

M.ATAŞ

**ÖZEL OKULLARDA GÖREV YAPAN ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN
PERFORMANSLARININ DEĞERLENDİRİLMESİNDE HİYERARŞİK
YAPININ ETKİSİ**

Merve ATAŞ

BAU 2019

HAZİRAN 2019

**ÖZEL OKULLARDA GÖREV YAPAN ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN
PERFORMANSLARININ DEĞERLENDİRİLMESİNDE HİYERARŞİK
YAPININ ETKİSİ**

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

MERVE ATAŞ

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

HAZİRAN 2019

Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün Onayı



Dr. Öğr. Üyesi Enisa MEDE
Enstitü Müdürü

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



Dr. Öğr. Üyesi Sabiha DULAY
Koordinatör


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



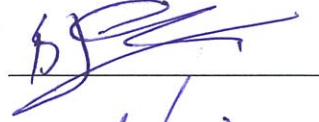
Dr. Betül TARHAN ALKAN
Tez Danışmanı

Komite Üyeleri

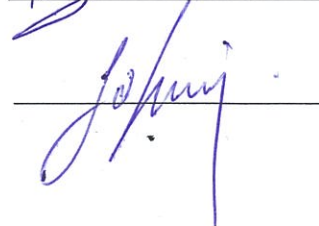
Dr. Öğr. Üyesi Sabiha DULAY (BAU, EBE)



Dr. Betül TARHAN ALKAN (JTA)



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



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

Ad Soyad: Merve Ataş

İmza:



ÖZ

ÖZEL OKULLARDA GÖREV YAPAN ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN PERFORMANSLARININ DEĞERLENDİRİLMESİNDE HİYERARŞİK YAPININ ETKİSİ

Ataş, Merve

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Yüksek Lisans Programı

Tez Yöneticisi: Dr. Betül TARHAN ALKAN

Haziran 2019, 106 sayfa

Bu çalışma, özel okullarda görev yapan öğretmenlerin performans değerlendirme ölçütlerini çok katmanlı hiyerarşik yapı içerisinde inceleyen, öğretmenlerin bu süreçte karşılaştıkları sorunları belirleyerek bu sorunlara çözüm önerisi getirmeyi amaçlayan bir çalışmadır. Çalışmanın genel amacı, özel okullarda görev yapan öğretmenlerin performans değerlendirme sistemini, çok katmanlı hiyerarşik yapı içerisinde niteliksel açıdan öğretmen performanslarına ilişkin okul yöneticisi, zümre başkanı ve öğretmen görüşlerine göre belirlemektir. Karşılaştırmalı analiz yapmayı amaçlayan bu çalışma, nitel araştırmalardan biri olan oluşturma kuram oluşturma modeliyle tasarlanmıştır.

2018-2019 yılları arasında İstanbul ilindeki özel okullarda çalışan 5 öğretmen, 5 zümre başkanı, 5 müdür yardımcısı, 5 okul müdürü ile yüz yüze görüşme sağlanmış ve önceden belirlenen görüşme sorularına cevap alınmıştır. Veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yapılan nitel çalışmada elde edilen verilere içerik analizi yapılmıştır. Öğretmenin yerine getirmesi gereken en önemli sorumluluğu, özel okulların çok katmanlı hiyerarşik yapısı içerisinde öğretmen performansının ölçülmesinin yönetim süreçlerine katkısı, öğretmenin performansının nasıl değerlendirilebileceği, özel okullardaki öğretmen performansının değerlendirilmesinin işte kalması açısından öğretmeni nasıl etkileyebileceği, öğretmen performansının değerlendirilmesinde olası sorun ve çözümlerin neler olduğu temaları altında sonuca ulaşılmıştır. Çalışmanın sonucundan, öneri olarak “Özel okullardaki hiyerarşik yapı

içerisinde öğretmen performans değerlendirme basamakları” modellenmesi oluşturulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Öğretmen, Özel Okul, Performans Değerlendirme, Hiyerarşi, Performans



ABSTRACT

EFFECTS OF THE HIERARCHICAL STRUCTURE ON THE PERFORMANCE EVALUATION OF PRIVATE MIDDLE SCHOOL TEACHERS

Ataş, Merve

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

Supervisor: Dr. Betül TARHAN ALKAN

June 2019, 106 pages

This study analyzes the evaluation criterion used to gauge teachers' performances in the multilayered hierarchy within private schools and aims to propose solutions to the problems private school teachers encounter. Purpose of this study is to design a performance evaluation system that will determine private school teachers' performances based on qualitative evaluations by principals, principal teachers and teachers within school's multilayered hierarchy. Aiming to make comparative analysis, this study has been designed with the model of constructionist grounded theory which is a qualitative research. 5 teachers, 5 principal teachers, 5 assistant principals and 5 principals who have worked at the private schools in İstanbul between 2018-2019 have been interviewed face-to-face using predefined interview questions. A semi-structured interview method has been employed as the data collection tool and content analysis has been run over the data gathered. Results of the study were derived based on teachers' primary objective, contribution of the performance evaluations to the managerial processes within the multilayered hierarchy at private schools, ways of evaluating teachers' performances, possible effects of private school teachers' performance evaluations on their job status, solutions to the problems during teachers' performance evaluations. As a result of the findings of this study, the "Model for Performance Evaluation Stages of the Private School Teachers" has been proposed.

Keywords: Teacher, Private School, Performance Evaluation, Hierarchy, Process

TEŞEKKÜR

Başlamaya çok kısa sürede karar verip, sonunu aynı hızda getiremediğim bir süreç oldu yüksek lisans. Akademik olarak kendimi geliştirmek için çıktığım bu yolda bir sürü kalbi güzel insanla kesişti yolum.

Hayatımda bir sayfa daha kapatırken ilk olarak bu süreçte kendimi geliştirmem için her zaman beni yüreklendiren, aramızda kilometrelerce mesafe olduğunda bile “Bir telefon kadar uzağındayım.” diyebilen, tecrübelerine her zaman ihtiyaç duyduğum çok değerli danışmanım Dr. Betül Tarhan’a çok teşekkür ederim.

Yüksek lisans yapmaya bir anda karar vermeme sağlayan, saat 05.30’da uyanıp geçirdiğimiz yoğun tempolu iş günlerinin ardından “Beylikdüzü-Beşiktaş” yollarında fiziken ve manen hep yanımda olan canım dostum Demet Kademli ’ye çok teşekkür ederim.

Bu süreçte ve her zaman saati düşünmeden arayabildiğim kardeşim Fatma Nur Avcı’ya destekleri için çok teşekkür ederim.

Her zaman daha iyisini yapabileceğime beni inandıran, varlığından güç bulduğum Nevzat Sezer’e çok teşekkür ederim.

En büyük teşekkürüm bugünlere gelmemi sağlayan aileme...

Hayatta olmasa bile her zaman beni izlediğine inandığım canım babam Mehmet Atas’a, her düştüğümde elimden tutan canım annem Nevin Atas’a, annem ve babamın bana en güzel hediyesi canım kardeşim Gözde Atas’a ve varlığına her zaman şükrettiğim canım dedem Halil İbrahim Engin’e sonsuz teşekkürler.

İÇİNDEKİLER

İNTİHAL.....	iii
ÖZ	iv
ABSTRACT	vi
TEŞEKKÜR.....	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
Bölüm 1: Giriş.....	1
1.1 Problem Durumu	1
1.2 Çalışmanın Amacı ve Araştırma Soruları	5
1.3 Çalışmanın Önemi	5
1.4 Tanımlar	6
Bölüm 2: Alanyazın Taraması	8
2.1 Okul Yapısı ve Yapı Unsuru Olarak Çok Katmanlı Hiyerarşi.....	8
2.2 İnsan Kaynağı Performansının Değerlendirilmesi	13
2.2.1 Performans nedir?	13
2.2.2 Performans değerlendirme ve süreci..	15
2.3 Öğretmen Performansının Değerlendirilme Süreç ve Ölçütleri	20
2.4 İlgili Araştırmalar	25
Bölüm 3: Yöntem.....	34
3.1 Araştırmanın Modeli	34
3.2 Çalışma Grubu	34
3.3 Veri Toplama Süreci	36
3.4 Veri Toplama Aracı.....	36
3.5 Verilerin Analizi ve Güvenirlik.....	38
Bölüm 4: Bulgular.....	42
Bölüm 5: Tartışma ve Sonuçlar	83
5.1 Tartışma.....	83
5.2 Sonuçlar.....	90
5.3 Öneriler.....	93
KAYNAKÇA	95
EKLER	103
A. Görüşme Kabul Formu	103
B. Görüşme Soru Formu	104
C. Özgeçmiş	106

TABLÖLAR LİSTESİ

TABLÖLAR

Tablo 1 İyi Tasarlanmayan Performans Değerlendirme Sürecinde Ortaya Çıkabilecek Olumsuzluklar.....	18
Tablo 2 Araştırma Katılımcıların Demografik Bilgileri	35
Tablo 3 Araştırma Problem Soru Ve Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu Eşleştirmesi.....	37



ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİLLER

Şekil 1 Okulun sosyal sistemde yeri	9
Şekil 2 İyi performans gösteren bir öğretmenin yerine getirmesi gereken en önemli sorumluluğu ve niteliğine ilişkin bulgular.	43
Şekil 3 Özel okulların çok katmanlı hiyerarşik yapısı içerisinde öğretmen performansının ölçülmesine ilişkin bulgular.	50
Şekil 4 Öğretmen performansının nasıl değerlendirilebileceğine ilişkin bulgular.....	55
Şekil 5 Özel okullarda öğretmen performansının değerlendirilmesinin işte kalması açısından öğretmeni nasıl etkileyebileceğine ilişkin bulgular	60
Şekil 6 Öğretmen performansının değerlendirilmesinde olası sorun ve çözümlere ilişkin bulgular	65
Şekil 7 Özel eğitim kurumlarında hiyerarşik yapıda öğretmen performans değerlendirme modeli.....	74
Şekil 8 Özel eğitim kurumlarında öğretmen performans değerlendirme basamakları.....	76

Bölüm 1

Giriş

1.1 Problem Durumu

Eğitim, küreselleşme sürecinde önemli unsurlardan biridir. Bu bağlamda eğitim ile küreselleşme arasında çift yönlü bir ilişkinin olduğu, küreselleşen dünyanın eğitim sistemlerini yenilemeye zorlarken, eğitim alanındaki gelişmelerin de küreselleşme sürecine hız ve yön verdiği belirtilebilir. Aslında küreselleşmeyi doğuran temel faktörlerin altında yatan olgunun da eğitim olduğu, diğer bütün alanlardaki gelişmelerin öncelikle eğitimden etkilendiği düşünüldüğünde; küreselleşen dünyada toplumların geleceğinin, ulusal ve uluslararası rekabetin sonucunun, bireylerarası iletişim ve etkileşimin kalitesinin, dünya pazarlarında üstünlüğün, eğitime ve dolayısıyla okullara büyük ölçüde bağlı olacağı söylenebilir (Çalık ve Sezgin, 2005). Özellikle eğitim ve diğer sosyal hizmetlere (sağlık, beslenme vb.) yapılan yatırımlar; bireylere, onların ailelerine ve bir bütün olarak topluma doğrudan faydalar sağlar. Çünkü beşeri sermayenin birbiriyle ilgili bu farklı açılardan değerlendirilmesi karşılıklı ve çoklu pozitif dışsallıkları kuvvetlendirmektedir. Eğitim belki de bireylerin yaşam beklentilerini ve sağlıklarını etkileyen en önemli değişkendir (Psacharopoulos, 1996). Bu nedenlerle eğitimin toplumsal kalkınma ve beşeri sermaye yatırımları bakımından önem arz ettiği söylenebilir. Eğitimin unsurları incelendiğinde ise okul içi ve dışı olmak üzere ikiye ayırmak mümkün görünmektedir. Okul içinde öğretmen ve öğretmenin niteliği ve dolayısıyla öğretmenin göstereceği sınıf içi performansın eğitimin kalitesini arttıracığı akla gelebilmektedir.

Eğitimin önemli boyutlarından biri olan öğretmenler ile ilgili yapılan araştırmaların etkili olması için odaklanıldığı dikkat çekmektedir. 1920’li yıllarda öğretmen etkililiği üzerine yapılan çalışmaların öğretmenlerin kişisel özellikleri çerçevesinde yapılandırıldığı görülmektedir (Brandy, 2008; Özkanlı, 1995; Çakmak, 2006). Bunun yanı sıra bu araştırmalar öğretmenlerin öğretimde kullandıkları yöntem ve teknikler, öğrencilerle ilişkileri, meslek hayatında karar alma biçimleri ve mesleki alan bilgileri gibi konularla çeşitlendirilmiştir (Sönmez, 1996). Bazı okullarda

öğretmenler özel eğitim konusunda uzmanlaşmışlardır ve öğretmenlere en uygun gördükleri müfredatı uygulamaları için fırsat verilmektedir. Öğretmenler, meslektaşlarıyla işbirliği yapan, öğretim liderliğini paylaşan, birbirlerinin mesleki gelişimlerine katkıda bulunan oldukça yetenekli ve iyi eğitilmiş profesyonellerdir (Brandy, 2008; Marks & Printy, 2003).

“Bürokrasilerde, memur alımı ve yükselmelerde liyakat esas alınmaktadır. Okullar da bu özelliği göstermektedir. Bürokrasiler ilişkilerde nesnellığı vurgulamaktadır. Bu durum karar vermede yansızlığı sağlamakta ve bireyselliğin etkisini en aza indirmektedir. Belirtilen iki ilke işlerin işleyişini düzenlemektedir” (Anderson, 1970, s.13; Gönüllü, 2009, s.35).

Performans; işgörenin veya örgütün hedeflenen amaca ne ölçüde ulaştığının nitel ve nicel olarak ortaya konulması olarak tanımlanmıştır (Özkanlı, 1995). Performans kendi içinde çeşitli ölçüm seviyeleri olan genel bir başarı tanımlamasıdır ya da diğer bir ifadeyle önceden belirlenmiş bir zaman aralığı içinde, önceden belirlenmiş hedefler ve kriterler doğrultusunda öğretmenin ortaya koyduğu çaba ve bu çaba sonucu ortaya çıkan iştir (Çalık, 2003). Performansın yönetim süreçleri içerisinde belirlenmesinden sonra iyi bir performans gösteren iş görenlerin motivasyonları açısından ödüllendirilmelerinin bireyin isteklerine yakın şekilde yapılması önem taşır. Devam etmekte olan sıradan bir işle ilgili başarı, cesaretlendirici birkaç söz ile takdir edilebilir. Önemli bir başarıyı ödüllendirmek için ise tören düzenlemek daha uygundur. Bütün bunların yanında yönetici, kişilerin farklı ödüllerle motive olacağını unutmamalıdır (Nelson, 1999). Personellerin etkin oldukları alanlarda başarıya ulaştıklarında yönetici tarafından performans değerlendirme zamanında takdir edilmeleri şüphesiz motivasyonlarının artması açısından önem taşır. Dolayısıyla bahsi geçen performansın ölçülebilmesi gerekmektedir. Ölçümden daha da önemlisi doğru ölçüm ve sonuca ulaşmaktır.

Performans değerlendirmesini doğru yapan ve iş görenlerini iyi yönlendirebilen örgütler daha kaliteli bir hizmet anlayışı benimseyebilir. Kalite, üretilen mal veya hizmetin müşteri taleplerini karşılama düzeyidir. Kalite kavramı rekabet etme gücü ile ölçülen bir kavramdır. Bu durum diğer örgütler gibi kar maksimizasyonu ve rekabete dayanmayan bir anlayışla çalışan kamu kurumları için bir zorunluluk olarak görülmemektedir. Ancak halka en yakın kurum olma sıfatıyla kamu kurumları hizmetten yararlananlara kaliteli hizmet sunmak zorundadır (İşleyen, 2011). Etkili

tasarlanmış bir performans değerlendirme süreci (Çakmak, 2006): (a) Mevcut durumu belirleme, (b) Misyona oluşturma, (c) Amaç ve hedefleri belirleme, (d) Performans kriterlerini oluşturma, (e) Ölçme ve değerlendirme basamaklarından oluşur. Başarı değerlendirmesi, çalışanın görevlerini ne derece iyi gerçekleştirdiğini hedeflerken (Can, Akgun ve Kavuncubası, 2001); performans değerlendirmesi, çalışanın kurum amaçlarının gerçekleşmesine yapmış olduğu katkının ölçülmesidir (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001).

İşgören değerlendirilmesini oluşturma sürecinde sorulması gereken ilk soruların değerlendirilmesi gerektiği sordur. Bu sayede, değerlendirilmesi gereken bireysel performansın belirgin öğelerine detaylı ilgi gösterilebilir. Bazı değerlendirme süreçlerinde sadece işgörenin üretimdeki verimine ilgi gösterilirken; davranışları ve diğer yönleri değerlendirme sürecine etki etmez. İşgörenin iş performansını tanımlayan nihai bir yargıya varmadan önce, işgörenin görünümü, devamsızlık kaydı, genel davranışları gibi faktörler göz önüne alınmalıdır (Sikula & McKenna, 1990).

Eğitim hayatın her döneminde devamlılık gösteren bir süreçtir. Bu sürecin eğitim kurumları olan okullarda yürütülen kısmı, eğitimin amacı, eğitim programı, öğretim yöntem ve teknikleri ile ölçme ve değerlendirme basamaklarından oluşur. Okullar amaçlarını gerçekleştirdikleri sürece yaşarlar. Okulların amaçlarına ulaşmasında ve programların uygulanmasında aktif olarak görev yapanlar ise öğretmenlerdir (Demirel, 2005). Öğretmenler için yapılan eğitimler, hem öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerini sağlayacak hem de okulun amaçları doğrultusunda eksiklik gösterilen kısımların giderilmesine yardımcı olacaktır. Bu sebeple performansın belirlenip öğretmene geri bildirim ve gelişim fırsatı tanımak önemlidir.

Bir öğretmen, görev yaptığı eğitim kurumunda çeşitli görev ve sorumluluklar üstlenir. Bu görev ve sorumluluklarını yerine getirmek için belirli bir zaman ve çaba harcaması gerekmektedir. Gösterdiği bu çabanın sonucu öğretmenin iş performansıdır. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli amaçlarından biri, insanın kurumda yüksek performansla çalışması olduğundan eğitim örgütlerinde gerçekleştirilen tüm insan kaynakları uygulamalarının temelinde de öğretmen performansının artırılmasının amaçlanması gerektiği söylenebilir. Öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesinin niteliği, okulun amaçlarına ulaşma

derecesinde öğretmenin katkısının objektif olarak belirlenmesi ile ilgilidir. Bu durum insan kaynaklarının geliştirilmesi ve niteliğinin yükseltilmesi açısından önem taşıdığı gibi, değerlendirme sonuçları da öğretmenin moral ve çalışma isteğini de doğrudan etkileyebilmektedir (Şaylı ve Karabey, 2004).

“Bir örgüt olarak okulun sistemi; bütünü ile açık bir sistem olmalı, çevresindeki diğer sistemlerle etkileşim içinde olmalı, özellikle de toplumsal sistem ile arasındaki ilişki dinamik ve sürekli olmalıdır. Okulun sistemi, okulda bulunan rehberlik, kütüphane, ölçme ve değerlendirme gibi alt sistemler ile bütünlük içinde olmalı ve uyumlu çalışmalıdır; alt sistemleri oluşturan unsurlar ahenkli ve işbirliği içinde çalışmalıdır” (Taymaz, 2010, s.200).

Okul müdürleri, öğrencileri davranışsal, duygusal ve akademik olarak geliştirmek için güvenli bir okul ortamının sağlamasından da sorumludur (Blum, 2005). Bu nedenle okul yöneticileri okuldaki faaliyetlerin tümünü yakından takip etmek zorundadır. Okul içindeki uygulamaların adil ve şeffaf olması kurumsal adaleti güçlendirdiği gibi öğretmenlerin okul yöneticilerine karşı duydukları güveni artırır ve okula karşı aidiyet duygusu geliştirmelerine katkı sağlar (Özmen ve Köseoğlu, 2017). Okulların işlevlerini tam olarak yerine getirip getirememesi de, bu kurumlarda görev yapan öğretmenlerin performansına bağlıdır. Diğer taraftan performans değerlendirme sürecinde öğretmenlerden meslektaşlarını değerlendirmelerini talep edilen okul ortamı, değerlendirici sayısının artması sebebi ile objektif bir değerlendirme için önemli bir öğedir. Öğretmenlerin yöneticilerin yönetim becerilerini sorguladığı, öğretmen arkadaşları ve okul yöneticileri ile çatışma yaşadıkları, adaletsiz uygulamalara şahit oldukları, okulda demokratik ve şeffaf bir değerlendirme ortamının olmadığını düşündükleri bir okul ortamında öğretmenler şeffaf bir değerlendirme yapamazlar (Aydın, 2000). Dolayısıyla eğitimin önemli bir yatırım aracı olduğu düşünüldüğünde ve eğitimin niteliğinin sorgulanmasında öğretmen ve uygulamaların niteliğinin öncelikle sorgulanmasının önemli olduğu görülmektedir. Bu nedenle öğretmen performansı gündeme gelebilmektedir. Ancak öğretmen performans göstergelerinin nasıl olacağı bir taraftan performansın kim tarafından ölçüleceği de ayrı bir soru olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu araştırmada özel okullarda çalışan çeşitli taraflardan alınan görüşler ışığında okullarda bulunan hiyerarşik yapı içerisinde öğretmen performans

değerlendirme sistemi ile ilgili görüşlerin ortaya koyulması araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır.

1.2 Çalışmanın Amacı ve Araştırma Soruları

Özel okullarda görev yapan öğretmenlerin performans değerlendirme sistemini, çok katmanlı hiyerarşik yapı içerisinde niteliksel açıdan öğretmen performanslarına ilişkin okul yöneticisi, zümre başkanı ve öğretmen görüşlerine göre belirlemektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıda yer alan sorulara cevap aranacaktır:

1. Okul yöneticisi, zümre başkanı ve öğretmen görüşlerine göre iyi performans gösteren bir öğretmenin yerine getirmesi gereken en önemli sorumluluğu ve niteliği nedir?
2. Okul yöneticisi, zümre başkanı ve öğretmenler özel okulların çok katmanlı hiyerarşik yapı içerisinde öğretmen performansının ölçülmesi konusunda ne düşünmektedirler?
3. Okul yöneticisi ve zümre başkanına göre bir öğretmenin performansı nasıl değerlendirilmelidir?
4. Okul yöneticisi, zümre başkanı ve öğretmen görüşlerine göre özel okullardaki öğretmen performansının değerlendirilmesi işte kalması açısından öğretmeni nasıl etkilemektedir?
5. Okul yöneticisi, zümre başkanı ve öğretmen görüşlerine göre öğretmen performansının değerlendirilmesinde olası sorun ve çözümler nelerdir?

1.3 Çalışmanın Önemi

Son yıllarda eğitim kurumları ve öğretmenlerin performanslarının ölçülmesi gerek alanyazın gerekse basın-yayın organlarınca tartışılmalı bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak şu ana kadar işletmelerin ve daha çok uğraş alanı meta veya nesne olarak tanımlanabilen süreç organlarının performanslarının değerlendirilebildiği görülmekte iken okulların ana kaynağının insan olması bu değerlendirmeyi zor hale getirebilmektedir. Eğitim kurumlarında performans değerlendirme sisteminin insan ilişkileri, yönetim ve insan kaynağı yönetimi konusundaki bilgi ve ilkeleri bütünlük içinde ve farklı bir bakış açısı ile ele alan insan kaynakları yönetiminin eğitim örgütlerindeki uygulamalarının, öncelikle teorik olarak detaylı ele alınması ve tarafların yorumlarının sistematik bütünlük içerisinde

olması önem teşkil etmektedir. Bu konuda alanda yapılan araştırmaların (Anderson, 1970; Gönüllü, 2009; Sönmez, 1996) konunun önemini ortaya koyması ve özel okul örnekleme araştırma azlığı araştırmayı önemli kılmaktadır.

Teorik açıdan ele alındığında okuldaki eğitim-öğretim, öğretmenlerin çalışmalarının bir toplamı olup, dolayısıyla okulun ve eğitim-öğretimin kalitesinin artırılması, öğretmenlerin bireysel ve mesleki gelişimi ile sağlanacaktır (Çalık, 2003; Özmen ve Köseoğlu, 2017). 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. Etkin bir değerlendirme sistemi ile eğitim kurumlarının işlevlerini ne derece yerine getirdiklerinin tespit edilmesi, eksikliklerinin giderilmesi, düzeltilmesi ve geliştirilmesi gereken yönlerinin belirlenmesi mümkün olacaktır (Sikula, McKenna, 1990). Özel okullar açısından düşünöldüğünde resmi okullarla aynı şekilde denetimi, etkinliği ve belki de oluşturdukları sistem sayesinde sicil raporları ile öğretmenlerin değerlendirmesi görölebilmektedir. Farklı kademelerde birden fazla okula sahip eğitim kurumları, özel sektörde rekabet etmelerini sağlayacak yönetim araçlarına ihtiyaç duymaları gibi nedenlerle kendilerine özel öğretmen performansının değerlendirilmesi sistemleri oluşturup, uygulayabilmektedir (Aydın, 2000; Çakmak, 2006; Blum, 2005).

Nitekim özel okullarda görev yapan ortaokul öğretmenlerinin performanslarının değerlendirilmesinde hiyerarşik yapının etkisini araştırmayı amaçlayan bu çalışma, öğretmenler haricinde okul yöneticileri ve zümre başkanlarının görüşlerinin ele alınması bakımından da ayrı bir öneme sahiptir. Bu nedenle araştırmada ortaya çıkacak bulgu ve sonuçların araştırmacılara, karar alıcılara, özel ve devlet okul taraflarına sistematik bir bakış imkânı sağlaması bakımından önemli olduğu söylenebilir.

1.4 Tanımlar

Okul: Okul bireylerin birbirleri ile iletişim ve etkileşim için de buldukları bir toplumsal yaşam merkezi ve öğrenme alanıdır. Okul yalnızca belirli bürokratik kurallardan meydana gelmiş bir örgüt değil insan boyutu oldukça fazla önem taşıyan bir örgüttür. Çünkü okulların girdisi ve çıktısı insandır (Açıkalin, Şişman ve Turan, 2007).

Okul yapısı: okullar bürokratik olarak yapılandırılmış örgütler olup denetim, değerlendirme ve yükselmeleri bürokratik kurallara uygun olarak yaparken, diğer yandan ana aktör olarak öğretmeni içerisinde barındıran sistemin en alt parça yapısıdır (Öztürk, 2001).

Performans: İşgörenin veya örgütün hedeflenen amaca ne ölçüde ulaştığının nitel ve nicel olarak ortaya konulması veya sözlük anlamı ile bir işin üstesinden gelmek, muvaffakiyet veya bir kimsenin kendisine düşen görevi etkili bir biçimde tamamlamasıdır (Özkanlı, 1995; Kaynak ve diğerleri, 1998).

Performans değerlendirme: Performans değerlendirme görüşmesi, geribildirim ve karşılıklı destek vermenin beklendiği iki yönlü iletişimin hâkim olduğu bir problem çözme sürecidir. Performans değerlendirme görüşmesinde, yönetici astına eksikleri ve başarıları hakkında bilgi vermelidir, eksikliklerin nasıl giderilebileceği konusunda konuşulmalı, ast konuşmaya teşvik edilmelidir. Yönetici, çalışanla yaptığı performans görüşmesi sonrasında edindiği izlenimleri ve vardığı kararları sistematik olarak bir form üzerinde not almalıdır (Muchinsky, 1997).

Bölüm 2

Alanyazın Taraması

2.1 Okul Yapısı ve Yapı Unsuru Olarak Çok Katmanlı Hiyerarşi

Günümüz dünyasında gün geçtikçe daha kabiliyetli ve nitelikli iş gücüne ihtiyaç duyulduğu açıktır. Bu iş gücünü yetiştirebilmek için ihtiyaç duyulan temel meslek grubu olan öğretmenlik mesleğinin ve öğretmenlerin sahip olması gereken özellikler zaman içerisinde değişmekte ve artmaktadır (Ozankaya, 1977). Eğitimin önemli boyutlarından biri olan öğretmenler ile ilgili yapılan araştırmaların etkili olması için odaklanıldığı dikkati çekmektedir. 1920'li yıllarda öğretmen etkililiği üzerine yapılan çalışmaların öğretmenlerin kişisel özellikleri çerçevesinde yapılandırıldığı görülmektedir. Bunun yanı sıra bu araştırmalar öğretmenlerin öğretimde kullandıkları yöntem ve teknikler, öğrencilerle ilişkileri, meslek hayatında karar alma biçimleri ve mesleki alan bilgileri gibi konularla çeşitlendirilmiştir (Sönmez, 1996). Öğretmenlerin yer aldığı kurumlar okul olarak adlandırılmaktadır. Okullar eğitimin en küçük yapı birimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla öncelikle okulun ne olduğu ve yapısının ortaya koyulması gerekmektedir.

Okul, bireylerin birbirleri ile iletişim ve etkileşim için de buldukları bir toplumsal yaşam merkezi ve öğrenme alanıdır. Okullar; amaçlar, kurallar, emirler gibi öğelerden oluşan formal ve rasyonel bir sistemden daha çok, paylaşılan ortak anlamlara ve değerlere gerek duyulan yerlerdir. Okul yalnızca belirli bürokratik kurallardan meydana gelmiş bir örgüt değil insan boyutu oldukça fazla önem taşıyan bir örgüttür. Çünkü okulların girdisi ve çıktısı insanlardır (Açıkalın, Şişman ve Turan, 2007). Sistem anlayışı içerisinde ana ögesinin insan olduğu bilinen okulların yapıları bulunmaktadır. Okulun yapısı içerisinde ise belirli bir hiyerarşik yapı ve hiyerarşik yapının da katmanları vardır.

Mintzberg (1980), beş ana parçanın örgütün işlerini kontrol etmede önemli rol oynadığını öne sürmektedir. Örgütte üst yönetim, orta kademe, mal hizmet birimi, destek personeli ve teknik yapı olarak belirttiği beş ana parçanın örgütün işlerini kontrol etmede, örgütün belli bir düzen içerisinde ilerlemesini sağlamada önemli bir rol oynadığını ileri sürmektedir.

