateji Geliştirme Başkanlığının istatistiki verilerine göre 2008-2009 eğitim-öğretim döneminde ortaöğretim basamağında toplam 8.675 okul ve bu okullarda görevli toplam 196.713 öğretmen yer almaktadır. Aynı verilere göre toplam 8.675 okulun, 7.865'i resmi, 810'u özel okul olup; bu okullarda görevli toplam 196.713 adet öğretmenin 181.688'i resmi okullarda, 15.025'i özel okullarda çalışmaktadır. [168] MEB Ortaöğretim Kurumları Genel Müdürlüğü web sitesinin 2008-2009 dönemi verilerine göre İstanbul ili dahilinde 261 adet özel ortaöğretim kurumu bulunmaktadır.

Tüm öğretim kurumlarının tabi olduğu, denetim ve sicil raporları ile değerlendirme sistemine önceki bölümlerde değinildiği için, burada performans yönetimine yönelik değişiklik çalışmalarından bahsedilecektedir.

AB mevzuatına uyum çalışmaları kapsamında, DPT'nin 8. beş yıllık kalkınma planında yer alan tüm kamu örgütleri için performans ölçümüne dayalı bir yönetim modelinin geliştirilmesi, kamuda performans denetim sisteminin uygulamasına yönelik çalışmalarla birlikte, 2005 yılında çıkarılan 5227 s. Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında kanunun 46. md.si ile kamu kurumlarında çalışanlar için de performans değerlendirme çalışmalarının yapılması ve performans değerlendirmenin sonuçlarına göre ödüllendirilme esası getirilmiştir. Bu düzenlemeler sonrasında tüm kamu kurum ve kuruluşlarında olduğu gibi, MEB'de eğitim politikalarında ve yönetim anlayışında önemli değişikliklere giderek, çalışanların denetimine odaklı yönetimden, örgütsel düzeyde performans yönetimine geçişi ve personel sisteminin iyileştirilmesini esas alan çalışmalara başlamıştır. Bu kapsamda ilk olarak, okula dayalı yönetim yaklaşımına uygun olarak '' Okulda Performans Yönetimi Modeli'' , ''Planlı Okul

---

[168] MEB, Milli Eğitim İstatistikleri, Örgün Eğitim 2008-2009, (Çevrimiçi), http://sgb.meb.gov.tr/istatistik/meb_istatistikleri_orgun_egitim_2008_2009.pdf, 12.05.2009, s.46.

Gelişim Modeli'' oluşturulmuştur. [169] Okul düzeyinde çalışmak üzere okul içindeki eğitimcilerden okul gelişim yönetim ekibi oluşturularak paylaşımcı ve işbirliğine dayalı bir yönetim anlayışıyla eğitim ve öğretimin başarısını arttırmak hedeflenmiştir. Daha sonra öğretmende olması gereken bilgi, beceri, tutum ve özellikleri kapsayan yeterlikler, performans göstergelerini tespit etmeye yönelik "Öğretmen Yeterlikleri ve OTMG Programı" oluşturulmuştur. Pilot uygulamalar, ilgililerin görüşlerinin alınması ile devam eden çalışmaların 2010 yılında sona ermesi planlanmıştır. [170] Öğretmen Yeterlikleri ve OTMG Programı ile ilgili bilgiler önceki başlıklarda yer aldığından, burada ''Okulda Performans Yönetimi Modeli '' ele alınacaktır.

Okulda performans yönetimi modelinin amacı, çalışanları ile bir bütün olarak adil ve eşitliğe dayalı, sistematik, çoklu veri kaynaklarıyla ölçülebilir, olumlu bir okul kültürü oluşturmak ve hedefler doğrultusunda okulun örgütsel gelişimini, çalışanın meslekî gelişimini desteklemek olarak belirlenmiştir. Modelin bilimsel yöntemlere ve yaklaşımlara dayalı olarak geliştirilmiş olması nedeniyle, sadece eğitim sistemi için değil, diğer özel ve kamu sektöründeki performans değerlendirme çalışmaları için de yönlendirici olacağı belirtilmektedir. Denetime dayalı teftiş anlayışının, çoklu veri kaynaklarına ve farklı değerlendirme araçlarına dayalı performans değerlendirme anlayışına dönüştürülmesi, etkili bir değerlendirme süreci ile bireylerin ve kurumun yeterliklerinin geliştirilmesi ve okuldaki değerlendirme sürecinin açık, karşılıklı güvene ve uzlaşmaya dayalı, bilgi ve deneyimlerin paylaşıldığı bir süreç olması tasarlanmıştır. Öğretmenin, okul yöneticisinin ve okulun performans değerlendirme süreçleri, öğretmen ve okul yöneticilerinin yeterlikleri ve bu yeterliklere dayalı performans göstergeleri belirlenmiş, okulun kurumsal performans alanları tanımlanmış, performans değerlendirme formları

---

[169] European Commission Directorate-General For Education and Culture, ''2006/07 Türk Eğitim Sistemi'', (Çevrimiçi), http://eacea.ec.europa.eu/ressources/eurydice/eurybase/pdf/section/TR_TR_C9_4.pdf, 10.07.2009, s.2.

[170]Ömer Balıbey, ''Bilgisayar Kullanan ve Soba Yakan Öğretmen'', (Çevrimiçi), http://oyegm.meb.gov.tr/haberler/sbh/metin.htm, 15.07.2009

oluşturulmuştur. 2002-2003 eğitim-öğretim yılından itibaren 23 ildeki, 208 okulda modelin pilot uygulaması yapılmıştır. Pilot uygulama sonrası sonuçların analizi ile elde edilen bulgular, literatürdeki yeni gelişmeler ve uzman görüşleri ile değerlendirilerek, 2006 Mayıs ayında modele son şekli verilmiş, ancak henüz uygulamaya geçilmemiştir. [171]

Mevcut denetim ve değerlendirme sisteminin olumsuzluklarını ortadan kaldırma amacıyla geliştirilen modelin yapılandırılmasındaki bazı hatalardan da bahsetmek gereklidir.

Model için belli bölgelerdeki, belli okullarda pilot uygulamalar yapılmış, bu uygulamalar öncesi eğitimler de verilmiştir. Ancak belli okullardaki pilot uygulama, modelin tüm okullarda birden uygulanmaya başlanması için yeterli değildir. İngiltere'de ilkokullardaki uygulama üzerine yapılan araştırma sonuçlarından da anlaşıldığı üzere, bir deneme sürecinden geçmeden, deneme sonuçlarına bağlı olarak yeniden incelenme imkanı olmaksızın bütün okullarda aynı anda uygulamaya girmesi performans yönetiminin anlaşılamamasına ve uygulama sorunlarına neden olmuştur. Bu nedenle bütün okullardaki uygulamanın da bir deneme sürecinden geçmesi gereklidir.

Değerlendirme formları uzun cümlelerle ifade edilmiş, sayıca fazla değerlendirme kriterinden oluşmaktadır. Bu haliyle uygulamada ve sonuçların analiz edilmesinde amaçların ve performansın bütünsel olarak görünürlüğünün sağlanamamasına neden olabilecektir.

Öğretmenin performansı çoklu veri kaynakları ile değerlendirilmekte, ancak sonucun oluşmasında müdürün değerlendirmesi %50 oranında etkili olurken, diğer veri kaynaklarının toplam değerlendirmedeki ağırlığı %10-15 gibi sembolik oranlarda kalmakta, böylece müdür değerlendirmesi haricindeki değerlendirmelerin

---

[171] MEB, "Okulda Performans Yönetimi Modeli ", a.g.e. , s.54.

etkililiği sağlanamamaktadır. Eğitim-öğretimin yeterliliği ya da yetersizliğinden asıl etkilenecek olan, sistemin hem kaynağı, hem de sonucunu oluşturan veli ve öğrenci değerlendirme sürecinin dışında kalmıştır. [172]

B. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI, HİPOTEZİ ve YÖNTEMİ

1. Amaç, Kapsam ve Hipotezler

a) Amaç

Araştırmanın amacı İstanbul'daki özel ortaöğretim kurumlarındaki öğretmen performansının değerlendirilmesi uygulamalarının yaygınlığını, planlama ve uygulama süreçlerinin nasıl yapılandırıldığını, değerlendirme sonuçlarının insan kaynakları fonksiyonlarında kullanımını, yararlarını ortaya koymaktır. Ankette yer alan soruları cevaplayabilecek düzeyde bilgiye sahip olabilecek kişiler olarak, okullarındaki öğretmen performansının değerlendirilmesi sürecine değerlendiren olarak katılanların görüşlerine başvurulmuştur.

b) Kapsam

Araştırma İstanbul'daki özel ortaöğretim kurumlarını kapsamına almaktadır. Öğretmenler arasındaki branşlaşma ve mesleki ve teknik eğitim programları uygulanması nedeniyle öğretmenlerin çok yönlü çalışmalarının değerlendirmeye olan gereksinimi arttırması, değerlendirme araçları ve süreçlerinin çeşitliliği nedeniyle ortaöğretim kurumları kapsamına alınmıştır. Diğer illerle kıyaslandığında, İstanbul, özel okullara talebin ve dolayısıyla özel okul sayısının daha fazla olması nedeniyle performans değerlendirme uygulamalarının genel durumunu ortaya koyacaktır.

---

[172] Hamide Yiğit, ''Eğitimde Performans Aldatmacası'', 24.10.2004, (Çevrimiçi), http://www.sendika.org/yazi.php?yazi_no=1047, 10.08.2009.

İstanbul' daki özel ortaöğretim kurumlarının tespitinde MEB Ortaöğretim Kurumları Genel Müdürlüğünün ve Özel Okullar Birliğinin verilerinden yararlanılmıştır. MEB verilerine göre 2008-2009 eğitim öğretim dönemi itibariyle 261 özel ortaöğretim kurumu İstanbul'da faaliyet göstermektedir. [173] 261 özel ortaöğretim kurumunun bir kısmı Fen Lisesi, Anadolu Lisesi gibi farklı programlar uygulayan birden fazla liseye sahip olan okullardan oluşmaktadır. Sektördeki gelişmeleri takip etmek, gerektiğinde kamuoyu yaratmak, birbirlerine destek olmak vb. amaçlarla kurulmuş olan özel okullar birliğine üye olarak örgütlenme vizyonuna sahip olan özel ortaöğretim kurumları, öğretmen performansının değerlendirilmesi uygulamasına sahip olabilecek okulları belirleyebilecek bir evren olarak belirlenmiş, 2008-2009 eğitim öğretim dönemi itibariyle özel okullar birliğine kayıtlı olarak İstanbul'da faaliyet gösteren 115 adet özel ortaöğretim kurumu tespit edilmiştir.[174] Araştırmanın evrenindeki özel ortaöğretim kurumlarının tamamına ulaşmak hedeflenmiş, 70 okula telefon ya da mail gönderilerek ulaşılmış, kalan 45 okuldan ise bilgi almak mümkün olmamıştır. Ulaşılan 70 okuldan, 30'u değerlendirme uygulamasına sahip olmadığını belirtmiştir. Öğretmen performansının değerlendirilmesi uygulamasına sahip olduğunu belirten 40 okuldan, 26'sı araştırmaya katılmayı kabul etmiştir.

c) Hipotezler

H_0: Öğretmen performansının değerlendirilmesi uygulamaları, özel ortaöğretim kurumları arasında yaygınlaşmamıştır.

H_1: Değerlendirme sistemlerinin planlama aşamasına yeterli süre ayırılmıştır.

H_2: Değerlendirme sistemlerinin planlama aşamasına, değerlendiren ve değerlendirilenlerin katılımı sağlanmıştır.

---

[173] MEB, http://ookgm.meb.gov.tr/istatistik/31032009_ozel_liseler.xls,12.05.2009

[174] Özel Okullar Birliği, http//www.özelokullardernegi.org.tr., 12.08.2009.

H_3: Değerlendirme yöntemi ve değerlendirme periyodu eğitimin özelliklerine uygun olarak belirlenmiştir.
H_4: Uygulama öncesi değerlendiren ve değerlendirilenlere yeterli bilgilendirme yapılmıştır.
H_5: Değerlendirme sistemi yeterliklerin değerlendirilmesi üzerine kurulmuştur, hedef değerlendirmesi yapılmamaktadır.
H_6: Öğretmene değerlendirmeler hakkında geribildirim verilmemektedir.
H_7: Öğretmenin performansı yıl içinde gözlemlenmektedir.
H_8: Değerlendirme sonuçları insan kaynakları fonksiyonlarında kullanılmamaktadır.
H_9: Değerlendirme uygulamaları örgütsel ve bireysel yararlar sağlamaktadır.

2. Prosedür ve Yöntem

a) Prosedür

MEB'e bağlı okullarda araştırma yapabilmek için İl Milli Eğitim Müdürlüğünden izin alınması gerektiğinden İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğüne başvurulmuş, anket örneği onaylanarak, uygulanmak üzere izin alınmıştır.

İstanbul'daki özel ortaöğretim kurumlarından özel okullar birliğine kayıtlı olarak faaliyet gösterenlerin tamamına telefonla ya da e-mail gönderilerek ulaşılmaya çalışılmıştır. Öngörüşmelerde, okullarda irtibat kurulan kişilere ve yöneticilere araştırmanın amacı, içeriği ve uygulaması, anketlerin yalnızca bilimsel amaçlı olarak kullanılacağı hakkında yazılı ve sözlü olarak bilgi verilmiş, öğretmen performansının değerlendirilmesi uygulaması olup, olmadığı sorulmuştur. Bu okullardan öğretmen performansının değerlendirilmesi uygulamasına sahip olduğunu belirten 40 okul ziyaret edilerek ya da e-mail ile anket ve MEB izin yazısı iletilmiştir.

Değerlendirme uygulaması olmadığını belirten okulların verdiği bilgiyi kontrol etmek, cevap alınamayan okulların durumu hakkında da bilgi alabilmek için özel okullar birliğinden e-mailler bilgi istenmiş, özel okullar birliği de yazılı olarak,

üye okullarından, öğretmen performansının değerlendirilmesi uygulamaları olup, olmadığı hakında bilgi istemiştir. Böylece daha önce edinilmiş olan 40 özel ortaöğretim kurumunda değerlendirme uygulaması olduğu bilgisi, birliğe e-maillle gelen cevaplardan da teyit edilmiştir. Özel okullar birliğinin yazısı, EK-4 olarak sunulmuştur.

Anketlerin tamamlanması ve verilerin analizi sonrası, ECIS ve CIS adlı uluslararası kuruluşa üye olan okulların aynı zamanda performans değerlendirme sistemine sahip olduklarına ilişkin elde edilen bilgilerle web sitelerinde yapılan araştırmada, her iki kuruluşa da İstanbul'dan üye 27 okul olduğu tespit edilmiş, bunlardan 16'sı araştırmaya katılmıştır. Bu 16 okulun bir kısmı aynı eğitim kurumu içinde Fen Lisesi, Uluslararası Lise gibi farklı programlar uygulayan okullardan oluşmaktadır. Böylece araştırmaya katılan toplam 26 okuldan, 16'sının bu kuruluşlara üye olduğu ortaya çıkmıştır. ECIS ve CIS web sitesinden alınan, üye olan ya da olmayı bekleyen okullar listesi EK-5 olarak sunulmuştur.

b) Yöntem

Araştırma verilerinin toplanmasında araştırmacı tarafından geliştirilmiş, 39 soru ve son bölümde sistemin başarısı ve faydalılığı hakkındaki görüşlerini yazılı olarak açıklayabilecekleri bir kısımdan oluşan anket kullanılmıştır. Sorular performans değerlendirme sisteminin planlama aşamasından, değerlendirme sonuçlarının kullanımına kadar olan tüm süreç hakkında genel olarak bilgi edinilecek şekilde hazırlanmıştır. Anket formunun ilk bölümünde araştırmaya katılanların profilini ve çalıştıkları kurumların büyüklüğünü ortaya koymaya yönelik, 2. bölümde performans değerlendirme sisteminin kuruluşuna, 3. bölümde uygulamasına ilişkin ve 4. bölümde değerlendirme sisteminin başarısı, yararlılığı ve geliştirilmesi gereken yönleri hakkında kişisel görüşlerini ve açıklamalarını almaya yönelik sorular sorulmuştur.

Performans değerlendirme uygulaması olduğunu belirten ve araştırmaya katılmayı kabul eden 26 özel ortaöğretim kurumuna yapılan ziyaretlerle anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Anket sorularının performans değerlendirme sisteminin genel hatlarıyla planlama aşamasından, sonuçların kullanımına kadar olan tüm süreci sorgulaması nedeniyle, okullarındaki değerlendirme sisteminin bütünü hakkında bilgisi olabilecek kişiler olarak, öğretmen haricindeki değerlendirenlerden oluşan 74 kişi ile anket yapılmıştır. Anketin okullarla paylaşılması ve verilerin toplanması yaklaşık olarak dört ay sürmüştür.

Verilerin analizinde SPSS 10.0 programı kullanılmış, analiz bulguları sıklık dağılımı (frequency) ve çapraz analiz (cross tab) tabloları ile ifade edilmiştir.

C. DENEKLER

1. Deneklerin Profili

Araştırmaya katılanların % 48,6'sı 45 yaş ve üzerinde, % 40,5'i 35-44 yaş arasındadır. Yine katılanların % 66,7' si mesleklerinde 15 yıldan fazla, % 29,7'si 9-15 yıl arası , % 4,1'i 8 yıldan daha az kıdemlidir. % 32,9'u mevcut okullarında 10 yıldan fazla, yine % 32,9'u 7–10 yıl arası kıdemlidir. % 13,7'si 4-6 yıl arası, % 20,5'i 1-3 yıl arası süredir çalışmaktadır. Okullarındaki değerlendirme sürecine katılanların mesleklerinde ve okullarında oldukça kıdemli oldukları anlaşılmaktadır.

Yukarıdaki da bahsedildiği gibi, okullarındaki değerlendirme sistemlerinin bütünü hakkında bilgi sahibi kişiler olmaları nedeniyle, okullarında idari görevler de alabilen ve performans değerlendirme sürecine değerlendiren olarak katılan, öğretmen harici kadrolar denek olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılanların unvanlarının Tablo-1'deki dağılımına bakıldığında, % 36,5 oranında müdür yardımcıları ve aynı oranda bölüm başkanlarından oluşmaktadır. Devamında % 9,5 ile müdürler, % 8,1 ile zümre başkanları gelmektedir. Diğer gurubu da okullarda değişik organizasyonel yapılanmalar içinde performans değerlendirme süreçlerinde

yer alan ölçme değerlendirme birim müdürü, program geliştirme birim müdürü, rehber öğretmen, değerlendirme kurulu üyesi gibi unvanlara sahip çalışanlardan oluşmaktadır. % 2,7 oranına tekabül eden 2 katılımcı da İK yöneticisidir.

Tablo 1: Deneklerin Unvanları

Unvan	Dağılım	%
Müd. Yrd.	27	36,5
Bölüm Bşk.	27	36,5
Okul Müdürü	7	9,5
Zümre Bşk.	6	8,1
Diğer	5	6,8
İK	2	2,7
Kurucu Temsilcisi	-	-
Müfettiş	-	-
Toplam	**74**	**100**

Araştırma kapsamına sadece ortaöğretim kurumları alınmakla birlikte, okulların büyüklüğünü belirleme bakımından, katılanların sadece kendi görev yaptıkları okulu değil, bağlı diğer okulları da dikkate alarak kurumlarındaki çalışan sayısını belirlemeleri istenmiştir.

Tablo-2'deki verilere bakıldığında, katılımcıların % 32,4 oranındaki kısmı 100-249 arası çalışana sahip okullarda çalışmaktadırlar. % 28,4' lik kısmı 250-499 arası, % 24,3'lük kısmı ise 500-1.200 arası çalışan sahip olan okullarda yer almaktadır. %13,5'lik kısmı okullarının 50-99 arası çalışana sahip olduğunu belirtmişlerdir. Katılan 1 kişi ise okulunun 49 dan az sayıda çalışana sahip olduğunu belirtmiştir, ancak değerlendirmenin bu kadar az sayıda çalışana sahip bir okulda

uygulanmasının gerçekçi olmaması nedeniyle katılımcının bağlı diğer okulları dikkate almaksızın soruyu cevapladığı tahmin edilmektedir. Farklı çalışan sayısına sahip okulların oransal dağılımının birbirine yakın olması, okulların büyüklüğünün performans değerlendirme uygulamalarına sahip olmalarını etkileyen bir faktör olmadığı sonucuna ulaşılmasını sağlamaktadır.

Tablo 2: Araştırmaya Katılan Okulların Çalışan Sayısı

Çalışan Sayısı	Kişi Sayısı	%
100–249	24	32,4
250–499	21	28,4
500–1199	18	24,3
50–99	10	13,5
49'dan az	1	1,4
Toplam	**74**	**100**

Bölüm başkanları, hem öğretmen, hem de fen, edebiyat vb. sorumlu oldukları alanlardaki çalışmaları ve öğretmenleri koordine eden kişi olarak idareci kimliği de olan öğretmene en yakın değerlendiren grubudur. Değerlendirme sürecindeki önemleri öğretmeni yakından gözlemleme ve bilgi edinme imkanına sahip ilk değerlendiren olmanın yanında, müdür ve müdür yardımcılarına da bilgi sağlamalarından kaynaklanmaktadır. Zümre başkanları belli bir branştaki öğretmenlerin başkanı olup, bölüm başkanı kadrosunun olmadığı durumlarda zümre başkanları değerlendirme sürecine katılmaktadır. Müdür yardımcıları ise müdürün tüm idari görevlerini üstlenmiş olmaları nedeniyle öğretmen değerlendirme sürecinde de aktif olarak yer almaktadırlar.

Özel okulların kuruluş sürecinde yasal olarak en üst düzeyde sorumlu makam

olan kurucu temsilciliği genellikle okul sahipliği ya da yönetim kurulu başkanlığı ile örtüşmektedir. Kurucu temsilcisi değerlendirme sürecinde, değerlendirme sonuçları hakkında karar veren makam olarak yer almaktadır. Anketi cevaplayanlar arasında bu düzeyde bir katılımı sağlamak mümkün olamamıştır. Araştırmaya katılanlarla birebir yapılan görüşmeler sırasında okullarında teftiş kurulu oluşturulmadığı bilgisi edinilmiştir. Bu nedenle araştırmaya katılan müfettiş olmamıştır.

Araştırmaya katılan deneklerden müdür ve müdür yardımcılarının toplam % 46'sı, bölüm başkanları ile zümre başkanlarının toplam % 44,6'sını oluşturması, araştırmaya katılanlar arasında yönetici rolü ağırlıklı olan müdür ve müdür yardımcıları ile eğitimci rolü daha ağırlıklı olan bölüm başkanları ve zümre başkanları arasında denge sağlandığını göstermektedir.

2. Değerlendirme Uygulamalarının Yaygınlığı

Araştırmanın evrenindeki 115 özel ortaöğretim kurumundan, ulaşılıp, cevap alınabilen 70'inden, 40'ının öğretmen performansının değerlendirilmesi uygulamasına sahip olması, özel ortaöğretim kurumları arasında performans değerlendirme uygulamalarının yaygın olduğunu göstermektedir. Böylece sayısal olarak bakıldığında, değerlendirme uygulamalarının yaygın olmadığı hipotezinin doğru olmadığı ortaya çıkmıştır.

Anketin son bölümündeki sistemin başarısı ve yararlılığı ile ilgili sorulara ilişkin yazılı açıklamalardan, okulların eğitim alanındaki uluslararası kuruluşlara (ECIS,CIS) akreditasyon çalışmaları ile birlikte performans değerlendirmeye başladıkları, öğretmen performansının belli prensiplere uygun şekilde değerlendirilmesi zorunluluğunun, uluslararası kuruluşların akreditasyon koşulları arasında yer aldığı anlaşılmıştır. Değerlendirme uygulamasına sahip olan 40 okulun,

27'si ECIS ya da CIS'a üyedir.[175] Başka bir açıdan bakılırsa, araştırmanın örneklemindeki 26 okulun, 16'sı ECIS ya da CIS'a üyedir. [176] Gerek araştırmanın evrenindeki, gerekse örneklemindeki değerlendirme uygulamasına sahip olan okullar arasında uluslararası kuruluşlara üye olanlar çoğunluğu oluşturmaktadır. Bu bilgiler, ekler arasındaki ECIS ve CIS'a üye okullar listesinde yer almaktadır

Daha önceki bölümlerde belirtildiği gibi, eğitimin kamusal işlevi nedeniyle, özel öğretim kurumlarının öğretmen atamalarından, öğrenci alımına kadar akademik ve akademik olmayan pek çok faaliyeti MEB düzenlemelerine ve onayına bağlıdır.

Eğitim yönetiminde MEB düzenlemelerinin getirdiği sınırlılık ve değerlendirme uygulamalarına sahip olanların çoğunluğunun yabancı eğitim ve diplom programları uygulama, uluslararası alanda kabul edilir olma, rekabet edebilme gibi kendilerine özel nedenlerle uygulamaya başlamış olmaları, okulların yönetim fonksiyonlarının işletme yönetimi ilkeleri ile ele alınmasına, eğitim yönetiminden ayrı bir yönetim kültürü oluşmasına engel olmaktadır.

II.ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

A. SİSTEMİN BAŞARISI ve YARARLILIĞINA İLİŞKİN GÖRÜŞLER

1. Planlama ve Uygulamaya İlişkin

Okullarındaki öğretmen performansının değerlendirilmesi sisteminin kuruluşu ve uygulamasında başarılı olup, olmadığı hakkındaki soruya, katılımcıların % 69,4'ü başarılı şekilde kurulduğu, % 69,6'sı başarılı şekilde uygulandığı cevabını vermiştir. Katılımcılar olumlu görüşlerinin gerekçesine ilişkin yazılı açıklamalarında,

[175] ECIS, a.g..m., 12.09.2009
[176] CIS, a.g.m., 10.07.2009.

okullarındaki değerlendirme sisteminin, uluslararası alanda kabul görmelerini sağlayacak uluslararası kuruluşlara üyelik koşullarına uygun olarak hazırlanması, uygulanması ve sürekli denetlenmesi olduğunu belirtmişlerdir. Uluslararası kuruluşlar, eğitim-öğretim faaliyetleri ile sınırlı olmamak üzere, üye okullarının tüm işleyişinin belli ilkelere uygunluğunu tescil ederek, performans değerlendirmenin, performans yönetimi süreci içerisinde gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Üyelik sonrasında da okul, sürekli incelenmeye devam edildiği için, değerlendirme sistemi de sürekli iyileştirilmektedir.

Aynı tablodaki verilere göre, katılımcıların % 26,4'ü sistemin başarılı şekilde kurulmadığı, % 27,5'i başarılı şekilde uygulanmadığı görüşünü belirtmiştir. Katılımcılar olumsuz görüşlerine ilişkin yazılı açıklamalarında, sistemin geliştirilmemesini, sürecin değerlendiren ve değerlendirilen taraflarca önemsenmemesini, dolayısıyla değerlendirmenin gerçek duruma uygun şekilde yapılmamasını, hedeflerle değerlendirme yapılmamasını, üst yönetimin değerlendirmenin maddi yönüne odaklanması nedeniyle ödül, ücret artışı için etkin şekilde kullanılmamasını ve veli görüşlerinin sonuç değerlendirmede etkisinin fazla olmasını gerekçe olarak belirtmişlerdir.

Tablo 3: Sistemin Planlama (Kuruluş) Başarısı Hakkındaki Görüşler

	Kişi Sayısı	**%**
Evet	50	69,4
Hayır	19	26,4
Fikrim Bulunmuyor	3	4,2
Geçersiz veri	2	-
Toplam	**74**	**100**

Tablo 4: Sistemin Uygulama Başarısı Hakkındaki Görüşler

	Kişi Sayısı	%
Evet	48	69,6
Hayır	19	27,5
Fikrim Bulunmuyor	2	2,9
Geçersiz veri	5	-
Toplam	**74**	**100**

Sistemin planlanma ve uygulama başarısı hakkındaki olumlu ve olumsuz görüşlerin unvanlar içinde dağılımını gösteren tablolarda diğer unvanlar içinde görüşlerin genel sonuca uygun olarak dağıldığı, zümre başkanlarında ise olumlu, olumsuz görüşlerin dağılımının eşit olduğu görülmektedir. İK yöneticisi olarak katılan iki kişiden biri sistemi uygulamada başarılı olarak görmemekte iken, planlama hususunda iki katılımcı da olumlu görüştedir. Bu unvanlarda katılımcı sayılarının az olması nedeniyle görüşlerin dağılımı hakkında farklı bir yorum yapabilmek mümkün olmamaktadır.

Tablo 5: Planlama (Kuruluş) Başarısı Hakkındaki Görüşlerin Unvanlara Dağılımı

Unvanlar	Değerlendirme Sisteminin Kuruluşu Başarılıdır							
	Evet		Hayır		Fikrim Bulunmuyor		Toplam	
	%	Kişi Sayısı	%	Kişi Sayısı	%	Kişi Sayısı	%	Kişi Sayısı
Müdür	**85,7**	**6**	**14,3**	**1**	**0**	**0**	**100**	**7**
Müdür Yrd.	61,5	16	38,5	10	0	0	100	26
Zümre Bşk.	**50**	**3**	**50**	**3**	**0**	**0**	**100**	**6**
Bölüm Bşk.	73,1	19	19,2	5	7,7	2	100	26
İK	**100**	**2**	**0**	**0**	**0**	**0**	**100**	**2**
Diğer	80	4	0	0	20	1	100	5

Tablo 6 : Uygulama Başarısı Hakkındaki Görüşlerin Unvanlara Dağılımı

Unvanlar		Değerlendirme Sisteminin Uygulaması Başarılıdır							
		Evet		Hayır		Fikrim Bulunmuyor		Toplam	
		%	Kişi Sayısı	%	Kişi Sayısı	%	Kişi Sayısı	%	Kişi Sayısı
	Müdür	**85,7**	**6**	**14,3**	**1**	**0**	**0**	**100**	**7**
	Müdür Yrd.	62,5	15	37,5	9	0	0	100	24
	Zümre Bşk.	**50**	**3**	**50**	**3**	**0**	**0**	**100**	**6**
	Bölüm Bşk.	80	20	16	4	4	1	100	25
	İK	**50**	**1**	**50**	**1**	**0**	**0**	**100**	**2**
	Diğer	60	3	20	1	20	1	100	5

2. Yararlılığa İlişkin

Okullarındaki performans değerlendirme sisteminin yararlı olup, olmadığına ilişkin soruya, katılımcıların % 80'i yararlı olduğu, % 11,4'ü yararlı olmadığı yönünde görüş belirtilmiştir.

Katılımcılar, olumlu görüşlerinin nedenleri ile ilgili yazılı açıklamalarında, sistemin gelecek yılın akademik çalışmaları için daha sağlıklı planlama ve iş dağılımı yapılmasına imkan verdiğini, daha sağlıklı hizmetiçi eğitim planlaması yapılmasını sağladığını, okulun tüm çalışanlarının performansının görülebilmesini sağladığını belirtmişlerdir.

Olumsuz görüşlerin yazılı olarak belirtilen gerekçeleri de performansı iyi olmayanların, iyi olanların önüne geçebilmesi, müdür ve müdür yardımcılarının öğretmenin performansı hakkında yeterli bilgi sahibi olmadan değerlendirme yapmaları, değerlendirme sonuçlarının ödüllendirme, ücret artışı vb. alanlarda etkin şekilde uygulanmaması ve sistemin bu açıdan şeffaf olmaması, sistemin revize edilmemesi, amaçların net olarak anlaşılamamış olması, hedef değerlendirmesi yapılmaması, değerlendiren ve değerlendirilenlerin sistemi yeterince önemsememesi olup, sistemin başarılı olmaması ile ilgili görüşlerin gerekçeleri ile benzerdir.

Tablo 7: Sistemin Yararlılığı Hakkındaki Görüşler

	Kişi Sayısı	**%**
Evet	56	80
Hayır	8	11,4
Fikrim Bulunmuyor	6	8,6
Geçersiz veri	4	-
Toplam	**74**	**100**

Sistemin yararlılığı hakkındaki olumlu ve olumsuz görüşlerin unvanların kendi içinde dağılımı da genel sonuca uygun olup, yorumlanabilecek bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 8: Sistemin Yararlılığı Hakkındaki Görüşlerin Unvanlara Dağılımı

Unvanlar	Değerlendirme Sistemi Yararlıdır							
	Evet		Hayır		Fikrim Bulunmuyor		Toplam	
	%	Kişi Sayısı	%	Kişi Sayısı	%	Kişi Sayısı	%	Kişi Sayısı
Müdür	**85,7**	**6**	**14,3**	**1**	**0**	**0**	**100**	**7**
Müdür Yrd.	72	18	20	5	8	2	100	25
Zümre Bşk.	**66,7**	**4**	**33,3**	**2**	**0**	**0**	**100**	**6**
Bölüm Bşk.	92,3	24	0	0	7,7	2	100	26
İK	**100**	**2**	**0**	**0**	**0**	**0**	**100**	**2**
Diğer	50	2	0	0	50	2	100	4

B. SİSTEMİN PLANLAMA ve UYGULAMASINA İLİŞKİN BULGULAR

1. Kurulma Süreci

Performans değerlendirme sisteminin kurulmasının süresine ilişkin bulgular, okulların % 45,9'u için bu sürenin 2 yıldan fazla, % 37,8'i için 1-2 yıl arasında olduğunu göstermektedir.