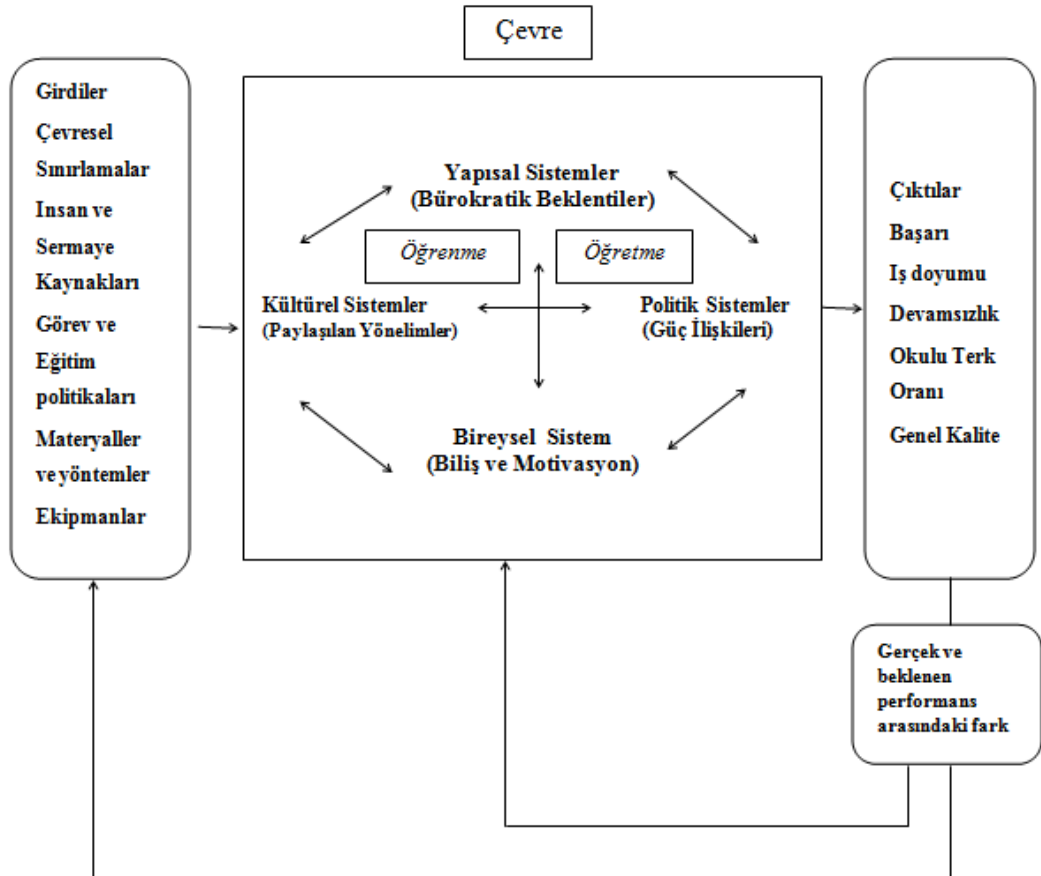
Üst yönetim: Örgütün üst düzey genel müdürü ve onların altında çalışan kişilerden oluşur. Üst yönetim, örgütün misyonunun en etkili bir biçimde hizmet etmesini sağlamakla görevlidir.

Orta kademe: Üst yönetim ve mal-hizmet birimi arasında yer alan yöneticilerden oluşur. Üst yönetimdeki kişiler, mal- hizmet üretim birimine biçimsel otoriteleri olan orta kademe yönetici zinciri aracılığıyla katılırlar.

Mal-hizmet birimi: Örgütün temel ürün ve hizmet üreten ya da doğrudan üretimi destekleyen tüm çalışanlarını içerir. Bu bireyler doğrudan mal ya da hizmet üretimiyle ilgili görevlerde çalışarak örgütün temel işlevini yerine getirirler.

Teknik yapı: Yapının tasarımı ve bakımı için analitik teknikleri uygulayan ve örgütün çevreye uyumunu sağlamasına yardımcı olan analistlerden oluşur.

Bir örgüt olarak okulun sosyal sistemler içerisinde bir yeri (bkz. Şekil 1) bulunmaktadır. Okulun bu yeri edinmesindeki faktörlerden biri bürokratik yapısıdır.



Şekil 1. Okulun sosyal sistemde yeri (Hoy & Miskel, 2010).

Lunenberg (2012) okulların, genellikle küçük ve düzenli örgütler olduğunu öne sürmektedir. Örgüt yapısı, profesyonel bürokrasi ile ifade edilen okullarda profesyonelleşme, öğretmen otonomisi ve uzmanlaşma ön plana çıkmaktadır. Bu özellikler bireylerin performansının gelişmesinde etkilidir. Bazı okullarda öğretmenler özel eğitim konusunda uzmanlaşmışlardır ve öğretmenlere en uygun gördükleri müfredatı uygulamaları için fırsat verilmektedir. Öğretmenler, meslektaşlarıyla işbirliği yapan, öğretim liderliğini paylaşan, birbirlerinin mesleki gelişimlerine katkıda bulunan oldukça yetenekli ve iyi eğitilmiş profesyonellerdir (Brandy, 2008; Marks ve Printy, 2003). “Güçlü bir bürokratik yapı sergileyen okul sistemlerinin özelliklerini aşağıdaki gibi belirtmek mümkündür” (Demir, 2009, s.26):

Tutumlar, beklentiler ve politik destek: Eğitim, özellikle öğretim, politikleşmiştir ve parti politikalarının ön sıralarında yer almaktadır. Ailelerin, işverenlerin ve medyanın sürekli olarak okulların durumunu eleştirmesine rağmen, bu kişilerin çoğu aslında radikal değişime karşıdır. Yerel eğitime karşı geliştirilmiş olan tutumlar ülke genelindeki eğitime karşı geliştirilmiş olan tutumlardan daha olumludur.

Amaçlar ve işlevler: Okullarda dikkatler müfredata odaklanmıştır. Ülkelerin çoğu, standartları güçlendirmeyi veya daha tek tip eşitlik yaratmayı veya her ikisini de amaçlayan ortak bir müfredat ve değerlendirme sistemi kullanmaktadır. Politika genelindeki eşitsizliklerle mücadele etmek çaba gerektirir. Resmi sertifikalar, ekonomik/sosyal yaşamın pasaportu olarak görülür. Daha büyük sayılarda ve daha çeşitli “ileri yaştaki genç” ilköğretimde yer alır. Okullarda daha uzun kalmak norm olmaya devam eder.

Kuruluşlar ve yapılar: Okulların ve okul sistemlerinin güçlü bürokratik yapısı varlığını sürdürmektedir. Öğretmen sınıfta baskın olmaya devam eder. Sınıflara belirli bir ölçüde yenilikçi yaklaşımlar getirilmesi ve okulların öğrenme kuruluşlarına dönüşmesi söz konusudur. Örneğin, okullarda ict kullanımı giderek artmaktadır, ama öğretim ve öğrenimin örgütsel yapılarında radikal değişiklikler olmamıştır.

Jeopolitik boyut: Ulusun (veya federal sistemlerdeki eyalet) hala politik otoritenin ana yörüngesini oluşturmaya devam etmesi, şirketler dünyasının, medyanın ve multi-medya kuruluşlarının eğitim piyasasıyla ilgilendiklerini belirtmiş olması ve etkilerinin zayıf olması, eğitimin başarısına ilişkin olarak düzenlenen

uluslararası anketler dâhil olmak üzere küreselleşmenin yarattığı baskı jeopolitik boyutta incelenebilecek başlıklardır.

Öğretmen iş gücü: Günümüzde mesleki gelişime verilen önem ve öğretmenlerin tutulmasına gösterilen özen artış göstermektedir. Bunun nedenlerinden biri öğretmen sayısında yaşanan sorunlar ve yaşlanmadır. Birçok ülkede güçlü sendika ve dernekler ve merkezi sanayi ilişkileri, birçok ülkede ise mesleki statü ve ödüller çoğu memur kadrosunda olan öğretmenlerin mesleki gelişimleri için etki sağlayan faktörler arasındadır. Profesyonelliğin “sanat” tarafı güçlü kalmıştır.

Okulun bir yönetimi vardır ve yönetim örgüt olarak okulun amaçlarını yerine getirmede ana sorumluluk ve yetkiye sahiptir. Yönetim, örgütü amaçları doğrultusunda ileriye götürmek için çalışır. Dolayısıyla okul yönetimi insan ve madde kaynaklarını etkili biçimde kullanarak okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmak durumundadır (Taymaz, 2007). Bu nedenle okul yöneticisinin yönetim süreçlerini başarılı bir şekilde yürütebilmesi ve okulun amaçlarına ulaşması için okulun kavram ve süreçlerini iyi bilmesi ve bazı yeterliklere sahip olması gerekmektedir. Böylelikle yönetici, okul başarısını ve eğitimin kalitesini arttıracaktır. Yönetici yeterlikleri incelendiğinde iletişim, teknoloji kullanımı, bilgi yönetimi, farklılıkların yönetimi gibi alanların ele alındığı görülmektedir (Bursalıoğlu, 1981; Şahin, 2000; Tabak ve Güçlü, 2017). Tüm bu özellikler, en genel anlamıyla örgütsel etkililiği sağlamada yöneticilerden beklenenleri ifade etmektedir (Ağaoğlu, Altınkurt, Yılmaz ve Karaköse, 2012). Okul yöneticisinin, okulda çalışanlara liderlik yapması, onlarla birlikte ekip olarak okulun amaçları doğrultusunda çalışmalarına destek göstermesi sürecin daha olumlu ve başarılı ilerlemesini sağlayabilir. Öğretmenler ve diğer çalışanlar bu sayede okulu benimseyebilir ve kendilerini bu ekibin bir parçası olarak görebilirler. Tüm bunlar okulun amaçlarına ulaşması doğrultusunda etkili adımlar atmasını sağlayabilir.

Eğitim ve okul yönetimini modern ve postmodern bakış açılarına göre değerlendiren Aslanargun (2007) rasyonel olan modern eğitim yönetim anlayışının okullarda psikososyal ihtiyaç ve beklentilere cevap veremediği için sorgulandığını ifade etmektedir. Modern anlayışın yerini alan ve daha insani değer sistemlerini dikkate alarak var olan postmodern bakış açısına göre okul yönetiminde; örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi için rasyonel kararlar almak yerine, örgüt içindeki bireylerin duygu, düşünce ve hislerine önem vermek suretiyle hedefler belirleyen bir

yönetim anlayışına sahip olma, kültürel ve bireysel farklılıklar, istikrarı ve statükoyu tehdit edici unsurlar olmadığı zenginlik olarak değerlendirildiği okul ortamı yaratma, esnek eğitim ve yönetim anlayışı benimseme, yöneten ve yönetilenler arasında çift yönlü, doğal ve içten bir iletişim ortamı sağlama, hayatın anlamı ve insan davranışlarının temelinde yatan değerleri anlama, öznel değerlendirmelerin, bireysel yorumların ve niteliğin ön planda olduğu okul ortamı ile beraber öteki önyargısının olmadığı, çok kültürlülüğün benimsendiği, yerel değerlerin önemsendiği bir eğitim ortamı sağlayabilme, ekonomiye hizmet eden okullaşma fikrine karşı bireysel doyuma ulaşmayı hedefleyen bir eğitim düşüncesine sahip olma, bilgi aktaran öğretmen yerine, bilgiye ulaşma yolları üzerine bakış açısı kazandırmayı hedefleyen öğretmen modeli ile yetkilerin toplandığı okul yöneticisi yerine, yetkilerin paylaşıldığı bir liderlik modeli benimseyebilme, istikrarın devamı ve statükonun korunması düşüncesi yerine, değişime yol açabilecek kaotik ve çalkantılı ortamları yönetmeye aday, vizyon sahibi eğitim liderleri ile çalışma özellikleri öne çıkmaktadır (Aslanargun, 2007). Eğitim süreci, okul yöneticisini meşgul eden, eğitsel süreci ve sonucu etkileyen önemli bir örgütsel faktördür.

“Okul yönetimi eğitim öğretim sürecinin etkili geçebilmesi için; eğitim planlamasında kültür ile ilgili hedefleri öngörme, okul felsefesi ve değerlerin oluşmasına katkıda bulunma, bir yönetici olarak temel değerleri kabul ve temsil etme, değerleri paylaşma ve okul içinde fikir birliği oluşturma, okul kültüründen yararlanarak örgütsel sosyalleşmeyi sağlama, belirgin adetler, yaygın olarak paylaşılan inançları belirleme, gelenekleri okul kültürü ile yaşatma, erkek ve kadın fark etmeksizin ünlü olan kişilerin konumsal güçlerinden yararlanma, özerklik, yenilik ve gelenek arasında gereken dengeyi kurma, okul kültürü ile etkililik ve verimlilik arasındaki ilişkiden yararlanma, kültürel etkinlik ve törenler düzenleme, katılımı gerçekleştirme, örgütte yazılı olan ve olmayan kurallara uyulmasını sağlama rollerini üstlenir” (Taymaz, 2007, s.80).

Okul yönetimi ile ilgili belirtilen bu özelliklerin büyük çoğunluğuna sahip olan okul yönetimi ve yöneticilerin bulunduğu örgütler etkili bir okul oluşturabilme açısından önem taşır. Okul çalışanlarının faaliyetleri çeşitli belgeler, kurallar, düzenlemeler ve standart prosedürler tarafından farklı derecelerde kontrol edilmektedir. Aynı zamanda kurallar, öğretmen davranışlarına rehberlik etmekte ve

öğrenci dosyalarını düzenlemektedir. Okullar bu anlamda kişisel olmayan ilişkilere yönelmekte, öğrenci ve öğretmenler arasında bir mesafenin olmasını istemektedirler. Genel olarak okul yapılarında iki ilke işlerin işleyişini düzenlemektedir (Anderson, 1970; Çiftçi, 2009; Dönder, 2006; Gönüllü, 2009):

Liyakat: Bürokrasilerde memur alımı ve yükselmelerde liyakat esas alınmaktadır. Okullar da bu özelliği göstermektedir.

Nesnellik: Bürokrasiler, ilişkilerde nesnelliği vurgulamaktadır. Bu karar vermede yansızlığı sağlamakta ve bireyselliğin etkisini en aza indirmektedir.

Yöneticilerin de hiyerarşik yapı içerisinde karar verirken, öznel duygularından arınmaları gerekmektedir. Nesnellik gösteren yöneticiler, çalışanları gözünde daha fazla güven duyulan, aldığı kararlara kişisel sorunlarını katmadığı düşünülen liderler olarak gösterilebilir.

Okulların bürokratik ve profesyonel olarak yapılanması yerinde görünmektedir. Çünkü okullar bir yandan bürokratik olarak yapılandırılmış örgütler olup denetim, değerlendirme ve yükselmeleri bürokratik kurallara uygun olarak yaparken, diğer yandan denklemlerin dışındakilerin değerlendirmelerini kabul etmeyen uzman (profesyonel) öğretmenleri çalıştırmalar (Öztürk, 2001). Punch, çalışmasında otorite ve uzmanlık olmak üzere iki belirgin faktör tanımlamaktadır. Otorite faktörü, otorite hiyerarşisi, kurallar, prosedürler ve nesnellik boyutlarından, uzmanlık ise iş bölümü ve teknik yeterlilik boyutlarından oluşmaktadır. Punch (1967) çalışmasının sonucunda bürokrasinin sadece otorite hiyerarşisi, kurallar, prosedürler ve nesnellik boyutlarından oluşması durumunda bir bütün olduğu sonucuna ulaşmıştır.

2.2 İnsan Kaynağı Performansının Değerlendirilmesi

2.2.1 Performans nedir? Örgütlerin yönetsel birimlerinin amacı, kurumlarının hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır. Yöneticilerin sahip oldukları insan kaynaklarını kaliteli bir şekilde yönetebilmeleri ise personelin yeteneklerini, etkin oldukları alanları bilmelerine bağlıdır. İşgörenlerin sorumluluğunu aldığı alanlarda başarılı olma dereceleri ile işgörmeye becerilerinin saptanması ise performans değerlendirme sistemi ile mümkündür (Sabuncuoğlu, 1988).

Performans; işgörenin veya örgütün hedeflenen amaca ne ölçüde ulaştığının nitel ve nicel olarak ortaya konulması olarak tanımlanmıştır (Özkanlı, 1995).

Performans kendi içinde çeşitli ölçüm seviyeleri olan genel bir başarı tanımlamasıdır ya da diğer bir ifadeyle önceden belirlenmiş bir zaman aralığı içinde, önceden belirlenmiş hedefler ve kriterler doğrultusunda öğretmenin ortaya koyduğu çaba ve bu çaba sonucu ortaya çıkan iştir (Çalık, 2003). Personellerin etkin oldukları alanlarda başarıya ulaştıklarında performans değerlendirme zamanında yöneticileri tarafından takdir edilmeleri de şüphesiz motivasyonlarının artması açısından önem taşır.

Araştırmalar performansları hakkında geri bildirim alan işgörenlerin, almayanlara oranla hedeflerine daha bağlı olduklarını göstermiştir. Hedeflere bağlılıkta bu kadar etkili olan geri bildirim aşağıdaki gibi bazı özellikleri vardır (Çalık, 2003):

- (a) Geri bildirimler, belirli hedeflerle ilgili olduklarında en iyi sonucu verirler.
- (b) Geri bildirimler, belirli zaman aralıkları ile verildiklerinde en iyi sonucu verirler. İşgörenler, gelişime ihtiyaç duydukları alanlar konusunda zamanında bilgilendirilirse, problemi daha erken çözerler.
- (c) Geri bildirimler, performansı en üst seviyeye çıkarmaya yardımcı olan uygun bir tavırla verildiklerinde en iyi sonuç elde edilebilir, insanlar olumlu bir şekilde sunulan bilgilere en iyi karşılığı verirler. Öğretmenler de, güvendikleri yöneticileri tarafından geri bildirim aldıklarında performanslarını arttırabilmek adına eksik yönlerini geliştirmek için çalışabilir ve daha başarılı sonuçlar elde edebilirler.

Bir kurumda performans değerlendirmenin etkili ve doğru bir şekilde yapılabilmesi için; iş tanımlarının yapılıp, kurum hedefleri belirlendikten sonra işgörenin iş başındaki etkililik derecesinin ölçülmesi gerekir (Ünver, 1995). İlgili alanyazın incelendiğinde performans değerlendirme tanımları ile ilgili olarak şu tanımlar göze çarpmaktadır: Palmer (1998) performans değerlendirmeyi; yöneticinin önceden belirlenen hedefler ile işgörenin işteki başarı ve etkililiğinin değerlendirilme süreci olarak tanımlamıştır. Performans değerlendirme; örgütte yer alan tüm personelin çalışma sistemi, etkililik alanları, üstün yanları, yeterlilikleri ve eksikleri ile bir bütün olarak gözden geçirme sürecidir (Fındıkcı, 2003). Performans yönetimi; örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için, mevcut durum ile ilgili bilgi toplama, bu verileri geleceğe uyarılama, performansın sürekli gelişimini sağlamak amacıyla gerekli etkinlikleri programlama ve sürdürülebilirliğini sağlama sürecidir (Çalık, 2003).

Performans değerlendirmesini doğru yapan ve iş görenlerini iyi yönlendirebilen örgütler daha kaliteli bir hizmet anlayışı benimseyebilir. Kalite, üretilen mal veya hizmetin müşteri taleplerini karşılama düzeyidir. Kalite kavramı rekabet etme gücü ile ölçülen bir kavramdır. Bu durum diğer örgütler gibi kar maksimizasyonu ve rekabete dayanmayan bir anlayışla çalışan kamu kurumları için bir zorunluluk olarak görülmemektedir. Ancak halka en yakın kurum olma sıfatıyla kamu kurumları hizmetten yararlananlara kaliteli hizmet sunmak zorundadır (İşleyen, 2011).

2.2.2 Performans değerlendirme ve süreci. On dokuzuncu yüzyılın sonları ile yirminci yüzyılın başlarında endüstri mühendisleri, işle ilgili veri ve bilgilerin üretilmesine, iş yetkinliklerinin ve çalışma etkinliklerinin tespit edilmesinde hem geçerli hem de yararlı olan kriterlerin oluşturulmasına yönelik yöntem, teknik ve prosedürler geliştirdiler (Henderson, 1980; Carter, 1994). Performans değerlendirme süreci içerisinde performans değerlendirme kavramını açıklamadan önce performans kavramına açıklık getirmek gerekir. Performans, sözlük anlamı ile bir işin üstesinden gelmek, muvaffakiyet veya bir kimsenin kendisine düşen görevi etkili bir biçimde tamamlamasıdır (Kaynak ve diğerleri, 1998). Günümüzde performans değerlendirme bu dar anlamından kurtarılmaya çalışılmaktadır. Çağdaş yaklaşımda performans değerlendirme kişiliği ölçmenin ya da bireyi değerlendirmenin bir aracı değildir. İşgörenler üzerinde korku ve terör havası estirmenin aracı hiç değildir. Bunun bir gereği olarak da gizli değerlendirmenin yerini açık değerlendirme almaktadır. Performans değerlendirme; üzerinde yapılan çalışmalar sonucunda, kişiliği ölçmenin ya da bireyin değerlendirildiği bir yöntem değil, çalışanın işteki performansının sistematik ve biçimsel olarak lcdğ bir değerlendirme sistemi olmuştur (Dicle, 1982). Yapılacak olan açık değerlendirme, personelin bu süreçte stres altında çalışmasını engelleyebilir. Aynı zamanda yöneticisi ile arasında oluşacak güven sayesinde iş yerindeki eksikliklerini gidermek için mücadele edebilmesini sağlayabilir.

Amaçlara göre yönetim, performans değerleme kavramı ve eleştirileri ile yakından ilgilidir. Performansı ölçmek ve yargıda bulunmak için göz önünde tutulması gereken uygulamalar vardır. Bu uygulamalar aşağıda sıralanmıştır (Levinson, 2003): (a) Bireylerin performanslarını organizasyonel amaçlara dahil etmek, (b) Yapılacak işin ve başarı beklentisinin açıklanması, (c) Astları beceri ve

gelişimlerini arttırmaya teşvik etmek, (d) Yönetici ve astlar arasında iletişimi arttırmak, (e) Ücret ve terfi konularında kararlar sunmak.

Performans değerlendirme görüşmesi, geribildirim ve karşılıklı destek vermenin beklendiği iki yönlü iletişimin hakim olduğu bir problem çözme sürecidir. Performans değerlendirme görüşmesinde, yönetici astına eksikleri ve başarıları hakkında bilgi vermelidir, eksikliklerin nasıl giderilebileceği konusunda konuşulmalı, ast konuşmaya teşvik edilmelidir. Yönetici, çalışanla yaptığı performans görüşmesi sonrasında edindiği izlenimleri ve vardığı kararları sistematik olarak bir form üzerinde not almalıdır (Muchinsky, 1997). Böylece yönetici, kişi için bir sonraki görüşmede daha geniş bir değerlendirme yapabilir.

Etkili tasarlanmış bir performans değerlendirme süreci (Çakmak, 2006): (a) Mevcut durumu belirleme, (b) Misyon oluşturma, (c) Amaç ve hedefleri belirleme, (d) Performans kriterlerini oluşturma, (e) Ölçme ve değerlendirme basamaklarından oluşur. Başarı değerlendirmesi, çalışanın görevlerini ne derece iyi gerçekleştirdiğini hedeflerken (Can, Akgun ve Kavuncubası, 2001); performans değerlendirmesi, çalışanın kurum amaçlarının gerçekleşmesine yapmış olduğu katkının ölçülmesidir (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001).

Performans yönetiminin varlığı, Londra Personel Yönetimi Enstitüsü'nün 1992'de yaptığı araştırma projesi sonucunda tam olarak ortaya konmuştur.

“Araştırmanın sonuçları; İnsan kaynakları politikaları, kültür, stil ve iletişim sistemi anlayışı içerisinden oluşmuş örgütün her aktivitesi ile bağlantılı bir stratejidir. Bu stratejinin doğası, örgütsel anlayışa ve örgütten örgüte farklılık gösterebilir, hedeflerle ilgili olarak yönetim ve iş görenler iletişim içindedir, bölüm ve kişisel performans hedefleri bağlantılıdır, hedeflere doğru ilerlemeyi gözden geçirmek için resmi bir sistem kullanılır.” şeklinde özetlenir” (Cansever, 2000, s.16).

Performans değerlendirmenin en önemli amaçlarından biri de işgörenlerin geliştirilmesi gereken yönlerinin tespit edilmesidir (McLellan, Bateman & Bailey, 2005). Çalışanların gelişimine katkı sağlayan performans değerlendirme sisteminin amaçları ise; yöneticiler ile astlar arasındaki ilişki ve iletişimi güçlendirmek, ödüllendirilecek olan yüksek performanslı çalışan ile geliştirilmesi gereken düşük performanslı çalışanların tespitini sağlamak, bireysel verimliliğe katkı sağlayarak, takım çalışmasını güçlendirmek, yöneticilere kendi performanslarını fark ettirmek,

yönetim becerilerinin geliştirilmesini sağlamak, yöneticinin yapılan işi ve işgöreni yakından tanımasını sağlamak şeklinde sıralanabilir (Bayar, 2002).

İş görenlerin geliştirilmesi gereken yönleri tespit edildikten sonra bu konuda eğitim almasına destek olunması hem kurumun amaçlarına ulaşmasına hem de kişinin kendini geliştirmesine olumlu katkılar sağlayacaktır. Performansı yüksek olan iş görenlerin de ödüllendirilerek motive edilmesi kurum aidiyetini artırır. “İşgörenlerin, iş koşullarını belirlemede vazgeçilmez bir unsur olarak görüldüğü performans değerlendirme sisteminde, performansın iyileştirilmesi için işgörenlerle yöneticiler arasındaki işbirliği önemli bir faktördür” (Palmer, 1993, ss. 27-28). “Belirlenen hedefler: (i) Spesifik olmalıdır. (ii) Güdüleyici olmalıdır. (iii) Ölçümlenebilir olmalıdır. (iv) Hedeflerin gerçekleştirilme süresi belirtilmelidir” (Uyargil, 1994, s.62). İşgörenlerin gelecek performanslarını geliştirmeye yönelik bir geri beslemenin sağlanması ancak iyi düzenlenmiş bir performans görüşmesiyle mümkün olmaktadır. Performans görüşmeleri dolaylı ve dolaysız olmak üzere iki şekilde yapılmaktadır. Dolaysız yöntem; işgörenlere önceden belirlenmiş soruların yöneltildiği ya da açıklamaların yapıldığı resmi, yazılı ve objektif bir görüşme yöntemidir. “Dolaylı yöntem ise dolaysız yöntemle göre daha çağdaş bir nitelik gösterir. Dolaysız yöntemden farklı olarak, görüşme sırasında sadece yöneticiler söz sahibi değildir ve işgörenlerin çeşitli performans alanları tartışılmaktadır” (Palmer, 1993, ss.55-57).

İşgören değerlendirilmesini oluşturma sürecinde sorulması gereken ilk soru nelerin değerlendirilmesi gerektiği sorusudur. Bu sayede, değerlendirilmesi gereken bireysel performansın belirgin öğelerine detaylı ilgi gösterilebilir. Bazı değerlendirme süreçlerinde sadece işgörenin üretimdeki verimine ilgi gösterilirken; davranışları ve diğer yönleri değerlendirme sürecine etki etmez. İşgörenin iş performansını tanımlayan nihai bir yargıya varmadan önce, işgörenin görünümü, devamsızlık kaydı, genel davranışları vs. gibi faktörler de göz önüne alınmalıdır (Sikula & McKenna, 1990).

Başarılı bir performans yönetimi için örgütlerde performans değerlendirme ve ölçme ile ilgili işlemlerde uyulması gereken ilkeler; örgütlerde performans geliştirilmesine yönelik bir plan geliştirilmeli, performans geliştirme planının amaçları oluşturulmalı, örgütün mevcut performansı değerlendirilmeli ve ölçülmeli, var olan problemler belirlenmeli, örgütte kalite ile ilgili bilgi toplanmalı, mevcut performans düzeyi ile hedeflenen performans düzeyi arasındaki açık tespit edilmeli, performansın artırılması için gerekli olan yeni bilginin nasıl değerlendirileceği ve

verilerin nasıl etkin bir şekilde kullanılacağı ile ilgili analizler yapılmalı, eldeki bilgilerin dizaynı ve geliştirilmesi sağlanmalı, performans değerlendirme ve ölçme yöntem ve teknikleri tespit edilmeli, performans değerlendirmesi ve ölçülmesi yapılmalı, elde edilen veriler çerçevesinde performansın sürekli olarak geliştirilmesi sağlanmalı şeklinde özetlenebilir (Beardwell & Len, 2001; Pinnington & Tony, 2000; Sherman & George, 1996).

Örgütlerde performanslar, gelişime açık belirli ölçeklere göre değerlendirildiğinde daha verimli bir değerlendirme sistemi oluşturulmuş olur. Bu durum sayesinde amaçlara başarı ile ulaşma adına bir adım atılmış olacaktır.

Performans değerlendirme çalışmalarından beklenen yararların sağlanabilmesi için süreçlerin çok iyi planlanması ve olabildiğince ayrıntılı ve iyi hazırlanmış bir sistem oluşturulması gerekmektedir. Aksi takdirde, Tablo 1’de bahsedildiği üzere bir takım sakıncalar ortaya çıkabilir (Barney & Griffin, 1992; De Cenzo & Robbins, 1996).

Tablo 1

İyi Tasarlanmayan Performans Değerlendirme Sürecinde Ortaya Çıkabilecek Olumsuzluklar

Açıklama

Sistem geliştirme, değerlendirme ve geribildirim verme aktivitelerinde çok zaman harcanabilir.

Kurum içinde ilerlemenin kıdem esasına göre olması gerektiğini düşünenler arasında rahatsızlık yaratabilir.

Bazı öğretmenler değerlendiriliyor olmaktan huzursuzluk duyabilirler.

Olumsuz değerlendirilen öğretmenlerin benlik duygularında zedelenme olabilir.

Değerlendirme yapan yönetici bu işi yapıyor olmaktan rahatsız olabilir.

Bazı öğretmenlerin sisteme güveninin azalmasına neden olabilir.

Olumsuz geribildirim öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilir.

Olumsuz geribildirim yanlış anlamalara neden olarak öğretmenler arasındaki iletişimi bozabilir.

Haksız yere olumsuz değerlendirme aldığını düşünen öğretmenler, okulda çalışma atmosferinin kötüleşmesine neden olabilir.

Hedef, öğretim işini iyi yapma isteğinden ziyade, performans değerlendirme formundan yüksek puan alma olabilir.

Öğretmenler okulda yaptıkları birçok iyi işin değerlendirme formuna yansıtılmadığını düşünebilir.