Tablo 9: Değerlendirme Sisteminin Kurulma Süresi

Kurulma süresi	Kişi Sayısı	%
2 yıldan fazla	34	45,9
1–2 yıl	28	37,8
6 aydan az	6	8,1
1 yıldan az	6	8,1
Toplam	**74**	**100**

Araştırmaya katılanlara, listedeki unvanlarda çalışanlardan, okullarındaki değerlendirme sisteminin planlama sürecine katılanları listeden işaretlemeleri istenmiştir. Planlama sürecine katıldığı belirtilenler arasında okul müdürlerinin oranı % 97,3, bölüm başkanlarının % 86,5, yönetim kurulunun % 63,5, kurucu temsilcisinin % 52,7, zümre başkanlarının ise % 51,4 olmuştur. Öğretmenler de % 55,4 gibi önemli bir oranda katılımcı tarafından seçilmiştir. Müdür yardımcılarının katılımı ise % 28,4 oranında kalmıştır.

Tablo 10: Planlama Sürecine Okul İçinden Katılanlar

Unvanlar	Evet		Hayır		Toplam	
	Kişi Sayısı	%	Kişi Sayısı	%	Kişi Sayısı	%
Okul Müdürü	**72**	**97,3**	**2**	**2,7**	**74**	**100**
Bölüm Başkanı	64	86,5	10	13,5	74	100
Yönetim Kurulu	**47**	**63,5**	**27**	**36,5**	**74**	**100**
Öğretmenler	41	55,4	33	44,6	74	100
Kurucu Temsilcisi	**39**	**52,7**	**35**	**47,3**	**74**	**100**
Zümre Başkanı	38	51,4	36	48,6	74	100
Müdür Yrd.	**21**	**28,4**	**53**	**71,6**	**74**	**100**
Diğer	9	12,2	65	87,8	74	100
Müfettiş	**-**	**-**	**74**	**100**	**74**	**100**

Araştırmaya katılanların %60,8 gibi büyük bir kısmı planlama sürecinde dışarıdan destek alındığını, %20,3'lük kısmı destek alınmadığını, %18,9'luk kısmı fikri olmadığını belirtmiştir.

Tablo 11: Planlama Sürecinde Kurum Dışından Destek Alınması

	Kişi Sayısı	%
Evet	45	60,8
Hayır	15	20,3
Fikrim Bulunmuyor	14	18,9
Toplam	**74**	**100**

Planlama sürecinde dışarıdan destek alındığını belirtenler için, destek alınan kaynağın seçiminde %36,5'i danışman desteğini, %31,1'i üniversite desteğini, %9,5'i diğer seçeneğinde danışman, danışmanlık şirketi, eğitim programları, basılı kaynak vb. destekleri birarada kullandığını, %1,4'ü özel şirket desteği aldığını seçilmiştir.

Tablo 12: Kurum Dışı Destek Alınan Kaynaklar

Destek Alınan Kaynaklar	**Evet**	
	Kişi Sayısı	**%**
Danışman	*27*	**36,5**
Üniversite	*23*	**31,1**
Diğer	*7*	**9,5**
Özel Şirket	*1*	**1,4**

Araştırmaya katılan okullardaki değerlendirme sisteminin kurulmasının 2 yıldan fazla ve 1-2 yıl arası süre devam ettiğini belirtenlerin oranının toplamının %83,7 olması, planlama süreci için gerekli zamanın ayırıldığını göstermektedir. Sürece okul içinden müdür, müdür yardımcısı, zümre başkanı, bölüm başkanının katılımının sağlanmış, performans kriterleri belirlenirken öğretmenlerin de

görüşlerine başvurulmuş, kurum dışından da (danışman, üniversite) destek alınmış, böylece literatürde belirtildiği gibi, planlama sürecine gereken önem verilerek, değerlendirme sisteminin benimsenmesini sağlayacak şekilde ilgili tarafların katılımı sağlanmış olmaktadır. Bu bulgular değerlendirme sistemlerinin planlama aşamasına yeterli süre ayırıldığı, değerlendirenlerin ve değerlendirilenlerin katılımının sağlandığı hipotezlerini doğrulamıştır.

2. Hedefler ve Yetkinlikler

Okullarındaki değerlendirme sisteminde hedefler ya da yetkinliklerden hangisinin yer aldığına ilişkin soruya katılımcıların % 80,8'i hedef ve yetkinliklerin birlikte kullanıldığı cevabını vermiştir. Sadece yetkinliklerin kullanıldığını belirtenlerin oranı % 16,4'te kalmıştır.

Tablo 13: Performans Kriterlerinin Oluşumu(Hedefler-Yetkinlikler)

Kriterler	Kişi Sayısı	%
Hedef ve yetkinliklerin bileşiminden	**59**	**80,8**
Sadece yetkinlikler	12	16,4
Sadece hedefler	**1**	**1,4**
Diğer	1	1,4
Geçersiz veri	**1**	**-**
Toplam	**74**	**100**

Performans kriterlerinin okulun hedeflerine uygun olarak belirlenip, belirlenmediği hakkında görüşleri sorulan katılımcılar % 95,9 çoğunlukla evet cevabını vermiştir.

Tablo 14: Performans Kriterlerinin Örgütsel Hedeflerle Uyumu

	Kişi Sayısı	%
Evet	71	95,9
Hayır	1	1,4
Fikrim bulunmuyor	2	2,7
Toplam	**74**	**100**

Araştırmaya katılanların okullarında öğretmen performansının değerlendirilmesinde kullanılan hedef ve yetkinliklerin neler olabileceği hakkında bilgi edinmek üzere, verilen listede yer alan hedef ve yetkinliklerden seçim yapmaları, listede yer almayanları diğer seçeneğinde örneklendirmeleri istendiğinde, örnek yetkinliklerden sınıf yönetimi, katılanların tamamı, plan yapma ve ders hazırlığı % 97,3'ü, farklı öğretim yöntemleri kullanma % 94,6'sı, öğrenci ile iletişim % 93,2'si, okulun misyon ve vizyonuna uygun hareket etme % 91,9'u alan bilgisi % 89,2'si, diğer öğretmenlerle iletişim % 89,2'si, profesyonel/mesleki gelişim % 87,8'i, okul yönetimi ile iletişim % 86,5'i tarafından seçilmiştir. Sayısal olarak ifade edilebilirliği nedeniyle hedef olarak örneklendirilmiş olan, öğretim yılı içindeki sınav sonuçları % 52,7 ve ÖSS başarısı % 45,9'u tarafından seçildiği görülmektedir. Diğer seçeneği ise % 13,5 ile en düşük oranda kalmış ve çoğunlukla yetkinlik kriteri olabilecek özellikler yanında, yabancı dil sınavlarındaki başarılar, Fen, Matematik, Türkçe, Sanat vb. yarışmalarda elde edilen başarılar, yurtdışındaki üniversitelere kabul oranları gibi hedef olarak yer alabilecek örneklendirmeler yapılmıştır.

Tablo 15: Örnek Performans Kriterleri (Yetkinlik ve Hedef)

Kriterler	Evet		Hayır		Toplam	
	Kişi Sayısı	%	Kişi Sayısı	%	Kişi Sayısı	%
Sınıf Yönetimi	**74**	**100**	**-**	**-**	**74**	**100**
Plan Yapma ve Ders Hazırlığı	72	97,3	2	2,7	74	100
Farklı Öğretim Yöntemleri Kullanma	**70**	**94,6**	**4**	**5,4**	**74**	**100**
Alan Bilgisi	66	89,2	8	10,8	74	100
Öğrenci ile İletişim	**69**	**93,2**	**5**	**6,8**	**74**	**100**
Okulun Misyon ve Vizyonuna Uygun Hareket Etme	68	91,9	6	8,1	74	100
Diğer Öğretmenlerle İletişim	**66**	**89,2**	**8**	**10,8**	**74**	**100**
Profesyonel/Mesleki Gelişim Çabaları	65	87,8	9	12,2	74	100
Okul Yönetimi ile İletişim	**64**	**86,5**	**10**	**13,5**	**74**	**100**
Değerlendirme, Kayıt Tutma Alışkanlığı	61	82,4	13	17,6	74	100
Ders Dışı Kulüp vs. Etkinlikler	**61**	**82,4**	**13**	**17,6**	**74**	**100**
Veli ile İletişim	59	79,7	15	20,3	74	100
Rehberlik Çalışmaları	**57**	**77**	**17**	**23**	**74**	**100**
İdari İşlerde Yardımlaşma	54	73	20	27	74	100
Öğretim Yılı İçindeki Sınav Sonuçları	**39**	**52,7**	**35**	**47,3**	**74**	**100**
Öss Başarısı	34	45,9	40	54,1	74	100
Diğer	**10**	**13,5**	**64**	**86,5**	**74**	**100**

Öğretmenin değerlendirilmesinde kullanılacak performans kriterleri belirlenirken öğretmenlerin de görüşlerinin alınıp, alınmadığına dair soruya, katılımcıların % 70,3 çoğunluğu öğretmen görüşlerinin alındığı yönünde cevap vermiştir.

Tablo 16: Performans Kriterleri Belirlenirken Öğretmen Görüşlerinin Alınması

	Kişi Sayısı	**%**
Evet	52	70,3
Hayır	14	18,9
Fikrim bulunmuyor	8	10,8
Toplam	**74**	**100**

Araştırmaya katılanların % 80,8 oranında çoğunluğu performans kriterlerinin hedef ve yetkinliklerden oluştuğunu belirtmiş, örnek kriterlerin yer aldığı listeden yetkinliklerin yanında, sınav sonuçları ile ilgili örnek hedeflerle birlikte, diğer seçeneğinde örneklendirilen başkaca çalışmaların da hedef değerlendirmesinde kullanıldığı anlaşılmaktadır. Ayrıca katılımcılar % 95,9 gibi büyük bir çoğunlukla okullarındaki performans kriterlerinin örgütsel hedeflerle uyumlu olduğunu belirtmişlerdir. Bu bulgular öğretmen performansının değerlendrilmesi için oluşturulan sistemlerin yetkinlikler üzerine kurulduğu, hedef değerlendirmesi yapılmadığı hipotezinin doğru olmadığını ortaya çıkarmıştır.

3. Uygulama Öncesi Bilgilendirme

Uygulama öncesi değerlendirenlere ne kadar süre ile bilgilendirme yapıldığı sorulmuş, katılımcıların % 40,8 oranında büyük çoğunluğu 48 saatten fazla , % 5,6'sı 25-48 saat arası , % 31'i 2-5 saat arası, % 21,1'i 6-10 saat arası, % 1,4'ü 11-24 saat arası süre ile bilgilendirildiğini belirtmiştir.

Tablo 17 : Uygulama Öncesi Değerlendirenlerin Bilgilendirilmesinin Süresi

Zaman	Kişi Sayısı	%
48 saatten fazla	29	40,8
2–5 saat	22	31,0
6–10 saat	15	21,1
25–48 saat	4	5,6
11–24 saat	1	1,4
Geçersiz veri	3	-
Toplam	**74**	**100**

Araştırmaya katılanlara, okullarındaki değerlendirme sistemi hakkında e yapılan bilgilendirmelerde toplantı, eğitim, basılı materyal ve diğer yöntemlerden kullanılanları listeden işaretleyerek belirlemeleri istenmiştir. Tablo-18'deki bulgulardan toplantı yönteminin % 93,2, basılı materyalin % 58,9 ve eğitimlerle bilgilendirmenin % 49,3 oranında seçildiği görülmektedir. Bulgulardan katılımcıların büyük bir kısmının aynı zamanda toplantı ya da basılı materyalle bilgilendirmeyi de işaretlediği, dolayısıyla çoğunlukla iki yöntemin birlikte kullanıldığı anlaşılmaktadır. Diğer cevabı veren katılımcı, yazılı bir not ile tüm yöntemlerin birarada uygulandığını belirtmiştir.

Tablo 18: Değerlendirenlerin Bilgilendirilme Şekli

	Evet		Hayır		Geçersiz Veri		Toplam	
	Kişi Sayısı	%	Kişi Sayısı	%	Kişi Sayısı	%	Kişi Sayısı	%
Toplantı	**68**	**93,2**	**5**	**6,8**	**1**	**1,4**	**74**	**100**
Eğitim	36	49,3	37	50,7	1	1,4	74	100
Basılı Materyal	**43**	**58,9**	**30**	**41,1**	**1**	**1,4**	**74**	**100**
Diğer	1	1,4	72	98,4	1	1,4	74	100

Öğretmenlere yapılan bilgilendirmelerde toplantı, eğitim, basılı materyal ve diğer yöntemlerinden hangilerinin kullanıldığı sorusuna ilişkin Tablo-19'daki bulgulardan toplantı yönteminin % 90,5, basılı materyalin % 62,2 ve eğitimin % 29,7 oranında seçildiği görülmektedir. Katılımcıların büyük bir kısmının aynı zamanda toplantı ya da basılı materyalle bilgilendirmeyi de işaretlediği, dolayısıyla birden fazla yöntemin birarada kullanıldığı anlaşılmaktadır. Diğer cevabı veren katılımcı, yazılı notunda tüm yöntemlerin birarada uygulandığını belirtmiştir.

Tablo 19: Öğretmenlerin Bilgilendirilme Şekli

	Evet		**Hayır**		**Toplam**	
	Kişi Sayısı	**%**	**Kişi Sayısı**	**%**	**Kişi Sayısı**	**%**
Toplantı	**67**	**90,5**	**7**	**9,5**	**74**	**100**
Eğitim	22	29,7	52	70,3	74	100
Basılı Materyal	**46**	**62,2**	**28**	**37,8**	**74**	**100**
Diğer	**1**	**1,4**	**73**	**98,6**	**74**	**100**

Değerlendirenlere yapılan bilgilendirmelerin yeterliliği hakkında görüşleri sorulan katılımcıların % 80,8'inin görüşü olumludur. Olumlu ve olumsuz görüşlerin unvanlar içindeki dağılımına bakıldığında, sadece yöneticilerin değil, öğretmenlere en yakın çalışan zümre ve bölüm başkanlarının da çoğunluğunun olumlu görüş bildirdiği görülmektedir.

Tablo 20: Bilgilendirmelerin Nitelik ve Süre Olarak Yeterliliği

	Kişi Sayısı	**%**
Evet	59	80,8
Hayır	7	9,6
Fikrim Bulunmuyor	7	9,6
Geçersiz veri	1	-
Toplam	74	100

Tablo 21: Bilgilendirmelerin Yeterliliği Hakkında Görüşlerin Unvanlara Dağılımı

Unvanlar		Değerlendirenlere Yapılan Bilgilendirmenin Yeterliliği							
		Evet		Hayır		Fikrim Bulunmuyor		Toplam	
		%	Kişi Sayısı	%	Kişi Sayısı	%	Kişi Sayısı	%	Kişi Sayısı
	Müdür	**85,7**	***6***	**0**	***0***	**14,3**	***1***	**100**	**7**
	Müdür Yrd.	74,1	20	14,8	4	11,1	3	100	27
	Zümre Bşk.	**100**	**6**	**0**	**0**	**0**	**0**	**100**	**6**
	Bölüm Bşk.	84,6	22	3,8	1	11,5	3	100	26
	İK	**50**	**1**	**50**	**1**	**0**	**0**	**100**	**2**
	Diğer	80	4	20	1	0	01	100	5

Uygulama öncesi değerlendirenlere ve öğretmenlere toplantı, eğitim ve basılı materyallerle yapılan bilgilendirmeler, değerlendirenlerin ve öğretmenlerin sistemin planlama sürecine de katılmış olmaları ile birlikte değerlendirildiğinde uygulama öncesi bilgilendirmelerin yeterli olduğu sonucunu çıkarmaya imkan vermektedir. Araştırmaya katılanların % 80,8 çoğunluğu da sistem hakkında bilgilendirmelerin yeterli olduğu görüşündedir. Bilgilendirmelerin yeterliliği hakkında yalnızca müdür ve müdür yardımcıları değil, üst yönetime daha uzak olan zümre başkanlarının tamamı ve bölüm başkanlarının da % 84,6'sı olumlu görüşte olması, yeterliliğe olan inancın üst yöneticilerin görüşünden ibaret olmadığını göstermektedir. Bu bulgular uygulama öncesi bilgilendirmelerin yeterli olduğu hipotezini doğruladığı gibi, literatürde önemle üzerinde durulduğu şekilde, uygulama öncesi bilgilendirmeye önem verildiği anlaşılmaktadır.