Performans değerlendirmede dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta, değerlendirmenin zamanlamasının iyi ayarlanmasıdır. Öğretmene yorgun, üzgün ya da durumla başa çıkamayacağı bir zamanda geribildirim verilmesi, motivasyonunun düşmesine neden olabilir. Öğretmenin motivasyonunun ve gelecekteki performansının artırılması için performans değerlendirme süreci; planlı, sistematik ve objektif bir şekilde yürütölmeye çalışılmalıdır. Doğru tanımlanmamış bir değerlendirme süreci; öğretmenin performansıyla ilgili gerçek sonuçları yansıtmayacağı gibi, zaman, kaynak ve para israfına da neden olacaktır (Rebore, 2007). Değerlendirme sürecinde hiyerarşik yapıdan yararlanılıyorsa kişilerin kişisel duygularından arındığı ve objektif olarak değerlendirme yapıyor olduklarına dikkat etmek gerekir.

Armstrong'un (1995) performans yönetimi modelinde; performans ve gelişim anlaşması performans yönetimi sürecinin planlama aşamasını içerir. Planlama aşaması, yönetici ile birey arasında bireyin hedeflerini gerçekleştirebilmesi, standartları yükseltmesi, performansı iyileştirmesi ve istenilen becerileri geliştirebilmesi için ne yapması gerektiği konusu üzerinde varılan uzlaşmayı içerir. Bu aynı zamanda ilgi gösterilmesi gereken işin önceliklerini yapılandırır. Burada amaç; hedeflerin, performans standartlarının ve yeterliliklerin anlamının kavranmasını sağlamaktır. Bunlar hedefleri eyleme dönüştüren temellerdir. Performansı yıl boyunca yönetmek performans yönetimi sürecinin uygulama aşamasını oluşturur.

Kırel (1998) araştırmasında insanların kendilerine fayda sağlayacak sonuçlara ulaşmalarını diğer bireylerin isteklerine uyarlar. Burada diğer bireyler olarak belirtilen kişiler ödülleri dağıtan kişilerdir. Bu kişiler onlar üzerinde güç sahibidirler. Buna ödüllendirme gücü denir. Süreç içerisinde bu ödüller başka kişiler için hiçbir önem taşımayabilir. Ödüller, örgütlerde para, uygun performans değerlendirme, promosyonlar, iş tayinleri, yakın arkadaşlıklar, önemli bilgileri verme, tercih edilen iş vardiyaları şeklinde belirtilebilir. Kişilerin ihtiyaçlarına dönük ödüller daha etkili ve yapıcıdır. Ödüllendirme gücü olumlu şeylerin elde edilmesi ya da olumsuzlukların uzaklaştırılması biçiminde, ödüllendirici sonuçları dağıtma yeteneğine bağlıdır. Diğer insanların ödüllendirici sonuçları alıp alamayacaklarına karar verilirse, isteklerini yerine getirmeleri karşılığında onları ödüllendirerek etkileyebilirler. Övgüler, terfiler, zamlar, izinler, atamalar yöneticilerin sık sık kontrol ettikleri

sonuçlardır. İyi performansı takdir etmenin ve ödüllendirmenin en ideal yolu, takdir ve ödülün kişiye ve duruma uygun olmasıdır.

Performansın yönetim süreçleri içerisinde belirlenmesinden sonra iyi bir performans gösteren iş görenlerin motivasyonları açısından ödüllendirilmelerinin bireyin isteklerine yakın şekilde yapılması önem taşır. Devam etmekte olan sıradan bir işle ilgili başarı, cesaretlendirici birkaç söz ile takdir edilebilir. Önemli bir başarıyı ödüllendirmek için ise tören düzenlemek daha uygundur. Bütün bunların yanında yönetici, kişilerin farklı ödüllerle motive olacağını unutmamalıdır. Eğer her davranış büyük bir başarı olarak görülürse yani büyük küçük her başarı aynı yöntemle takdir edilirse, çalışanlar büyük ödüller getirecek büyük sonuçlara ulaşmak için motive olmazlar. İyi performans, ödüller (plaket, sertifika, para vb.) , duyuru panosunda duyurma, sorumluluk artırma, özel eğitim imkânı verme, örgüt temsilciliği verme şeklinde takdir edilebilir. Fakat takdir ve başarıyı abartmamak gerekir (Nelson, 1999).

2.3 Öğretmen Performansının Değerlendirilme Süreç ve Ölçütleri

Eğitim sistemi oldukça karmaşık bir yapı ve işleyişe sahiptir. Bu sistemin içinde ve dışında yer alan çeşitli elemanlar okulların amaçları doğrultusunda bir araya gelerek sistemin işlemlerini sağlar. Ancak sistemin en etkili şekilde işlemlerini sağlayan okul yöneticileri ve öğretmenlerdir. Diğer faktörler örneğin yöntemler, teknikler, araç gereçler vb. bu temel elemanların özelliklerine, bilgilerine, becerilerine ve ilişkilerine göre şekillenmektedir (Ünal, 2000). Eğitim hayatın her döneminde devamlılık gösteren bir davranış değiştirme sürecidir. Bu sürecin eğitim kurumları olan okullarda yürütülen kısmı, eğitimin amacı, eğitim programı, öğretim yöntem ve teknikleri ile ölçme ve değerlendirme basamaklarından oluşur. Okullar amaçlarını gerçekleştirdikleri sürece yaşarlar. Okulların amaçlarına ulaşmasında ve programların uygulanmasında aktif olarak görev yapanlar ise öğretmenlerdir (Demirel, 2005). Öğretmenler için yapılan eğitimler, hem öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerini sağlayacak hem de okulun amaçları doğrultusunda eksiklik gösterilen kısımların giderilmesine yardımcı olacaktır. Bu sebeple performansın belirlenip öğretmene geri bildirim ve gelişim fırsatı tanımak önemlidir.

Yöneticiler ve öğretmenler daha önce eğitim yoluyla kazanılmış bilgilerin tamamlanmasını veya gelişmesini öngörmektedir. Karar merkezlerinin işgörenleri

gelişmelerinde etkili olmaları işgören dönüşümünün büyük olmasına neden olacaktır. Bu dönüşümün toplanması, elde tutulması için firmaların dikkat etmesi gereken ölçütler vardır. Performans değerlendirme insan kaynaklarının vazgeçilmez uygulamalarından biridir ve hemen hemen her işletme en alt kademedeki çalışanlarından en üst kademedeki çalışanlara kadar değerlendirme yapmalıdır (Taşkın, 2001; Noe, 2002). Dolayısıyla eğitimin sınıf içindeki ana aktörü olan öğretmenin performansının incelenmesi, irdelenmesi ve bunun belirli ölçüt ve kriterlere göre yapılması önem taşımaktadır.

Bir öğretmen, görev yaptığı eğitim kurumunda çeşitli görev ve sorumluluklar üstlenir. Bu görev ve sorumluluklarını yerine getirmek için belirli bir zaman ve çaba harcaması gerekmektedir. Gösterdiği bu çabanın sonucu öğretmenin iş performansıdır. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli amaçlarından biri, insanın kurumda yüksek performansla çalışması olduğundan eğitim örgütlerinde gerçekleştirilen tüm insan kaynakları uygulamalarının temelinde de öğretmen performansının artırılmasının amaçlanması gerektiği söylenebilir. Öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesinin niteliği, okulun amaçlarına ulaşma derecesinde öğretmenin katkısının objektif olarak belirlenmesinin yanında, insan kaynaklarının geliştirilmesi ve niteliğinin yükseltilmesi açısından önem taşıdığı gibi, değerlendirme sonuçları da öğretmenin moral ve çalışma isteğini de doğrudan etkileyebilmektedir (Şaylı ve Karabey, 2004).

Öğretmen davranışları; bugünün okullarındaki öğretmenlerden beklenen birçok diğer görevin yanı sıra öğretme rolü için gerekli olan birçok bilgi ve becerinin karmaşıklığını içermektedir. Öğretmen yeterliliklerini ve davranışlarını yargılamada müşteri anketleri, portfolyo materyaller ve gözlem stratejileri kullanılabilir. Öğrencinin öğrenmesini direkt yoldan ölçme de öğretmen sonuçlarını yargılamada ihtiyaç olabilecek bir etkidir (Stronge ve Tucker, 2003). Belirtilen bu faktörler öğretmen performansının belirlenmesinde etkili olabilir. Bu nedenle öğretmenlerin performans değerlendirmesinin şu şekilde özetlenebilir: Öğretmenin performans değerlendirmesi, etkili öğretimin en önemli ögesi olarak açıkça tanımlanabilir. Öğretmenlerin performanslarının çeşitli parçaları birbiriyle ilişkilidir, birbirinden ayrılamaz. Öğretmenlerin performansının değerlendirilmesinde öğretimi etkileyebilecek pek çok durum göz önüne alınmalıdır. Öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesinde çok çeşitli öğretim talebi, öğretmen ve

öğrenciler arasındaki ayırım, bu heterojen boyutun parçasıdır. Öğrencilerin öğrenmeleri ve gelişimi, öğretmenlerin performans değerlendirilmesinde merkezi bir rol oynar. Öğrencilerin öğrenmeleri ve gelişimi, sosyal, duygusal, fiziksel, dil, kültürel, bilişsel, entelektüel gelişme, akademik başarı ve gelişim kadar önemlidir. Öğretmen performans değerlendirmeleri, öğretmenlerin mesleki uygulamalarını geliştirmek, öğretmenlerin mesleki açıdan yükselmelerini sağladığı zaman öğretmen performansını değerlendirme yararlı olacaktır. Öğretmenlerin performansı pek çok değişkene göre yapıldığında en doğru değerlendirme de yapılmış olur. Öğretmen performansını değerlendirme biçimlendirici ve toplam yapıldığında en doğrusu olacaktır. Karmaşık olmayan yüzeysel değerlendirme, örneğin kontrol listesi gibi, etkili değerlendirme yapmayı engellemektedir. Öğretmenler ve öğretmenleri değerlendirecek kişiler değerlendirme kriterlerini iyi anlamalıdır. Öğretmenlerin performans değerlendirmeleri onların yaşam boyu gelişmelerini sağlamalıdır (Cemaloğlu, 2002).

Etkili öğretmen tanımında sınıf dışında öğretmenin etkililiği, çağdaş, entelektüel, iyi alışkanlıkları olan bir insan olarak nitelendirilebilir. Etkili öğretmen asıl işlevi olarak öğrenmeyi kolaylaştırmak, öğrenciye model olmak, öğrenciye rehberlik yapmak gibi rolleri de üstlenmiş olmaktadır. Sınıf içi etkili öğretmeni ise; bilişsel yeterlilik, kişilik özellikleri, öğretme stili ve disiplin olarak belirtilebilir. Öğretmen öğrenci ilişkileri sınıf ve toplumsal çevre olarak ele alındığında insan ilişkilerinin öneminin büyük olduğu vurgulanmıştır. Öğretmenin öğrencilere karşı rol model olabileceği göz önünde bulundurulduğunda akademik olarak kendisini geliştirmiş olmanın yanında tüm bu özelliklere sahip olması etkili olması açısından önemlidir. Öğretmenlerin performansını etkileyen pek çok faktör vardır (Açıkgöz, 2007).

Planlama, öğretme, değerlendirme, geri bildirim yapma becerileri, öğretme ve öğrenme konularını gözden geçirme ve uyumlulaştırma yeteneği, öğrenme ortamı yaratma yeteneği, işbirliği ve takım çalışması geliştirme kapasitesi gibi konular öğretmenin mesleki becerileridir. Yıllık değerlendirme sonuçları niteliksel ve mesleki gelişim hakkında bilgi vermektedir. “Mesleğin üst seviyelerine erişimine yönelik değerlendirmeler terfi kararlarıyla birlikte yapılır. Standartlar aynı zamanda, öğretmenlerin beceri, uzmanlık ve tecrübe seviyelerini, okul içerisindeki rollerini dikkate alarak diğer öğretmenlere yapabilecekleri katkılar hakkındaki beklentileri

oluştururlar ve onların güncel pedagojik ve alan bilgisini kullanabilmeleri hakkında bilgi verirler” (Isore, 2009, ss.34-35). Okul yönetiminin öğretmenlerin mesleki becerilerini geliştirmelerine fırsat vermeleri öğretmenlerin mesleki gelişmelerine katkı sağlarken aynı zamanda okulda etkili öğretmenlerin çalıştığı bir ortam oluşturmasını sağlayabilir.

“Bir örgüt olarak okulun sistemi; bütünü ile açık bir sistem olmalı, çevresindeki diğer sistemlerle etkileşim içinde olmalı, özellikle de toplumsal sistem arasındaki ilişkileri dinamik ve sürekli olmalıdır; okulda bulunan rehberlik, kütüphane, ölçme ve değerlendirme gibi alt sistemler ile bütünlük içinde olmalı ve uyumlu çalışmalıdır; alt sistemleri oluşturan unsurlar ahenkli ve işbirliği içinde çalışmalıdır” (Taymaz, 2010, s. 200).

Okulların işlevlerini tam olarak yerine getirip getirememesi de, bu kurumlarda görev yapan öğretmenlerin performansına bağlıdır. Performans yönetimiyle gelen performans değerlendirme eğitim örgütlerinin gelişmesinde önemli rol edinir. Her öğretmenin de bu değerlendirmeye ve sisteme dahil edilme hakkı vardır. Öğretmenlerin performansları izlenip değerlendirilerek, geri bildirim oluşturma ile öğretmenin kendini geliştirmesi sağlanabilir.

“Okulda performans değerlendirmesi, önceden saptanmış bazı standartlarla veya benzer olan diğerlerinin performansları temelinde karşılaştırma ve ölçme yoluyla çalışanların işteki performansının belirlenmesi süreci olarak da tanımlanabilir. Bu süreç çerçevesinde, bireyin yeteneklerinin iş gereklerine ne ölçüde uyduğu araştırılır. Yapılan değerlemeler, kişilerin durumunun ortaya konulmasının yanı sıra onların geliştirilmesi amacına da hizmet etmektedir. Bu bağlamda, performans değerlendirme, çalışanın görevini ne ölçüde iyi yaptığını, eksikliklerini ve geliştirme potansiyelini belirlemeye ilişkin faaliyetlerin tümü olarak da tanımlanabilir. Performans değerlendirme; hem resmi hem de öznel değerlendirme süreçlerini, öğretmenler için kendi kendine yönetilen bireysel ve meslekî gelişimi, okulun, misyonunu, vizyonunu, değerlerini ve stratejik amaçlarını destekleyen açık ölçütleri, performans değerlendirme için açık ve tanımlanmış süreçleri, öğretmenler ve yöneticiler için bireysel ve meslekî gelişimleri için yeterli eğitimi ön görmektedir” (Özdemir, 2007, s.27).

Okul müdürleri, öğrencileri davranışsal, duygusal ve akademik olarak geliştirmek için güvenli bir okul ortamının sağlamasından da sorumludur (Blum, 2005). Bu nedenle okul yöneticileri okuldaki faaliyetlerin tümünü yakından takip etmek zorundadır. Okul içindeki uygulamaların adil ve şeffaf olması kurumsal adaleti güçlendirdiği gibi öğretmenlerin okul yöneticilerine karşı duydukları güveni artırır ve okula karşı aidiyet duygusu geliştirmelerine katkı sağlar (Özmen ve Köseoğlu, 2017). Okul yöneticileri, öğrenme ortamını destekleyici ve öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlayıcı uygulamaların işe koşulmasında liderlik yapmalıdırlar (Arslan ve Beytekin, 2004).

Performans değerlendirme sürecinde öğretmenlerden meslektaşlarını değerlendirmelerini talep ettikleri okul ortamı, objektif bir değerlendirme için önemli bir öğedir. Öğretmenlerin yöneticilerin yönetim becerilerini sorguladığı, öğretmen arkadaşları ve okul yöneticileri ile çatışma yaşadıkları, adaletsiz uygulamalara şahit oldukları, okulda demokratik ve şeffaf bir değerlendirme ortamının olmadığını düşündükleri bir okul ortamında öğretmenler şeffaf bir değerlendirme yapamazlar. Çalışmalarının takdir edildiği, öğretmenler arasında dedikodu ve geçimsizliğin olmadığı ve yönetsel baskıların bulunmadığı okul iklimleri, öğretmenlerin meslektaşlarını objektif bir şekilde değerlendirebilmeleri için gerekli olan okul ortamıdır (Aydın, 2000). Bu sebeple öğretmen performans değerlendirmelerinde, okul yönetiminin hiyerarşik yapı içerisinde kişilerin kişisel duygularından arınmalarını sağlamaları, objektif bir değerlendirme ortamı oluşturabilmeleri oldukça önemlidir.

Okulda performans yönetimi çalışması okullarda, öğrenci merkezli eğitim ve öğrenen örgüt anlayışını esas alan bir yaklaşımla öğretmen performansını değerlendirme sisteminin felsefesini ve politikalarını içermektedir. Benimsenen sistem ile bu çalışma; sürekli gelişme ve öğrenen örgüt anlayışını esas alan, okulda performans değerlendirme sistemi ile okul gelişim sürecini bütünlük olarak tasarlayan, öğretmenler için profesyonel gelişimi teşvik eden ve destekleyen, öğrenciler ve toplum için karşılıklı paylaşımı ve değerlendirme süreçlerine katılımı esas alan, performans değerlendirme sistemini, okul bilgi yönetim sisteminin bir alt sistemi olarak değerlendirilen, okul toplumu üyelerinin karşılıklı hak ve sorumluluklarını gözetken, performans değerlendirme sürecini açık bir süreç olarak tasarlayan, okul çalışanlarının bireysel ve meslekî gelişimlerini destekleyen yenilikçi

model olan bir çalışmadır (Tucker ve Desander, 2006; Vroom, 1970; Wheeler ve Scriven, 2006).

Eğitimde performans değerlendirmenin olumlu etki yapabilmesi için, öğretmenler de değerlendirme sürecine katılmalıdır. Bu katılma; değerlendirme politikasının saptanması, yöntemlerin kararlaştırılması, araçların hazırlanması, uygulanması ve değerlendirme sonuçlarının gözden geçirilmesi aşamalarında gerçekleştirilmelidir. Performans yönetimi sürecinde öğretmenin, okul yöneticisi ve müfettiş ile birlikte değerlendirme faaliyetini yürütmesi, değerlendirmenin işlevselliğini arttıracak gibi, değerlendirmeye karşı oluşabilecek olumsuz tutumları da engelleyebilme özelliği taşımaktadır (Mebeared, 2006).

2.4 İlgili Araştırmalar

Bektaş (2013) yılında yapmış olduğu çalışmada, ilköğretimde görev yapan öğretmenlerin algılarına dayalı olarak yönetici davranışları, iş yaşamı kalitesi ve öğretmen performansının öğrenci açısından sonuçlarını incelemeyi amaçlamıştır. Bu çalışmada nitel ve nicel modellerin bir arada kullanıldığı karma yöntemlerden keşfedici desen kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu, iki farklı şekilde oluşturulmuştur. Araştırmanın nitel verilerini elde etmek için amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme tekniği ile belirlenen 30 öğretmen, nicel verileri elde etmek için maksimum çeşitlilik tekniği ile belirlenen 426 öğretmen çalışma grubunu oluşturmuştur. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları katılımcılar tarafından repertory grid tekniği temel alınarak oluşturulmuştur. Araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin davranışları, iş yaşamı kalitesi, öğretmen performansı ve öğrenci nitelikleri için katılımcılar tarafından üretilen toplam 1200 kavram, yönetici davranışları 14, iş yaşamı kalitesi 12, öğretmen performansı 14 ve öğrenci nitelikleri için 16 kategori altında toplanmıştır. Araştırmada okul yöneticilerinin davranışları, iş yaşamı kalitesi, öğretmen performansı ve öğrenci nitelikleri arasındaki ilişkinin anlamlı düzeyde olduğu saptanmıştır. Okul yöneticilerinin davranışlarının ve öğretmen performansının öğrenci niteliklerini tek başlarına doğrudan yordama gücüne sahip olduğu, iş yaşamı kalitesinin ise tek başına öğrenci niteliklerini anlamlı düzeyde yordamadığı saptanmıştır. Ancak iş yaşamı kalitesi, okul yöneticilerinin davranışları ile birlikte değerlendirildiğinde öğrenci niteliklerini anlamlı düzeyde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte okul

yöneticilerinin davranışlarının birlikte değerlendirildiği diğer tüm durumlarda öğrenci niteliklerini yordama düzeyini artırdığı sonucu elde edilmiştir.

Bozkurt Bostancı'nın (2004) yılında yapmış olduğu araştırma, resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmen ve okul yöneticileri ile ilköğretim müfettişleri tarafından öğretmen performans yönetimi faktörlerinin, performans ölçütleri olarak ilköğretim okullarında uygulanmasının kabul edilme, resmi ve özel ilköğretim okullarında uygulanma durumunun saptanmasını amaçlamaktadır. Nedensel karşılaştırma türünden tarama modelinde olan araştırmanın örneklemini ise, 356 özel ilköğretim okul öğretmeni, 97 özel ilköğretim okulu yöneticisi, 382 resmi ilköğretim okulu öğretmeni, 381 resmi ilköğretim okulu yöneticisi ve 277 ilköğretim müfettişi oluşturmuştur. Resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticileri ile ilköğretim müfettişlerinin öğretmen performans yönetimi faktörlerinin performans ölçütleri olarak ilköğretim okullarında uygulanmasının kabul edilmesine ve resmi ve özel ilköğretim okullarında uygulanmasına ilişkin verdikleri yanıtların, aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Bu araştırmada elde edilen bulgular ise şöyledir: Öğretmen performans yönetimi faktörlerinin performans ölçütleri olarak ilköğretim okullarında uygulanmasını öğretmen, okul yöneticileri ve ilköğretim müfettişleri en yüksek düzeyde istemektedirler. İlköğretim okullarında performans ölçütleri olarak uygulanması en çok kabul edilen boyut öğretmenler tarafından performans geliştirme boyutu, okul yöneticileri ve ilköğretim müfettişleri tarafından ise performans izleme boyutudur. Öğretmen, yönetici ve ilköğretim müfettişlerinin öğretmen performans yönetimi faktörlerinin performans ölçütleri olarak ilköğretim okullarında uygulanmasını kabul etme düzeyleri, göreve ve kendi görev grupları içerisinde kıdeme göre farklılaşmamaktadır. Okul türüne göre ise, özel ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin kabul düzeyi, resmi ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerine göre daha yüksektir. Özel ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerinin uygulanma düzeyine ilişkin algıları, resmi ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerine, göreve göre de tüm yöneticilerin uygulanma düzeyine ilişkin algıları, tüm öğretmenlere göre daha yüksektir. Okul türü ve görev değişkenlerinin uygulanma düzeyine ilişkin algılar üzerinde ortak etkisi incelendiğinde, ortak etkinin de anlamlı olduğu görülmektedir.

Demir'in (2008) yılında yapmış olduğu araştırmada ortaöğretim okullarında okul iklimi ile öğretmen performansı arasındaki ilişki ele alınmakta ve bunların

öğrenciler tarafından algılanma düzeyleri incelenmektedir. Araştırma, ilişkiel tarama modeli kullanılarak yapılmıştır. Teorik kısımda, ilgili kavramlar ve literatür derinlemesi incelenerek bilgi verilmiş ve uygulama kısmında ise 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Çalışma evrenini, İstanbul ili Anadolu yakası sınırları içerisinde meslek liseleri dışındaki orta öğretim okullarındaki 325 öğrenci oluşturmuştur. Araştırma sonucuna dayanarak, cinsiyetin, yaş grubunun, sınıfın, okul türünün, aile gelir düzeyinin, okul imkânlarının ve eğitim alanının okul iklimiyle ilgili 71 maddeli ve öğretmen performansı ile ilgili 23 maddeli ölçeğe verilen cevaplarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturduğu belirlenmiştir. Böylece, orta öğretim okullarında okul ikliminin öğretmenlerin performans düzeyi üzerinde önemli ölçüde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Dilbaz Sayın'ın (2017) yılında yapmış olduğu araştırmanın amacı; öğretmen performans değerlendirme sürecinde kullanılması gereken kriterleri öğretmen, okul yöneticisi ve öğrenci görüşleri ile belirleyip, okul ikliminin öğretmen performansı üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Çalışma karma araştırma yöntemlerinden biri olan keşfedici sıralı karma yöntem ile yürütülmüştür. Çalışmanın nitel bölümünde Çanakkale Merkez ilçedeki okul öncesi, ilk ve ortaokullar ile ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmen, okul yöneticileri ve öğrenciler ile görüşmeler yapılarak 'Başarılı bir öğretmende bulunması gereken kişisel ve mesleki özellikler nelerdir?' sorusu yöneltilmiştir. Çoklu veri kaynaklarının ögelerinden olan öğretmen, okul yöneticisi ve öğrencilerin fikirleri ile nicel veri toplama aracı için kullanılacak olan 'Öğretmen Performans Değerlendirme Ölçeği' oluşturulmuştur. Araştırmanın sonuçlarına göre, öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşleri, çoklu veri kaynakları ile performans değerlendirme sürecinde cinsiyet, kıdem, okul kademesi değişkenine göre anlamlı farklılıklar oluştururken; mezun olunan okul değişkeninde anlamlı bir farklılık yaratmamıştır. Öğretmen ve okul yöneticilerinin okul iklimi algıları incelendiğinde ise, okul kademesi bakımından anlamlı bir farklılık oluşurken; cinsiyet, kıdem, mezun olunan okul değişkeninde anlamlı bir farklılığın oluşmadığı tespit edilmiştir. Okul ikliminin öğretmen performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Okul ikliminin 'İdare İlişkisi' alt boyutu ile öğretmen performansı arasında yüksek düzeyde, anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Okul iklim algılarını olumlu yönde geliştiren öğretmen ve okul yöneticilerinin mesleki performanslarının da yüksek olduğu belirlenmiştir.

Çakır'ın (2016) yılında gerçekleştirdiği araştırmanın amacı, 2014-2015 Eğitim-Öğretim yılında Sakarya iline atanan ilkökul, ortaokul, liselerde görev yapan aday öğretmenlerin performans değerlendirme modeli ve kriterleri hakkındaki tutum ve görüşlerini ortaya çıkarmak; aday öğretmenlerin performans değerlendirme uygulaması hakkında uygulamaya dâhil olan katılımcıların uygulamanın güçlü yanları, eksiklikleri, değerlendirme kriterleri, değerlendirme sürecinde yaşanan zorluklar, uygulamanın öğretmen performansına katkısı, değerlendiricilerin rollerine yönelik görüşleri ve uygulanması hakkında performans değerlendirme sisteminin paydaşlar üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak, alternatif performans değerlendirme uygulamasına yönelik öneriler sunmaktır. Araştırmanın deseni nitel araştırmadır. Araştırmanın verileri, Sakarya ili Büyükşehir Belediyesi sınırları içindeki 2014-2015 Eğitim-Öğretim yılında aday öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesi sistemine dayalı olarak, aday öğretmen atanan ilkökul-ortaokul ve liseler olmak üzere toplam on okulda görev yapan 15 aday öğretmenden, 10 danışman öğretmenden, 10 okul müdüründen, 10 maarif müfettişinden oluşan 45 kişilik çalışma grubundan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmış ve betimsel analiz yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular aday öğretmenlerin performans değerlendirme uygulamasında kriterlere göre değerlendirmeyi güçlü bulurken, kriterlerin her bransa ve her okulun şartlarında uygulanmasında sıkıntıların yaşandığını belirtmektedirler. Aday öğretmenlerin değerlendirme sürecine güvenmediğini, danışman öğretmenlerin ve okul müdürlerinin aday öğretmenleri yetiştirmek için ayrıca vakitlerinin bulunmaması, Bakanlık tarafından kapsamlı bilgilendirme yapılmaması, aday öğretmenle danışman öğretmenlerin farklı branş olduklarında verimli mentörlük yapamadıkları, maarif müfettişlerinin ise yetiştirmeden, tanımadan değerlendirme yapmak zorunda kaldıkları görülmüştür.

Çolak'ın (2007) yılında yapmış olduğu araştırmanın amacı; orta öğretim okullarında öğretmen performans yönetimine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri ile bu görüşlerin branş, kıdem, cinsiyet ve okul türü değişkenlerine göre ve her okul türünde branş, cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre nasıl farklılaştığı belirlemektir. Araştırmada karşılaştırma türünden tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evreni Kocaeli İzmit merkezindeki orta öğretim okulları tabakalı örneklem medotu kullanılarak meslek lisesi ve mesleki olmayan lise olmak üzere iki tabakaya

ayrılmıştır. Evrende bulunan 1336 öğretmenden 353'ü örneklem olarak belirlenmiştir. Okul türlerindeki öğretmen sayıları toplam öğretmen sayısına oranlanarak tabakalardaki örneklem sayıları, okullardaki öğretmen sayıları okul türündeki öğretmen sayısına oranlanarak okullarda örneklem sayıları belirlenmiştir. Buna göre meslek liselerinde 185, mesleki olmayan liselerde 168 öğretmen örneklem olarak belirlenmiştir. İki okul türünde de yönetici sayıları 100'den az olduğu için örneklem alınmamış tüm okul yöneticilerine Öğretmen / Yönetici Performans Yönetimi Ölçeği uygulanmıştır. Araştırma bulguları incelendiğinde yöneticiler öğretmen performans yönetim süreçlerinin tamamına tamamen katılmaktadırlar. Yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinde cinsiyet, branş ve okul türüne göre anlamlı bir fark yokken kıdemlerine göre bazı süreçlerde anlamlı farklar tespit edilmiştir. Meslek liselerinde çalışan kadın-erkek, meslek dersi ve kültür dersi öğretmenleri ve kadın-erkek yöneticilerin öğretmen performans yönetim süreçlerine ilişkin görüşleri arasında manidar bir fark olmadığı, kıdem grupları arasında ise bazı süreçlerde manidar bir farkın olduğu tespit edilmiştir. Mesleki olmayan liselerde öğretmenlerin görüşleri cinsiyet, branş ve kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark göstermezken yöneticilerin görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark göstermiştir.

Tabak'ın (2013) yılında yapmış olduğu araştırmanın amacı, Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı yöneticilerinin 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile meydana gelen yeniden yapılanmaya ilişkin görüşlerinin değerlendirmesini yapmaktır. Kurumlarda meydana gelen yapısal değişimin uygulama boyutunda ele alınıp incelenmesi hem karar alıcı ve yöneticilere katkı sağlaması hem de araştırmacı ve alanyazına sistematik bilgi sunması açısından önem arz etmektedir. Araştırma olgubilim deseninde nitel bir çalışma olup çalışmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilmiştir. Verilerin toplanması her bir katılımcıdan randevu alınarak, görüşme şeklinde gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler sonunda katılımcıların izniyle tutulan ses kayıtları deşifre edilmiştir. Verilerin çözümlenmesinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Çözümlenen katılımcı ifadeleri gerek anlamlandırılması gerekse karşılaştırılabilmesi amacıyla tablolaştırılmıştır. Araştırma bulguları incelendiğinde, bakanlık hizmet birimleri ve görev yapılan hizmet birimi içinde koordinasyonun yatay olarak genişlediği, değişimin gerekçelerinin başında bürokrasi ve bakanlığın hantal yapısının bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Teorinin örgüt yapısı üzerinde önemli göstergesi olan uygulama açısından, gerek karar

alıcılara gerekse uygulayıcılara mevcut durumun yönetim süreçleri bağlamında etkililiğinin geliştirilmesi ve geliştirilerek iyileştirilmesi önerilebilir. Bu bağlamda okullarda var olan yapı unsuru aslında her bir kurumda yer almaktadır. Dolayısıyla okullar MEB'e bağlı olan kurumlar olduğu için bakanlık merkez teşkilatı nezdinde yapılan yapı araştırmaları da ayrı bir önem arz etmektedir.