Ancak sistem hakkındaki bilgilendirmeler haricinde, etkili iletişim teknikleri, geribildirim verme vb. konular hakkında eğitimler ve uygulamalarla da değerlendiren

ve değerlendirenlerin becerilerinin arttırılması, uygulamaya ilişkin endişelerin ve isteksizliğin giderilmesini ve uygulamada daha başarılı olunmasını sağlayacaktır.

4. Değerlendirme Periyodu ve Yöntemi

Tüm eğitim döneminde kaç defa değerlendirme alındığına ilişkin soruya, katılımcılar % 93,1 çoğunlukla her yarı dönemde bir defa olmak üzere yıl içinde 2 defa değerlendirme yapıldığını belirtmiştir. Değerlendirme periyodunun eğitim döneminin 2 yarıyıl olmasına uygun şekilde belirlendiği anlaşılmaktadır.

Tablo 22: Değerlendirme Periyodu

Sıklık	Kişi Sayısı	%
Yarı dönemde 1 kez	67	93,1
Yarı dönemde 2 kez	1	1,4
Tüm eğitim döneminde 1 kez	1	1,4
Tüm eğitim döneminde 3 kez	3	4,2
Geçersiz veri	2	-
Toplam	**74**	**100**

Öğretmenin performansının değerlendirilmesi sürecine değerlendiren olarak katılanları tespit etmeye yönelik olarak araştırmaya katılanlardan, okullarındaki değerlendirme sürecine katılanları örnek listedekilerden işaretlemeleri istenmiştir. Tablo-23 'deki bulgulardan değerlendiren olarak, okul müdürünün % 97,3, bölüm başkanının % 91,9, öğretmenin kendisinin % 64,9, öğrencinin % 56,8, zümre başkanının % 44,6, müdür yardımcısının % 43,2, velinin % 41,9 oranında seçildiği görülmektedir.

Katılımcılardan, listede yer alan değerlendirenler arasında önem sıralaması yapmaları istendiğinde, öğretmene en yakın çalışan eğitimci ve idari kadro olan

bölüm başkanı en önemli değerlendiren olarak ilk sırada yer almıştır. Öğrenci ikinci sırada, okul müdürü üçüncü sırada, aynı branştaki öğretmenleri koordine eden eğitimci kadro olan zümre başkanı dördüncü, öğretmenin kendisi beşinci, müfettiş altıncı, değerlendirme kurulu oluşturuluyor ise kurul yedinci, veli sekizinci, müdür yardımcısı dokuzuncu, diğer öğretmen ise son sırada yer almaktadır.

Anketin uygulanması öncesi anket soruları üzerinden yapılan denemelerde, okullarındaki uygulamada sonuç değerlendirmenin oluşmasında veri kaynaklarının ağırlığının ya da önceliğinin ne olduğuna dair bir sıralama ya da ağırlıklandırmanın yapılması da istenmiştir. Ancak denemelere katılanların, bu belirlemenin üst yönetim tarafından yapıldığı, bu hususta şeffaf olunmadığı yönünde verdikleri bilgiler nedeniyle, böyle bir sorudan cevap alınamama, alınan cevapların da sağlıklı olmama ihtimaline binaen soru ankete dahil edilmemiştir. Bu nedenle veri kaynaklarının, katılanların kişisel kanaatlerine göre önem sıralaması ile okul uygulamalarındaki öncelik sıralaması ya da ağırlıklandırmanın karşılaştırılması mümkün olmamıştır. Ancak araştırmaya katılanların kendi önem sıralamaları ile okullarındaki değerlendirme sisteminde değerlendiren olarak yer alanlar karşılaştırıldığında şu bulgulara ulaşılmaktadır.

Araştırmaya katılanların %64,9 çoğunluğu okullarındaki değerlendirme sürecinde öğretmenin de kendisini değerlendirerek katıldığını belirtmiştir. Öğretmenin kendisini değerlendirmesi katılanların kişisel kanaatlerine göre yaptıkları sıralamada da 5. sırada yer almaktadır. Öğretmenlerin kendilerini değerlendirmeleri, görev tanımlarını ve buna bağlı olarak performanslarını gözden geçirmeleri, güçlü ve zayıf yönlerini tanımaları ile eğitim örgütlerinde değerlendirmenin en önemli amacı olan, bireysel ve mesleki gelişim için bilinçlenmelerini sağlamaktadır

Katılımcıların %91,9'u bölüm başkanlarının, %44,6'sı zümre başkanlarının, okullarındaki değerlendirme sürecinde yer aldığını belirtmiştir. Ankete katılanların

kişisel görüşlerine göre yaptıkları önem derecelendirmesinde de okul içinde öğretmenle en yakın konumda çalışan zümre ve bölüm başkanları ilk sıralarda yer almaktadır. Kaldı ki, zümre ve bölüm başkanlarının görüşleri, müdür ve müdür yardımcıları tarafından yapılan değerlendirmelerde de dikkate alınmaktadır. Zümre başkanlarının seçiminin, bölüm başkanlarına göre daha düşük oranda olması, resmi okullarda zümre başkanlarına ait olan görevlerin bir kısmının bölüm başkanları tarafından yürütülmesi, dolayısıyla zümre başkanlarının idareci rollerinin, bölüm başkanlarına göre daha arka planda kalmasından kaynaklanmaktadır.

Öğrenci ve veli eğitimin sonuçlarından en yakından etkilenen ve öğretmeni yakından izleyebilen taraflar olarak değerlendirmede vazgeçilmez veri kaynaklarıdır. Eğitimin bu iki önemli paydaşı resmi okullarda öğretmen denetim ya da değerlendirme sürecinde etkin şekilde yer almamakta iken, özel ortaöğretim kurumlarında hem doğal bir gereklilik, hem de karar verici olmaları nedeniyle bir zorunluluk olarak değerlendirme sürecinde yer almaktadırlar. Öğretmenin ve okulun performansını yıl içinde gözlemleyen öğrenci ve velilerden alınan değerlendirme ve geribildirimler okulun performans yönetimi anlayışına uygun olarak yönetilmesi için veriler sağlamaktadır.

Teorik bölümde belirtildiği gibi, öğrencilerin değerlendirmelerinin, öğretmen için diğer kaynaklardan aldıkları geribildirimden daha etkili olduğu hususu, ankete katılanların yaptıkları önem sıralamasında da öğrencinin ikinci sırada yer alması ile tutarlıdır. Veliler ise sınıf ortamı hakkında doğrudan olmasa da, çocuklarının sınıf dışındaki tepkilerini izleyerek dolaylı bilgi sahibi olmaları ve eğitim etkinliğinden yakından etkilenen paydaşlar olmaları nedeniyle önemsenmeleri gerekmektedir. Ancak değerlendirenlerin okullarındaki sistemin uygulama başarısına dair yazılı açıklamalarında, veli değerlendirmesine gereğinden fazla önem verilmesini eleştirdikleri gibi, önem sıralamalarında da arka sıralarda yer vermişlerdir. Bu görüşler veli değerlendirmesinin, değerlendirme sisteminin bütünü içinde olması gerektiği şekilde ve ağırlıkta kullanılması gerekliliğine dikkat çekmektedir.

Öğrenci ve velinin değerlendirmeleri anketlerle alınmakta, anketlerde öğretmenlerle ilgili değerlendirmeler haricinde, okulun akademik ve akademik olmayan uygulamaları hakkında da görüşleri alınmaktadır. Veliler ve öğrenciler, anketlerle yaptıkları değerlendirmeler haricinde de, öğretmeni yıl içinde izleyip, sözlü ya da yazılı değişik yöntemlerle okul yönetimine anında geri bildirim vermektedirler. Veli ve öğrenci görüşlerinin anket yapılan belli dönemlerle sınırlı olmaksızın her zaman değişik yollarla alınması, ilgili bölümlerde yapılan açıklamalarda vurgulandığı gibi, performansın sadece değerlendirme zamanında değil, tüm çalışma dönemi içinde sürekli izlenmesi gerekliliğinin yerine getirildiğini göstermektedir.

Okul müdürü, bölüm başkanı ve öğrencinin, hem araştırmaya katılanların kendi okullarındaki değerlendirme sistemlerinde, hem de kendi görüşlerine göre yaptıkları önem sıralamalarında ilk sıralarda yer almaları, değerlendirenlerin seçimi bakımından, eğitimci görüşleri ile sektörde gerçekleşen uygulamaların uyumunu, dolayısıyla planlama başarısını gösteren bir bulgudur.

Araştırmaya katılanların %63,4'ü okullarında öğretmenlerin de yöneticilerini değerlendirdiğini belirtmiştir. Böylece yöneticilerin astlarıyla iki yönlü iletişimi sağlandığı gibi, yöneticilerin görevlerini ne derece yerine getirdiklerinin kontrol edilmesi de mümkün olmaktadır.

Araştırmaya katılanların sadece %18,9'u okullarında öğretmenin performansı hakkında meslektaştan da değerlendirme alındığını belirtmiştir. Meslektaş değerlendirmesi, araştırmaya katılanların kendi önem sıralamalarında son sıralarda yer almaktadır. Teorik bölümdeki açıklamalarla uyumlu olarak, hem öğretmenlerin meslektaşları için değerlendirme yapmak istemedikleri, hem de yöneticilerin güvenilir olmayacağı endişesiyle meslektaş değerlendirmesine başvurmak istemedikleri anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan okullardaki öğretmen değerlendirme sisteminde, eğitimin gerekliliklerine uygun olarak, yönetici değerlendirmesi haricinde yöneticinin de öğretmen tarafından değerlendirildiği, öğretmenin kendi kendisini değerlendirdiği, öğrenci ve velinin de yer aldığı 360 derece performans değerlendirme yönteminin kullanıldığı anlaşılmaktadır.

Araştırma bulgularına göre, eğitim yılının her iki döneminde de değerlendirme yapılıyor olması, işin planlamasına uygun bir değerlendirme periyodunun belirlendiğini göstermektedir. Böylece değerlendirme yöntemi ve periyodunun eğitimin özelliklerine uygun olarak belirlendiği hipotezi doğrulanmıştır.

Tablo 23: Sürece Değerlendiren Olarak Katılanlar

	Evet		**Hayır**		**Toplam**	
	Kişi Sayısı	**%**	**Kişi Sayısı**	**%**	**Kişi Sayısı**	**%**
Okul Müdürü	72	**97,3**	2	2,7	**74**	**100**
Bölüm Başkanı	68	**91,9**	6	8,1	**74**	**100**
Öğretmenin Kendisi	48	**64,9**	26	35,1	**74**	**100**
Öğrenci	42	**56,8**	32	43,2	**74**	**100**
Zümre Başkanı	33	**44,6**	41	55,4	**74**	**100**
Müdür Yardımcısı	32	**43,2**	42	56,8	**74**	**100**
Veli	31	**41,9**	43	58,1	**74**	**100**
Değerlendirme Kurulu	23	**31,1**	51	68,9	**74**	**100**
Diğer Öğretmen	14	**18,9**	60	81,1	**74**	**100**
Diğer	9	**12,2**	65	87,8	**74**	**100**
Müfettiş	-	**-**	74	100	**74**	**100**

Tablo 24: Değerlendirenler Arasında Önem Sıralaması

Değerlendirenler	Sıralama	Ortalama Değer	Standart Sapma
Bölüm Başkanı	**1**	2.11	1.324
Öğrenci	**2**	2.44	1.305
Okul Müdürü	**3**	2.79	1.431
Zümre Başkanı	**4**	2.95	1.214
Öğretmenin kendisi (Özdeğerlendirme)	**5**	3.23	1.764
Müfettiş	**6**	3.40	1.817
Değerlendirme Kur.	**7**	3.73	1.352
Veli	**8**	3.93	1.668
Müdür Yardımcısı	**9**	4.36	0.809
Diğer Öğretmen	**10**	4.45	1.432
Diğer	**11**	5.00	0.816

Bu bölümde yönetici değerlendirmeleri haricindeki veri kaynakları olarak öğretmenin kendisini değerlendirmesine (özdeğerlendirme), veli ve öğrencinin değerlendirmesine ve yöneticinin değerlendirilmesine ilişkin sorular sorulmuştur. Bulgulara göre, katılımcıların % 36,9'u ayrı bir form doldurarak, % 32,3'ü yönetici değerlendirmesine katılarak, % 30,8'i sözlü ya da yazılı olarak serbest şekilde öğretmenin kendi değerlendirmesini(özdeğerlendirme) yaptığı cevabını vermiştir. Öğretmenin yöneticisini değerlendirip, değerlendirmediğine ilişkin soruya, katılımcıların % 63'ü evet, % 28,8'i ise hayır cevabını vermiştir.

Tablo 25: Öğretmenin Kendisini Değerlendirme Yöntemi

Değerlendirme yöntemi	Kişi Sayısı	%
Yönetici değerlendirmesine katılım	21	32,3
Ayrı bir form doldurması	24	36,9
Sözlü ya da yazılı serbest şekilde yapması	20	30,8
Geçersiz veri	9	-
Toplam	**74**	**100**

Tablo 26: Öğretmenin Yöneticisini Değerlendirmesi

	Kişi Sayısı	%
Evet	46	63
Hayır	21	28,8
Fikrim Bulunmuyor	6	8,2
Geçersiz veri	1	-
Toplam	**74**	**100**

Katılımcıların % 90,5'i veli ve öğrenci görüşünün anket yöntemi ile, % 9,5'i birebir görüşme ya da dilekçelerle alındığını belirtmiştir. Veli ve öğrenci görüşlerinin alındığı anketler, sadece öğretmenlerin değil, eğitimin ve okulun tüm hizmetlerinin değerlendirilmesine yöneliktir. Öğretmenin ve okulun performansına ilişkin en önemli veri kaynakları olarak öğrenciler ve veliler yıl içinde her zaman okula, eğitime ya da öğretmene ilişkin olumlu ya da olumsuz görüşlerini, önerilerini sözlü ya da yazılı olarak okul yönetimine serbestçe iletebilmektedirler.

Tablo 27: Veli ve Öğrencinin Değerlendirme Yöntemi

Yöntem	Kişi Sayısı	%
Anket	57	90,5
Röportaj	1	1,6
Dilekçeler dikkate alınır	5	7,9
Geçersiz veri	11	-
Toplam	**74**	**100**

5. Öğretmenin Performansının İzlenmesi, Değerlendirme ve Geribildirim

Öğretmenin performansının değerlendirme dönemleri içinde sürekli takip edilip, edilmediğini tespit etmeye yönelik olarak performansın izlenmesinde, hangi yöntemlerin kullanıldığı sorusuna verilen cevaplar analiz edildiğinde, ders gözleminin % 98,6, ders materyalleri ve planlarının % 87,7 ve sınav başarılarının izlenmesinin % 70,3 oranında seçildiği, katılımcıların çoğunluğunun birden fazla seçeneği işaretlediği, böylece birden fazla yöntemin birarada kullandığı anlaşılmaktadır.

Değerlendirme periyodu içinde ders gözlemleri, sınav sonuçlarının izlenmesi, ders materyal ve planlarının incelenmesi ve yukarıda belirtildiği gibi yıl içinde öğrenci-veli görüşlerinin alınması ile literatürdeki çalışmalarda belirtildiği gibi, tüm değerlendirme dönemi içinde performansın takip edilmesi gerekliliğinin yerine getirildiği anlaşılmakta, öğretmenin performansının yıl içinde gözlemlendiği hipotezi de doğrulanmaktadır.

Tablo 28: Değerlendirenlerin Öğretmenin Performansını İzlemesi

	Evet		Hayır		Geçersiz veri		Toplam	
	Kişi Sayısı	**%**	**Kişi Sayısı**	**%**	**Kişi Sayısı**	**%**	**Kişi Sayısı**	**%**
Derslerin Gözlemi	**73**	**98,6**	**-**	**-**	**1**	**-**	**74**	**100**
Sınav Başarılarının İzlenmesi	52	70,3	21	28,8	1	-	74	100
Ders Materyalleri ve Planlarının İncelenmesi	**64**	**87,7**	**9**	**12,3**	**1**	**-**	**74**	**100**
Diğer	7	9,5	66	90,4	1	-	74	100

Performans değerlendirmesinin en önemli süreçlerinden olan geribildirim hakkında bilgi alınmak üzere katılımcılara, değerlendirmelerinde değerlendirme formunu öğretmenle karşılıklı görüşerek doldurup, doldurmadıkları sorulmuş, % 56,2'si evet, % 43,8'i hayır cevabını vermiştir. Cevaplar bu hususta çoğunluk uygulaması olmadığını göstermekte, değerlendirenlerin kendi değerlendirmeleri ile ilgili kişisel insiyatiflerine bağlı olarak geribildirim verdikleri ya da vermedikleri yorumunu yapabilmeye imkan vermektedir.

Değerlendirme formunun öğretmenle karşılıklı görüşülerek doldurulup, doldurulmadığı sorusuna verilen evet (% 56,2) - hayır (% 43,8) cevaplarının, -müdür ve diğer seçeneği haricindeki- unvanlar içinde dağılımlarında da önemli bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. Rehberlik koordinatörü, Ölçme değerlendirme birimi yöneticisi gibi unvanlardan oluşan diğer seçeneğindeki değerlendirenlerin ve müdürlerin, genel eğilimin aksine değerlendirmeleri hakkında geribildirim verdikleri anlaşılmaktadır. Değerlendirme sisteminin planlama ve uygulama süreçlerinde hazırlayıcı, bilgilendirici, yönlendirici vb. fonksiyonlar ifa eden konumdaki bu kişilerin geribildirimin gerekliliği bilincine sahip olmaları nedeniyle uygulamaya önem verdikleri yorumunu yapmak mümkündür.

Değerlendirmelerin sonucu hakkında öğretmene geribildirim verilip, verilmediği sorusuna katılımcıların % 87,7'si geribildirim verildiği, % 5,5'i verilmediği, % 6,8'i fikrinin bulunmadığı şeklinde görüş belirtmiştir.

Değerlendirmelerini yaparken, değerlendirme formunu öğretmenle karşılıklı olarak görüşerek doldurduğunu, böylece değerlendirme sırasında öğretmene geribildirim verdiğini belirtenlerin oranı % 56,2 iken, tüm veri kaynaklarının değerlendirmelerinin alınması sonrası oluşan sonuçlar hakkında öğretmene geribildirim verilmesinde bu oran % 87,7'ye çıkmaktadır. Ara değerlendirmelerde geribildirimin sınırlı olarak kullanılmasına rağmen, sonuçlar hakkında büyük çoğunlukla geribildirim verilmesi, uygulamada öğretmene geribildirim verildiği hipotezini doğrulamış olmaktadır.

Tablo 29: Değerlendirme Formunun Öğretmenle Görüşülerek Doldurulması

	Kişi Sayısı	**%**
Evet	41	56,2
Hayır	32	43,8
Fikrim Bulunmuyor	-	-
Geçersiz veri	1	-
Toplam	**74**	**100**

Tablo 30: Değerlendirme Formunun Öğretmenle Görüşülerek Doldurulması Hakkında Görüşlerin Unvanlara Dağılımı

Unvanlar	Değerlendirme formu Öğretmenle Görüşülerek Doldurulur?					
	Evet		Hayır		Toplam	
	%	Kişi Sayısı	%	Kişi Sayısı	%	Kişi Sayısı
Müdür	**71,4**	**5**	**28,6**	**2**	**100**	**7**
Müdür Yrd.	48,1	13	51,9	14	100	27
Zümre Bşk.	**50**	**3**	**50**	**3**	**100**	**6**
Bölüm Bşk.	57,7	15	42,3	11	100	26
İK	**50**	**1**	**50**	**1**	**100**	**2**
Diğer	80	4	20	1	100	5

Tablo 31: Değerlendirme Sonuçları Hakkında Öğretmene Geribildirim Verilmesi

	Kişi Sayısı	%
Evet	64	87,7
Hayır	4	5,5
Fikrim Bulunmuyor	5	6,8
Geçersiz veri	1	-
Toplam	**74**	**100**

C. SONUÇLARIN KULLANIM ALANLARI VE SİSTEMİN YARARLARINA İLİŞKİN BULGULAR

1. Kullanım Alanları

Araştırmaya katılanlara, okullarında değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara ilişkin seçimleri arasında prim, ikramiye ödemesi % 100, iş akdi feshi (sözleşme yenilememe) % 68,9, eğitim planlaması % 58,9, terfi, kariyer planlaması % 38,4, ücret artışı % 35,6 oranında kabul görmüştür. Prim/ikramiye ödemesi, iş akdi feshi(sözleşme yenilememe) ve eğitim planlaması ilk üç sırada yer alırken, terfi, kariyer planlaması, takdir-teşekkür belgesi verilmesi ve ücret artışı daha düşük oranlarda kalmıştır.

Değerlendirme sonuçlarının, en temel kullanım alanları olan eğitim planlaması, iş akdi feshi(sözleşme yenilememe), prim/ikramiye ödemesi için kullanıldığı anlaşılmaktadır. Öğretmenin eksikliklerini ve muhtemel görevleri için gerekliliklerini tespit eden performans değerlendirme sonuçları, hizmetiçi eğitim planlaması için gerekli verileri de sağlamaktadır. Bireysel gelişim ile organizasyonel gelişimi birlikte sağlamada oldukça etkili bir araç olan eğitim planlanmasının değerlendirme sonuçlarına göre yapılıyor olması, değerlendirme uygulamalarının önemli bir başarısıdır. Böylece değerlendirme sonuçlarının insan kaynakları fonksiyonlarında kullanılmadığı hipotezinin doğru olmadığı ortaya çıkmıştır.

Ancak değerlendirme sonuçlarının terfi/kariyer planlaması ve ücret artışı vb. ödüllendirmelerde etkin olarak kullanılmadığı da anlaşılmaktadır. Oysa değerlendirme sonuçlarının terfi/kariyer planlaması ile birlikte eğitim planlamasında kullanılması örgütsel ve bireysel yararları sağlayacaktır.

Daha önceki bölümlerde yer alan açıklamalar ve araştırma sonuçlarından elde edilen bilgilere göre, öğretmenlerin, performans değerlendirme uygulamalarından en önemli beklentisi yüksek performans gösterenlerin, göstermeyenlerden ayırılması ve

yüksek performansın takdir/teşekkür belgeleri, ücret artışı ile ödüllendirilmesidir. Araştırmaya katılanlar, değerlendirme sisteminin başarısına ilişkin yazılı açıklamalarında okul yönetimlerinin maddi çekincelerle, değerlendirme sonuçlarını ücret artışı için kullanmadıklarını belirtmişlerdir.

Şu halde, değerlendirme sonuçlarının terfi/kariyer planlaması ve ödüllendirmelerde etkin olarak kullanılmıyor olması, değerlendirme uygulamalarının önemli bir eksikliği olarak ortaya çıkmaktadır.

Tablo 32: Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları

	Evet		Hayır		Geçersiz Veri		Toplam	
	Kişi Sayısı	%	Kişi Sayısı	%	Kişi Sayısı	%	Kişi Sayısı	%
Prim/İkramiye Ödemesi	73	**100**	-	**-**	1	-	**74**	**100**
İş Akdi Feshi	51	**68,9**	22	**30,1**	1	-	**74**	**100**
Hizmet İçi Eğitim Planlaması	43	**58,9**	30	**41,1**	1	-	**74**	**100**
Terfi/Kariyer Planlaması	28	**38,4**	45	**38,4**	1	-	**74**	**100**
Ücret Artışı	26	**35,6**	47	**64,4**	1	-	**74**	**100**
Takdir/Teşekkür Belgesi	22	**30,1**	51	**69,9**	1	-	**74**	**100**
Fikrim Bulunmuyor	6	**8,2**	67	**91,8**	1	-	**74**	**100**
Hiçbir Şekilde Kullanılmaz	2	**2,7**	71	**97,3**	1	-	**74**	**100**

2. Sistemin Yararları

Araştırmaya katılan okullardaki öğretmen performans değerlendirme uygulamalarının örgütsel ve bireysel olarak hangi yararları sağladığını tespit etmek üzere, örnek olarak verilen bireysel yararlardan öğretmenin potansiyel yetenek ve yetkinliklerinin ortaya çıkarılması %85,1, öğretmenin gerçek performansının farkedilmesi % 81,1, öğretmene mesleki rehberlik yapma ve işbaşında yetiştirilmesine imkan vermesi % 74,3 oranında seçilmiştir.

Örgütsel yararlardan kurum performansının tespit edilmesi ve geliştirilmesi % 86,5, değerlendirici ile öğretmen arasında iki yönlü iletişim sürecinin oluşması % 85,1, kurumun genel eğitim ve öğretim planlamasına katkı bulunması % 78,4, yeni performans hedeflerinin belirlenmesi % 74,3 oranında kabul görmüştür. Öğretmenin kuruma bağlılığını arttırması ise % 54,1 ile en az sağlanan yarardır.

Bulgular arasında en az kabul gören yarar, sistemin öğretmenin kuruma bağlılığını arttırmasıdır. Bu sonuca tek başına değerlendirme sisteminin yetersizliğine dayandırmak mümkün değildir. Zira yasa gereği özel okullarda öğretmenler, süresi en az 1 yıl olmak üzere belirli süreli sözleşmelerle çalışmakta ve iş ilişkisi sözleşmenin süresinin sona ermesi nedeniyle sonlandırılmaktadır. Daha uzun süreli sözleşmeler yapılması mümkün olmasına rağmen uygulamada çoğunlukla 1 yıl süreli sözleşmeler yapılmaktadır. İş ilişkisinin gerek öğretmen, gerekse okul yönetimi tarafından iş güvencesi hükümleri gereği performans düşüklüğü vb. ispatı gerektiren nedenlere başvurulmadan, sözleşmenin süresinin sona ermesi nedeniyle sona erdirilebilmesi karşılıklı olarak öğretmenin kuruma, kurumun da öğretmene bağlılığının azalmasına neden olabilmektedir.

Değerlendirme sisteminin bireysel yararları olarak öğretmenin potansiyel yeteneklerini ortaya çıkarması, değerlendiren ile öğretmen arasında iki yönlü iletişim süreci oluşturmasının ve örgütsel yararlara yönelik okulun akademik çalışmaları için daha sağlıklı planlama ve iş dağılımı yapılmasına imkan vermesi, okul performansının bütünsel olarak görülmesi ve eğitim ihtiyacının belirlenmesinin

yüksek oranlarda seçilmiş olması, sistemin örgütsel ve bireysel yararlarının birlikte sağlandığını göstermektedir. Böylece eğitimde performans yönetimi ile ilgili açıklamalarda belirtildiği gibi, öğretmenin mesleki gelişimi ile okulun gelişimi birlikte sağlanarak değerlendirme uygulamalarının örgütsel ve bireysel olarak yararlı olduğu hipotezinin doğrulandığı anlaşılmaktadır.

Yasal düzenlemeden kaynaklanan bu alışkanlığa rağmen, değerlendirmenin şeffaf ve adil olarak uygulanması, sonuçların terfi, kariyer planlama, ödüllendirmelerde kullanılması öğretmenin ve okulun karşılıklı olarak bağlılığını arttırmada, uzun sürelerle çalışılmasını sağlamada etkili olacaktır.

Tablo 33: Değerlendirme Sisteminin Yararları

Yararlar	Evet		Hayır		Toplam	
	Kişi Sayısı	%	Kişi Sayısı	%	Kişi Sayısı	%
Kurumun performansının tespit edilmesine ve geliştirilmesine olanak sağlar	**64**	**86,5**	**10**	**13,5**	**74**	**100**
Öğretmenin potansiyel yetenek ve yetkinliklerinin ortaya çıkarılmasını sağlar	63	85,1	11	14,9	74	100
Değerlendirici ile Öğretmen Arasında Sürekli ve İki Yönlü İletişim Sürecinin Oluşmasını Sağlar	**63**	**85,1**	**11**	**14,9**	**74**	**100**
Öğretmenin gerçek performansının fark edilmesini ve yansıtılmasını sağlar	60	81,1	14	18,9	74	100
Kurumun genel eğitim ve öğretim planlamasının yapılmasına katkı sağlar	**58**	**78,4**	**16**	**21,6**	**74**	**100**
Yeni performans hedeflerinin belirlenmesini sağlar	55	74,3	19	25,7	74	100
Mesleki Rehberlik ve İşbaşında Yetişme Fonksiyonunun Yerine Getirebilmesine İmkan Sağlar	**55**	**74,3**	**19**	**25,7**	**74**	**100**
Öğretmenin çalıştığı kuruma bağlılığını arttırır	40	54,1	34	45,9	74	100

SONUÇ

Eğitimde en önemli rolü üstlenen öğretmenler, eğitim-öğretimin niteliğinin arttırılmasına yönelik arayışların da odak noktasındadır, bu nedenle de eğitim örgütlerinde, öğretmenin bireysel ve mesleki gelişimi ile eğitim-öğretimin niteliğinin arttırılması birbirinden ayrılamayacak amaçlardır. Öğretmen performansının değerlendirilmesi, öğretmenlerin eğitim-öğretimin gelişimine katkılarının belirlenmesi ve arttırılmasını sağlamada etkili yönetim araçları arasında iken, aynı zamanda en çok ihmal edilen husustur. Ülkemizde de yönetici, öğretmen, öğrenci ve velilerce yaygın olarak paylaşılan ortak görüş, mevcut denetim ve değerlendirme sisteminin etkili ve işlevsel olmadığı yönündedir. Bu nedenle de öğretmen yeterliklerinin belirlenmesine, okul performansının bütünsel olarak değerlendirilmesine yönelik çalışmalar başlatılmıştır.

Eğitim sistemimizde yer alan özel ortaöğretim kurumları MEB usullerine göre denetim ve değerlendirmenin yanında, kurumlarının işleyişini bütün olarak görebilmek, uluslararası alanda geçerliliği olan programlar uygulayabilmek gibi nedenlerle kendilerine özel öğretmen performans değerlendirme sistemleri oluşturup, uygulamaktadırlar. Performans yönetimi ve bir alt süreci olarak performans değerlendirmenin eğitimdeki uygulamasını, bu konuda yegane kaynak olan özel ortaöğretim kurumları üzerinden incelemek için yapılan bu çalışmada, özel okullardaki öğretmen performansının değerlendirilmesi uygulamalarının yaygınlığı, planlama ve uygulama süreçlerinin nasıl yapılandırıldığı, değerlendirme sonuçlarının insan kaynakları fonksiyonlarında kullanımı ve değerlendirme sisteminin sağladığı yararlar araştırılmıştır.

Araştırmada elde edilen sayısal veriler, araştırma evrenindeki özel ortaöğretim kurumları arasında öğretmen performansının değerlendirilmesi uygulamalarının yaygınlaştığını göstermektedir. Performans değerlendirme uygulamalarına sahip okulların çalışan sayısı bakımından büyüklüğü birbirinden

oldukça farklıdır, dolayısıyla okulların büyüklüğünün performans değerlendirme uygulamalarına geçişlerinde etkili bir faktör olmadığı anlaşılmıştır. Performans değerlendirme uygulamaları genellikle farklı eğitim, diploma programları uygulama, uluslararası alanda tanınma gibi özel sektörde rekabet edebilir olmalarını sağlayacak özel nedenlerle başlatılmıştır. Özel nedenler yanında, ülkemizdeki resmi ve özel tüm ortaöğretim kurumlarının, akademik ve akademik olmayan tüm işleyişlerinde yasal düzenlemelere ve MEB onayına bağlı olarak çalışmalarının getirdiği yönetsel sınırlılık da, eğitim yönetimine farklı bakış açıları ile yaklaşılmasına, değerlendirme uygulamalarının özel nedenlerle değil de, yönetsel bir gereklilik olarak uygulanmasına engel olmaktadır.

Öğretmen performans değerlendirme sistemlerinin planlama sürecine yeterli süre ayırılmış, bu sürece uygulamadan etkilenecek tüm tarafların katılımı sağlanmış, kurum dışından da danışman vs. kaynaklardan destek alınmıştır. Uygulama öncesi değerlendirenlerin ve öğretmenlerin sistem hakkında değişik araçlarla bilgilendirilmesine önem verilmiştir.

Özel ortaöğretim kurumlarındaki, öğretmen performansının değerlendirilmesi sistemlerinde yetkinlik ve hedeflere göre değerlendirme birlikte kullanılmakta ve yetkinlikler, hedeflerden oluşan performans kriterleri örgütsel hedeflerle uyumlu olarak belirlenmektedir. Performans değerlendirme süreci, çalışanların çalışmalarının örgütsel hedeflere yönlendirilebilmesini sağlamakla, performans yönetimi anlayışına uygun şekilde bir yönetimi mümkün kılmaktadır.