Kalkan'ın (2015) yılında gerçekleştirdiği araştırmada okullarda mesleki öğrenme toplulukları oluşturma girişimleri çoğu zaman başarısızlıkla sonuçlanması dikkati çekmektedir. Çünkü bu girişimlerin çoğu, okul örgütünün biçimsel ve doğal yönleri gözetilmeden uygulamaya geçmekte ve istenen sonuçların alınmaması üzerine bir süre sonra rafa kaldırılmaktadır. Oysa istenen sonuca ulaşmak için öncelikle örgütte bazı biçimsel ve biçimsel olmayan düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Mesleki öğrenme topluluğunun oluşumu, gelişimi ve sürdürülmesi bağlamında bürokratik yapı ve örgütsel güven örgütün iki önemli yönüdür. Bürokratik yapı örgütün biçimsel yönünü temsil ederken; örgütsel güven örgütün biçimsel olmayan doğal yönünü temsil etmektedir. Bu çalışmanın amacı ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin mesleki öğrenme topluluğu, bürokratik yapı ve örgütsel güven değişkenlerine ilişkin algı düzeylerini saptayarak; bu değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Daha belirgin olarak, örgütsel güvenin bürokratik yapı ile mesleki öğrenme topluluğu arasında aracı bir etkiye sahip olup olmadığını test etmektir. Bu araştırmada, ilişkiyel tarama yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini tabakalı-rastgele örnekleme yöntemine göre seçilen 805 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda mesleki öğrenme topluluğu ile bürokratik yapı ve örgütsel güven arasında anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür. Bürokratik yapının mesleki öğrenme topluluğu ile hem doğrudan hem de örgütsel güven üzerinden dolaylı olarak ilişkili olduğu bulunmuştur. Örgütsel güven mesleki öğrenme topluluğunu doğrudan etkilemektedir. Ayrıca örgütsel güven, bürokratik yapı ve mesleki öğrenme topluluğu arasında kısmi aracı değişkendir.

Karaman'ın (2001) yılında yapmış olduğu araştırmada ülkemizde yönetimin her alanında olduğu gibi eğitim yönetiminde de ciddi sorunlar yaşandığı vurgusu dikkati çekmektedir. 1980'li yıllardan bu yana ekonomide liberalleşme çalışmalarının yapılmasına karşın liberalizmin siyasi ve hukuksal boyutu ihmal edilerek devlet yönetimindeki merkezi, bürokratik yapılanmanın sürdürülmesi sorunların ana kaynağını oluşturmaktadır. Oysa serbest piyasa ekonomisi devlet müdahalesinin en

aza indirilmesini, piyasanın kendi dinamikleri içinde arz talep dengesine göre serbestçe oluşmasını gerektirmektedir. Böyle bir gelişmeye daha küçük, ama esnek, hareket kabiliyeti fazla olan bir devlet örgütlenmesi cevap verebilecektir. Bu anlayış içerisinde devlet yönetiminde amaç ve politikaların yeniden saptanması; belirlenen amaç ve politikalar doğrultusunda yapısal değişimin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Böyle bir yapılanmada bugün ciddi bir problem olan eğitim sorunu daha kısa sürede ve daha etkili çözüme kavuşacaktır. Bu araştırmanın amacı; ülkemizde uygulanmakta olan eğitim sistemi, yönetimi ve yapısında görülen aksaklıkların tespiti, bu aksaklıkların liberal eğitim anlayışı içerisinde nasıl düzeltilebileceği ve iyileştirilebileceğine yönelik tespitler yapmak, çözümler üretmektir. Bu anlayışla araştırmada tarama ve gözlem metotları kullanılarak amaca uygun veriler toplanmış ve eğitim sisteminin piyasa mantığı içerisinde yeniden düzenlenmesi ve devletin eğitimi özel ellere teslim ederek okul yöneticilerine bir kısım görev ve yetkilerini devrederek yerinden yönetim uygulamasına geçmesi gerektiği, buna uygun olarak mevcut haliyle bireyin özgür gelişimini engellediğini düşündüğümüz yönetim anlayışının liberalizmin öngördüğü özgür ve özerk bireyin yetiştirilmesine uygun olarak eğitim programları ve yönetim anlayışı üzerinde gerekli görülen değişikliklerin yapılması gerektiği sonucuna varılmış, çözüm önerileri getirilmiştir.

Hasbay'ın (2015) yılında yapmış olduğu çalışmanın temel amacı, orta öğretim düzeyinde çalışan öğretmenlerin performansını etkileyen faktörleri belirleyerek, bu faktörlerin öğretmenlerin çalıştıkları ortamlara nasıl yansydıklarını incelemektir. Yapılan çalışma ile orta öğretim okullarında çalışan öğretmenler üzerinde; ücret, çalışma ortamı ve yönetim gibi faktörlerin öğretmen performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Sonuç olarak, öğretmen performansını en çok etkileyen faktörün, yönetim faktörü olduğu ortaya çıkmıştır. Yönetim faktörünü, çalışma ortamı ve ücret faktörleri izlemiştir. Dolayısıyla ücret faktörü, öğretmenlerin performansı üzerinde doğrudan arttırıcı bir etki göstermemiştir. Okul yöneticisinin tutumu, izleyeceği doğru ve etkili iletişim, öğretmenler için yapılan kariyer yatırımı ve kariyer geliştirme çalışmalarının artırılmasının zorunlu hale geldiği tespit edilmiştir. Öğretmenlerin kendilerini rahat hissettikleri ve baskı görmedikleri çalışma ortamlarında, daha yüksek performans göstererek çalıştıkları analiz sonuçlarıyla desteklenmiştir.

Özer'in (2010) yılında gerçekleştirmiş olduğu araştırma yasal çerçeve bünyesinde öğretmen performansı değerlendirmesini ele almaktadır. 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'ye 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, örgütsel 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, geribildirim etkinliği ve hedef değerlendirmesinin etkinliği hakkında daha detaylı araştırmalar yapılması gerektiğini de ortaya koymuştur.

Kara'nın (2004) yapmış olduğu araştırmanın amacı, öğretmen performansının değerlendirilmesinde öğrenci görüşlerinin alınması konusunda öğretmenlerin ne düşündüklerini ortaya koymaktır. Yapılan bu çalışmada, öğretmen performansının değerlendirilmesi konusunda çoklu veri kaynaklarından biri olan öğrenci görüşlerinin alınması konusunda, ilköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin değerlendirme düzeylerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu çalışma, öğretmenlerin görüşleri öğretmenlerin cinsiyetleri, buldukları görevler, okuttukları sınıflar, kıdemleri ve mezun oldukları okul değişkenlerine göre incelenmiştir. Elde edilen bulgularda, ilköğretim okullarının birinci ve ikinci kademesinde görev yapan öğretmenlerin performans alanlarının değerlendirilmesinde, öğrenci görüşlerinin alınmasının uygunluk düzeyine ilişkin öğretmenlerin genel görüşleri bütün performans alanları için "değerlendirme yapabilir" şeklinde; öğretmenlerin cinsiyet değişkenine bağlı olarak incelendiğinde ise, öğrenci davranışının yönetimi, öğretimin sunumu, öğrenci performansının ve öğretimin izlenmesi ve geri bildirim sağlama boyutlarında kadın öğretmenler lehine anlamlı farklılık göstermiş; öğretim zamanının kullanımı, öğretimi kolaylaştırma ve eğitim ortamında iletişim boyutlarında ise anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Öğretmenlerin okuttukları sınıf değişkenine göre öğretimin sunumu ve dönüt sağlama boyutlarında anlamlı farklılık gösterirken, öğretim zamanının kullanımı, öğrenci davranışının yönetimi, öğrenci performansının ve öğretimin izlenmesi, eğitim ortamında iletişim ve öğretimi kolaylaştırma boyutlarında anlamlı farklılık göstermemiştir. Öğretmenlerinin performans alanlarının değerlendirilmesinde öğrenci görüşlerinin alınmasının uygunluk düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri, öğretmenlerin bulduktan görev, hizmet yılı ve mezun oldukları okul değişkenlerine göre boyutlarının hiçbirisinde anlamlı olarak farklılaşmamıştır.

Bölüm 3

Yöntem

3.1 Araştırmanın Modeli

Özel okullarda görev yapan öğretmenlerin performans değerlendirme sistemini, çok katmanlı hiyerarşik yapı içerisinde öğretmen performanslarına ilişkin okul yöneticisi (müdür ve müdür yardımcısı), zümre başkanı ve öğretmen görüşlerine göre niteliksel açıdan belirleyerek karşılaştırmalı analiz yapmayı amaçlayan bu çalışma, nitel araştırmalardan oluşturma kuram oluşturma modeliyle tasarlanmıştır. Kuram oluşturma temelde incelenen sosyal olayların tam bir teorik açıklamasını sağlarken aynı zamanda bir dizi kavram geliştirmeyi amaçlamaktadır. Kuram oluşturma iki önemli prensibi bulunmaktadır. İlk prensip değişimle ilgilidir. Olaylar statik olarak algılanmadığından, gelişen koşullara cevaben sürekli olarak değiştiğinden, yöntemin önemli bir bileşeni, süreç içinde değişimin farkında olunmasıdır. İkinci ilke, evrende gerçekleşen olayların çeşitli bilimsel yasalarla belirlenmiş olduğunu ve bu belirlenmiş olayların gerçekleşmelerinin zorunlu olduğunu öne süren öğreti olan determinizmi odağında taşınmasıdır. Günlük hayatta bireyler karşılaştıkları seçenekler hakkında genellikle doğru olan algılarına göre seçimler yapabilirler. Bu nedenle kuram oluşturma temel çıkış noktası sadece ilgili koşulları ortaya çıkarmak değil, aynı zamanda bireylerin değişen koşullara ve eylemlerinin sonuçlarına nasıl tepki vereceğini de belirlemektir (Corbin ve Strauss, 1990). Gömülü teori verileri analiz edilirken her kod veya kategori analitik özelliklerine göre tanımlanır. Kod ve kategorileri karşılaştırma yaparak başlangıç yapmak gerekir. Kategori tanımları ve bu konudaki analitik iddiayı desteklemek için yeterli veri doygunluğuna ulaşmak ayrı bir önem arz etmektedir (Charmaz, 2006).

3.2 Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunun belirlenmesinde nitel araştırmalarda kullanılan çalışma grubu belirlemede, amaçlı örnekleme yöntemi türleri arasında yer alan maksimum çeşitlilik ve zincir örnekleme yöntemleri kullanılmıştır. Maksimum çeşitlilikte amaç, göreceli olarak küçük bir çalışma grubu oluşturmak ve bu örneklemede çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Zincir örnekleme türünde ise araştırmacının problemine ilişkin olarak zengin bilgi

kaynağı olabilecek birey veya durumların saptanmasını hedeflemektedir. Bu çalışma, grubu belirlemede problem konusunda en çok bilgiye sahip kişiler kimler ve konuyla ilgili araştırma ekonomikliği bakımından kim veya kimlerle görüşülmelidir sorularına cevap aranarak belirlenmektedir (Patton, 1990). Bu bağlamda araştırma çalışma grubu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan ortaokul eğitim kademesinde müdür, müdür yardımcısı, zümre başkanı ve öğretmenlerin demografik bilgilerine tablo 2’de yer verilmiştir. Araştırma katılımcıların cinsiyet dağılımının eşite yakın olduğu görülmektedir. Yarısından fazlası lisans eğitim durumuna sahiptir. Öğretmenlerin yöneticilik deneyimi olmamakla birlikte müdür, müdür yardımcısı, zümre başkanı ve öğretmenlerin kıdem ranjları çeşitli yıl deneyimine sahip olduğu için geniş olduğu dikkati çekmektedir. Araştırmanın bulguları verilirken, yer alan çalışma grubu üyelerinin müdür: M, müdür yardımcısı: MY, zümre başkanı: ZB ve öğretmen: Ö katılımcı kodlarıyla anılması belirlenmiştir.

Tablo 2

Araştırma Katılımcıların Demografik Bilgileri

Görev	Katılımcı Kod	Cinsiyet	Eğitim durumu	Öğretmenlik Kıdemi (yıl)	Yöneticilik Kıdemi (yıl)
Müdür	M1	Erkek	Lisans	33	15
	M2	Erkek	Yüksek Lisans	35	10
	M3	Erkek	Yüksek Lisans	13	6
	M4	Erkek	Yüksek Lisans	8	4
	M5	Erkek	Yüksek Lisans	3	8
Müdür Yardımcısı	MY1	Kadın	Lisans	21	10
	MY2	Kadın	Lisans	17	4
	MY3	Kadın	Yüksek Lisans	13	3
	MY4	Erkek	Yüksek Lisans	12	4
	MY5	Erkek	Lisans	10	2
Zümre Başkanı	ZB1	Erkek	Lisans	24	4
	ZB2	Kadın	Yüksek Lisans	10	2
	ZB3	Kadın	Lisans	18	3
	ZB4	Erkek	Lisans	15	8
	ZB5	Kadın	Lisans	7	1
Öğretmen	Ö1	Erkek	Lisans	12	-
	Ö2	Kadın	Lisans	7	-
	Ö3	Kadın	Yüksek Lisans	7	-
	Ö4	Kadın	Lisans	9	-
	Ö5	Kadın	Yüksek Lisans	6	-

3.3 Veri Toplama Süreci

Araştırmanın çalışma grubu özel okullarda çalışan katılımcılardan oluşmaktadır. Dolayısıyla araştırmada görüşmelerin gerçekleştirilmesi için gerekli kurumsal izinler alınmıştır. Ancak özel okul çalışma koşul ve saatleri devlet okulu personeline göre bir takım farklılıklara sahip olabilmektedir. Bu nedenle araştırmanın veri toplama süreci yaklaşık 4 ay sürmüştür. Öncelikle çalışma grubunda belirlenen müdür ve müdür yardımcılara ulaşılmaya çalışılmıştır. Okul yöneticilerinden gerekli randevular alınarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Ancak yöneticilerin iş yoğunlukları ve ani gelişebilen randevularından dolayı görüşme randevularını birden fazla revize etmek gerekmiş ve katılımcıların mümkün olduğunca uzun konuşabilecekleri zaman aralığı olmasına dikkat edilmiştir. Diğer taraftan zümre başkanları ve öğretmenlerden de randevu alınarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelere başlamadan önce çalışmanın yapıldığı üniversite, enstitü, tez danışmanı ve tezin amaçlarının neler olduğu konularında katılımcılar bilgilendirilmiştir. Katılımcılardan toplanan verilerin güvenilir bir şekilde analiz edilmesi için, katılımcı izni alınarak görüşmeler ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır. Ancak araştırmada görüşülen katılımcıların bazıları ses kaydı alınmasına müsaade etmeyince görüşmelere verilen cevaplar bilgisayar ortamında yazılı olarak kaydedilmiştir. Genel olarak görüşmeler 20-40 dakika aralıklarında sürmüştür.

3.4 Veri Toplama Aracı

Araştırmanın temel amacı özel okul öğretmenlerinin performans ölçütleri, karşılaşılan sorunlar ve bu sorunlara çözüm öneri getirebilmektir. Bu doğrultuda örgütsel yapı içerisinde öğretmen performansından sorumlu özel okul yöneticileri, zümre başkanları ve performansın ölçüldüğü öğretmenlere yarı yapılandırılmış görüşme formu uygulanmıştır. Formun geliştirilmesinde öncelikle teorik ve bulguya dayalı araştırmalar incelenmiştir. İnceleme neticesinde ana değişkenler ve zorunlu alanlar belirlenerek soru havuzunda sorulması planlanan sorular hazırlanmıştır. Soru havuzu 2 alan uzmanı, 1 ölçme ve değerlendirme alan uzmanı ve 1 dil uzmanı görüşlerine sunulmuştur. Alınan görüşler neticesinde soru havuzuyla ön uygulama yapılarak bazı sorular çıkartılmış ve yarı yapılandırılmış görüşme formuna son hali verilmiştir.

Araştırma soru havuzu oluşturulma sürecinde ise araştırmacı tarafından ilgili alanyazın incelenmesi sonunda oluşan soru havuzu sonunda 44 maddelik 11 ana madde ve bu maddelere ilişkin toplamda 33 sonda soru belirlenmiştir. Belirlenen bu maddeler alan uzmanları ve özellikle ölçme ve değerlendirme uzmanlarının görüşlerine sunulmuştur. Alan uzmanları ve ölçme ve değerlendirme uzmanlarının değerlendirmelerine bağlı olarak bazı maddelerin tekrar niteliğinde olduğu, bazı maddelerin farklı ifadelerle aynı şeyi ölçmeye çalışıldığı gerekçeleri ile 44 ana madde 17 maddeye 33 sonda maddesi ise 12'ye indirilmiştir. Pilot uygulama neticesinde gerek farklı sorulara aynı cevapların verilmesi gerekse görüşme süresinin araştırmanın güvenilirliğini etkilemesi bakımından 8 ana soru 3 sonda soru toplamda ise 11 soruluk yarı yapılandırılmış görüşme formu geliştirilmiştir. Araştırmanın amacını yoklayan 5 araştırma problem sorularının yarı yapılandırılmış görüşme formu dağılımına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 3

Araştırma Problem Soru Ve Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu Eşleştirmesi

Araştırma problem sorusu	Yarı yapılandırılmış sorular
1. Okul yöneticisi, zümre başkanı ve öğretmen görüşlerine göre iyi performans gösteren bir öğretmenin yerine getirmesi gereken en önemli sorumluluğu ve niteliği nedir?	<ul style="list-style-type: none"> • Bir öğretmenin en önemli sorumluluğu nedir? Bu sorumluluğun yerine getirilmesinde öğretmenin gerçekleştirmesi gereken eylemlerin neler olduğunu gerekçeleriyle açıklayabilir misiniz? • Size göre iyi bir performans gösteren öğretmenin nitelikleri nelerdir?
2. Okul yöneticisi, zümre başkanı ve öğretmenler özel okulların çok katmanlı hiyerarşik yapı içerisinde öğretmen performansının ölçülmesi konusunda ne düşünmekte?	<ul style="list-style-type: none"> • Eğitim kurumlarında birden fazla yöneticinin öğretmen performansını değerlendirmesi hakkında ne düşünüyorsunuz?

Tablo 3 (devam)

Araştırma problem sorusu	Yarı yapılandırılmış sorular
<p>3. Okul yöneticisi ve zümre başkanına göre bir öğretmenin performansı nasıl değerlendirilmelidir?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Çok sevdiğiniz/sevmediğiniz öğretmenleri değerlendirirken objektif misiniz? Değerlendirme yaparken duygularınızdan nasıl arınırsınız? • Okuldaki hiyerarşik yapı düşünüldüğünde okul müdürü olarak, müdür yardımcısı ve zümre başkanı tarafından size getirilen öğretmen raporlarını nasıl değerlendiriyorsunuz?
<p>4. Okul yöneticisi, zümre başkanı ve öğretmen görüşlerine göre özel okullardaki öğretmen performansının değerlendirilmesi işte kalması açısından öğretmeni nasıl etkilemektedir?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Özel okulları devlet okullarından ayıran bir özellik ise belirli süre aralığında öğretmen sözleşmelerinin işveren tarafından yenilenmesidir. Bu bağlamda özel okullarda öğretmenlerin, kurumda kalmaları açısından değerlendirilmeleri performanslarını nasıl etkilemektedir?
<p>5. Okul yöneticisi, zümre başkanı ve öğretmen görüşlerine göre öğretmen performansının değerlendirilmesinde olası sorun ve çözümler nelerdir?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Değerlendirme kriterlerinden memnun musunuz? Nasıl değerlendirilmek istersiniz? • Hiyerarşik yapı içerisinde öğretmen performansının değerlendirilme sürecinin istenilen şekilde gerçekleştirilebilmesi için sizin önerileriniz nelerdir?

3.5 Verilerin Analizi ve Güvenirlik

Araştırma kapsamında elde edilen veriler kuram geliştirme aşamaları izlenerek gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada elde edilen verilerle anlamlı bölümler oluşturulup kavramsallaştırılmasının kolaylaşması bakımından tasniflemesinin yapılarak tema ve

kodlanması sağlanmıştır. Temaların kavramsallaştırılmasında ise öğretmen performansı ve okulun hiyerarşik yapısıyla ilgili alanyazın taranarak görüşlerin uygun tema, kod ve kategorilerde anılmasına ve kavramların doğru olmasına dikkat edilmiştir. İzlenen aşamalar neticesinde ulaşılan sonuçlar bilimsel araştırma kriterlerine uygun olacak biçimde raporlanmıştır. Kuram geliştirme çalışmalarında veri toplama ve analiz aşamalarının bazı prosedürleri bulunmaktadır. Araştırmacıların bu süreci bilmesinin yanında okuyucuların da bilerek okuması ulaşılan sonuçları anlamlı kılabilir. Bu doğrultuda kuram oluşturma araştırmalarının aşamalarına aşağıda yer verilmiştir (Strauss ve Corbin, 1990; Corbin ve Strauss, 1990, s. 6-12):

1. ***Veri toplama ve analiz ilişkili işlemlerdir:*** Veri toplama aşaması tamamlandıktan sonra analiz süreci başlamaktadır. Nicel araştırmalara karşın nitel araştırmalarda özeldir ise kuram oluşturma araştırmalarında araştırmacı veri toplama sürecinde elde ettiği verilerin ön okumasını yaparak analiz dokümanını oluşturur ancak hiçbir şeyi kaçırmamak için, araştırmacı araya zaman girmeden analizlerini gerçekleştirmelidir.
2. ***Kavramlar, analizin temel birimleridir:*** Bir kuram araştırmacısı, gerçek veri ile değil, verilerin kavramsallaştırılmasıyla çalışır. Teoriler, gözlemlendiği gibi gerçek olaylar veya faaliyetlerle geliştirilemez; yani, "ham veri" verilen fenomenlerin potansiyel göstergeleri olarak alınır veya analiz edilir.
3. ***Kategoriler geliştirilmeli ve birbiriyle ilişkili olmalı:*** Aynı olaya ilişkin kavramlar, kategoriler oluşturmak için gruplandırılabilir. Ancak tüm kavramlar kategori haline gelmez. Kategoriler, temsil ettikleri kavramlardan daha yüksek düzeyde ve daha soyuttur. Daha düşük seviyeli konseptler üretmek için kullanılan benzerlikleri ve farklılıkları vurgulamak için aynı analitik işlemlerle karşılaştırılırlar. Kategoriler, gelişen bir teorinin temel taşlarıdır. Bir teorinin bütünleşebileceği araçları sağlarlar.
4. ***Seçilen örneklem kavramsallaştırmaya ulaşmada araçtır:*** Örnekleme, belirli birey gruplarının kavramları oluşturmada özellikleri, boyutları ve varyasyonları bakımından önemlidir. Bir araştırmada, araştırmacı kendisine çalışmak istediği fenomenin fikrini geliştirir. Bu bilgiye dayanarak, bireyler grupları, bir organizasyon veya bu olgunun topluluk temsilcisi çalışma için

seçilebilir. Örneğin, bir araştırmacı hemşirelerin çalışmalarını incelemek isterse, hemşirelerin çalıştığı yere ne yaptıklarını izlemek için gider.

5. ***Analizde sürekli karşılaştırmalardan yararlanır:*** Bir olayın belirtildiği gibi, benzerlik ve farklılıklar için diğer olaylarla karşılaştırılmalıdır. Sonuçta ortaya çıkan kavramlar bu şekilde etiketlenir ve zaman içinde daha önce tarif edildiği gibi karşılaştırılır ve gruplanır. Karşılaştırma yapmak, araştırmacıya önyargılı davranmasından korunmasına yardımcı olur, çünkü o zaman yeni verilerle kavramları zorlamaktadır. Bu tür karşılaştırmalar aynı zamanda daha fazla hassasiyet ve tutarlılık elde edilmesine yardımcı olur. Karşılaştırma, orijinal bir konseptin alt bölümlenmesine yol açtığında doğruluk artar, bu da birincisinde iki farklı kavram veya varyasyonla sonuçlanır.
6. ***Varyasyonlar için ayrıntılara odaklanmak gerekir:*** Veriler düzenlilik ve bir düzenliliğin eseri olmalıdır. Örüntü bulmak için verinin düzenlenmesine ve entegrasyona yardımcı olacak unsurların tamamı gözden geçirilir.
7. ***Araştırma sürecine odaklanılmalıdır:*** Kuram oluşturma çalışmalarının süreç ve aşamalardan oluştuğu akıldan çıkarılmamalıdır. Süreç analizi, bir fenomeni aşamalara veya adımlara bölmek anlamına gelebilir. İşlem ayrıca, zorunlu olarak ilerici olmayan, geçerli koşullara cevap olarak değişen, amaçlı eylem / etkileşimi de ifade edebilir. Ancak sürecin içerisinde esnek olmak gerektiği unutulmamalıdır.
8. ***Kuram oluşturma çalışmalarında kavramsal notlar birleştirilmelidir:*** Analist, analitik süreçten çıkan tüm kategorileri, özellikleri, hipotezleri ve üretken soruları kolayca takip edemediğinden, bunu yapmak için bir sistem olmalıdır. Bu sistemin içerisinde aşamalar ve çeşitli notlar alınarak bunların birleştirilmesi amaçlanmalıdır. Bu sayede araştırma sürecinde teorinin formülasyonu ve revizyonu kolaylaştırılabilir.
9. ***Kategoriler arasındaki ilişkiler hakkında hipotezler olmalı:*** Kategoriler arasındaki ilişkilerle ilgili hipotezler geliştirildikçe, gerektiğinde kontrol ve revizyon için tekrar uzman görüşüne başvurulmalıdır. Buradaki amaç hipotezlerin doğrulanmamış kalması değil, bu hipotezlerin tekrar tekrar yapılan görüşmelerde, gözlemlerde veya belgelerde toplandığı gibi, incelenen olaylarla ilgili tüm kanıtlar için geçerli olana kadar araştırma sırasında sürekli olarak revize edilmesini sağlamaktır.

10. ***Daha geniş yapısal koşullar analiz edilmeli:*** Bir ortamın analizi, hemen merkezi ilgi fenomenine dayanan koşullar ile sınırlı olmamalıdır. Fenomeni etkileyen daha geniş koşullar arasında ekonomik koşullar, kültürel değerler, politik eğilimler, sosyal hareketler vb. değişkenlerin olabileceği unutulmamalıdır. Bu sayede elde edilen bulgulardan doğru sonuçlara ulaşılması muhtemeldir.

Çalışmanın güvenilirliğini sağlayabilmek için elde edilen verilerden yanlış anlaşılacak, önyargılı, gerçek dışı veriler gözden geçirilmiş, varsayımların ve önyargıların araştırmaya etkisi ortaya konulmuş, kodlamanın bağımsız kişilerce kontrolü sağlanmıştır. Bu konuda oluşturulan temalar 2 alan uzmanına gösterilerek temalar üzerinde %85 ortak kanı oluştuğu görülmüştür. Bu doğrultuda diğer temalar gerek teori gerekse alan uzmanlarıyla tartışılarak bir kısmı var olan temaların içerisinde bir kısmı ise kaldırılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 261-264).

Görüşme sonrasında elde edilen veriler yazılı metin haline dönüştürülerek deşifresi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen analiz dokümanı, imla hatası ve anlatım bozuklukları bakımından gözden geçirilmiştir. Ayrıca analiz dokümanı katılımcılara ayrı ayrı gönderilerek son halinin onaylanması istenmiştir. Sonuçta katılımcı görüşmelerinden 80 sayfalık bir doküman elde edilmiştir. Bu aşamanın neticesinde katılımcı görüşme formları analize tabi tutulmuştur.

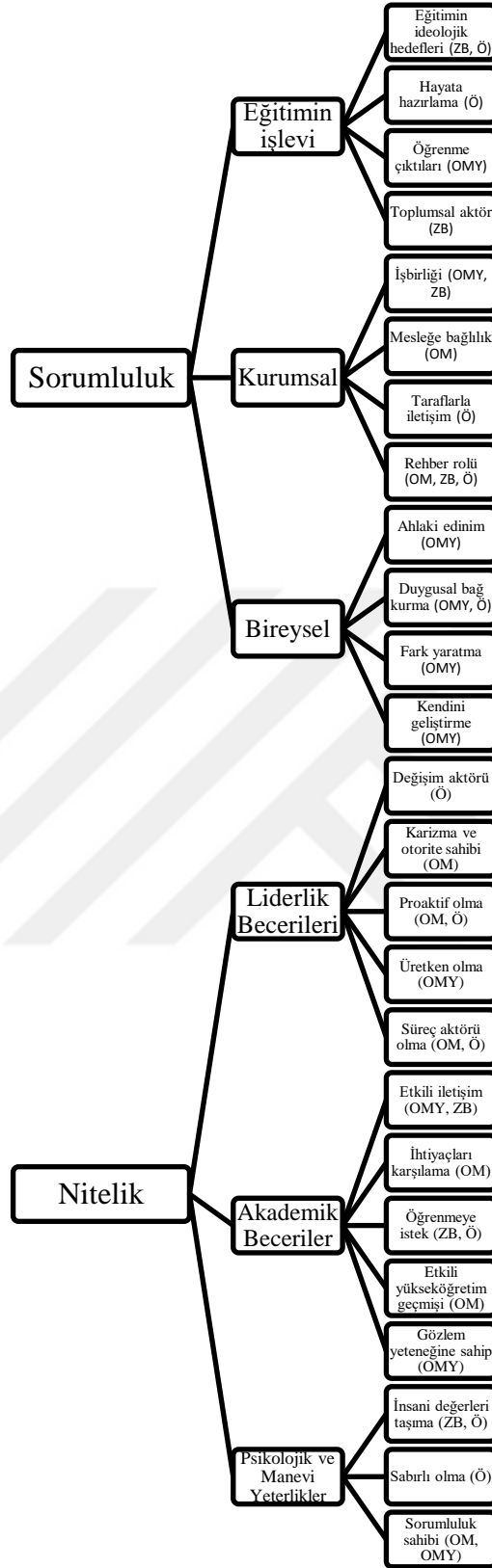
Bölüm 4

Bulgular

Araştırmanın genel amacı, çeşitli taraflardan özel okul öğretmenlerinin performansı ve performans değişkenlerinin incelenerek araştırmacı tarafından elde edilen bulgulara dayalı olarak karşılaştırılmasıdır. Bu genel amaç kapsamı doğrultusunda araştırma sorularından yola çıkarak (1) Öğretmenin yerine getirmesi gereken en önemli sorumluluğu, (2) Özel okulların çok katmanlı hiyerarşik yapısı içerisinde öğretmen performansının ölçülmesinin yönetim süreçlerine katkısı, (3) Öğretmenin performansının nasıl değerlendirilebileceği, (4) Özel okullarda öğretmen performansının değerlendirilmesinin işte kalması açısından öğretmeni nasıl etkileyebileceği, (5) Öğretmen performansının değerlendirilmesinde olası sorun ve çözümler olmak üzere 5 tema oluşturulmuştur. Oluşturulan temalar, özel okul katılımcı okul müdürü, müdür yardımcısı, zümre başkanı, öğretmen görüşlerinden elde edilen kodlarla analiz edilmiştir. Kodların katılımcı görüş dağılımı ise şekillendirilmiş ve devamında yorumlanmıştır.