Eğitimin amaçları ve uzun vadelere yayılan etkisi nedeniyle öğretmenin performansının değerlendirilmesi sürecine, eğitim sürecini etkileyen ya da etkilenen tüm tarafların katılması ve eğitimin gerekliliklerine uygun yöntem ve kriterlerle değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu gerekliliklerle 360 derece değerlendirme, eğitim kurumlarındaki performans değerlendirme uygulamaları için en uygun yöntem olarak ortaya çıkmaktadır. 360 derece değerlendirme yöntemi, öğretmenin ve okulun geliştirmeye açık alanları belirlenmesine, performans değerlendirmenin öğretmen,

zümre, bölüm ve giderek okul performansının iyileştirilmesini sağlayan bir sistem bütünlüğü içinde ele alınmasına, dolayısıyla performans yönetimine ulaşılmasına imkan sağlamaktadır. Özel ortaöğretim kurumları da, mevcut değerlendirme uygulamalarını eğitimin gerekliliklerine uygun olan 360 derece değerlendirme yöntemine göre yapılandırmışlardır.

Öğretmenin performansı okul müdürü, müdür yardımcısı, öğretmenin kendisi, meslektaş, zümre başkanı, bölüm başkanı, öğrenciler ve velilerden oluşan değerlendirenler tarafından, sınıf gözlemleri, anketler, değerlendirme formları, mesleki çalışmalar gibi değerlendirme araçları ile değerlendirilmekte, öğretmenlerin de özdeğerlendirmelerini yapmaları, meslektaşlarını ve yöneticilerini değerlendirmeleri ile 360 derece değerlendirmeye ulaşılmış olmaktadır. Bu yöntem değerlendirmelerin birbiri ile farklılık ya da tutarlılığının kontrol edilmesini, değerlendirmede objektifliği ve elde edilecek sonuçların da çok yönlü olmasını sağlamaktadır. Öğretmenlerin okul içinde sıklıkla yaptıkları ortak çalışmalarla birbirlerini gözlemleyebilmeleri ile oluşan değerli bilgilerini, değerlendirme sistemine aktarmalarını sağlayacak meslektaş değerlendirmesi ile öğretmenin eksik ve güçlü olduğu yönleri hakkında farkındalığını arttırarak kişisel ve mesleki gelişimine yön verebilmesini sağlayacak özdeğerlendirme önemli iki imkan olarak değerlendirme sürecinde yer almaktadır. Eğitim sürecinden etkilenen ve aynı zamanda etkileyen taraflar olarak öğrenci ve veli görüşleri, öğretmen performansını değerlendirmenin ötesinde, okul yönetimlerinin özellikle örgütsel performanslarını görebilmelerini, performans yönetimi anlayışına ulaşabilmelerini sağlayacak değerli veriler sunmaktadır.

Özel ortaöğretim kurumlarındaki performans değerlendirme uygulamalarında, değerlendirme sonuçları hakkında geribildirim verilerek, öğretmene güçlü ve zayıf yönlerini farketme imkanı verilmektedir. Öğretmenin kendi değerlendirmesini yapabilmesi de geribildirimin etkinliğini destekleyen önemli bir kaynaktır.

Değerlendirme sonuçları eğitim planlamasında, iş akdi feshi (sözleşme yenilememe) kararlarının alınmasında ve prim/ikramiye ödemelerinde etkin olarak kullanılırken, terfi/kariyer planlaması, ücret artışı ve takdir/teşekkür belgeleri ile ödüllendirmelerde sınırlı olarak kullanılmaktadır. Araştırmalarla anlaşıldığı üzere, değerlendirme sonuçlarının, öğretmenler için önemli olan ödüllendirmeler ve yükseltmelerde kullanılması, kariyer planları yapılması gerekmektedir. Böylece öğretmenin ve diğer okul çalışanlarının performans değerlendirmenin gerekliliğine olan inancını ve uygulama istekliliğini arttıracağı, yüksek performansı teşvik edeceği hususları dikkate alınmalıdır.

Değerlendirme uygulamaları, sistemin öğretmenin mesleki gelişimi ile okulun gelişimini sağlama amaçlarını gerçekleştirecek şekilde örgütsel ve bireysel yararlar sağlamaktadır.

Araştırma özel ortaöğretim kurumlarındaki öğretmen performansının değerlendirilmesi uygulamalarının, literatürdeki performans değerlendirme prensiplerine uygun şekilde planlanmakta ve uygulanmakta olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmaya katılanların çoğunluğunun görüşleri de planlama ve uygulama süreçlerinin başarılı olduğu yönündedir. Özel ortaöğretim kurumlarının performans değerlendirme sistemlerinin, uluslararası alanda kabul görmelerini sağlayacak akreditasyon süreçleri içinde oluşturulması, uygulanması ve uygulama sonuçlarına bağlı olarak sürekli iyileştirilmesi, kısaca değerlendirme süreçlerinin bütünleşik şekilde yürütülmesi sistemin başarılı ve yararlı olmasını sağlamaktadır. Çoğunluğu oluşturmasa dahi, bu konudaki olumsuz görüşlerin sistemin geliştirilmemesi, değerlendirmenin değerlendiren ve değerlendirilen taraflarca önemsenmemesi, dolayısıyla değerlendirmenin adil ve gerçek duruma uygun şekilde yapılmaması, hedeflerle değerlendirme yapılmaması, üst yönetimin değerlendirmenin maddi yönüne odaklanması nedeniyle sonuçların ödüllendirme ve ücret artışı için etkin şekilde kullanılmaması ve veli görüşlerinin fazla etkili olması gibi gerekçeleri, performans değerlendirme sistemlerinin adil ve şeffaf olmasının

gerekliliğine ve planlama, uygulama süreçlerindeki hatalara dikkat çekmesi nedeniyle önemlidir.

Tüm değerlendirenlerin, değerlendirmelerinin, sistemin amaçlarına ve 360 derece performans değerlendirmenin yapısına uygun ağırlıklandırmalarla değerlendirme sonuçlarında etkili olmasının sağlanması gereklidir.

Değerlendirme sistemlerinin, uygulama sonuçlarına ve örgütsel değişimlere bağlı olarak değiştirilmesi, iyileştirilmesi ihmal edilmemesi gereken bir prensiptir.

Öğretmen performansının değerlendirilmesi uygulamalarının benimsenmesi, geliştirilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi için, eğitim yöneticilerinin tüm süreçlerde etkin olarak yer almaları gerekmektedir. Uygulama sonrası da sistem hakkında diğer değerlendirenler ve öğretmenlerden gelecek değerli bilgilere sahip olan eğitim yöneticilerinin görüşlerinin dikkate alınması son derece yararlı olacaktır. Bunun için sistem hakkında bilgilendirilmelerinin ötesinde, değerlendirme sürecini tüm yönleriyle yürütebilmelerini, öğretmenlere ve diğer çalışanlara rehberlik etmelerini sağlayacak yönetim stratejileri, etkili iletişim becerileri, performans yönetimi ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili hususlarda bilgi, yetkinlik ve becerilerinin arttırılması gereklidir.

Öğretmenlerin meslek içinde sahip olması gereken yetkinliklerin ve mesleki gelişim alanlarının tespit edilmesi bunlarla bütünleşik lisans ve lisansüstü eğitim programları ve adaylık programlarının geliştirlmesi performans değerlendirme uygulamalarına temel oluşturacak, başarılı olmasını sağlayacaktır. Öğretmen adaylarının staj döneminde deneyimli meslektaşları tarafından yetiştirilmeleri ve izlenmelerini sağlayacak koçluk, mentorluk vb. insan kaynakları uygulamalarının da adaylık ve adaylık sonrası dönemlerde uygun şekilde kullanılması da öğretmenin gelişimini destekleyecek projeler olarak dikkate alınabilecektir.

Öğretmen performansının değerlendirilmesine ilişkin araştırmalar, değerlendirmenin öğretmen, öğrenci, okul ve eğitime yönelik hedeflerinin, performansı iyileştirmeye ve geliştirmeye odaklı, bütünleşik bir performans yönetimi sistemi içinde gerçekleştirilebileceğini ortaya koymaktadır. Ülkemizde de MEB tarafından oluşturulan okulda performans yönetimi modelinin, öğretmen yeterliklerinin belirlenmesi, OTMG ve okul gelişim yönetim ekibi vb. çalışma ve yapılarla desteklenmesi ile getireceği paylaşımcı ve işbirliğine dayalı bütüncül yönetim anlayışı, özel öğretim kurumlarının kendilerine özel olarak öğretmen performansının değerlendirilmesi uygulamalarında da destekleyici ve yol gösterici olacaktır.

Eğitim-öğretimin amaçlarına ulaşılmasında en etkili role sahip öğretmenlerin, eğitim-öğretim sürecini yaratıcı uygulamalarla yönlendirmesi, kontrol etmesi, meslektaşları ve okul yönetimi ile sürekli işbirliği içinde eğitim planlarının, okul politikalarının geliştirilmesine aktif olarak katılması, öğrencilerine model olabilmesi için, kendini değişimlere uyarlayabilmesini, çağdaş öğretim yöntem ve teknolojilerini etkili bir şekilde kullanabilmesini sağlayacak katılımcı, demokratik bir yönetim ortamına ihtiyaç duyulmaktadır.

Öğrenciyi, toplumun geleceği için belirlenen amaçlara uygun bilgi, beceri ve değerlerle donatıp, bunları yaygınlaştırarak geleceğe yön veren çok önemli bir süreç olarak eğitimin de, tüm işleyişi ve sonuçlarının takip edilebilir olmasını, gerek duyulan değişiklik ve düzenlemelerin yapılmasını sağlayacak bir yönetim anlayışı ile ele alınması gereklidir. Eğitimin bu gerekliliği, etkin bir değerlendirme sistemi ile okulun amaçlarına ne derece ulaştığının tespit edilmesi, eksikliklerinin giderilmesi, düzeltilmesi ve geliştirilmesi gereken yönlerinin belirlenmesi ve performans yönetimi anlayışına ulaşılması ile mümkün olacaktır.

KAYNAKLAR

A- BASILI KAYNAKLAR

Akal, Zühal: **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi,** Ankara, 1998.

Aldemir, Ceyhan M., Ataol, Alpay, Budak, Gönül: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İzmir, Fakülteler Kitabevi, 2001.

Anagün, Şengül S: ‘’Eğitimde Performans Değerlendirme Süreci ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Performans Değerlendirme Yöntemleri’’, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2002.

Argon, Türkan, Eren, Altay: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. bsk, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2004.

Barutçugil, İsmet: **Performans Yönetimi** , 1. bsk., İstanbul, Kariyer Yayıncılık , 2002 .

Biçer, Turgay: **Doruk Performans: Güçlü İnsan, Güçlü Şirket ,** Human Resources Dergisi , 1-7.Mayıs.1997.

Bingöl, Dursun: **İnsan Kaynakları Yönetimi** , 4. bs. , İstanbul, Beta Yayıncılık , 2006.

Boyacı, Adnan: İlköğretim Örgütlerinin Performans Yönetim Sistemi Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi yayınları N.98, 2006.

Brown, Andrew: ‘’Implementing performance Management in England’s Primary Schools’’, **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 54, No. 5/6, 2005, s.468-481.

Budak , Gönül: **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi,** 1.bsk.,İzmir, Barış Yayınları, 2008.

Can, Halil, Kavuncubaşı, Şahin: **Kamu ve Özel kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi** , Ankara, Siyasal Kitabevi , 2005.

Canman, Doğan: **İnsan Kaynakları Yönetimi,** Ankara, Yargı Matbaası, 2000.

Canman, Doğan: **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar Ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi** , Ankara, TODAİE Yayınları , Yayın No:252 ,1993.

Eren, Hasan: **Özel Okullar**, İstanbul, Türkiye Özel Okullar Birliği yayınları , 2005.

Ersan, Nurgün: '' Eğitim Sistemi,Eğitim Kurumları ve Öğretmenin Değerlendirilmesi'', Eğitim ve Bilim, s.11, 61,Temmuz 1986, s.30.

Eyüboğlu, Rüstem: Özel Okullarda Eğitim ve Öğretim, Türkiye Özel Okullar Birliği, İstanbul, Neta Yayımcılık, 2006.

Geylan, Ramazan: **Personel Yönetimi**, Eskişehir, Birlik Ofset, 1995.

Helvacı, M. Akif: '' Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi'', **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi** , c.35 , 2002 , S.1-2 , s.155-169.

J. Bernardin, J. Russell: **Human Resource Management,** Second Edition, Mcgraw - Hill/ Irwin, Singapore, 1998.

Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, 8. bs., No:405, İstanbul, Beta Basım, Mart 2001.

Larsen, Marianne A.: ‘’ A critical analysis of teacher evaluation policy trends’’ , **Australian Journal of Education** , Vol. 49, No. 3, 2005, s. 292-305

Özgen , Hüseyin, Öztürk, Azim, Yalçın, Azmi: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana, Nobel Kitabevi , 2002

Palmer, Margaret: **Performans Değerlendirmeleri** , 1.bsk., Çev.Doğan Şahiner**,** İstanbul, Rota Yayınları, 1993.

Rebore, Ronald W.: **Human Resources Administration İn Education**, Pearson press, 7. edition, 2000.

Sabuncuoglu , Zeyyat: 360 Derece Performans Yönetimi, 2. Bursa İnsan Kaynakları Zirvesi , Haziran 2003 , s.162-165.

Şenatalar, Ferhat: **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Üçler Matbaası , İstanbul , 1978, s. 215-216

Taymaz, Haydar: **Eğitim Sisteminde Teftiş**, Takav Matbaası, Ankara,1997.

Tınaz, Pınar: ‘’Performans Değerleme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye’deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme’’ , Manisa , **Yönetim ve Ekonomi Dergisi** , S: 5 , 1999.

Sözen, Ural: ‘’Yönetici Değerlemesinde Personel Seçiminin Bir Faktör Olarak Kullanılması’’, Ankara, **Ankara İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisi Yayınları**, No: 58, 1973.

Uyargil, Cavide: **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi , Performansın Planlanması, Değerlendirmesi Ve Geliştirilmesi** , İ.Ü. İşletme Fakültesi , Yayın No 262, İstanbul, 1996.

Ülgen, Hayri, Mirze , S. Kadri : **İşletmelerde Stratejik Yönetim,** Literatür Yayıncılık, 2006.

B- ELEKTRONİK KAYNAKLAR

Akgül, Aytaç: ‘’360 Derece Performans Değerlendirme’’, **Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi**, Temmuz 2003, Yıl 4, S.41, (Çevrimiçi), http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi41/aytac.htm , 15.02.2009.

Arslan, Akın: “Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç: 360 Derece Değerlendirme “ , http://www.kalder.org.tr , 12 03.2009.

Balıbey, Ömer: ‘’Bilgisayar Kullanan ve Soba Yakan Öğretmen’’, (Çevrimiçi), http://oyegm.meb.gov.tr/haberler/sbh/metin.htm, 15.07.2009.

Barry Down, Rod Chadbourne, Carol Hogan, ’’ How are Teachers Managing Performance Management?’’, **Asia-Pacific Journal of Teacher Education**, Vol.28, No.3, 2000, (Çevrimiçi), http://www.aare.edu.au/98pap/dow98075.htm, 06.06.2009, s.213-223.

Bayar, Başak: ”Performans Değerlendirme Sisteminin Kullanılması“, (Çevrimiçi), http://www.turkcebilgi.net/cesitli/insan-kaynaklari/performans-degerlendirme-sisteminin-kurulmasi-3081.html, 10.03.2009.

Ceia, Carlos: ‘’Current Trends in Teacher Performance Evaluation in Portugal’’, pp.1-32, (Çevrimiçi), http://www.fcsh.unl.pt/docentes/cceia/teacher-performance-evaluation-pt.pdf, 12.08.2009.

Cemaloğlu, Necati: ‘’Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü’’, (Çevrimiçi), http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/153-154/cemaloglu.htm, 20.07.2009.

CIS: (Çevrimiçi), http://www.cois.org./, 10.07.2009.

ECIS: (Çevrimiçi), http://edmundo.ecis.org/new/search/SearchSchool2.asp, 12.09.2009

Erdoğan, Fevzi: ‘’ABD, Japonya ve Avrupa Ülkelerinde Eğitim Sistemleri’’, (Çevrimiçi), http://www.caginpolisi.com.tr/19/24.htm, 28.04.2009.

Erkoç, Zafer, Altuntepe, Özlem: ‘’Okullarda performans değerlendirme sistemi’’, (Çevrimiçi),http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/IcerikDetay.aspx?KayitNo=8956, 16.03.2009.

Erkoç, Zafer: ‘’Okullarda Performans Değerlendirme Sistemi’’, (Çevrimiçi), http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/IcerikDetay.aspx?KayitNo=8956, 10.04.2009.

European Commission Directorate-General For Education and Culture: ‘’2006/07 Türk Eğitim Sistemi’’, (Çevrimiçi), http://eacea.ec.europa.eu/ressources/eurydice/eurybase/pdf/section/TR_TR_C9_4.pdf , 10.07.2009.

Karakütük, Kasım, Aksoy, H.Hüseyin, Akçay, R.Cengiz: ‘’Eğitim Yönetiminde Değerlendirme Süreci’’, s.361-383, (Çevrimiçi), http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/495/5858.pdf, 22.05.2009.

MEB: ‘’Okul Temelli Mesleki Gelişim’’, (Çevrimiçi), http://otmg.meb.gov.tr/, 18.07.2009.

MEB: ‘’Öğretmenlik Mesleği Genel Yeterlikleri’’, (Çevrimiçi), http://otmg.meb.gov.tr/,18.07.2009

MEB: “Ortaöğretimde denetim ve performans değerlendirme esasları”, (Çevrimiçi), http://tkb.meb.gov.tr/Denetim/performanssayfa.html, 01.02.2009.

MEB,EARGED: ‘’Okulda performans yönetimi modeli“, (Çevrimiçi) http://earged.meb.gov.tr/earged/dokumanlar/okulda_performans_yonetimi_modeli.pdf , 14.07.2009.

MEB: ‘’Bireysel Performans Değerlendirme Yönetimi Komisyonu II. Dönem Raporu’’,15.03.2009, (Çevrimiçi),

http://otmg.meb.gov.tr/belgeler/raporlar/bireyselperformansyönetimiraporu2.pdf, 10.07.2009.

MEB: http://ookgm.meb.gov.tr/istatistik/31032009_ozel_liseler.xls,12.05.2009

Medina, Jennifer: ''Newyork Measuring Teachers by test scores'', 21.01.2008, (Çevrimiçi), http://www.nytimes.com/2008/01/21/nyregion/21 teachers.html?pagewanted=all, 14.07.2009.

MEB: Milli Eğitim İstatistikleri, Örgün eğitim 2008-2009, (Çevrimiçi), http://sgb.meb.gov.tr/istatistik/meb_istatistikleri_orgun_egitim_2008_2009.pdf, 12.05.2009.

OECD: ''TALIS-Uluslararası Öğretme ve Öğrenme Araştırması'', (Çevrimiçi), http://digm.meb.gov.tr/uaorgutler/OECD/OECD_talis_ilk_sonuc.html, 16.07.2009

Ontario Ministry of Education: ''Teacher Performance Appraisal System'', (Çevrimiçi), http://www.edu.gov.on.ca/eng/teacher/appraise.html, 14.07.2009

Ünal, Semra: ''Okulda İnsan Kaynakları Yönetimi'', (Çevrimiçi), http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/146/unal.htm, 08.08.2009.

Özel Okullar Birliği: http//www.özelokullardernegi.org.tr., 12.08.2009.

United Federation of Teachers: ''Classroom Observations'', (Çevrimiçi), http://www.uft.org/news/teacher/rights/classroom_observations/, 16.07.2009.

Yalçınkaya, Mustafa: '' İlköğretimde Yeni Denetim Esasları: MEB İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi Üzerine Bir İnceleme'', (Çevrimiçi), http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/160/yalcinkaya.htm, 09.06.2009

Yiğit, Hamide: ''Eğitimde Performans Aldatmacası'', 24.10.2004, (Çevrimiçi), http://www.sendika.org/yazi.php?yazi_no=1047, 10.08.2009.

Zel, Uğur: " Performans Yönetiminde Cehennemlik Günahlar ", (Çevrimiçi) http://ugurzel.com/dosyalar/doc_download/43-performans-yoenetiminde-cehennemlik-guenahlar.html, 17 Ocak 2009.

EKLER

EK 1:Anket Formu

ÖZEL ORTA ÖĞRETİM KURUMLARINDA ÖĞRETMEN PERFORMANS DEĞERLENDİRME UYGULAMALARI ARAŞTIRMASI

Bu araştırma **İ.Ü. İKTİSAT FAKÜLTESİ ÇALIŞMA EKONOMİSİ ANA BİLİM DALI, İNSAN KAYNAKLARI ve ENDÜSTRİYEL İLİŞKİLER YÜKSEK LİSANS PROGRAMI** dahilinde hazırlanan tez için bilimsel amaçlı olarak gerçekleştirilen bir çalışmadır. .

Lütfen Ankete Kurumunuzun ve sizin kimliğinizi belirten herhangi bir şey belirtmeyin veya eklemeyin.

Anket sorularını ve görüşlerinizi olabildiğince dikkatli ve doğruları yansıtacak şekilde doldurmanız araştırma sonuçlarının objektif bir şekilde ortaya koyması açısından çok önemlidir.

Anketleri bireysel olarak ve mesai içinde çalışmanıza engel olmayacak şekilde (mümkünse mesai saatleri dışında) doldurunuz.

Bu araştırma ile elde edilecek veriler sadece **akademik amaçlı** çalışmada kullanılacak olup, talep etmeniz halinde araştırma sonuçlarının bir özeti size de sunulacaktır.

İşbirliğiniz için teşekkür ederim.

Nesrin ÖZER

Araştırma Yapan

I. Bu bölümde kişisel ve kurumsal profili tespit etmeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Seçeneklerden uygun olanı X ile işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz nedir?

a) Erkek b) Kadın

2. Yaşınız nedir?

a) 25-34 b) 35-44 c) 45 ve üzeri

3. Eğitim durumunuz nedir?

a) Öğretmen Okulu b) Eğitim Enstitüsü c) Eğitim Fakültesi d) Başka bir Fakülte

4.Kaç yıldır eğitimci olarak çalışmaktasınız?

a) 4 yıldan az b) 4-8 yıl c) 9-15 yıl d) 15 yıldan fazla

5.Şu anda bulunduğunuz kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?

a) 1-3 yıl b) 4-6 yıl c) 7-10 yıl d) 10yıldan fazla

6.Bulunduğunuz kurumdaki unvanınız?

a) Okul Müdürü b) Müdür Yrd. c) Zümre Bşk. d) Bölüm Bşk. e)İK ..... f)Müfettiş g)Kurucu Temsilcisi

h)Diğeri .....(Yazın)

7. Kurumunuzda (var ise bağlı diğer okullarınız dahil) toplam çalışan sayısı ne kadar?

a) 49'dan az b) 50-99 c) 100-249 d) 250-499 e) 500-1200

II. Bu bölümde, çalıştığınız kurumda halen uygulanmakta olan Öğretmen Performans Değerlendirme sürecinin kuruluşuna ilişkin bilgi ve görüşlerinize başvurulmaktadır.

8- Kurumunuzdaki Öğretmen Performans Değerlendirme sisteminin kurulması ne kadar sürdü?

a) 6 aydan az b) 1 yıldan az c) 1-2 yıl d) 2 yıldan fazla

9- Kurumunuzdaki Öğretmen Performans Değerlendirme sisteminin kurulması sürecine okul içinden kimler katıldı?

1	Kurucu Temsilcisi	
2	Öğretmenler	
3	Zümre Bşk.	
4	Bölüm Bşk.	
5	Okul Müdürü	
6	Yönetim Kurulu	
7	Müfettiş	
8	Müdür Yrd.	
9	Diğer; ..... (yazınız)	

10- Kurumunuzda Öğretmen Performans Değerlendirme sistemi kurulurken kurum dışından destek alındı mı?

a) Evet b) Hayır c) Fikrim bulunmuyor

11- 10. soruya cevabınız evet ise, Öğretmen Performans Değerlendirme sistemi kurulurken aşağıdakilerden hangilerinden destek alındı ?

1	Danışman	
2	Özel Şirket	
3	Üniversite	
4	Diğer; .....(yazınız)	

12- Performans Değerlendirme sistemi kurulurken ya da uygulanmaya başlanması öncesi Performans Değerlendirme sistemi ve süreci hakkında değerlendirenlere bilgilendirme hangi şekilde yapıldı?

1	Toplantı	
2	Eğitim	
3	Basılı Materyal	
4	Diğer; ..... (yazınız)	

13- Bu bilgilendirme/eğitim için ne kadar zaman harcandı?

a) 2-5 saat b) 6-10 saat c) 11-24 saat d) 25-48 saat e) 48 saatten fazla

14- Sizce bu bilgilendirme/eğitim niteliği ve süresi itibariyle sağlıklı değerlendirme yapmanızı sağlayacak yeterliliktemiydi ?

a) Evet b) Hayır c)Fikrim bulunmuyor

15- Performans Değerlendirme sistemi kurulurken ya da uygulanmaya başlanması öncesi Performans Değerlendirme sistemi ve süreci hakkında öğretmenlere bilgilendirme hangi şekilde yapıldı?

1	Toplantı	
2	Eğitim	
3	Basılı Materyal	
4	Diğer; ..... (yazınız)	

16- Öğretmenden beklenen Bireysel performans kriterleri bileşimi nasıldır? (Bu soruya verilecek yanıt için 20. sorudaki örnek yetkinlik ve hedeflerden oluşan kriterlere bakılabilir)

a) Sadece hedeflerden oluşmakta b) Sadece yetkinliklerden oluşmakta c) Hedef ve yetkinliklerin bileşiminden oluşmakta d) Diğer……..

17- Öğretmen Performans Değerlendirmesine esas alınan performans kriterleri aşağıdaki yetkinlikler ve /veya hedeflerden hangisi/hangilerini içerir?

1	Alan Bilgisi	
2	Plan Yapma ve Ders Hazırlığı	
3	Farklı Öğretim Yöntemleri Kullanma	
4	Sınıf Yönetimi	
5	Değerlendirme, Kayıt Tutma Alışkanlığı	
6	Ders Dışı İdari İşlerde Yardımlaşma	
7	Ders dışı kulüp vs. etkinlikler	
8	Rehberlik Çalışmaları	
9	Öğrenci ile İletişim	
10	Veli ile İletişim	
11	Diğer Öğretmenlerle İletişim	
12	Okul yönetimi ile İletişim	
13	Profesyonel/Mesleki Gelişim Çabaları	
14	Okulun misyon ve vizyonuna uygun hareket etme	
15	Öğretim yılı içindeki sınav sonuçları	
16	ÖSS başarısı	
17	Diğer; ..... (yazınız)	

18- Öğretmenden beklenen Bireysel performans kriterleri (yetkinlikler ve /veya hedefler) okulun/kurumun örgütsel hedeflerine (misyonu, vizyonu) uygun olarak belirlenmiş midir?

a) Evet b) Hayır c)Fikrim bulunmuyor

19- Öğretmenden beklenen Bireysel Performans kriterleri (yetkinlikler ve /veya hedefler) belirlenirken Öğretmenlerin de görüşleri alınmış mıdır?

a) Evet b)Hayır c)Fikrim bulunmuyor

II- Bu bölümde Ogretmen Performans Değerlendirme sürecine ilişkin bilgi ve görüşlerinize başvurulmaktadır.

20- Okulunuzdaki Öğretmen Performans Değerlendirme sistemi aşağıdakilerden hangisini/hangilerini sağlamaktadır?

1	Mesleki rehberlik yapma ve işbaşında yetiştirme fonksiyonunun yerine getirebilmesine imkan sağlar.	
2	Öğretmenin potansiyel yetenek ve yetkinliklerinin ortaya çıkarılmasını sağlar	
3	Değerlendirici ile Öğretmen arasında sürekli ve iki yönlü iletişim sürecinin oluşmasını sağlar.	
4	Öğretmenin gerçek performansının farkedilmesini ve yansıtılmasını sağlar.	
5	Öğretmenin çalıştığı kuruma bağlılığını arttırır.	
6	Yeni Performans hedeflerinin belirlenmesini sağlar.	
7	Kurumun genel Eğitim ve öğretim planlamasının yapılmasına katkı sağlar.	
8	Kurumun performansının tespit edilmesine ve geliştirilmesine olanak sağlar.	

21- Kurumunuzda uygulanmakta olan Öğretmen Performans Değerlendirme sürecine Degerlendiren olarak aşağıdakilerden hangileri katılmaktadır ?

1	Öğrenci	
2	Veli	
3	Öğretmenin kendisi	
4	Diğer öğretmen	
5	Zümre Bşk.	
6	Bölüm Bşk.	
7	Okul Müdürü	
8	Değerlendirme Kurulu	
9	Müfettiş	
10	Müdür Yrd.	
11	Diğer; .....(yazınız)	

22- Kurumunuzda uygulanmakta olan Öğretmen Performans Değerlendirme sürecine degerlendiren olarak katılanların sizce olması gereken önem derecesini - en önemlisi 1 den baslamak uzere - sıralarmısınız. (Yandaki boşluğa görüşünüzü de belirtebilirsiniz)

	Değerlendirenler	**Önem derecesi**
1	Öğrenci	
2	Veli	
3	Öğretmenin kendisi	
4	Diğer öğretmen	
5	Zümre Bşk.	
6	Bölüm Bşk.	
7	Okul Müdürü	
8	Değerlendirme Kurulu	
9	Müfettiş	
10	Müdür Yrd.	
11	Diğer; .....(yazınız)	

23- Okul yöneticileri (Müdür,Müd.Yrd.,Zümre –Bölüm Bşk. vb.) tarafından yapılan Öğretmen Performans Değerlendirmesi/görüşmesi hangi sıklıkta tekrarlanmaktadır?

a) Yarı dönemde 1 kez b) Yarı dönemde 2 kez c) Tüm eğitim döneminde 1 kez d) Tüm eğitim döneminde 3 kez

24- Okul yöneticileri (Müdür,Müd.Yrd.,Zümre –Bölüm Bşk. vb.) tarafından yapılan Öğretmen Performans Değerlendirmesi /görüşmesi için ne kadar zaman ayırılmaktadır?

a) 15 dk.dan az b) 15-30 dk.arası c) 30-60 dk.arası d) 60 dk.dan fazla

25- Okul yöneticileri (Müdür,Müd.Yrd.,Zümre-Bölüm Bşk. vb.) Öğretmenin performansı hakkındaki kanaatini aşağıdakilerden hangisi/hangilerine göre oluşturmaktadır?

1	Derslerin gözlemlenmesi	
2	Sınav başarılarının izlenmesi	
3	Öğretmenlerin hazırladığı ders materyalleri ve planlarının incelenmesi	
4	Diğer .... (yazınız)	

26- Okul yöneticileri Performans Değerlendirme formunu Öğretmenle karşılıklı bir görüşme ile doldurur?

a) Evet b)Hayır c) Fikrim bulunmuyor

27- Öğretmen de kendi değerlendirmesini yapıyor ise, hangi yöntemi kullanmaktadır?

a) Yönetici değerlendirmesine katılım b) Ayrı bir form doldurması c) Sözlü ya da yazılı serbest şekilde yapması

28- Öğretmen de Yöneticisi için değerlendirme yapıyor mudur?

a) Evet b) Hayır c) Fikrim bulunmuyor

29- Veli ve Öğrenciden değerlendirme alınıyor ise, hangi yöntem kullanılmaktadır?

a) Anket b) Röportaj c) Şikayet dilekçeleri dikkate alınır

30- Bir Öğretmene ilişkin Performans Değerlendirmesinde değerlendiren olarak katılan Öğrenci sayısı yaklaşık olarak nedir ?

a) 5-10 kişi arası b) 11-20 kişi arası c) 21-40 kişi arası d) 41-60 kişi arası e) Tüm öğrencileri

31- Bir Öğretmene ilişkin Performans Değerlendirmesinde değerlendiren olarak katılan Veli sayısı yaklaşık olarak nedir ?

a) 5-10 kişi arası b) 11-20 kişi arası c) 21-40 kişi arası d) 41-60 kişi arası e) Tüm velileri

32- Bir Öğretmene ilişkin Performans Değerlendirmesinde Öğrencilerden değerlendirme alınması yaklaşık olarak ne kadar sürmektedir ?

a) 1-3 gün arası b) 4-7 gün arası c) 1-2 hafta arası d) 2-4 hafta arası

33- Bir Öğretmene ilişkin Performans Değerlendirmesinde Velilerden değerlendirme alınması yaklaşık olarak ne kadar sürmektedir ?

a) 1-3 gün arası b) 4-7 gün arası c) 1-2 hafta arası d) 2-4 hafta arası

34- Performans Değerlendirme sonuçları hakkında Öğretmene geribildirim verilir mi?

a) Evet b) Hayır c)Fikrim bulunmuyor

35- 34. soruya cevabınız evet ise, öğretmene geribildirim verilirken hangi yöntem kullanılır?

a) Toplantı b) Birebir görüşme c)Yazılı olarak

36- Okulunuzdaki Öğretmen Performans Değerlendirme sonuçları aşağıdakilerden hangisi/hangileri için kullanılmaktadır ?