1. İyi performans gösteren bir öğretmenin yerine getirmesi gereken en önemli sorumluluğu ve niteliğine ilişkin bulgular

Özel okul müdür, müdür yardımcısı, zümre başkanı ve öğretmenlerinin, iyi performans gösteren bir öğretmenin yerine getirmesi gereken en önemli sorumluluğu ve niteliğiyle ilgili verdikleri bilgilerden elde edilen veriler Şekil 2’de verilmiştir.



OM: Okul Müdürü

OMY: Okul Müdür Yardımcısı

ZB: Zümre Başkanı

Ö: Öğretmen

Şekil 2. İyi performans gösteren bir öğretmenin yerine getirmesi gereken en önemli sorumluluğu ve niteliğine ilişkin bulgular.

Şekil 2’de katılımcıların “İyi performans gösteren bir öğretmenin yerine getirmesi gereken en önemli sorumluluğu ve niteliği” teması ile ilgili (i) sorumluluk: eğitimin işlevi, kurumsal, bireysel; (ii) nitelik: liderlik becerileri, akademik beceriler ve psikolojik ve manevi yeterlikler; olmak üzere çeşitli kategori ve kodlar oluşturulmuştur. Katılımcı görüşlerinden hareketle oluşan kod ve kategorilerin farklı görüşlerden oluştuğu söylenebilir.

Bir öğretmenin sahip olması gereken en önemli sorumluluğu ile ilgili eğitimin işlevi teması yönünde katılımcılar; öğretmenin her öğrencisine eşit öğrenim hakkı sağlaması gerektiği, öğrencisini hayata hazırlayarak toplumsal kimlik kazandırması gerektiği, öğrenme çıktılarını takip ederek akademik ve sosyal gelişimiyle ilgili fikir sahibi olması gerektiği yönünde görüş belirtmişlerdir.

Ö4: ... “Öğrencilerine iyi bir insan olmayı öğretmek öğretmenin en önemli sorumluluğudur. Her öğretmen öğrencilerine akademik olarak bir şeyler katabilir. Bence asıl hedef öğrencilerin iyi bir insan olmasını sağlamak ve öğrencilerini hayata hazırlayarak üreten bireyler yetiştirmektir. Öğrencilerin ülkesine, dünyaya faydalı bir birey olmasını sağlamak, canlıların tamamına saygılı bireyler olmalarına destek olmak ve öğrencilerine toplumsal kimlik kazandırmak öğretmenin en önemli sorumluluğudur diye düşünmekteyim.”

Katılımcılar, eğitimin ideolojik hedeflerine yönelik 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu doğrultusunda öğrenci yetiştirilmesinin öğretmenin yerine getirmesi gereken sorumlulukları arasında olduğunu belirtilerek, öğrencilere devletin yerine getirilmesini istediği hedefler ve okulların misyonuna uygun olacak şekilde eğitim verilmesi gerektiğini vurgulamışlardır.

ZB5: ... “Öğretmenlik mesleği, öğrenci ve veli iletişimini de içerdiği için bence diğer mesleklerin kalıplaşmış sorumluluklarından çok daha fazla sorumluluğa sahiptir. En başta çok fazla özveri gerektiren, olumlu insan ilişkileri barındırması gereken bir meslektir. Tabii ki en önemli sorumluluğu belki öğretmek, eğitim ve öğretimi Atatürk İlke ve İnkılaplarına bağlı olarak Türk Eğitim Sistemi’nin gerektiği gibi öğrencilere en iyi şekilde vermektir. Burada eğitim verdiğimiz bir öğrenci profili var ve onların sahip olduğu bir eğitim hakkı var. Bu sebeple özverili olmalı, herkese eşit davranmalı ve her öğrencisine eşit eğitim hakkı sağlamalıdır. Eğitim sürekli gelişen bir alan

olduğu için bu anlamda öğrencilere olan yaklaşımında öğretmenlerin de kendisini yenileyebilen, yeniliklere açık olması gereken bireyler olması gerekir.”

OMY3: ... “Bir öğretmenin en önemli sorumluluğu öğrenci takibidir. Derslerini öncelikli olarak müfredata göre işlemesi ve anlatılan konunun her öğrenciye ulaşmış olduğunun farkına varması gerekmektedir. Ödev vermesi, ödevin takibi konusunda sorumluluğu, öğrenci ve veli ile olan iletişimi oldukça önemlidir. Bu sorumluluğun yerine getirilmesinde yapması gereken en önemli şey, vermiş olduğu ödevlerin, testlerin, projelerin ve performans ödevlerinin zamanında getirilip getirilmediğini takip ediyor olması, öğrenciden gelen geri bildirimlerin öğretmen tarafından incelenip öğrenci ve veliye zamanında bilgi verilmesidir.”

Öğretmenin kurumsal sorumluluğu teması ile ilgili katılımcılar; öğretmenin çalışma arkadaşlarıyla iş birliği içinde olması gerektiği, öğretmenlik mesleğinin bilincinde olarak çocukları sevmesi gerektiği, öğrencilerin gelişimleri için taraf olabilecek kişilerle iletişim halinde olmaları gerektiği, öğretmenin öğrencisine ve çalışma arkadaşlarına rehber olabileceği yönünde görüş belirtmişlerdir.

Ö5: ... “Bir öğretmenin en önemli sorumluluğu öğrencisini her zaman motive ederek hedeflerine ulaşmasını sağlamak olmalıdır. Öğretmenlik mesleği sadece ders anlatmaktan ibaret olmamalıdır. Öğrencisinin hem ahlaki gelişimini hem de kişisel gelişimini destekleyici nitelikte olmalıdır öğretmen. Genel olarak iletişimi kuvvetli olmalı ve her anlamda öğrenciyi destekler nitelikte olmalıdır. Öğrenciyi daha iyi tanıyabilmesi için veli ile sürekli iletişim halinde olması gerekir. Öğrencinin gelişimi için veliden destek alabilmelidir. Öğrenci ve öğrencinin gelişimine taraf olabilecek kişilerle birebir iletişimi çok kuvvetli olmalıdır.”

ZB4: ... “Öğretmenin en önemli sorumluluğu kurumuna koşulsuz şartsız bağlılığıdır. Bu bağlılık her türlü değerlendirilebilir. Zümre başkanına, müdür yardımcısına bağlılık, sosyal sorumluluk olarak bağlılık, kurum müdürüne, kurucuya bağlılık. Bir nevi sadakat olarak düşünebiliriz. Öğretmenin eğitim anlamında kendi zümresiyle birebir örtüşen ifadesel hareketler yapması gerekir. Zümreler arası iş birliğine çok önem vermelidir. Bireysel olarak

herhangi bir planlama yapmadan zümresiyle iş birliği içinde olmalıdır. Yapıcı olmalı, kuruma sahip çıkmalı ve hem öğrenci hem kurum adına projeler geliştirebilmelidir. Öğretmenin en büyük sorumluluğu aslında biraz karakteristik özellik olarak çocukları sevmesi ve öğretmenlik mesleğinin bilincinde olmasıdır.”

Öğretmenin bireysel sorumluluğu teması ile ilgili katılımcılar; öğretmenin öğrencisi ile duygusal bağ kurmasının akademik ve sosyal başarıyı beraberinde getireceği yönünde görüş belirterek sadece akademik ve sosyal olarak değil ahlaki olarakta öğrencinin gelişimine katkı sağlaması gerektiğini eklemiştir. Katılımcıların öğretmenin yenilenen sistem karşısında kendisini geliştirmeye açık olması gerektiği ve öğrencisini aldığı noktadan daha ileriye taşıyarak öğrencisinde fark yaratması gerektiği yönünde yaptıkları vurgu dikkati çekmektedir.

Ö2: ... “Öğretmenin öğrencileriyle her yönden ilgilenmesi gerekmektedir. Derslerine zamanında girip verimli ders işlemesi, ders içerisinde demokratik davranması ve disiplini sağlaması oldukça önemlidir. Öğretmenin öğrencilerle sadece akademik yönden değil sosyal ve duygusal yönden bağ kurması gerekmektedir. Mentorlük veya koçluk sistemleri öğrencileri tanıyabilmek adına çok işe yarayan sistemlerdir. Kendi mentorlüğümüzde olmasa bile mentor öğretmeninden çocukla ilgili, ilgi alanları ile ilgili bilgi almak öğrenciyle duygusal bağ kurabilmek için çok yararlı olmaktadır.”

OMY2: ... “En önemli sorumluluğu öğrencisinde fark yaratabilmektir. Öğrenciyi aldığı seviyeden daha farklı bir seviyeye çıkarabilmeyi hedeflemelidir. Öğretmenin bunu yapabilmesi için öğrenciyi çok iyi tanınması, öğrencinin etkileşim halinde bulunduğu arkadaşlarını, aile hayatını, diğer öğretmenleri ile olan ilişkilerini gözlemlemesi gerekir.”

Katılımcılar tarafından vurgulanan günümüz çağının bilgi çağı olduğu ve öğretmenlerin yenilikleri takip ederek sürekli öğrenmeye istekli olmaları gerektiği görüşleri dikkat çekmektedir.

OM4: ... “Öğretmenin en önemli sorumluluğu çağın gerekliliklerine ayak uydurmaktır. Devamlı yenilenmektir. Hele günümüz çağında günü gününe yenilenmektir.”

Bir öğretmenin sahip olması gereken en önemli sorumluluğu ile ilgili olarak okul müdürleri okul ortamında işin her şeyden önemli olduğunu ve işe saygı duyulması gerektiğini belirtmenin yanında öğretmenlerin kendi mesleğinin bilincinde olması; bu mesleği öğrencilere yarar sağlamak için yapmaları gerektiği vurgusunu yapmışlardır. Okul müdür yardımcıları en önemli sorumluluğun öğrencide fark yaratabilme ve akademik olarak yaşı kaç olursa olsun öğretmenin sürekli gelişime açık olması gerektiği görüşünde bulunmuşlardır. Zümre başkanları ise, vicdani sorumluluğun olması gerektiğini ve bu sorumluluğun işini benimseyen öğretmenleri ortaya çıkaracağını, ayrıca bireysel planlama değil öğretmenlerin zümresiyle iş birliği içinde olmaları gerektiğine yaptıkları vurgu dikkati çekmektedir. Son olarak ise öğretmenler, öğrencilerinin birbirlerine saygılı, başkalarının haklarına saygılı, vatanını milletini seven, Atatürk ilke ve inkılaplarına bağlı bireyler olarak yetişmelerini sağlamanın yanında sadece ders anlamında değil hem akademik hem sosyal anlamda hayatı öğretebilme sorumluluğuna sahip olma görüşünü belirtmişlerdir.

İyi bir performans gösteren öğretmenin niteliği ile ilgili liderlik becerileri teması yönünde katılımcılar; sonuç değil süreç odaklı olan, öğrenci ve kurumun gelişimi için proje üretmeye yatkın, sınıf içi ya da sınıf dışında otorite kaynağı olarak karizma sahibi olan, problem çözme becerisine sahip olarak değişime açık öğretmenlerin iyi performans gösterdikleri yönünde görüş belirtmişlerdir.

ZB4: ... “Ne kadar çok bilgili olursa olsun öğretmenin kendini iyi ifade etmesi gerekmektedir. Çok donanımlıdır, yüksek lisans veya doktora yapmışsınız ama bildiklerinizi aktarma yönünüz eksiktir. Bu öğretmenin performansına ket vurabilir. Bakarsınız 5 yıllık bir öğretmen vardır. Evet, birçok öğretmene göre tecrübesi azdır ama proaktif ders işlemektedir. Kısacası problem çözme becerisi olan, proaktif, iletişim kurmayı seven, modernizmi koruyan, kurumun gelişimi için proje üretebilen, süreci iyi yöneten ve teknoloji ile iç içe olan öğretmen benim için yüksek performans gösterir.”

Öğretmenlerin sınıf hakimiyetini sağlamanın yanında, veliler ve çalışma arkadaşları üzerinde de etkili olabilmesi için karizma sahibi olması gerektiği katılımcıların görüşlerinden çıkan sonuçlar arasındadır.

OMY4: ... “Kendini geliştirmek, sosyal ve dışa açık olmak iyi bir öğretmenin sahip olması gereken niteliklerdendir. Çok güzel ya da yakışıklı olmasa bile karizması olmalıdır ğretmenin. Karizma bence her Şey. İnsanların(Veli, ğrenci, çalışma arkadaşları vb.) zerindeki hâkimiyeti de bence bununla sağlıyorsunuz. Sınıfa hâkim olmalıdır ğretmen ama bunu disiplinle değil de parantez içinde disiplinsizlikle de değil aradaki ince çizgiyi yakalayarak yapmalıdır. Öğretmenin sınıfa hâkimiyeti çok önemlidir. Sınıf yönetimini teoriden pratiğe geçirebilmesi öğretmene olumlu nitelikler kazandırıyor.”

Öğretmenlerin akademik becerileri yönündeki nitelikleri teması ile ilgili katılımcılar; öğretmenlerin etkili iletişim becerisine sahip olarak bildiklerini aktarma konusunda yeteneklerinin olması gerektiği yönünde görüş belirtmişlerdir. Katılımcıların ğretmenin öğrencilerini gözlemleyerek ihtiyaçlarına yönelik çalışmalar yapması gerektiği yönünde yaptıkları vurgu dikkati çekmektedir. Katılımcılar tarafından öğretmenin etkili bir yükseköğretim geçmişi olması gerektiği ancak sadece bunun yeterli olmayarak öğrenmeye istekli olması ve her yıl bilgilerini güncellemesi gerektiği yönünde görüş belirtilmiştir.

Ö3: ... “İyi bir performans gösteren ğretmen demek daima bilgiye a ğretmen demektir. Bir ğretmen hiçbir zaman benim bilgim bana yeter, her konuya çok hakimim dememelidir. Bu durum başarı getirmez. Günümüz bilgi ağı. Eğitim alanında sürekli gelişmeler ve yenilikler var. Öğretmenlerin ağa ayak uydurarak gelişime açık olmaları gerekiyor.”

OM4: ... “Bir ğretmenin iyi bir performans göstermesindeki etkenlerden bir tanesi de kaliteli bir eğitim geçmişi. Üniversitede almış olduğu bilgi, beceri ve eğitimler iyi bir performans göstermesinde bir faktördür. Biliyorsunuz eğitimde hazır bulunmak önemlidir. Üniversitede çok iyi bir eğitim alan öğretmenin dersi aktarmada, iletişim kurmada, jest ve mimiklerini kullanmada eksikleri varsa bildiklerini aktarmada sorun yaşayacaktır. O yüzden sadece iyi bir okuldan mezun olmak değil, bildiklerini iyi aktarmada, kendini iyi ifade etmesi de iyi bir performans gösterebilmesi açısından çok önemlidir. Tüm bunlar birbirlerini tamamlayıcı niteliktedir.”

Öğretmenlerin psikolojik ve manevi yeterlilikleri yönündeki nitelikleri teması ile ilgili katılımcılar; öğretmenin merhametli, empati kurabilen, sabırlı olarak aynı

konuyu sıkılmadan defalarca anlatabilme özelliğine sahip olması gerektiği yönünde görüş belirtmişlerdir. Katılımcıların öğretmenlerin sorumluluklarının bilincinde olması gerektiği yönünde yapmış olduğu vurgular dikkat çekmektedir.

Ö1: ... “Öğretmenin güler yüzlü olması, sabırlı olması derse hazırlıklı gelmesi, ders planlarını zamanında yapması ve öğrencilerini dinlemesi gerekir. Öğrencinin bir sorunu varsa iyi gözlem yaparak bunları tespit edip öğrencilerle bireysel olarak görüşmeli ve çözümler bulmalıdır. Öğrencilere karşı sevgi dolu, şefkatli ve motive edici davranması önem taşır. Akademik olarak başarılı ve araştırmacı olan, çağın gerekliliklerine uygun, değişen şartlara uyum sağlayan öğretmenler benim için performansı ve sorumluluk bilinci yüksek öğretmenlerdir. Aynı zamanda öğretmen yenilikleri ve teknolojiyi takip etmeli, zümresi yani alanı ile ilgili değişimleri takip edip yenilenen eğitim koşullarına uyum sağlamalıdır.”

Öğretmenlerin insani değerlerinin yüksek olması gerektiği ve ancak öğrencilerini severek öğretmenlik mesleğini hakkıyla yürütebilecekleri katılımcılar tarafından belirtilmiştir.

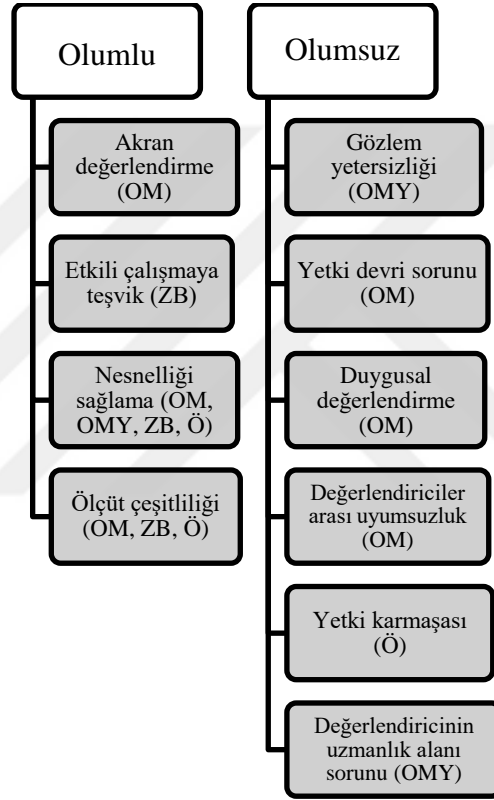
OMY1: ... “Umutsuzluğa kapılmayan, egoları olmayan, alanına hakim olan, pedagojik olarak her türlü yöntemi bıkmadan usanmadan kullanan, nasıl bir anne çocuğuna bıkmadan usanmadan yüzlerce kez tekrar edebiliyorsa bunu öğrencilerine uygulayan, sabırlı olan öğretmenler iyi bir performans gösteriyor demektir.”

En iyi performans gösteren öğretmen niteliklerine ise okul müdürleri, öncelikle güvenilir bir insan olmasının yanında öğretmenin dersten sonra teneffüste bile öğrencileriyle iletişim ve etkileşim içerisinde olması gerektiği vurgusunu yapmışlardır. Okul müdür yardımcıları, öğretmenin özverili davranması gerektiğini, çekimser kalmamasını, bazı şeyleri görmezden gelmemesini, yeri geldiğinde fedakârlık yaparak kendisinden bir şeyler verebiliyor olması gerektiğini ve son olarak öğretmenin gerek sınıfta gerekse sınıf dışında otorite kaynağı olarak karizma sahibi olması gerektiğine dair görüşler belirtmişlerdir. Zümre başkanları ise iyi performans gösteren öğretmenin nitelik göstergelerinden birisi olarak öğrenciyi merkeze alarak çalışabilmesinin yanında ne kadar çok bilgili olursa olsun öğretmenin kendisini iyi ifade etmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Son olarak öğretmenler ise güler

yüzlü olma, sabırlı olma, derse hazırlıklı gelme ve ders planlarını zamanında yapmanın yanında bilgiyi öğrencilere iyi aktarabilme nitelik göstergelerini belirtmişlerdir.

2. Özel okulların çok katmanlı hiyerarşik yapısı içerisinde öğretmen performansının ölçülmesine ilişkin bulgular

Özel okul müdür, müdür yardımcısı, zümre başkanı ve öğretmenlerinin, özel okulların çok katmanlı hiyerarşik yapısı içerisinde öğretmen performansının ölçülmesiyle ilgili verdikleri bilgilerden elde edilen veriler Şekil 3'te verilmiştir.



OM: Okul Müdürü

OMY: Okul Müdür Yardımcısı

ZB: Zümre Başkanı

Ö: Öğretmen

Şekil 3. Özel okulların çok katmanlı hiyerarşik yapısı içerisinde öğretmen performansının ölçülmesine ilişkin bulgular.

Şekil 3'te katılımcıların "Özel okulların çok katmanlı hiyerarşik yapısı içerisinde öğretmen performansının ölçülmesi" teması ile ilgili (i) olumlu: akran değerlendirme, etkili çalışmaya teşvik, nesnelliği sağlama, ölçüt çeşitliliği; (ii)

olumsuz: gözlem yetersizliği, yetki devri sorunu, duygusal değerlendirme, değerlendiriciler arası uyumsuzluk, yetki karmaşası, değerlendiricinin uzmanlık alanı sorunu; olmak üzere çeşitli kategori ve kodlar oluşturulmuştur. Katılımcı görüşlerinden hareketle oluşan kod ve kategorilerin farklı görüşlerden oluştuğu söylenebilir.

Özel okulların çok katmanlı hiyerarşik yapısı içerisinde öğretmen performansının ölçülmesinin olumlu özellikleri teması yönünde katılımcılar; birden fazla kişi tarafından değerlendirme yapılmasının ölçüt çeşitliğini sağladığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Katılımcıların tek bir gözle değil birçok gözle değerlendirilmenin daha objektif bir değerlendirme sağladığı, kişisel sorunların değerlendirmeye katılmasının biraz olsun önüne geçilerek nesnelliği sağladığı yönünde belirttikleri görüşler dikkat çekmektedir. Öğretmenle ilgili birden fazla done toplanmasının kişisel ilişkilerden, fikirlerden bağımsız düşünmeyi sağladığı belirtilmiştir. Özel okullarda her yıl yapılan performans değerlendirmenin öğretmeni zinde tuttuğu belirtilmiştir. Okul müdürü, okul müdür yardımcısı, zümre başkanı ve öğretmen görüşlerine göre çok katmanlı hiyerarşik yapı içerisinde öğretmen performans değerlendirilmesinin öğretmeni etkili çalışmaya teşvik ettiği ve öğretmenlerin birbirleri ile iletişim halinde olup birbirlerine katkı sağladığı söylenilebilir. Katılımcıların ortak görüş olarak değerlendirmenin kişi bazında değil profesyonel meslek çerçevesi ve meslek ilkeleri bazında yapılması gerektiğini belirtmeleri dikkat çekmektedir.

ZB1: ... “Öğretmen ve zümre başkanı devamlı beraber iç içe olurlar ve birlikte çalışırlar. Müdür yardımcısı da öğretmenle yıl içinde birlikte çalışır ve öğretmeni gözlemler. Hatta okul müdür yardımcısı, zümre başkanına ekstra olarak öğretmen ile ilgili velilerden de doneler toplar. Dolayısıyla birden fazla yönetici öğretmeni çeşitli konularda değerlendireceği için birden fazla kişi tarafından değerlendirme yapılmasını olumlu karşıyorum. Bu durum olaylara iş ilişkisi çerçevesinde bakılmasını sağlayarak kişisel sorunların önüne geçiyor diye düşünüyorum. Performans değerlendirme öğretmenleri zinde tutuyor. ”

Zümre başkanları tarafından belirtilen, zümre başkanlarının öğretmenlerin akademik gelişimleri için katkı sağlamaları ve öğretmenlerin akademik takiplerini yaparak geri bildirim vermeleri gerektiği görüşleri dikkat çekmektedir.

ZB3: ... “Ben zümre başkanı olarak sadece zümremle ilgili olan kısımları belki bir nebze sınıf yönetimini takip edebilirim. Gözümünden kaçan başka noktaları müdür yardımcısı ve okul müdürü çok rahat takip edebilir. Mesela müdür yardımcısı veli-öğrenci iletişimine bakabilir. Dersine saatinde geliyor mu, çıkıyor mu, ders sırasında sınıf hâkimiyeti nasıl gibi başlıkları kolaylıkla kontrol edebilir. Zümre başkanı bu süreçte öğretmeni akademik olarak takip edebilir. Öğretmenin girdiği sınıfın öğrencileri ne kadar başarılı, ne kadar öğreniyor ve öğretmen öğrencisinin akademik gelişimiyle ne kadar ilgileniyor bunu zümre başkanı takip edebilir.”

ZB5: ... “Birden fazla yönetici tarafından değerlendirilmek aslında güzel bir şey. Belki farklı bakış açıları, bir kişinin göremediği bir yönü ya da değerlendirirken fark edemediği olumlu ya da olumsuz yönü diğer bir kişi fark edebilir. Çünkü ben her bireyin çok profesyonel bir bakış açısıyla, tarafsız bir şekilde değerlendirebileceğine, herkesin bunu yüzde yüz mükemmel yapabileceğine inanmıyorum. Bu sebepten dolayı çok kişi tarafından değerlendirilmek bence pozitif etki sağlıyor. Belki okul müdürünün göremediği bir noktayı zümre başkanı görebilir ya da okul müdür yardımcısı görebilir.”

OM1: ... “Öğretmenlerin birbirleriyle iletişim halinde olmaları ve birbirlerini geliştiriyor olmaları çok önemlidir. Dolayısıyla öğretmenlerin arkadaş olarak da birbirleri ile ilgili yaptıkları yorumlar benim için önem taşıyor. Birden fazla kişi tarafından değerlendirme yapılmasını doğru buluyorum.”

Özel okulların çok katmanlı hiyerarşik yapısı içerisinde öğretmen performansının ölçülmesinin olumsuz özellikleri teması yönünde katılımcılar; değerlendirme yapan kişilerin arasındaki uyumsuzlukların öğretmen performansı üzerine olumsuz etkisi olduğu yönünde görüş belirtmişlerdir. Öğretmenlerin değerlendirme yapan zümre başkanı, müdür yardımcısı ve okul müdüründen aldıkları tebliğ doğrultusunda aynı olay üzerine farklı yönergeler belirtildiğinde hangisini uygulayacakları konusunda karmaşa yaşadıklarının belirtildiği gözlemlenmiştir. Öğretmenler hiyerarşik olarak en üst düzeyde olan yöneticisinden gelen tebliği uygulandığında diğer yöneticilerinin kendilerine verilen yönergeyi uygulamadıkları için yaptıkları değerlendirmeye kişisel sorunları eklediği yönünde görüş belirtmişlerdir. As-üst ilişkisinin objektif değerlendirmenin önüne geçebildiği belirtilmiştir. Katılımcılar okul müdürlerinin gözlem yeteneklerinin iyi olması

gerektiği, yetkilerini devrettiğinde duygusal değerlendirmenin açığa çıktığını belirtmişlerdir. İnsan sosyal bir varlık olduğu için okul müdürlerinin değerlendirme sisteminin objektif olarak ilerleyebilmesi için mutlaka kendisine getirilen değerlendirme raporlarını kendi gözlemleri ile birleştirmesi gerekmektedir. Okul müdürlerinin gözlem yeteneğinin yanında görev tanımlarını iyi yaparak bir gövdede birçok başlı işleyişin önüne geçmesi gerektiği ve değerlendirme yapan kişilerin tecrübelerini de dikkate alması gerektiği katılımcılar tarafından vurgulanmıştır.

Ö5: ... “Her kafadan bir ses çıktığında, bir gövdede birkaç başlı yönetim söz konusu oluyor ve bu da ciddi problemler yaratabiliyor. Bende bu tarz bir yönetime maruz kaldığım için bunun sıkıntılarını yaşadım biliyorum. Herkes görevini ve haddini bildiği sürece okul müdürü tarafından görev tanımları doğru bir şekilde yapıldığı ve yönlendirildiği sürece birden fazla kişi tarafından yapılan değerlendirmenin faydalı olacağını düşünüyorum.”

OMY1: ... “Performans değerlendirme sırasında cephede savaşanın iki tık üstü tarafından değerlendirilmesi çok doğru değil. Kulaktan kulağa giden bilgilerle değerlendirme yapılmamalıdır. Öğretmenin sınıftaki bilgi, beceri ve performansının bu şekilde değerlendirilmemesi gerektiğini düşünüyorum. Okul müdürü değerlendirme sırasında tek başına yeterli olamıyor. Ben okul müdürünün sadece masada oturmaması gerektiğini düşünüyorum. Doğru bir değerlendirme yapabilmesi için okul içerisinde mutlaka gözlem yapması ve ğretmeni tanuması gerektiğini düşünüyorum.”

Değerlendirme yapan kişilerin uzmanlık alanı sorununun önüne geçebilmek adına okul müdürü tarafından değerlendirme yapan kişilerin görev tanımlarının iyi yapılması gerekmektedir. Öğretmenlerin yöneticileri ve zümre başkanları tarafından değerlendirildiklerinde hangi yetkinlikle beni değerlendiriyor diye düşünmelerinin önüne geçilmesi gerektiği katılımcılar tarafından vurgulanmıştır.