1	Ücret artışı	
2	Ayrılış kararı	
3	Prim / İkramiye ödemesi	
4	Terfi/Kariyer planlaması	
5	Hizmet içi eğitim planlaması	
6	Takdir ya da Teşekkür belgesi	
7	Hiçbir şekilde kullanılmaz	
8	Fikrim bulunmuyor	

IV. Bu bölümde, Öğretmen Performans Değerlendirmesine ilişkin genel bilgi ve görüşlerinizi belirtebilirsiniz.

1- Kurumunuzdaki Öğretmen Performans Değerlendirme sisteminin başarılı bir şekilde kurulduğunu (yapılandırıldığını) düşünüyormusunuz?

a) Evet b) Hayır c)Fikrim bulunmuyor

2- Kurumunuzda Öğretmen Performans Değerlendirme sisteminin başarılı bir şekilde uygulanmakta olduğunu düşünüyormusunuz? Cevabınız hayır ise nedenleri açıklayabilir misiniz?

a) Evet b) Hayır c)Fikrim bulunmuyor

……

……

3- Performans değerlendirme sisteminin kurumunuz için genel olarak faydalı olduğuna inanıyor musunuz? Cevabınız hayır ise nedenleri açıklayabilir misiniz?

a) Evet b) Hayır c)Fikrim bulunmuyor

……

……

Kurumunuzda uygulanan Öğretmen Performans Değerlendirme sürecinin beklenen faydaları sağlayabilmesi için başkaca neler yapılabileceği hakkında görüşünüzü alabilirmiyiz.

……
……

Not: Devamı için kağıdın arka yüzünü kullanabilirsiniz.

EK 2: MEB Anket Uygulama İzni

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 609/10996 13 Şubat 2009
Konu: **Anket.**
(Nesrin ÖZER)

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a-)İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün 03/02/2009 tarih ve 1506 sayılı yazısı.
b-)Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.
c-)Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın 11/04/2007 tarih ve 1950 sayılı emri.
d-)Milli Eğitim Müdürlüğü Anket Komisyonu'nun 12/02/2009 tarihli tutanağı.

İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi **Nesrin ÖZER'in**, İlimizde ekte isimleri belirtilen okullarda uygulanmak üzere **"Özel Ortaöğretim Kurumlarında Öğretmen Performans Değerlendirme Uygulamaları: Bir Alan Araştırması"** konulu anket çalışmalarını yapma istekleri hakkındaki İlgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi **Nesrin ÖZER'in**, İlimizde ekte isimleri belirtilen okullarda uygulanmak üzere **"Özel Ortaöğretim Kurumlarında Öğretmen Performans Değerlendirme Uygulamaları: Bir Alan Araştırması"** konulu anket çalışmalarını yapması, bilimsel amaç dışında kullanılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, İlgi (c) Bakanlık Emri esasları dahilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında)bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.

M. Ata ÖZER
Milli Eğitim Müdürü

EKLER :
Ek-1. İLGİ (a)yazı ve ekleri

OLUR
13../02/2009
Hikmet DİNÇ
Vali a.
Vali Yardımcısı

NOT :Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres :İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 526 13 82

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/621/19175 16/02/2009
Konu : **Anket**
(Nesrin ÖZER)

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

İlgi: a) Valilik Makamının 13/02/2009 tarih ve 609/19096 sayılı Oluru.
b) Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik izin ve Uygulama Yönergesi.
c) 03/02/2009 tarih ve 1506 sayılı yazınız.

İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi **Nesrin ÖZER'in**, İlimizde ekte isimleri belirtilen okullarda uygulanmak üzere **"Özel Ortaöğretim Kurumlarında Öğretmen Performans Değerlendirme Uygulamaları: Bir Alan Araştırması"**konulu anket çalışmasını yapma isteği ilgi (a) Valilik Oluru ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi, gereğinin ilgi (a) Valilik Oluru doğrultusunda, gerekli duyurunun anketçi tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2(iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Kültür Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.

Erdem DEMİRCİ
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EKLER :
Ek-1. İLGİ (a) Valilik Oluru.
2. Anket soruları.

EĞİTİME %100 DESTEK
NOT *: Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.*
Adres *: İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 2125261382*
E-Mail *: kultur34@meb.gov.tr* ***Web*** *: http://istanbul.meb.gov.tr/bolumler/kultur*
4440632

EK 3: Milli Eğitim İstatistiklerine Dair Gösterge Tablosu

Eğitim Göstergeleri Education Indicators

1.17 Eğitim kurumlarının kademelere göre okul, öğrenci, öğretmen ve derslik sayısı

Number of schools, students, teachers and classrooms in education institutions by level of education

[2008/'09 Öğretim yılı - The educational year 2008/'09]

Eğitim kademesi (Level of education)	Okul/ Kurum School/ Institution	Öğrenci sayısı Number of students			Öğretmen sayısı Number of teachers			Derslik Classroom
		Toplam Total	Erkek Males	Kadın Females	Toplam Total	Kadrolu Permanent	Sözleşmeli Contractual	
Genel toplam - General total	**58 982**	**21 117 017**	**11 304 483**	**9 812 534**	**757 277**	**679 015**	**78 262**	**552 786**
Örgün eğitim toplamı Total of formal education	**45 969**	**15 351 849**	**8 054 845**	**7 297 004**	**662 584**	**624 654**	**37 930**	**468 916**
Örgün Eğitim (Resmi) Formal education (Public)	**42 071**	**14 074 079**	**7 349 510**	**6 724 569**	**614 677**	**576 747**	**37 930**	**433 867**
Örgün Eğitim (Özel) Formal education (Private)	**3 896**	**423 253**	**229 455**	**193 798**	**46 665**	**46 665**	-	**35 049**
Örgün Eğitim (Açıköğretim) Formal education (Open education)	**2**	**854 517**	**475 880**	**378 637**	-	-	-	-
Okul öncesi eğitim Pre-primary education	**3 525**	**804 765**	**421 033**	**383 732**	**12 553**	**12 059**	**494**	**39 481**
Okul öncesi(resmi) Pre-primary education (public)	1 346	**733 775**	383 189	350 586	**4 560**	4 066	494	28 650
Anaokulu - Kindergarten	1 024	**117 153**	61 879	55 274	**4 560**	4 066	494	4 432
Anasınıfı -Nursery-Class	(1)19 545	**601 416**	313 341	288 075	(2)15 976	(2)15 976	-	23 323
657 S.K. 191. Maddesine göre açılan kurumlar -Institutions opened in accordance with Law no. 657 article 191	322	**15 206**	7 969	7 237	**1 242**	1 242	-	895
Okul öncesi (özel) Pre-primary education (private)	2 179	**70 990**	37 844	33 146	**6 751**	6 751	-	10 831
Anaokulu -Kindergarten	674	**24 239**	12 727	11 512	**873**	873	-	1 874
Anasınıfı -Nursery-Class	(1)583	**17 110**	9 076	8 034	(2)813	(2)813	-	1 236
Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu - Social Services and Child Protection Institution	1 505	**29 641**	16 041	13 600	**5 878**	5 878	-	7 721
İlköğretim - Primary education	**33 769**	**10 709 920**	**5 553 871**	**5 156 049**	**453 318**	**419 340**	**33 978**	**320 393**
İlköğretim (resmi)-Primary education (public)	32 861	**10 123 457**	5 236 381	4 887 076	**428 429**	394 451	33 978	305 420
İlköğretim (özel) Primary education (private)	907	**239 988**	130 139	109 849	**24 889**	24 889	-	14 973
Açık ilköğretim Open primary education	1	**346 475**	187 351	159 124	-	-	-	-
Ortaöğretim - Secondary education	**8 675**	**3 837 164**	**2 079 941**	**1 757 223**	**196 713**	**193 255**	**3 458**	**109 042**
Ortaöğretim (resmi) Secondary education (public)	**7 864**	**3 216 847**	**1 729 940**	**1 486 907**	**181 688**	**178 230**	**3 458**	**99 797**
Ortaöğretim (özel) Secondary education (private)	**810**	**112 275**	**61 472**	**50 803**	**15 025**	**15 025**	-	**9 245**
Açıköğretim lisesi Open education high school	**1**	**508 042**	**288 529**	**219 513**	-	-	-	-
Genel ortaöğretim toplamı Total of general secondary education	**4 053**	**2 271 900**	**1 186 244**	**1 085 656**	**107 789**	**106 138**	**1 651**	**65 859**
Genel ortaöğretim(resmi) General secondary education (public)	3 269	**1 799 127**	909 950	889 177	**93 073**	91 422	1 651	56 795
Genel ortaöğretim (özel) General secondary education (private)	783	**110 896**	60 634	50 262	**14 716**	14 716	-	9 064
Açıköğretim lisesi Open education high school	1	**361 877**	215 660	146 217	-	-	-	-
Mesleki ve teknik ortaöğretim toplamı - Total of vocational and technical secondary education	**4 622**	**1 565 264**	**893 697**	**671 567**	**88 924**	**87 117**	**1 807**	**43 183**
Meslekî ve teknik lise (resmi) Vocational and technical high school (public)	4 595	**1 417 720**	819 990	597 730	**88 615**	86 808	**1 807**	43 002
Meslekî ve teknik lise(özel) Vocational and technical high school (pravite)	27	**1 379**	838	541	**309**	309	-	181
Açıköğretim lisesi Open education high school	-	**146 165**	72 869	73 296	-	-	-	-
Yaygın eğitim (3) Non-formal education (3)	**13 013**	**5 765 168**	**3 249 638**	**2 515 530**	**94 693**	**54 361**	**40 332**	**83 870**
Resmi - (Public)	2 077	**2 717 288**	1 277 287	1 440 001	**10 775**	7 059	3 716	6 077
Özel - (Private)	10 936	**3 047 880**	1 972 351	1 075 529	**83 918**	47 302	36 616	77 793

(1) Okul öncesi eğitimde 19 545 resmi anasınıfı ile 583 özel anasınıfı okul sayısına dahil edilmemiştir.

(1) 19545 public and 583 private nursery-classes are not included in the number of schools in pre-primary education.

(2) 16 789 okul öncesi öğretmeni kadrolarının bulunduğu kurumların öğretmen sayılarında gösterilmiştir. Toplama dahil edilmemiştir

(2) 16 789 pre-primary teachers are included in the number of teachers of institutions of which they are permanent staff and are excluded from the total.

(3) Yaygın Eğitim Kurumlarına ait kursiyer sayısı bilgileri 2007/'08 öğretim yılı sonu itibariyle verilmiştir.

(3) The figures on the number of trainees in non-formal education institutions refer to the end of educational year 2007/'08.

EK.4 Özel Okullar Birliği Yazısı

TÜRKİYE ÖZEL OKULLAR BİRLİĞİ DERNEĞİ

SAYI : 300/ 510
KONU : Bilgi

08 Ocak 2010

Sayın Kurucu, Kurucu Temsilcisi ve Kurum Müdürleri,

Devam etmekte olan akademik bir çalışma için Birliğimize kayıtlı okullarda "Öğretmen Performansının Değerlendirilmesi Uygulaması" olup olmadığı hakkında bilgiye ihtiyaç duyulmuştur.

Okulunuzun ortaöğretim bölümünde, yazılı bir süreç olarak planlanmış "Öğretmen Performans Değerlendirmesi" uygulanıp uygulanmadığı hakkında bilgi verilmesini rica ederim.

Saygılarımla

Cem GÜLAN
Yönetim Kurulu Başkanı

(Orijinal imzalıdır.)

Türkiye Özel Okullar Birliği, ECIS üyesidir.

İstiklal Cad. Odakule İş Merkezi No: 142 K: 5 Beyoğlu / İSTANBUL
Tel: (0212) 249 00 00 (Pbx) - **Faks:** (0212) 249 00 10
web: www.turkozokbir.org.tr – **e-mail:** info@turkozokbir.org.tr

EK.5 CIS Üye Okul Listesi

Membership Accreditation Teacher Recruitment Leadership/Governance Higher Education CIS Executive Quicklinks



Welcome to the International Schools Directory (ISD) of CIS Members.

Click here for a full list of all our schools.

Please select the country you are interested in: Turkey Clear

You may filter results by Curricula: US UK IB MYP PYP IPC International National

You may filter results by Examination: GCSE IGCSE SAT GCE 'A' AP AICE

Once populated use the grid below to select the school. You may sort the results by clicking the column name.

	School Name	City	Accredited	Enrolment
Select	Açi Schools	Istanbul		800
Select	AEC The American College	Mersin		981
Select	American Collegiate Institute/SEV Elementary School	Izmir	Yes	1148
Select	Bilkent Laboratory & International School	Ankara	Yes	450
Select	British Embassy Study Group	Ankara		150
Select	Dogus Schools	Istanbul		611
Select	Enka Schools	Istanbul		1116
Select	Eyüboğlu Schools	Istanbul	Yes	2161
Select	Feyziye Mektepleri Vakfi Isik Okullari	Istanbul	Yes	4321
Select	Hisar School	Istanbul	Yes	1145
Select	Irmak School	Istanbul		555
Select	Isikkent School	Izmir	Yes	540
Select	Istanbul International Community School	Istanbul	Yes	520
Select	Jale Tezer College	Ankara		680
Select	MEF International School	Istanbul		290
Select	MEF International School - Izmir	Izmir		140
Select	Özel Bilkent Schools	Ankara		932
Select	Özel Büyük Kolej	Ankara	Yes	979
Select	Özel Çag Lisesi	Tarsus		677
Select	Özel Marmara Koleji	Istanbul	Yes	1511
Select	Private Emine Örnek Schools	Bursa		1215
Select	Tarsus American School	Tarsus	Yes	712
Select	TED Ankara College Foundation	Ankara		6105
Select	TED Bursa Koleji	Bursa		521
Select	TED Istanbul College Foundation	Istanbul		1318
Select	The British International School, Istanbul	Istanbul		618
Select	The Koç School	Istanbul		2090
Select	Üsküdar American Academy	Istanbul	Yes	624
Select	Üsküdar SEV Elementary School	Istanbul	Yes	1026
Select	Zeynep Mutlu Eğitim Vakfi Kemer Lisesi	Istanbul		61

ECIS Üye Okul Listesi

ecis

EUROPEAN COUNCIL OF INTERNATIONAL SCHOOLS

Search for a Member School

Search

Home

You Searched for a School in **Turkey**.

Country	City	School Name
Turkey	Mersin	AEC The American College (GIRAME)
Turkey	Izmir	American Collegiate Institute/SEV Elementary School (OZEL)
Turkey	Istanbul	Avrupa Koleji/Europa Kollej (AVRUPA)
Turkey	Ankara	Bilkent Laboratory & International School (BILKEN)
Turkey	Ankara	British Embassy Study Group (BRITEM)
Turkey	Istanbul	Dogus Schools (DOGUS)
Turkey	Bursa	Emine Ornek Schools (EMINE)
Turkey	Istanbul	Enka Schools (ENKOAK)
Turkey	Istanbul	Eyüboglu Schools (EYUBO)
Turkey	Istanbul	Hisar School (HISAR)
Turkey	Istanbul	Irmak Schools (OZIRM)
Turkey	Istanbul	Istanbul International Community School (ISTANB)
Turkey	Antalya	Özel Antalya Lisesi (ANTALY)
Turkey	Ankara	Özel Bilkent Lisesi (OZEBIL)
Turkey	Ankara	Özel Büyük Koleji (BUYUK)
Turkey	Istanbul	Özel Çevre Koleji (OZISCE)
Turkey	Istanbul	Özel Marmara Koleji (OZMARM)
Turkey	Istanbul	Robert College of Istanbul (ROBERT)
Turkey	Tarsus	Tarsus American School (TARSUS)
Turkey	Ankara	TED Ankara College Foundation (TEDANK)
Turkey	Istanbul	TED Istanbul College Foundation (TEDIST)
Turkey	Istanbul	The Koc School (KOCSC)
Turkey	Istanbul	Uskudar American Academy & SEV Elementary School (USKUDA)

The European Council of International Schools (ECIS) is a collaborative network promoting the ideals and best practice of international education. ECIS leads in addressing significant current and future educational and global issues in support of its membership in Europe and worldwide.