OMY5: ... “Değerlendiren kişilerin de tecrübelerini dikkate almak gerekir aslında. Yani şimdi kim, hangi ğretmeni, hangi yetkinlikle değerlendiriyor? Bence bu çok önemli. Mesela ben kurum yneticisiyim tabi ki bütün öğretmenler hakkında 3 aşağı 5 yukarı bazı değerlendirmelerde bulunabilirim. Ama yine kendi branşım olan ğretmeni akademik olarak daha yetkin bir şekilde değerlendirebilirim. Ben

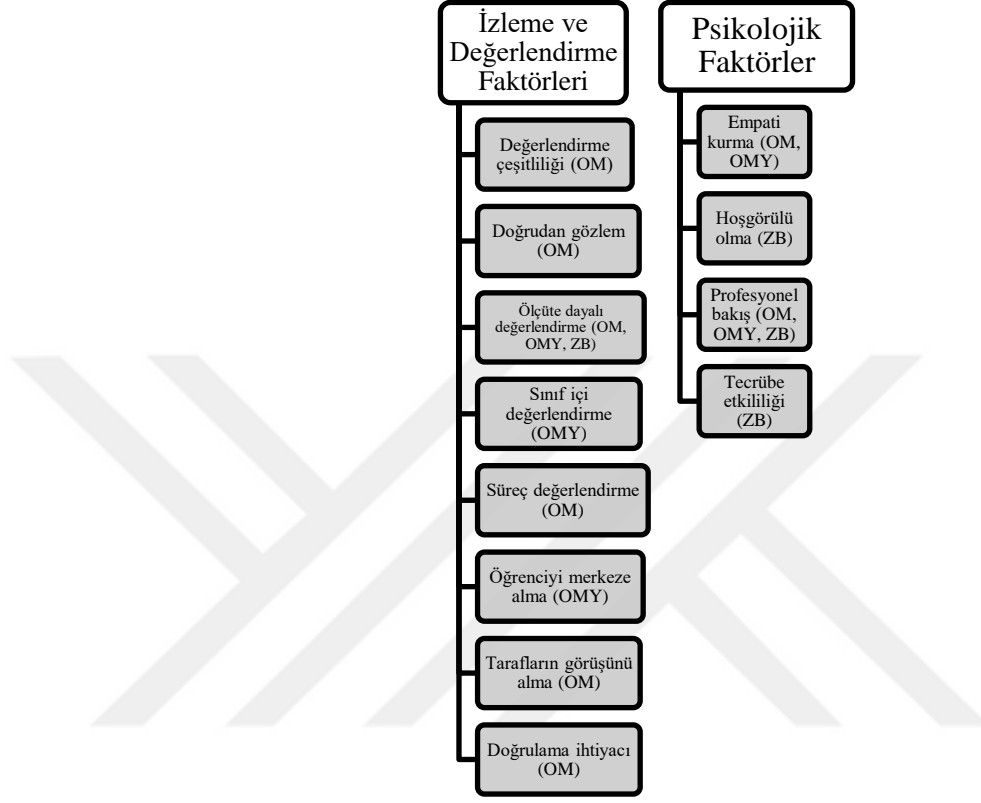
değerlendirme yapılırken bunların da mutlaka göz önüne alınması gerektiğini ve önemli olduğunu düşünüyorum.”

OM4: ... “Değerlendirme yapanların ayrı ayrı görevleri var. Hepsi farklı seviyelerden sorumlu. Ast üst meselesi ortaya çıkıyor. Durum böyle olunca burada en alt basamakta olan öğretmen zümre başkanlarından tebliğ alıyor. Koordinatörlerden, müdür yardımcılardan, müdürlerden tebliğ alıyor. Buraya kadar problem yok. Ama örnek veriyorum Müdür Bey’in bir konuda şöyle yapın dediği bir şey ile ilgili koordinatör başka şekilde yönerge verdiğinde öğretmen ikilem arasında kalıyor. Hangisini uygulamak durumunda kalacak? Hiyerarşik olarak en üst düzeyde olan kişinin söylediklerini uyuyor genelde. Burada bir karmaşa ortaya çıkıyor.”

Eğitim kurumlarında birden fazla yöneticinin öğretmen performansını değerlendirmesi konusunda okul müdürleri, performans değerlendirmeden bürokratik olarak okul müdürü, müdür yardımcısı ve zümre başkanının sorumlu olduğunu vurgulamışlardır. Aynı zamanda okul müdürlerinin öğretmen başarısız olursa, sorumluluklarını yerine getirmese, bazı şikâyetler geldiğinde bundan sorumlu olan kişinin sadece öğretmenin kendisinin değil aynı zamanda değerlendirme yapan kişilerin olacağını vurgulamaları dikkati çekmektedir. Okul müdür yardımcısı öğretmenin yaptığı başarılı başarısız her türlü işten yöneticilerin de sorumlu olması sebebi ile değerlendirmenin kademeli olarak yapılması gerektiğini ve okul müdürlerinin değerlendirme için tek başına yeterli olmadığını belirtmiştir. Değerlendirme sırasında, yaşanan bazı kişisel sorunların, problemlerin değerlendirmeye katılmadan o kişinin mesleki performansını etkilemeyecek ölçüde objektif davranılması gerektiği görüşünü belirtmişlerdir. Zümre başkanları ise, sadece zümreyle ilgili olan kısımları takip edebileceklerini ama gözden kaçan başka noktaların müdür yardımcısı ve okul müdürleri tarafından çok rahat takip edilebileceğinden bahsetmişlerdir. Öğretmenler ise, tek bir kişi tarafından değerlendirildiklerinde bazı durumlarda önyargılı davranılabildiğinden ve insanın sosyal bir varlık olduğu için bazen objektif davranmadığından bahsetmiş ve zümre başkanlarının öğretmenlerle sürekli beraber olduğu için daha iyi gözlemleme fırsatına sahip oldukları vurgusunu yapmışlardır.

3. Öğretmen performansının nasıl değerlendirilebileceğine ilişkin bulgular

Özel okul müdür, müdür yardımcısı ve zümre başkanının, öğretmen performansının nasıl değerlendirilebileceğiyle ilgili verdikleri bilgilerden elde edilen veriler Şekil 4'te verilmiştir.



OM: Okul Müdürü

OMY: Okul Müdür Yardımcısı

ZB: Zümre Başkanı

Şekil 4. Öğretmen performansının nasıl değerlendirilebileceğine ilişkin bulgular.

Şekil 4'te katılımcıların “öğretmen performansının nasıl değerlendirileceği” teması ile ilgili (i) izleme ve değerlendirme faktörleri: değerlendirme çeşitliliği, doğrudan gözlem, ölçüte dayalı değerlendirme, sınıf içi değerlendirme, süreç değerlendirme, öğrenciyi merkeze alma, tarafların görüşünü alma, doğrulama ihtiyacı; (ii) psikolojik faktörler: empati kurma, hoşgörülü olma, profesyonel bakış, tecrübe etkililiği; olmak üzere çeşitli kategori ve kodlar oluşturulmuştur. Katılımcı

görüşlerinden hareketle oluşan kod ve kategorilerin farklı görüşlerden oluştuğu söylenebilir.

Öğretmen performansının nasıl değerlendirileceği yönünde izleme ve değerlendirme faktörleri teması ile ilgili katılımcılar; değerlendirmenin sadece eğitim öğretim yılı sonunda sözleşme yenileme sırasında değil, süreç içerisinde geri bildirim verilerek yapılması gerektiği yönünde görüş belirtmişlerdir. Katılımcılar tarafından okul müdürlerinin değerlendirmeyi sadece kendisine getirilen raporları inceleyerek değil raporları kendi gözlemleri, öğretmen görüşleri, veli öğrenci dönütleri ile karşılaştırarak bütüncül bir değerlendirme yapması gerektiğinin vurgulanması dikkat çekmektedir. Öğretmenin sınıf içi durumu, veli öğrenci ilişkileri, birlikte çalıştığı öğretmen arkadaşları ve yöneticilerinin görüşlerine göre değerlendirilmesinin değerlendirici çeşitliliğini artırması sebebi ile objektif değerlendirme sağladığı belirtilmiştir. Okul müdürlerinin olayları tek boyutlu olarak sadece zümre başkanı ve müdür yardımcısından değil öğretmenlerden de dinleyerek doğrulamaları gerektiği katılımcılar tarafından iletilmiştir. Okul müdürlerinin işletme sürecini götürmelerine rağmen eğitimci olduklarını unutmayarak öğrenciyi merkeze alarak değerlendirme yapması gerektiği katılımcı görüşleri olarak ortaya çıkmıştır. Değerlendirme sırasında öğretmenin öğrenciye katkılarının ve öğrenci gelişimine sağladığı yararların mutlaka göz önünde bulundurulması gerektiğinin söylendiği dikkat çekmektedir. Katılımcılar tarafından değerlendirme için yönetim tarafından değerlendirme kriterleri belirtilerek öğretmen ile paylaşılması gerektiği iletilmiştir.

Okul müdürleri, okuldaki hiyerarşik yapıyı düşünerek müdür yardımcısı ve zümre başkanı tarafından kendilerine getirilen öğretmen değerlendirme raporlarını tek doğru olarak kabul etmediklerini aynı zamanda kendi gözlem ve raporları ile birlikte bütüncül bir şekilde öğretmeni değerlendirdiklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca değerlendirme kaynağı olarak veli ve öğrenciden gelen dönüşleri de sürece dahil ettikleri vurgusunu yapmışlardır.

ZB5: ... “Duygularımdan arınmak için tamamen işimizi düşünmeye çalışıyorum. Sonuçta bu da iş hayatının bir gerekliliğiyse, nasıl her gün duygu durumumuz aynı olmuyorsa, her gün aynı motivasyonla uyanıp okula gelmesek bile o gün o görev tanımımızda ne yapmamız gerekiyorsa duygularımızı kenara koyarak işimizi yerine getiriyorsak değerlendirmeler de bu işin bir parçası.

Değerlendirme yaparken duygularımızı kontrol edebilmeyi başarmamız gerekiyor. Aksi takdirde objektif olarak düşünmemiz mümkün olmayabilir.”

OMY1: ... “Öğretmen değerlendirmesi yaparken objektif olmaya çalışıyorum. Diğer arkadaşlarımın yorumlarını dikkate alıyorum. Sadece benim öğretmenle ilgili kanaatim değil diğer yönetici arkadaşlarımın (Müdür yardımcısı, zümre başkanı) raporları ve öğretmenin birlikte çalıştığı arkadaşlarına karşı tutumu da benim için önemli rol oynuyor.”

OM1: ... “Ben bölüm başkanı ya da müdür yardımcısının öğretmen ile ilgili getirmiş oldukları raporları tek doğru olarak kabul etmiyorum. Öğretmenleri de dinliyorum. Olayı ben, bana yazılan rapordan bağımsız olarak öğretmen ile görüşerek değerlendiriyorum. Her öğretmenimle bireysel olarak görüşüyorum. Görüşmelerimi sadece sözleşme zamanı yapmıyorum öğretmenlerime her zaman vakit ayırıyorum. Haftalık olarak öğretmenlerin boş oldukları zamanları değerlendirerek çay, kahve içerek onlara zaman ayırmaya çalışıyorum. Öğretmenlerimi de mutlaka gözlemleyerek yapılan değerlendirmelerin objektif olup olmadığının kontrolünü sağlıyorum.”

Okul müdürleri, öğretmenlerin performanslarını değerlendirirken, öğretmenlerin kuruma olan katkılarına, çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerine dikkat ettiklerini belirtmiş ancak önemli olan ölçütlerden bir tanesinin de öğretmenin öğrencide yarattığı akademik ve sosyal farklılıklar olduğunu vurgulamışlardır. Öğretmenlerin eğitimsel süreçteki sorumluluğu açısından öğrenciye kattıkları önem taşımaktadır.

OM3: ... “Ben öğretmenlerimin öğrencileriyle olan ilişkilerini çok önemsiyorum. Öğretmen yıl içerisinde bazen hata yapıyor. Hata yaptığı zaman doğal olarak bir olumsuzluk duygusu yaşayabiliyorsunuz o öğretmene karşı. Çünkü bir nevi burada eğitimcisiniz ama bir yandan da işletme sürecini götürmeye çalışıyorsunuz. Kendi açımdan şunu söyleyebilirim, bu noktada da başarılı olduğumu düşünüyorum. Ben bir öğretmenin karakterinden çok evet karakterini dikkate alıyorum ama öğrencilerine verdiklerini de fazlasıyla önemsiyorum.”

OM4: ... “Sene başı, 1. dönem sonu ve sene sonu öğretmenler kurulu olmak üzere 3 tane genel kurul düzenliyoruz. Bu toplantılarda öğretmen

değerlendirme süreçlerini öğretmenlerimize anlatıyoruz. Tüm bunların üzerine zaten sene sonu raporlarına gelene kadar ben öğretmenlerimle birçok değerlendirme yapmış oluyorum. Bu sebepten dolayı sene sonu raporlarını değerlendirmem çok zor olmuyor.”

Öğretmen performansının nasıl değerlendirileceği yönünde psikolojik faktörler teması ile ilgili katılımcılar; okul müdürü, okul müdür yardımcısı ve zümre başkanının değerlendirme sırasında empati kurarak öğretmen cephesinden de durumu değerlendirmeleri gerektiği yönünde görüş belirtmişlerdir. Belirli sınırlar doğrultusunda öğretmenin öğrenciyi kazanmaya çalıştığı gibi okul yönetiminde öğretmene kendisini geliştirmesine fırsat tanıyarak öğretmeni kazanması gerektiği belirtilerek okul yönetiminin hoşgörülü olması gerektiği katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. Eğitim öğretim yılı içerisinde yaşanan olayları değerlendirirken yöneticilerin profesyonel bakış açısına sahip olması gerektiği görüşü belirtilmiştir. Katılımcılar tarafından süreç değerlendirmesi içerisinde öğretmenin kişisel gelişimine katkı sağlayabilmek için yöneticilerin kendi tecrübelerini öğretmen ile paylaşabilecekleri söylenmektedir.

ZB1: ... “Aynı öğrencilerimize yaptığımız gibi zümremizdeki öğretmenlerimize de empati ile yaklaşmak zorundayız. Objektif olmak zorundayız değerlendirme yaparken. Duygularımızdan nasıl arınıyoruz kısmına gelecek olursak objektif olmak zaten çok fazla duygusallığı getiren bir durum değildir. Eğer duygularımızla hareket edersek tarafsızlığımızı kaybederiz o yüzden olaylara duygusal bakmaktan vazgeçmeliyiz. Ancak bu şekilde objektif değerlendirme yapmamız mümkün olur.”

ZB2: ... “Değerlendirme yaparken öğrencilerin yararını düşünüyorum. Öğretmenlerimiz bazen istediğimiz gibi olmuyor, beklediğimiz performansı göstermiyor ancak ben bu konuda belirli sınırlar doğrultusunda hoşgörülü olmamız gerektiğini düşünüyorum. Tıpkı öğrencileri kazandığımız gibi öğretmenlerim üzerinde de aynı çabayı sarf ediyorum.”

Profesyonel ve objektif değerlendirmelerin yapılabilmesi için öğretmenlerin mesleki çerçevede değerlendirilmesi gerekmektedir. Öğretmenlerle yaşanan kişisel sorunlar öğretmen performans değerlendirme raporlarına yansıtılmamalıdır.

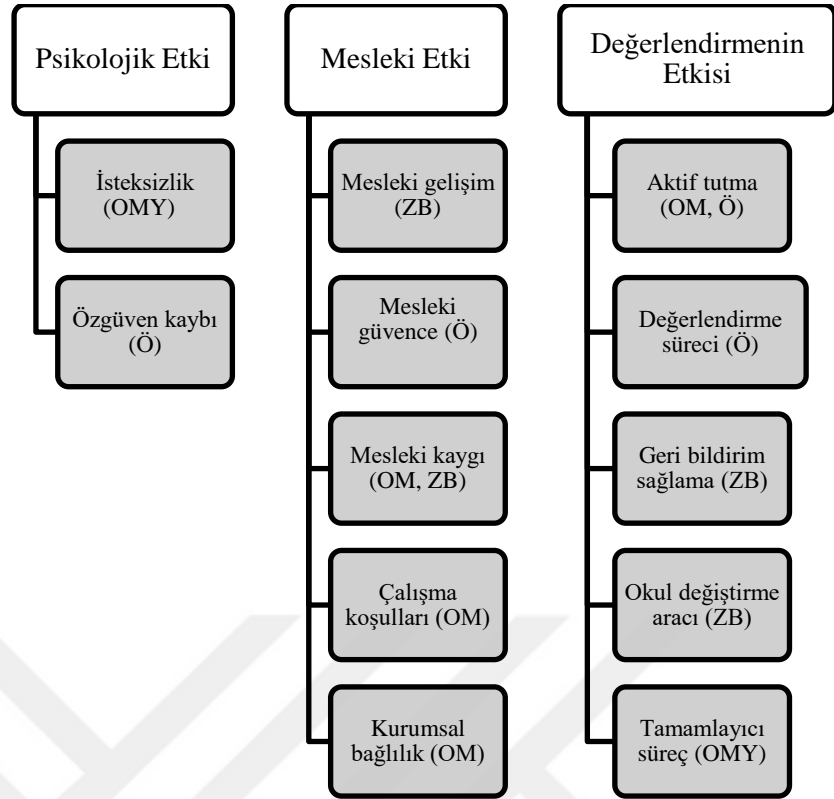
ZB3: ... “Önemli olan benim için çalıştığım öğretmenin benim iyi bir arkadaşım olması değil. Sonuçta biz öncelikle arkadaş değil, iş arkadaşız. Öğretmenin sınıf içerisindeki süreci benim için çok daha önemlidir. Ben olaylara kurumsal olarak bakıyorum. Eğer gerçekten çok iyi ve kurum olarak kaybetmek istemediğimiz bir öğretmense o zaman öğretmenimle ilgili olarak elimden geleni yapmaya çalışıyorum. En azından ikinci plana atıyorum kişisel çatışmalarımızı.”

OMY3: ... “Öğretmen değerlendirmesi yapmak çok zor bir durum aslında. Yönetici olmanın en zor taraflarından birisi. Değerlendirmelere duyguların katılmaması ya da kişisel meselelerin durumlara alet edilmemesi gerekiyor. Empati kurarım ben sürekli. Kendimi karşımdaki öğretmenin yerine koyarım, onun açısından bakmaya çalışırım. Sürekli empati kurup onun cephesinden durum değerlendiririm ya da öğretmenimle yaşadığım bir durumda kendime öz değerlendirme yaparım.”

Okul müdürleri, okul müdür yardımcıları ve zümre başkanları kendilerine sorulan çok sevdiğiniz ya da sevmediğiniz öğretmenleri değerlendirirken objektif olma durumlarını yoklayan soruya izleme ve değerlendirmenin teknik boyutlarını sağlayarak objektif olmaya çalıştıklarını ancak psikolojik bazı faktörlerden dolayı ise yanlış davranabildiklerini belirtmişlerdir. Okul müdürleri değerlendirme sırasında verdikleri kararları ilk olarak kendilerine açıklayabilmeye çalıştıklarını ve empati kurarak aynı zamanda sürecin etkili işlemlerini sağlamaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Okul müdür yardımcılarının, öğretmenleri kesinlikle yaptıkları işlere göre değerlendirdiklerini ve daha profesyonel bakarak değerlendirmenin güvenilir olmasına gayret ettikleri vurgusu dikkati çekmektedir. Zümre başkanları ise değerlendirme yaparken öğrencilerin yararını düşündüklerini aynı zamanda öğretmene hoşgörülü davranılmasının bir gereklilik olduğunu söylemektedirler.

4. Özel okullarda öğretmen performansının değerlendirilmesinin işte kalması açısından öğretmeni nasıl etkileyebileceğine ilişkin bulgular

Özel okul müdür, müdür yardımcısı, zümre başkanı ve öğretmenlerinin, özel okullardaki öğretmen performansının değerlendirilmesinin işte kalması açısından öğretmeni nasıl etkileyebileceğiyle ilgili verdikleri bilgilerden elde edilen veriler Şekil 5’te verilmiştir.



OM: Okul Müdürü

OMY: Okul Müdür Yardımcısı

ZB: Zümre Başkanı

Ö: Öğretmen

Şekil 5. Özel okullarda öğretmen performansının değerlendirilmesinin işte kalması açısından öğretmeni nasıl etkileyebileceğine ilişkin bulgular

Şekil 5’te katılımcıların “Özel okullarda öğretmen performansının değerlendirilmesinin işte kalması açısından öğretmeni nasıl etkileyebileceği” teması ile ilgili (i)psikolojik etki: isteksizlik, özgüven kaybı; (ii)mesleki etki: mesleki etkililik, mesleki gelişim, mesleki güvence, mesleki kaygı, çalışma koşulları, kurumsal bağlılık; (iii)değerlendirmenin etkisi: aktif tutma, değerlendirme süreci, geri bildirim sağlama, okul değiştirme aracı, tamamlayıcı süreç; olmak üzere çeşitli kategori ve kodlar oluşturulmuştur. Katılımcı görüşlerinden hareketle oluşan kod ve kategorilerin farklı görüşlerden oluştuğu söylenebilir.

Özel okullarda öğretmen performansının değerlendirilmesinin işte kalması açısından öğretmeni nasıl etkileyebileceğine yönelik psikolojik etki teması ile ilgili katılımcılar; değerlendirmenin sadece sene sonu sözleşme dönemi yapıldığında öğretmende isteksizlik yaratabileceği yönünde görüş belirtmişlerdir. Performans değerlendirmenin öğretmenin kendisini geliştirmek için yapıldığının öğretmene belirtilmesinin ve bunun uygulanmasının öğretmende bu isteksizlik durumunun önüne geçebileceği vurgulanmıştır. Performans değerlendirme sırasında öğretmene kendisini geliştirmesi için fırsat tanıyacak eğitimler düzenlenmesi gerekmektedir. Performans değerlendirme profesyonel olarak yapılmadığı zaman yapılan eleştirilerin öğretmende özgüven kaybı yarattığı katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. Değerlendirme sonrasında öğretmene geri bildirim verilirken sadece olumsuz olayların değil öğretmenin iyi olduğu yönlerin de öğretmene iletilmesi gerekmektedir.

Ö2: ... “Değerlendirme sırasında yapılan eleştiriler öğretmenin kendine olan güvenini kaybetmesine sebep olabilir. Benim bu konudaki düşüncem ise eksiklerimin bana profesyonel bir şekilde söylenmesi. Eksiklerimi öğrenmemim kendimi geliştirmem adına bana fırsat olduğunu düşünüyorum. Ben performans değerlendirmesinin öğretmen açısından bakıldığında olumlu tarafının daha ağır bastığına inanıyorum.”

OMY2: ... “Dönem içerisinde ya da sözleşme zamanı kaygı yaşayan öğretmenlerin performansları düşebilir. İşiyile ilgili kaygıları performansına yansıyabilir. Her şeyden önce bu durum öğretmende isteksizlik yaratabilir diye düşünüyorum. Olumlu olarak düşünenecek olursak belki öğretmen her sene tekrar performansı değerlendirileceği için kendine biraz daha çekidüzen verebilir. Bunun yanında öğretmenliğini hakkıyla yapan öğretmenin zaten sözleşme için kendini değiştireceğini düşünmüyorum.”

Özel okullarda öğretmen performansının değerlendirilmesinin işte kalması açısından öğretmeni nasıl etkileyebileceğine yönelik mesleki etki teması ile ilgili katılımcılar; öğretmenin kendisine verilen sorumlulukları yerine getirmediği takdirde sözleşmesinin yenilenmemesinin hem çalıştığı kurum için hemde gideceği diğer kurumlara kötü referans olması sebebi ile mesleki bir kaygı yaşayacağı yönünde görüş belirtmişlerdir. Yüksek performans gösteren öğretmenler ile sözleşme süresinin daha uzun yapılmasının öğretmene mesleki güvence hissettirebileceği

katılımcıların ortak görüşlerindedir. Öğretmenin kurumda kaldığı yıl sayısının artması kuruma bağlılığını ve kurumun başarısını arttırması sebebi ile öğretmenin mesleki olarak kendisini geliştirmesine fırsat tanıyarak değerlendirme yapılması gerektiği belirtilmiştir. Öğretmenlerin çalışma koşullarına göre tercihte bulunabileceklerinin ve kurumun da öğretmenin ihtiyaçlarını karşılayamadığı takdirde öğretmenin kurum değiştirebileceğinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Ö1: ... “Özel okullarda her yıl sözleşme yenilenmesi öğretmenin geleceğe dair endişeler taşımasına sebep olabilir. O yüzden özel okulların öğretmenlerine güvence vermesi gerekir. Performansı iyi olan öğretmenlerin daha uzun süreli sözleşmeler yapılacağına inandırılması gerektiğini düşünüyorum. İyi performans gösteren öğretmenlerle daha uzun süreli sözleşmeler yapılabilir.”

OMY3: ... “Öğretmenin 1 yıllık süre içerisinde kendince o swot analizini yapabiliyor olması gerekir. Yani eksik yanlarını, artılarını, değerlendirmesi gereken özelliklerini yıl içerisinde yöneticilerinden aldığı geri bildirimle öğrenebilmelidir. Bu sebeple yöneticilerin yıl içerisinde öğretmene geri bildirim vermesi çok önemlidir. Özel okulda öğretmen sürekliliği, bir öğretmenin bir kurumda çalıştığı yılların artmış olması kuruma olan bağlılığını ve kurumun başarısını da arttırıyor. Bu yüzden öğretmenin kendisini geliştirmesine fırsat tanınmasının önemli olduğunu düşünüyorum.”

Sorumluluklarının farkında olan ve uygulanan öğretmenler, performans değerlendirme sırasında kaygı yaşamalar bile performans değerlendirme sisteminin görevlerini hakkıyla yerine getirmeyen öğretmenleri süreç içerisinde aktif tuttuğu ve mesleki etkililiğini arttırdığı katılımcı görüşleri arasındadır.

OM3: ... “Öğretmen değerlendirilmesi işletme körlüğünü ortadan kaldırıyor ve öğretmen sürekli kendisini tetikte hissediyor. Her an benim bir şeyler yapmam lazım çünkü bunun sonunda bir sözleşme var diye düşünüyor. Öğretmen verilen görev ve sorumluluklarını yerine getirmediği takdirde yılın sonunda sözleşmesi yenilenmeyebilir ve bu sadece bu kurum için değil diğer kurumlara kötü referans olabileceği kaygısından dolayı da değerlendirmenin kurumsal anlamda yararları var.”

Özel okullarda öğretmen performansının değerlendirilmesinin işte kalması açısından öğretmeni nasıl etkileyebileceğine yönelik değerlendirmenin etkisi teması ile ilgili katılımcılar; her yıl yapılan performans değerlendirmenin işletme körlüğünü ortadan kaldırarak öğretmene kendisini zinde hissettirdiği yönünde görüş belirtmişlerdir. Değerlendirmenin süreç içerisinde yapılarak verilen geri bildirimler doğrultusunda öğretmenin kendisine yönelik yapmış olduğu gelişimlerin takip edilmesi gerektiği katılımcıların ortak görüşleri arasındadır. Değerlendirme yapıldıktan sonra öğretmenin eksik yanlarını, olumlu özelliklerini, yıl içerisinde aldığı geri bildirimler sonrasında tamamladığı kısımları öğretmene belirterek bütüncül bir değerlendirme sistemi sağlanması gerekmektedir. Kendisi ile sözleşme yapılmayacağını düşünen veya çalıştığı okuldan memnun olmayan öğretmenlerin değerlendirme sürecini okul değiştirme aracı olarak görmesi katılımcılar tarafından vurgulanmıştır.

Ö3: ... “Performans değerlendirmenin olumlu ve olumsuz birçok etkisi olsa da ben öğretmenlerin değerlendirilmesi gerektiğini düşünüyorum. Ancak bu değerlendirmenin sadece sözleşme zamanında yapılmaması gerekiyor. Sadece sözleşme zamanında öğretmenin dersinin dinlenmesi ve rapor haline getirilmesi öğretmende stres yaratır. Böyle olması öğretmenin performansını da düşürür. 9 ay okul varsa bu değerlendirme 9 ay boyunca yapılmalıdır. Eğer ki sözleşmeler süresiz olsaydı öğretmenlerin çoğunluğu bence kendini geliştirmek için çaba göstermezdi.”

ZB1: ... “Her sene aynı endişe ile yaşayan bir topluluğuz. ‘Önümüzdeki sene ne olacak?’ , ‘Sözleşme durumu ne olacak?’ , ‘Ne kadar zam alacağım?’ , ‘Benimle çalışacaklar mı yoksa iş aramak zorunda mı kalacağım?’ tüm bu soruların endişeleriyle yaşıyoruz. Bu anlamda öğretmen eğer kötü sinyaller alıyorsa ya da yöneticileriyle anlaşamıyorsa yeni bir limana yanaşan bir gemi gibi iş arıyor. Değişik kurumlarla görüşüyor. Bu durumdan rahatsızım. Bu durumda özel okullar derneğinin kurulması istiyorum.”

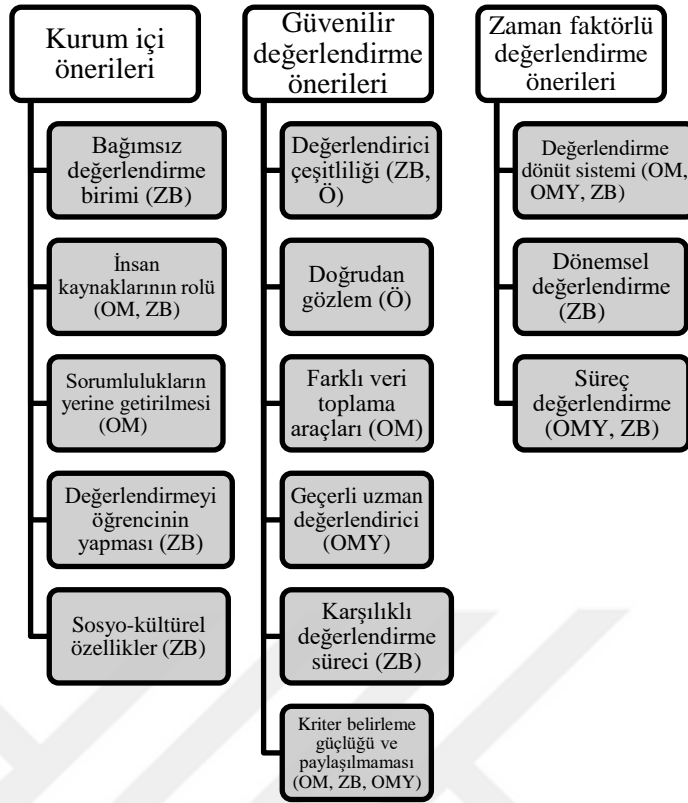
Hiyerarşik yapı içerisinde öğretmen performans değerlendirme sisteminin devlet okullarında da uygulanabileceği katılımcılar tarafından belirtilen ortak görüşler arasındadır.

OMYI: ... “Özel okullarda performans değerlendirmesi öğretmenleri zinde tutuyor. Devlet okullarında da yapılabilir. Öğretmenin performansını arttırıyor. Sıcak tutan bir uygulama bu. Bu durum öğretmeni yoruyor ama ben öğretmenlik mesleğinin biraz gönül işi olduğunu düşünüyorum.”

Katılımcılar özel okullarda öğretmenlerin kurumda kalmaları açısından performanslarının değerlendirmesinin psikolojik, mesleki ve değerlendirmenin tabiatı gereği etkilerinden bahsetmişlerdir. Bu doğrultuda okul müdürleri, performans değerlendirmenin etkili olduğundan ve işletme körlüğünü ortadan kaldırmanın yanında öğretmenin sürekli kendisini hazırda, zinde hissetmesi ve sözleşme ile performans değerlendirmenin bağlantılı süreçler olduğu vurgusunu yapmışlardır. Okul müdür yardımcıları, değerlendirmenin eksik yanlarını, artılarını, değerlendirilmesi gereken özelliklerin yıl içerisinde öğretmene geri bildirim verilerek tamamlanması gerektiğini bildirmişlerdir. Bunun yanında değerlendirme sürecinin öğretmenin psikolojik olarak etkilenmeden eksikliklerini gidermenin yollarını arama süreci olduğu ile ilgili görüş bildirmişlerdir. Zümre başkanları, okul müdürlerine benzer olarak sene sonunda değerlendirme yapılmasının öğretmeni canlı tuttuğundan bahsetmişlerdir. Öğretmenler ise, değerlendirmenin olumlu ve olumsuz birçok etkisi olduğundan bahsetmiştir. Genel olarak öğretmenler değerlendirme yapılması gerektiğini çünkü iş garantisi olan insanların belli bir süreden sonra duraklamaya girdiğini ve değerlendirmelerin öğretmenlerin aktif olmasını sağladığını belirtmişlerdir.

5. Öğretmen performansının değerlendirilmesinde olası sorun ve çözümlere ilişkin bulgular

Özel okul müdür, müdür yardımcısı, zümre başkanı ve öğretmenlerinin, öğretmen performansının değerlendirilmesinde olası sorun ve çözümlerle ilgili verdikleri bilgilerden elde edilen veriler Şekil 6’da verilmiştir.



OM: Okul Müdürü

OMY: Okul Müdür Yardımcısı

ZB: Zümre Başkanı

Ö: Öğretmen

Şekil 6. Öğretmen performansının değerlendirilmesinde olası sorun ve çözümlere ilişkin bulgular

Şekil 6’da katılımcıların “Öğretmen performansının değerlendirilmesinde olası sorun ve çözümler” teması ile ilgili (i) kurum içi önerileri: bağımsız değerlendirme birimi, insan kaynaklarının rolü, sorumlulukların yerine getirilmesi, değerlendirmeyi öğrencinin yapması, sosyo-kültürel özellikler; (ii) güvenilir değerlendirme önerileri: değerlendirici çeşitliliği, doğrudan gözlem, farklı veri toplama araçları, geçerli uzman değerlendirici, karşılıklı değerlendirme süreci, kriter belirleme güçlüğü ve paylaşılmaması, (iii) zaman faktörlü değerlendirme önerileri: değerlendirme dönüt sistemi, dönemsel değerlendirme, süreç değerlendirme; olmak üzere çeşitli kategori ve kodlar oluşturulmuştur. Katılımcı görüşlerinden hareketle oluşan kod ve kategorilerin farklı görüşlerden oluştuğu söylenebilir.

Öğretmen performansının değerlendirilmesinde olası sorun ve çözümlere yönelik kurum içi öneriler teması ile ilgili katılımcılar; yönetim ile öğretmenler

arasında köprü kurabilecek ve kişisel değerlendirmelerinin önüne geçebilecek bağımsız değerlendirme birimi önerisinde bulunmuşlardır. Bağımsız değerlendirme biriminin öğretmen ve yönetim kadrosuna eşit mesafede olması gerektiği ve öğretmenlerin de yöneticileri değerlendirebileceği katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. Katılımcılar, insan kaynaklarının sadece işe alım sürecinde var olduğunu sonrasında öğretmenin okul içerisinde yaşadığı süreç ile ilgili öğretmenden geri bildirim almadıklarını bildirmişlerdir. İnsan kaynakları biriminin sadece işe alım sürecinde değil değerlendirme sürecinin diğer aşamalarında da var olması gerektiği katılımcılar tarafından iletilerek bağımsız değerlendirme birimi olarak insan kaynaklarının da görev yapabileceği vurgulanmıştır. Değerlendirme sırasında objektifliğin sağlanması açısından okul müdürlerinin müdür yardımcısı, zümre başkanı ve öğretmenlerin süreç içerisindeki sorumluluklarını yerine getirip getirmediğini kontrol etmesi gerekmektedir. Müdür yardımcıları ve zümre başkanlarının okul içerisinde demokratik bir ortam sağlamaları ve değerlendirme raporlarını kişisel sorunlardan bağımsız yazmaları okul müdürü tarafından kontrol edilmelidir. Katılımcılar öğrencilerin de değerlendirme yapabileceğini belirtmiş ancak öğrencilerin yaşlarının küçük olması sebebi ile bu değerlendirmeleri veli ile birlikte yapması gerektiği veya okul tarafından seçilen belli öğrencilerin değerlendirme yapmasının daha objektif olacağı yönünde görüş belirtmişlerdir. Her öğretmenin her işte başarılı olmasını beklemek yerine öğretmeni tanıyarak sosyo-kültürel özelliklerine göre görevlendirme yapılabileceği katılımcılar tarafından öneri olarak sunulmuştur. Katılımcılar bu durumun hem kurum hem de öğretmen açısından olumlu taraflarının olduğunu belirtmişlerdir.

ZB1: ... “Bu topluluğun huzurlu ve uyumlu bir çalışma süreci geçirmesi için yönetimle öğretmenler arasındaki köprüyü, diyalogu kuracak bir akademik kurul kurulup bu yetkinin akademik kurul başkanına teslim edilmesi gerekir. İkinci önerim ise yine çalışma sürecinin uyumlu olması için yönetimle öğretmenler arasında köprü kurabilmek adına zümre başkanları arasında da bir temsilci seçilmesi gerekir. Zümre başkanları başkanı da denilebilir buna.”

ZB5: ... “Aslında sorulara verdiğim tüm cevaplar değerlendirmelerin daha düzgün yapılması için olması gereken önerilerdi. Kurumların doğru bir insan kaynakları ile çalışması gerekir. Çalışanlar üzerinde yapılan tespitlerin karşı tarafa kırıcı olmadan profesyonel bir iş ilişkisi çerçevesinde doğru bir şekilde

aktarılması önem taşımaktadır. Bunun tamamen öğretmenin kişisel gelişimi için olduğunun yönetim tarafından karşı tarafa tam anlamı ile hissettirebilmesi gerekmektedir.”

OMY2: ... “Değerlendirmenin süreç odaklı yapılması çok önemlidir. Sene başında öğretmenin hangi kriterlerde değerlendirileceği mutlaka öğretmen ile paylaşılmalı bu paylaşımlar sonucunda da sık sık geri bildirim vererek öğretmeni geliştirme, ondaki cevheri dışarı çıkarmaya yönelik çalışmalar yapmalıyız. Şunun da çok farkındayım her öğretmen her işte başarılı olacak diye bir kural yok. Mesela bazı öğretmenler çok güzel proje yazıyorlar, araştırma yapmayı çok iyi biliyorlar ama bazı öğretmenlerimizle de etkinlikleri çok güzel yapıyoruz. Öğretmenlerin özelliklerine göre de yönlendirme ve görevlendirme yapılması gerekiyor diye düşünüyorum. Öğretmenleri kesinlikle kazanmalıyız ve buna göre değerlendirmeliyiz. Öğretmenleri şu yüzden de kazanmalıyız; her sene öğretmen değişikliği yapmak idareciler için de zor oluyor.”

Öğretmenlerin de kurumdan beklediklerini rahat bir şekilde ifade edebilmeleri, okul müdürü, müdür yardımcısı ve zümre başkanları ile yaşadıkları olumsuz durumları bağımsız bir tarafa anlatarak çözüm üretilebilmesi için insan kaynaklarının süreç içerisinde de görev yapabileceği katılımcılar tarafından vurgulanmıştır.

OM2: ... “İnsan kaynakları öğretmeni işe alıyor ve okul idarecisi ile baş başa bırakıyor. Ya sonrası? Eskiden kurumlarda deneme süreleri olurdu şimdi böyle bir durum söz konusu değil. Sadece yasal olarak 3 aylık deneme sürecinden sonra sözleşme esasına döner diye bir durum var. İnsan kaynaklarınının 1. veya 2. aydan sonra öğretmenden bir dönüt alması gerekiyor diye düşünüyorum. Yeni başlayan öğretmenin içeride nelerle karşı karşıya kaldığını, içeride alaylı ya da yeni gelen kesim şeklinde ayırma durumu var mı diye bir görüşme yaparak anlayabilir, bu sayede yeni başlayan öğretmenin kendini güvende hissetmesini sağlayabilir.”

OM3: ... “Eğer sürekli odasında oturan bir idareci modeli varsa zaten o okulun içerisinde gerçek performansı değerlendirecek bir kriter olmaz. Öğretmene verilen sorumlulukların içerisinde o öğretmenin sorumluluklarını

yerine getirip getirmediği okul müdürü tarafından iyi gözlemlenmesi gerekir. Zümre başkanları ve müdür yardımcılarının da değerlendirilmesi gerektiğini düşünüyorum. Gerçek anlamda demokratik bir ortam sağlayabiliyorlar mı, zümre başkanının da keza idarecisine karşı sorumluluklarını yerine tam olarak getirebiliyor mu diye bakılmalıdır. Bana kalırsa bu iş sadece öğretmenin performansını değerlendirmekle de bitmeyecek. Tepeden tırnağa tüm birimlerin performansının bu şekilde değerlendirilmesi lazım.”

Öğretmen performansının değerlendirilmesinde olası sorun ve çözümlere yönelik güvenilir değerlendirme önerileri teması ile ilgili katılımcılar; özel okullardaki değerlendirmelerin genellikle gözlem ile yapıldığını belirtmiş bunun yerine kurumun hedefleri doğrultusunda performans değerlendirme için farklı veri toplama araçlarının olabileceği önerisi yönünde görüş belirtmişlerdir. Değerlendirme sırasında tek yönlü bir değerlendirme yapıldığı bunun yerine öğretmenin de kurumu değerlendirebileceği, ihtiyaçlarını ve kurumla ilgili görüşlerini dile getirebileceği karşılıklı bir değerlendirme sisteminin oluşturulabileceği katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. Özel okullardaki hiyerarşik yapı içerisinde yapılan performans değerlendirme sisteminde birden fazla kişinin öğretmen performansını değerlendirmesinin gerçeği daha yansıtan sonuçlar verdiği belirtilmiştir. Okul yönetimi ve zümre başkanının yanında öğrencilerin de velileri ile birlikte değerlendirme yaparak değerlendirici çeşitliliğinin artabileceği katılımcılar tarafından iletilen öneriler arasındadır. Yapılan görüşmeler neticesinde öğretmenlerin çoğunluğunun değerlendirme kriterlerini bilmediği ve değerlendirme sonuçlarının sadece sözleşme döneminde kısa bir şekilde verildiği sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcı görüşlerine göre eğitim öğretim yılı başında değerlendirme kriterlerinin belirtildiği toplantılar yapılabileceği, kriterlerin sözlü ya da yazılı olarak öğretmenlerle paylaşılabilmesi önerilebilir. Öğretmenin akademik yönden değerlendirilmesi sırasında öğretmen ile farklı branşa sahip okul müdürü ya da okul müdür yardımcısı yerine bu değerlendirmeyi zümre başkanının yapması katılımcı görüşü olarak sunulmuştur. Farklı branşa sahip yöneticilerin akademik olarak öğretmeni değerlendirmesinin yanıtıcı sonuçlar verebileceği katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Okul müdürleri zümre başkanları tarafından getirilen akademik raporların objektifliğini sağlayabilmek için öğrencinin sene başı ve sene sonu

arasındaki sonuçlarını değerlendirebilir ya da öğretmen öğrenci ilişkisini doğrudan gözlemleyebilir.

Ö2: ... “Okul müdürü, zümre başkanı ve müdür yardımcılarının yazdığı raporları tabi ki dikkate alınmalıdır ama raporlara kişisel duygularında karıştırılmasının önüne geçebilmek adına öğretmenlerini mutlaka kendisi de gözlemlemelidir. Okul müdürlerinin hiyerarşik yapı içerisinde gelen raporları değerlendirirken kendi gözlemlerine de yer vermesi gerekiyor. Raporları değerlendirdikten sonra ben öğretmenimin dersini dinledim, nöbet sırasında gözlemledim ve öğretmenimin öğrencileriyle ilişkisini biliyorum diyebilmesi değerlendirmenin objektif olması açısından önemlidir diye düşünüyorum.”

Ö4: ... “Değerlendirme sırasında en büyük referansın öğrencilerden alınması gerektiğini düşünüyorum. Her sınıftan birkaç öğrenci ile görüşme yapılabilir. Tabi bu durum öğrenciden öğrenciye göre değişir. Her öğrenci doğru değerlendirme sağlamaz. Sonuç olarak küçükler objektif davranamayabilirler. Genel olarak öğretmen sınıfta seviliyorsa işini iyi yapmış ve öğrencilerine dokunmuş demektir.”

Değerlendirme kriterlerinin öğretmeni birçok yönden değerlendirebilecek nitelikte çok yönlü hazırlanması gerektiği ve sene başında öğretmenlere yazılı veya sözlü olarak verilmesinin öğretmenlerin kaygısını ortadan kaldırabileceği katılımcı görüşleri arasındadır.

ZB2: ... “Değerlendirme kriterlerinin öğretmene verilmesi lazım. Öğretmenin yıl boyunca hangi konulardan hangi kriterlerden değerlendirileceğini bilmesi gerekiyor. Ona göre bilsin, elinden gelenin en iyisini yapsın diye. Ama öğretmenlere değerlendirme kriterlerini vermezseniz, o kriterleri müdür, müdür yardımcısı ve zümre başkanları sadece kendilerinde saklarsa öğretmenin benim bundan haberim yoktu ya da ben buraya atlamışım diyebilmesine fırsat doğar. Eğer ki olumsuz yönleri varsa ve fazlaysa öğretmen birebir çağırılıp eksiklerini giderebilmesi için öğretmene süre verilmelidir diye düşünüyorum. Bu şekilde öğretmen en azından 2. döneme daha bilinçli başlar. Öğretmen belki farkında bile değildir eksik taraflarının. Yani hiç birimiz farkında olmayabiliriz. Aslında bir şeyler eksiktir ama biz o değerlendirmeleri kriterlerini bilmediğimiz için atlıyoruzdur bazı şeyleri.”

ZB3: ... “Okulun değerlendirme kriterlerini çok net bilmiyorum şuanda çünkü bize henüz öyle bir bilgilendirme yapılmadı. Çok detaylı inceleneceğini düşünüyorum ama dediğim gibi kriterlerin neler olduğunu bilmiyorum. İşini iyi yapıyorsan, öğrenciyi iyi takip ediyorsan, motiveysen, kurum adına güzel şeyler yapmaya çalışıyorsan, müdürün sana güveniyor ve bu güveni hissettiriyorsa değerlendirme kriterlerine çok fazla takılmazsın diye düşünüyorum. Süreç içerisinde değerlendirilmek isterim. Sadece tek bir kritere ya da tek bir şeye göre değerlendirmek istemem tabi. Önce müdür yardımcımın, sonra müdürümün ve çalışma arkadaşlarımla beni değerlendirmesini isterim.”

OM1: ... “Performans değerlendirme için elimizde farklı envanterler olması elbette çok değerli şeyler ortaya çıkarır ama genelde değerlendirme sürecini gözlemle götürüyoruz.”

Öğretmen performansının değerlendirilmesinde olası sorun ve çözümlere yönelik zaman faktörlü değerlendirme önerileri teması ile ilgili katılımcılar; özel okullarda performans değerlendirme kadar değerlendirmenin dönüt sisteminde önemli olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Performans değerlendirmenin profesyonel bir şekilde yapıldıktan sonra öğretmene zamanında ve öğretmende özgüven kaybı yaratmayacak şekilde geri bildirim verilmesi gerekmektedir. Okul içerisinde yaşanan olayların üzerinden çok zaman geçmeden değerlendirilmesi ve öğretmene zamanında geri bildirim verilmesi sistemin sağlıklı ilerleyebilmesi açısından önem taşımaktadır. Okul yönetiminin olumsuz durumları öğretmenlere doğrudan aktardığı gibi takdir edilmesi gereken yönlerde de öğretmenle birebir görüşme sağlayarak motivasyonunu artırması katılımcı görüşleri arasındadır. Katılımcılar performans değerlendirme sisteminin faydalı bir şekilde ilerleyebilmesi adına dönemsel değerlendirme yapılabileceği önerisinde bulunmuşlardır. Zümre başkanı, okul müdür yardımcısı ve okul müdürü tarafından 1. dönem sonunda değerlendirme yapılır ve gözlemlenen durumlar öğretmenler ile paylaşılırsa öğretmenler 2. döneme daha bilinçli şekilde başlayabilir. Dönemsel değerlendirme öğretmenin kişisel gelişimini izlemek açısından da etkili olmaktadır. Görüşülen katılımcıların ortak önerisi tek bir kişi tarafından değil birçok veri toplama aracı ile birlikte sene sonunu beklemeden öğretmene zamanında geri bildirim verilerek

değerlendirme yapılmasının daha profesyonel ve objektif değerlendirme sağlayacağı yönündedir.

Ö3: ... “Değerlendirme yapılmadan önce mutlaka bizlerle de konuşmalıdır. Sadece sözleşme zamanlarımızda değil dönem içerisinde neler yaptığımız hakkında karşılıklı konuşmaların olması gerekiyor. Çalıştığım kademenin müdür yardımcısı tarafından bu yapılıyor. Sınıfların akademik ve sosyal durumları hakkında görüşüyoruz. Bunların dışında bence okul müdürünün de zaman zaman öğretmenleri yanına çağırarak ‘Bir sorunuz var mı?’ diye sorması gerekiyor.”

Ö5: ... “Bence karşılıklı bir değerlendirmenin olması gerekiyor. Bilmiyorum bu yapılıyor mu ama benim çalıştığım kurumlarda hiç yapılmadı. Öğretmenin kurumu değerlendirmesi ve kurumun öğretmeni değerlendirmesi aşamaları olması gerekiyor. Hiyerarşik düzen olduğu için araya kişisel menfaatlerin ve çıkarların girmesinin önüne geçebilmek adına müdürle öğretmenin birebir yüz yüze iletişimi değerlendirme yapması gerektiğini düşünüyorum.”

Hiyerarşik yapı içerisinde öğretmen performans değerlendirme sisteminin objektif olabilmesi açısından müdür yardımcısı ve zümre başkanı tarafından getirelen raporların tutarlılığı okul müdürü tarafından kontrol edilmelidir. Raporların sadece eğitim öğretim yılı sonunda değil 1. dönemde de verilmesinin bu durumun profesyonel şekilde ilerleyebileceğine katkı sağlayabileceği katılımcılar tarafından belirtilmiştir.

ZB4: ... “Bir kere zümre başkanının öğretmen hakkında dönem sonu ve yılsonu raporu hazırlaması gerekiyor. Bu çok önemli. Dönem sonu raporunu bağlı bulunduğu müdür yardımcısına ve müdür yardımcısının da düzenleyerek ve kendi görüşlerini ekleyerek okul müdürüne aktarıp bu sürecin 1. dönem sonunda değerlendirilip 2. dönemin başında bunun okul müdürü, müdür yardımcısı ve zümre başkanı olarak öğretmen olmadan ön değerlendirmeye alınması gerekiyor.”

OM2: ... “Hiç kimse mükemmel değil ben de mükemmel değilim. Öğretmene şans verilmeli, kendini geliştirmesi için fırsat tanınmalıdır. Kurumumuz bunu fazlasıyla yapıyor. Öğretmenin kendisini geliştirmesi için her türlü maddi manevi ve akademik desteği sağlıyor. Yeter ki öğretmen bunu talep etsin.

Tembel olmadığı sürece herkes kendisini geliştirebilir. Değerlendirme sisteminin öğretmeni yargulamaktan çok kendisini geliştirmesine fırsat verildiği için yapıldığını öğretmene anlatmak önemlidir.”

Zümre başkanları ve öğretmenlerin değerlendirme kriterleriyle ilgili görüşlerinin genelde olumlu olduğu ancak süreçteki bazı eksikliklere vurgu yaptıkları dikkat çekmektedir. Bu bağlamda, zümre başkanları, değerlendirme yapılırken öğretmenle en yakın çalışan kişinin kendileri olması nedeniyle zümre başkanlarının gözlem kısımlarına daha fazla ağırlık verilmesinin yanında okulun değerlendirme kriterlerinin çok net bilinmediği görüşlerini belirtmişlerdir. Öğretmenler ise, değerlendirme yapılmadan önce mutlaka kendileriyle görüş alışverişinde bulunması gerektiği vurgusunun yanında çok yönlü değerlendirilmek istediklerini belirtmişlerdir.

Ö5: ... “Daha çok yönlü değerlendirilmek isterim. Çalıştığım kurumda bununla ilgili herhangi bir problem yaşamadım. Kendi isteğimle ayrıldım. Herhangi biri bana bu anlamda olumsuz bir değerlendirme vermedi. Kendim bazı noktalarda memnun olmadığım için ayrılmayı uygun buldum. Bence karşılıklı bir değerlendirmenin olması gerekiyor. Öğretmenin ihtiyaç ve beklentilerine de cevap verilmeli diye düşünüyorum. Kurum öğretmenin ihtiyaçlarını karşıladı mı, öğretmenin ne gibi istekleri var, ne gibi problemler vardı da çözüldü gibi konuların karşılıklı olarak kesinlikle değerlendirilmesi gerekiyor.”

ZB1: ... “Değerlendirme yapılırken; öğretmenin tecrübesine, çalışma yılına, ne gibi başarılar elde ettiğine, manevi sermayesine, entelektüel sermayesine, bilgi birikimine, öğrenci-öğretmen-yönetici ilişkisine bakılmalıdır. Yönetici ile paylaşımlarına, kuruma kattıklarına bakılmalıdır.”

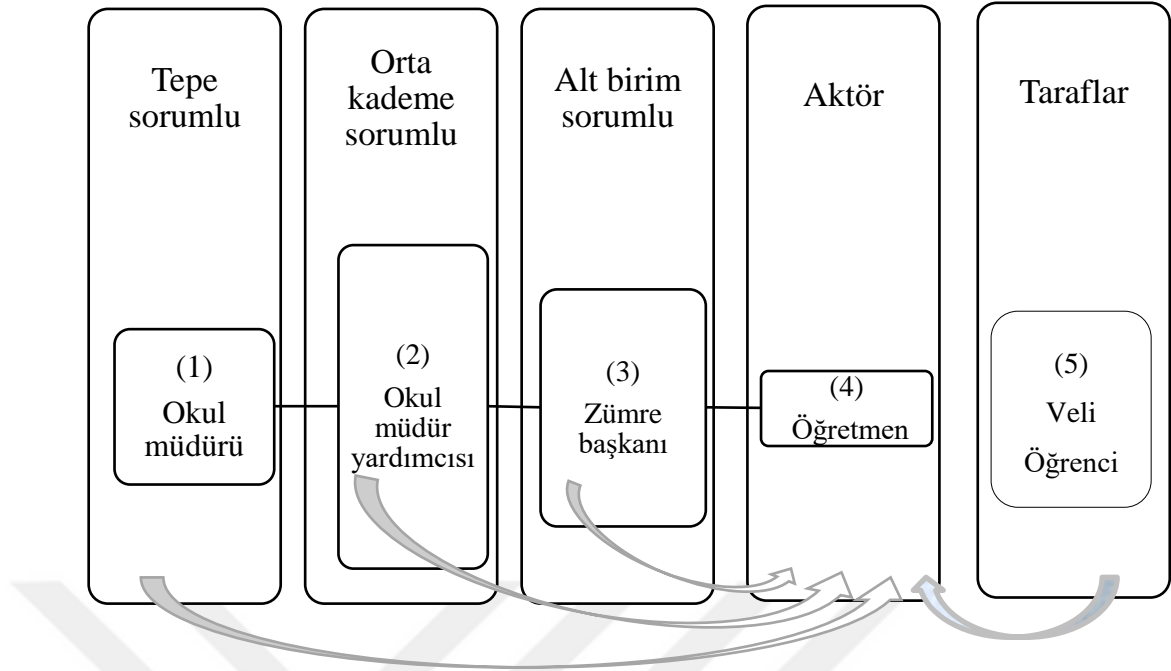
ZB2: ... “Değerlendirme yapılırken öğretmenle en yakın çalışan kişi zümre başkanı olduğu için zümre başkanlarının gözlem kısımlarına daha fazla ağırlık verilmelidir diye düşünüyorum. Değerlendirme formunda yüzde 60 okul kriterleri bulunuyorsa eğer yüzde 40 da zümre başkanı görüşü olmalıdır diye düşünmekteyim.”

Hiyerarşik yapı içerisinde öğretmen performansının değerlendirilme sürecine ilişkin okul müdürleri, öğretmene verilen sorumlulukların içerisinde o öğretmenin

sorumluluklarını yerine getirip getirmediğinin kendileri tarafından iyi gözlemlenerek adaletli bir süreç oluşturulması gerektiği önerisinde bulunmuşlardır. Okul müdür yardımcıları, sürecinin tamamında empati ve etkili iletişim kurarak performansın değerlendirilmesi ve öğretmene geri bildirim verilmesi önerisini sunmuşlardır. Zümre başkanları, değerlendirme kriterlerinin öğretmenle paylaşılması gerekliliğini vurgulamış ve değerlendirmenin tek boyut ve zamanlı değil yıl boyunca olması gerektiği önerisini sunmuşlardır. Öğretmenler ise, değerlendirme sürecinin gerçekten adil olarak gerçekleşebilmesi için okul müdürünün öğretmenlerini daha yakından tanınması gerektiği hatta zaman zaman dersleri dinleme ve kendilerini yanına çağırarak gözlemlerini aktarma öneri görüşlerinde bulunmuşlardır.

Ö2: ... “Sene içerisinde yaşanan her hangi bir durumun zümre başkanı tarafından çok abartılıp idareye farklı şekilde yansıtıldığına şahit oldum. Böyle zamanlarda müdür yardımcısı olayı tarafsız olarak okul müdürüne anlatmalı ve bunun için de öğretmenlerin takibini iyi yapmalı diye düşünüyorum. Aynı zamanda okul müdürünün de daha önceki sorularda söylediğim gibi sadece raporlara göre hareket etmeyip kendi gözlemlerini, veli ve öğrenci faktörlerini de işin içinde tutması gerektiğine inanıyorum.”

OMY3: ... “Empati kurmak, etkili iletişim kurmak ve geri bildirim vermek çok önemlidir. Öğretmen öğrenciye takip ettiğini nasıl hissettiriyorsa yönetimin de öğretmeni takip ettiğini öğretmene hissettirmesi gerekiyor. Hatalı bir davranışla ya da yanlış atılan bir adımla karşılaşacağını hissettiği zaman yönetim tarafından müdahale edilmesi gerekiyor. Değerlendirmenin süreç içerisinde ve baskı yapılmadan, öğretmenin yaşayarak öğrenmesine fırsat tanıyacak şekilde yapılması gerekiyor.”



Şekil 7. Özel eğitim kurumlarında hiyerarşik yapıda öğretmen performans değerlendirme modeli

Araştırma bulgularından hareketle özel okul kurumlarında performans modeli önerisinde sorumlu tarafların (1) okul müdürü, (2) okul müdür yardımcısı ve (3) zümre başkanları olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak araştırmada katılımcılarının (5) veli ve öğrencilerin değerlendirme görüşlerini alma önerisi bir taraf olarak sunulmuş ve asıl model önerisi geliştirme ihtiyacı (4) öğretmen ve öğretmen faaliyetleri olmuştur. Bu modelin ortaya atılması var olan kuramsal temellere dayandığı Mintzberg'in (1980), beş ana parçanın örgütün işlerini kontrol etmede önemli rol oynadığını öne sürmektedir. Örgütte üst yönetim, orta kademe, mal hizmet birimi, destek personeli ve teknik yapı olarak belirttiği beş ana parçanın örgütün işlerini kontrol etmede, örgütün belli bir düzen içerisinde ilerlemesini sağlamada önemli bir rol oynadığı savına dayandırılabilir. Bu doğrultuda çok katmanlı hiyerarşide taraflara düşen rollere ise aşağıda yer verilmiştir:

(1) Okul müdürü: Performans değerlendirmeden birinci sorumlu yetkili olmalıdır. Ancak bu sorumluluk performans değerlendirme sonuçlarının nihai karar alıcısı değil daha çok sürecin içerisinde iyi bir gözlem yapmak ve operasyonel bölgeler olan zümre başkanları ve öğretmenlerle toplantılar yaparak doğrudan temas halinde olma konumu olmalıdır. Ayrıca okul müdürünün değerlendirme kriterlerinin

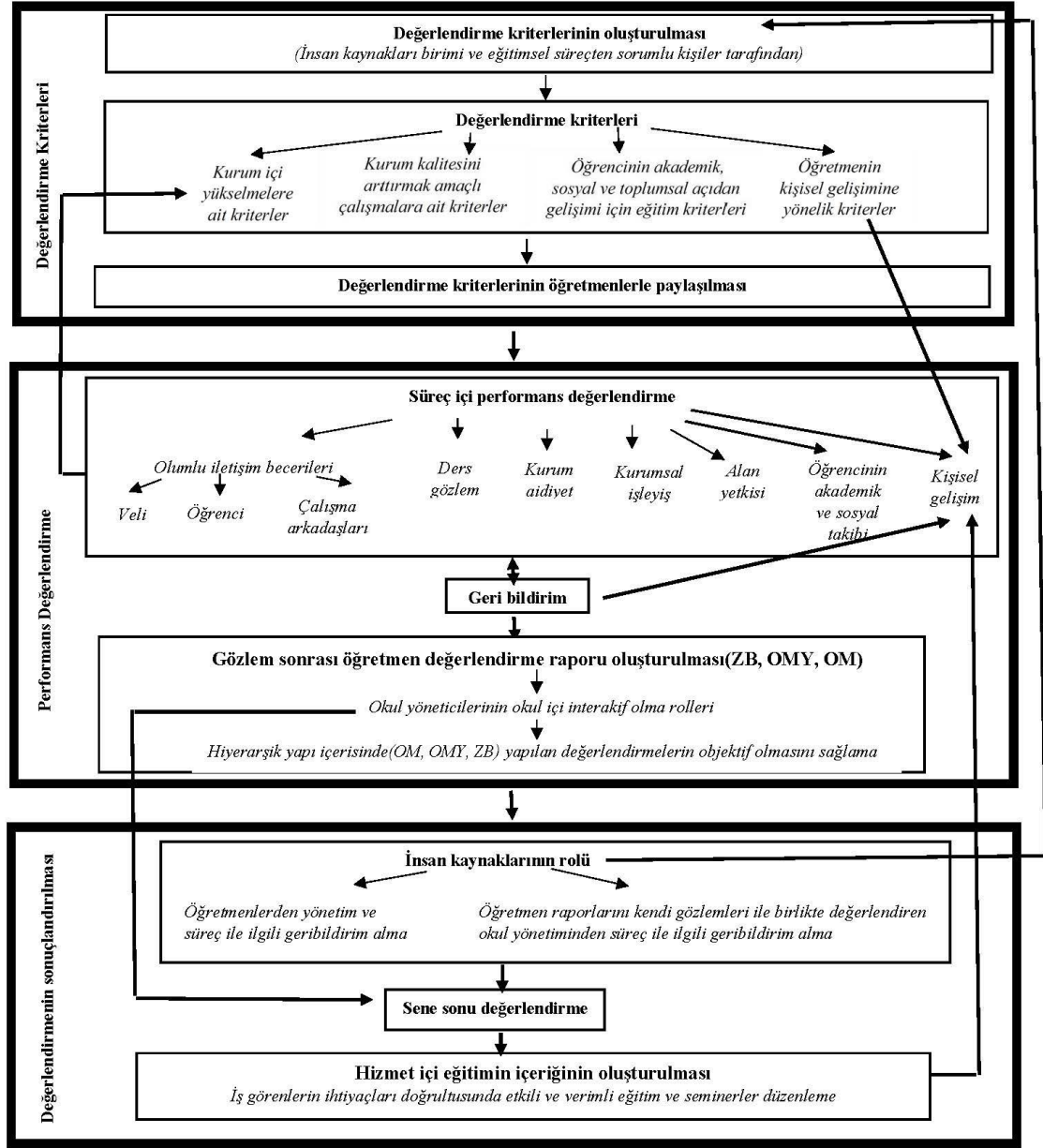
önceden belirlenmiş bir kriter listesini hazırlayan ve açık uçlu toplanacak verilerin birincil karar alıcısı olma konumunda olduğu belirtilebilir.

(2) Okul müdür yardımcısı: Okul müdürü ile zümre başkanları arasındaki bağlantı noktası ve performans değerlendirmede ara toplantı ve dönütlerin sağlanması rolündeki kişi olarak görülmektedir. Ayrıca performans değerlendirme sisteminin çalışma sağlığını kontrol eden ve denetleyen yetkili kişi olarak karşımıza çıkmaktadır.

(3) Zümre başkanları: Operasyonel bölüme en yakın ve doğrudan temas kullanan yetkililerdir. Öğretmenlerin süreçteki sorunlarıyla doğrudan ilgilenen ve öğretmenlerin çözüm bulmak için başvurduğu kişilerdir. Bu doğrultuda zümre başkanları okul yönetimi ile öğretmen arasındaki ilk basamak ve birçok müdahalenin yapıldığı basamaktır. Bu nedenle zümre başkanlarının öğretmenlerle ortak çalışması neticesinde ortaya çıkan değerlendirme kriterleri doğrultusunda zümre başkanları öğretmen değerlendirmenin yapılmasından ilk sorumlu kişidir. Ayrıca öğretmenlerin sene başında değerlendirme kriterlerini bilmesinden sorumludur.

(4) Öğretmen: Sürecin ana aktörü olarak, değerlendirilme eleştirel kapasitesine sahip ve ortaya çıkan olumlu ve olumsuz sonuçlardan ders çıkarma becerilerini işe koşarak etkililiği arttıran kişi olarak karşımıza çıkmaktadır.

(5) Veli ve öğrenciler: Öğrencilerin ders dışında en çok vakit geçirdikleri yer ve kişiler velileridir. Dolayısıyla veliler performans değerlendirmede görüş alınması gereken taraf olmalıdır. Bu nedenle velilere önceden belirlenen kriterlerin yer aldığı açık uçlu değerlendirme olanağı sunulmalıdır. Bu değerlendirme imkanı dönemde 3 kez olmalı ve 3 değerlendirme biçimiyle boylamsal sonuçlara ulaşmak hedeflenmektedir. Öğrencilerin velilerin yardımıyla değerlendirmelerinin sağlanması etkili sonuçlar verebilir.



OM: Okul Müdürü

OMY: Okul Müdür Yardımcısı

ZB: Zümre Başkanı

Ö: Öğretmen

Şekil 8. Özel eğitim kurumlarında öğretmen performans değerlendirme basamakları

Şekil 8'de katılımcı görüşlerinden elde edilen bulgular doğrultusunda oluşturulan; değerlendirme kriterleri, performans değerlendirme ve değerlendirmenin sonuçlandırılması başlıklarından oluşan özel okul öğretmen performans değerlendirme modeli verilmiştir. Öğretmenler temalarda ulaşılan bulgular

doğrultusunda da belirtildiği gibi eğitim işlevinin yanında kurumsal ve bireysel olmak üzere birçok sorumluluğa sahiptirler. Öğrencilerin akademik olarak kendini geliştirmelerini sağlamakla beraber öğrencinin toplumsal ve bireysel açıdan kişiliğini bulmasına rehber olmalıdır. Tüm bunları yaparken bireysel olarak kendisini geliştirmesi, öğrenciye rol model olması ve kurumsal olarak çalıştığı okulun gerekliliklerine ayak uydurması önem taşımaktadır.

Öğretmen performansının değerlendirmesi sırasında değerlendirmeden doğrudan sorumlu kişiler zümre başkanı, müdür yardımcısı ve okul müdürüdür. Performansı ölçmek ve yargıda bulunmak için göz önünde tutulması gereken uygulamalar vardır. Bu uygulamalar aşağıda sıralanmıştır (Levinson, 2003): (a) Bireylerin performanslarını organizasyonel amaçlara dahil etmek, (b) Yapılacak işin ve başarı beklentisinin açıklanması, (c) Astları beceri ve gelişimlerini arttırmaya teşvik etmek, (d) Yönetici ve astlar arasında iletişimi arttırmak, (e) Ücret ve terfi konularında kararlar sunma özelliklerini kapsayan bu model araştırmacının önerilerine dayanmaktadır. İyi bir performans değerlendirme yapılabilmesi açısından sorumlu kişilerin objektif olması gereklilik gösterir. Kişisel ilişkilerin değerlendirmeye katıldığı kurumlarda performans değerlendirme tam anlamı ile yapılamayacağı gibi bu durum öğretmenlerin motivasyonlarını düşürerek derslerdeki performansının azalmasına sebep olabilir. Nitekim Açıklın, Şişman ve Turan'ın da (2007) bahsettiği üzere okul yalnızca belirli bürokratik kurallardan meydana gelmiş bir örgüt değil insan boyutu oldukça fazla önem taşıyan bir örgüttür. Çünkü okulların girdisi ve çıktısı insandır. Performans değerlendirme sırasında özel okullarda oluşan olumlu ve olumsuz durumların ana kaynağı da insan üzerinde yapılan değerlendirme unsuru olabilir. Değerlendirmenin daha doğru olabilmesi için olumsuz durumlar tespit edilmeli ve bu durumlara ne gibi çözümler üretilebileceğine karar verilerek uygulanmalıdır. Temalarda ulaşılan olumsuz durumlardan iki tanesi gözlem yetersizliği ve duygusal değerlendirmedir. Okul müdürleri performans değerlendirmeden sorumlu birinci kişidir ancak iyi gözlem yapmadıkları sürece iyi bir değerlendirme sisteminin oluşmasına ket vurmuş olacaktırlar. Sadece sene sonunda zümre başkanları ve müdür yardımcılarında gelen raporları okuyarak öğretmenin sözleşmesini buna göre yenileyip bu şekilde öğretmene geri bildirim vermemelidir. Okul müdürleri okul içerisinde mutlaka gözlem içerisinde olmalıdır. Öğretmenlerle ilgili mutlaka fikir sahibi olması gerekir. Öğretmenle en çok vakit

geçiren zümre başkanından ve öğretmenin öğrenci ve veli ile ilişkisini en iyi gözlemleyen müdür yardımcısından rapor istemeli ama bu raporlara kişisel sorunların yansıtılıp yansıtılmadığından emin olmalıdır. Tüm bunları ancak okul içerisinde interaktif olursa yapabilir. Kendisine getirilen raporlara karşı öncesinde fikir sahibi olursa ya da bu olayları gözlemlemiş olursa çalıştığı zümre başkanı ve müdür yardımcısının objektif olup olmadığını da kontrol etme şansı olur. Hem öğretmenin objektif değerlendirilmesi hem de yöneticilerin tarafsız rapor verebilmesi için okul müdürünün mutlaka yaşanan olaylarla ilgili fikir sahibi olması gerekir. Bu durum zümre başkanı ve müdür yardımcılarının objektif yönde yorum yapabilmesi açısından bir adımdır. Okul müdürünün iyi gözlemci olması sadece öğretmen açısından önemli değildir. Kurumdaki kaliteyi arttırmak, işini iyi yapan öğretmenlerin kurumda kalmasını sağlamak ve kurum içi yükselmeler açısından da oldukça önemli olan gözlem durumu zümre başkanı ve müdür yardımcısının duygusal değerlendirme yapmasının da önüne geçer. Hasbay'ın (2015) yapmış olduğu çalışmanın temel amacı, ortaöğretim düzeyinde çalışan öğretmenlerin performansını etkileyen faktörleri belirleyerek, bu faktörlerin öğretmenlerin çalıştıkları ortamlara nasıl yansydıklarını incelemektir. Sonuç olarak, öğretmen performansını en çok etkileyen faktörün, yönetim faktörü olduğu ortaya çıkmıştır. Yönetim faktörünü, çalışma ortamı ve ücret faktörleri izlemiştir. Öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven performanslarını artıracaktır. Okul müdürleri bu sebeple değerlendirme sırasında yetkilerini devretmemelidir. Kişisel ilişkilerin ve duygusal değerlendirmelerin önüne geçmek adına yaptığı gözlemler sırasında öğretmeni tanıma şansı bulduğu gibi kaliteli bir çalışma ortamı oluşmasına destek olacaktır.

Öğretmen değerlendirmesi süreç içerisinde yapılmalı ve öğretmene olaylar büyümeden zamanında geri bildirim verilmelidir. Öğretmenler süreç içerisinde; olumlu iletişim becerileri, ders gözlem, kurumsal aidiyet, kurumsal işleyiş, alan yetkisi, kişisel gelişim, öğrencinin akademik ve sosyal takibi nitelikleri bakımından değerlendirilmelidir. Öğretmen performans değerlendirme modeli üzerinde gösterildiği gibi süreç içi değerlendirme ve geri bildirim sağlama birbirleri ile bağlantılı olaylar olup, eğitim öğretim yılı içerisinde gerek görülen durumlarda uygulanmalıdır. Bu dönüt sisteminin olmasının gerekliliğine Çalık'ın (2003) yapmış olduğu araştırmada da yer verilmiştir: (a) Geri bildirimler, belirli hedeflerle ilgili

olduklarında en iyi sonucu verirler. (b) Geri bildirimler, belirli zaman aralıkları ile verildiklerinde en iyi sonucu verirler. (c) Geri bildirimler, performansı en üst seviyeye çıkarmaya yardımcı olan uygun bir tavırla verildiklerinde en iyi sonuç elde edilebilir, insanlar olumlu bir şekilde sunulan bilgilere en iyi karşılığı verirler. Öğretmenler de, güvendikleri yöneticileri tarafından geri bildirim aldıklarında performanslarını arttırabilmek adına eksik yönlerini geliştirmek için çalışabilir ve daha başarılı sonuçlar elde edebilir sonucu bu araştırmanın bulgusuyla tutarlılık barındırmaktadır. Geri bildirimler sadece sene sonunda değil okul tarafından belirtilen periyotlarda verilmelidir. Yapılan görüşmelerde öğretmenlerin büyük çoğunluğu okul müdürlerinin kendileri ile sadece sene sonunda görüşerek eksik yönlerini söyledikleri bir değerlendirme yaptığını söylemiştir. Performans değerlendirmenin başarılı olabilmesi için ilk olarak öğretmenin gerçekten bu değerlendirmenin onun kendisini geliştirmesine yardımcı olmak adına yapıldığına inandırılması gerekir. Öğretmenlerin performans değerlendirmenin sözleşme yenilemek ve kurumda kalmak açısından yapıldığını düşünmesi öğretmende kaygı yaratabilir. Öğretmenlere geri bildirim yaparken sadece olumsuz eleştiri yapılmaması olumlu yönlerin de söylenerek motivasyonunun artırılması önemlidir. Süreç içerisinde yapılan değerlendirmeler öğretmenin yanlış davranışlarını düzeltmesine fırsat tanır. Olayların büyütülmeden çözülmesi hem kurumun kalitesi açısından hem de öğretmenin kişisel gelişimi açısından önemlidir. Süreç değerlendirmesi öğretmenin kaygı düzeyini düşüreceği için motivasyonunu artırabilir. Öğretmenler güven duydukları performans değerlendirme sistemi sayesinde daha huzurlu bir çalışma ortamı içinde olabilirler. Demir'in (2008) yapmış olduğu araştırmada orta öğretim okullarında okul ikliminin öğretmenlerin performans düzeyi üzerinde önemli ölçüde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenin kendisini geliştirerek kurumda kalması, kurum aidiyeti ve kurum kalitesi için de önemlidir çünkü özel okullarda veliler kurumlarda çalışan öğretmenin sürekliliğinin sağlanmasını da istemektedir. Süreç değerlendirmesinde, çalışanlar üzerinde yapılan tespitlerin karşı tarafa kırıcı olmadan profesyonel bir iş ilişkisi çerçevesinde doğru bir şekilde aktarılması gerekir. Bunun tamamen öğretmenin kişisel gelişimi için olduğunun karşı tarafa yönetim tarafından tam anlamı ile hissettirilebilmesi gerekmektedir. Çalışanın değerlendirmeyi maddi bir kaygı ya da işten çıkarılma gibi bir tehdit olarak algılamaması, kişilerin eksik yönlerini tespit ederek hem kişisel gelişimlerinin artırılması hem de kurumun daha iyi yere gelmesi adına değerlendirme yapıldığı

öğretmene hissettirilmelidir. Sadece hissettirilmesi yetmez bu şekilde uygulanması da gerekir. Öğretmene geri bildirimler olayları uzatmadan verilmelidir.

Okullar bu anlamda kişisel olmayan ilişkilere yönelmekte, öğrenci ve öğretmenler arasında bir mesafenin olmasını istemektedirler. Genel olarak okul yapılarında liyakat ve nesnellik ilkeleri işlerin işleyişini düzenlemektedir (Anderson, 1970; Çiftçi, 2009; Dönder, 2006; Gönüllü, 2009).

Teoride var olan bu unsurlar değerlendirme kriterlerini ön plana çıkarmaktadır. Değerlendirme kriterleri eğitimsel süreçten sorumlu kişiler ve insan kaynakları tarafından; kurum içi yükselmelere ait kriterler, kurum kalitesini arttırmak amaçlı çalışmalara ait kriterler, öğretmenin kişisel gelişimine yönelik kriterler, öğrencinin akademik, sosyal ve toplumsal açıdan gelişimi için eğitim kriterleri başlıklar altında oluşturulabilir. Sene başında öğretmenlerle değerlendirme kriterlerinin tamamının verildiği performans değerlendirme toplantısı yapılmalı, kurum müdürü veya insan kaynakları tarafından kurumun öğretmenlerinden beledikleri detaylı bir şekilde açıklanmalıdır. Kriterler toplantı sonrasında öğretmene yazılı olarak da verilebilir. Kurum öğretmenden belediklerini detaylı olarak açıklarsa öğretmenin bunu yapmam gerektiğini bilmiyordum deme şansı olmazken kurumun kalitesinin artması ve hedeflerine ulaşması konusunda çalışmalarını artırması da sağlanabilir. Kriterler verildikten sonra öğretmenlere okul tarafından belirtilen aralıklarda okul müdürü tarafından geri bildirimler verilebilir. Öğretmen sayısının fazla olduğu okullarda müdür yardımcıları okul müdürlerinin bilgisi dahilinde öğretmenlerle kısa toplantılar yaparak öğretmenlere dönüt sağlamalı ve öğretmenin eksiklerini gidererek kendisini geliştirmesine fırsat tanımalıdır. Müdür yardımcıları performans değerlendirme sisteminin çalışma sağlığını kontrol eden ve denetleyen yetkili kişi olarak da karşımıza çıktığı için öğretmenin veli, öğrenci ve zümre başkanı ile olan ilişkilerini iyi kontrol etmeli, velilerden ve öğrencilerden aldığı dönütleri de öğretmene açıklamalıdır. Öğretmenin kısa süreli dönütlerle kendisini geliştirmesine fırsat tanınması öğretmenin kuruma olan aidiyetini artırarak senelerce o kurumda çalışmasını sağlayabilir. Zümre başkanları yönetimle öğretmen arasında bir köprü görevi görür. Öğretmenle en çok vakit geçiren kişi olarak görüşleri oldukça önemlidir. Değerlendirme sırasında görüşlerine başvurulmalı ve objektif olup olmadığı da müdür yardımcısı ve okul müdürü tarafından iyi gözlemlenmelidir. Zümre başkanları tarafından öğretmenlerin akademik olarak öğrencilere kattıkları ve

alan yetkisi değerlendirilmelidir. Bu zümre başkanlarının öğretmenlerinin derslerini dinlemeleri ve öğrencilere yapılan sınav sonuçlarının analizi ile mümkün olabilir. Öğretmenin dersine girip dersi dinlemek sadece sözleşme zamanında yapılırsa öğretilmekte kaygı yaratır. Gerçekten öğretmenin kendisini geliştirmesi adına yapılabilmesi için sadece sene sonunda değil dönemde 2-3 kere yapılarak etkili bir şekilde geri bildirim verilebilir. Katılımcılar veli ve öğrencilerin de öğretmen performansını değerlendirmesine katılması gerektiğini söylemiş fakat direkt olarak öğrencilerden görüş alınarak yapılmasının yanı sıra velilerin değerlendirmelerine katkı sağlayacak şekilde yapılabileceğini eklemiştir. Kara'nın (2004) yapmış olduğu araştırmada ilköğretim okullarının birinci ve ikinci kademesinde görev yapan öğretmenlerin performans alanlarının değerlendirilmesinde, öğrenci görüşlerinin alınmasının uygunluk düzeyine ilişkin öğretmenlerin genel görüşleri bütün performans alanları için değerlendirme yapabilir şeklindedir. Öğrenciler yaşları gereği olayları anlık değerlendirerek objektif olmayan değerlendirmeler yapabilir. Zümre başkanı ve müdür yardımcısı tarafından öğrenci öğretmen ilişkileri gözlemlenerek yapılan değerlendirmenin gerçek sonuçları yansıtmayı yansıtmadığı hakkında fikir sahibi olunabilir.

Süreç içerisinde yapılan tüm değerlendirmeler, verilen geri bildirimler, yazılan raporlar ve anketler raporlar halinde öğretmen dosyasına konulursa sene sonunda raporlar üzerine genel bir görüşme yapılabilir. Nitekim tek taraflı bir veri toplama süreci değil aynı zamanda performans değerlendirme ve ölçme yöntem ve teknikleri tespit edilmeli, performans değerlendirme ve ölçülmesi yapılmalı, elde edilen veriler çerçevesinde performansın sürekli olarak geliştirilmesi sağlanmalı şeklinde özetlenebilir (Beardwell & Len, 2001; Pinnington & Tony, 2000; Sherman & George, 1996). Değerlendirmeler yalnızca öğretmenler için yapılmamalıdır. Öğretmenin de çalıştığı zümre başkanı ve müdür yardımcısını değerlendirdiği karşılıklı bir değerlendirme sisteminin oluşması sağlanabilir. Her dönemin sonunda öğretmenlerden de yönetimi değerlendirme raporları istenebilir. Öğretmenler değerlendirme raporlarını yazılı olarak isimsiz verebilirler. Samimiyetle eleştirilerini yapabilmeleri ve olumsuz gördükleri şeyleri rahatlıkla yazabilmeleri açısından çalışmanın isimsiz olması önemlidir.

Görüşmeler sonrasında katılımcılar insan kaynakları biriminin öğretmenin işe alım sürecinden sonra öğretmen ile bir daha görüşmediklerini belirtmişlerdir. Doğru

tanımlanmamış bir değerlendirme süreci; öğretmenin performansı ile ilgili gerçek sonuçları yansıtmayacağı gibi, zaman, kaynak ve para israfına da neden olacaktır (Rebore, 2007). Performans yönetiminin varlığı, Londra Personel Yönetimi Enstitüsü'nün 1992'de yaptığı araştırma projesi sonucunda tam olarak ortaya konmuştur. "Araştırmanın sonuçları; insan kaynakları politikaları, kültür, stil ve iletişim sistemi anlayışı içerisinde oluşmuş örgütün her aktivitesi ile bağlantılı bir stratejidir" (Cansever, 2000, s.16). Bu nedenle gerek değerlendirme gerekse işe alım süreci gibi değişkenlerin insan kaynakları tarafından üstlenebileceği alanyazında belirtilmiştir. Ancak bu öneri veriye dayalı olmayıp kuramsal temellerle üretilmiştir. Bu bağlamda işe alımdan sonrada insan kaynakları eğitim öğretim yılı sonunda süreç ve yönetimle ilgili öğretmenlerle görüşmeli ve yönetimin de değerlendirilmesini sağlayabilmelidir. İnsan kaynakları bu açıdan okul yönetimi ve öğretmen arasında karşılık bir değerlendirme sistemi oluşmasını sağlayabilir. Değerlendirme yapıldıktan sonra insan kaynakları birimi tarafından yapılan değerlendirmeler sonucunda çalışanların olumlu ve olumsuz yönleri tespit edilir. Olumsuz yönler çalışanlarda ortak ve yoğunlukta ise çalışanlara yönelik eğitimler ve seminerler gibi çalışanların kişisel gelişimini destekleyen çalışmalar yapılmalıdır. Bozkurt Bostancı'nın (2004) yapmış olduğu araştırmada ilköğretim okullarında performans ölçütleri olarak uygulanması en çok kabul edilen boyut öğretmenler tarafından performans geliştirme boyutudur. Hizmet içi eğitimlerin içeriğinin performans değerlendirme sonrasında belirlenmesi ve uygulanması öğretmenin performans gelişimi için önemlidir.

Bölüm 5

Tartışma ve Sonuçlar

Bu bölümde araştırma bulgularından hareketle ulaşılan sonuçlara, sonuçların yapılan diğer çalışmalarla karşılaştırmalı olarak tartışılmasına ve bu araştırmanın önerilerine yer verilmiştir.

5.1 Tartışma

Örgütte üst yönetim, orta kademe, mal hizmet birimi, destek personeli ve teknik yapı olarak belirtilen beş ana parçanın örgütün işlerini kontrol etmede, örgütün belli bir düzen içerisinde ilerlemesini sağlamada önemli bir rol oynadığı ileri sürülmektedir (Mintzberg, 1980). Okulların da birer örgüt olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle okul bireylerin birbirleri ile iletişim ve etkileşim içinde buldukları bir toplumsal yaşam merkezi ve öğrenme alanıdır. Okullar; amaçlar, kurallar, emirler gibi öğelerden oluşan formal ve rasyonel bir sistemden daha çok paylaşılan ortak anlamlara ve değerlere gerek duyulan yerlerdir. Okul yalnızca belirli bürokratik kurallardan meydana gelmiş bir örgüt değil insan boyutu oldukça fazla önem taşıyan bir örgüttür. Çünkü okulların girdisi ve çıktısı insanlardır (Açıkalın, Şişman ve Turan, 2007). Temel girdisi insan olan okulların performanslarının değerlendirilmesi veya denetimlerinin yapılması gereklilik arz etmektedir.

Performans; işgörenin veya örgütün hedeflenen amaca ne ölçüde ulaştığının nitel ve nicel olarak ortaya konulması olarak tanımlanmıştır (Özkanlı, 1995). Performans kendi içinde çeşitli ölçüm seviyeleri olan genel bir başarı tanımlamasıdır ya da diğer bir ifadeyle önceden belirlenmiş bir zaman aralığı içinde, önceden belirlenmiş hedefler ve kriterler doğrultusunda öğretmenin ortaya koyduğu çaba ve bu çaba sonucu ortaya çıkan iştir (Çalık, 2003). Günümüzde performans değerlendirme bu dar anlamından kurtarılmaya çalışılmaktadır. Çağdaş yaklaşımda performans değerlendirme kişiliği ölçmenin ya da bireyi değerlendirmenin bir aracı değildir. İşgörenler üzerinde korku ve terör havası estirmenin aracı hiç değildir. Bunun bir gereği olarak da gizli değerlendirmenin yerini açık değerlendirme almaktadır. Performans değerlendirme; üzerinde yapılan çalışmalar sonucunda, kişiliği ölçmenin ya da bireyin değerlendirildiği bir yöntem değil, çalışanın işteki

performansının sistematik ve biçimsel olarak ölçüldüğü bir değerlendirme sistemi olmuştur (Dicle, 1982). Amaçlara göre yönetim, performans değerlendirme kavramı ve eleştirileri ile yakından ilgilidir. Performansı ölçmek ve yargıda bulunmak için göz önünde bulundurulması gereken, bireylerin performanslarını organizasyonel amaçlara dâhil etmek, yapılacak işin ve başarı beklentisinin açıklanması, astları beceri ve gelişimlerini arttırmaya teşvik etmek, yönetici ve astlar arasında iletişimi arttırmak, ücret ve terfi konularında kararlar sunmak gibi uygulamalar vardır (Levinson, 2003).

Öğretmen davranışları; bugünün okullarındaki öğretmenlerden beklenen birçok diğer görevin yanı sıra öğretme rolü için gerekli olan birçok bilgi ve becerinin karmaşıklığını içermektedir. Öğretmen yeterliliklerini ve davranışlarını yargılamada müşteri anketleri, portfolyo materyaller ve gözlem stratejileri kullanılabilir. Öğrencinin öğrenmesini direkt yoldan ölçme de öğretmen sonuçlarını yargılamada ihtiyaç olabilecek bir etkidir (Stronge ve Tucker, 2003). Bu nedenle öğretmen performansının gözlenmesi, izlenmesi veya ölçülmesi sonucunda ise bir değerlendirmeye varılması sırasında teorik olarak olumlu tarafların yanında olumsuz yanların da olduğu ortaya koyulmaktadır. Dolayısıyla bu araştırmada ulaşılan sonuçlar gerek teorik gerekse bulguya dayalı araştırmalarla (Bektaş, 2013; Bozkurt Bostancı, 2004; Çakır, 2016; Çolak, 2007; Demir, 2008; Dilbaz Sayın, 2017; Hasbay, 2015; Kalkan, 2015; Kara, 2004; Karaman, 2001; Özer, 2010; Tabak, 2013) tartışılmıştır.

Okul müdürleri öğretmenlerin öğrencileriyle en iyi şekilde ilgilenen kişi olduğu ve işle aileyi özdeşleştirdikleri aynı zamanda öğretmenlik mesleğine saygı duyulması gerektiği yönünde görüş bildirmişlerdir. Benzer şekilde Bozkurt Bostancı'nın (2004) yapmış olduğu araştırma, resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmen ve okul yöneticileri ile ilköğretim müfettişleri tarafından öğretmen performans yönetimi faktörlerinin, performans ölçütleri olarak ilköğretim okullarında uygulanmasının kabul edilme, resmi ve özel ilköğretim okullarında uygulanma durumunun saptanmasını amaçlamaktadır. İlköğretim okullarında performans ölçütleri olarak uygulanması en çok kabul edilen boyut öğretmenler tarafından performans geliştirme boyutu, okul yöneticileri ve ilköğretim müfettişleri tarafından ise performans izleme boyutudur. Öğretmen, yönetici ve ilköğretim müfettişlerinin öğretmen performans yönetimi faktörlerinin performans ölçütleri olarak ilköğretim

okullarında uygulanmasını kabul etme düzeyleri, göreve ve kendi görev grupları içerisinde kıdeme göre farklılaşmamaktadır. Okul türüne göre ise, özel ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin kabul düzeyi, resmi ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerine göre daha yüksektir. Özel ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerinin uygulanma düzeyine ilişkin algıları, resmi ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerine göre daha yüksektir. Göreve göre de tüm yöneticilerin uygulanma düzeyine ilişkin algıları, tüm öğretmenlere göre daha yüksektir. Diğer taraftan Çakır'ın (2016) yılında gerçekleştirdiği araştırmanın amacı, Sakarya iline atanan ilkokul, ortaokul, liselerde görev yapan aday öğretmenlerin performans değerlendirme modeli ve kriterleri hakkındaki tutum ve görüşlerini ortaya çıkarmak; aday öğretmenlerin performans değerlendirme uygulaması hakkında uygulamaya dâhil olan katılımcıların uygulamanın güçlü yanları, eksiklikleri, değerlendirme kriterleri, değerlendirme sürecinde yaşanan zorluklar, uygulamanın öğretmen performansına katkısı, değerlendiricilerin rollerine yönelik görüşleri ve uygulanması hakkında performans değerlendirme sisteminin paydaşlar üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak, alternatif performans değerlendirme uygulamasına yönelik öneriler sunmaktır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular aday öğretmenlerin performans değerlendirme uygulamasında kriterlere göre değerlendirmeyi güçlü bulurken, kriterlerin her bransa ve her okulun şartlarında uygulanmasında sıkıntıların yaşandığını belirtmektedirler. Aday öğretmenlerin değerlendirme sürecine güvenmediğini, danışman öğretmenlerin ve okul müdürlerinin aday öğretmenleri yetiştirmek için ayrıca vakitlerinin bulunmadığını, bakanlık tarafından kapsamlı bilgilendirme yapılmaması, aday öğretmenle danışman öğretmenlerin farklı branş olduklarında verimli mentörlük yapamadıkları, maarif müfettişlerinin ise yetiştirmeden, tanımadan değerlendirme yapmak zorunda kaldıkları görülmüştür. Dolayısıyla bu çalışmada ulaşılan sonuçlara benzer bulgu ve sonuçlara ulaşıldığı dikkati çekmektedir.

Zümre başkanı ve öğretmenlerin kendileri ise bir öğretmenin sorumlulukları arasında ailenin en önemli bireyini kendilerine emanet eden velilerine karşı bu emaneti en iyi şekilde eğitip, öğretip topluma sunma ve hayata hazırlamak olduğu yönünde görüş belirtmişlerdir. Benzer şekilde Kalkan'ın (2015) gerçekleştirdiği araştırmanın amacı ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin mesleki öğrenme topluluğu, bürokratik yapı ve örgütsel güven değişkenlerine ilişkin algı

düzeylerini saptayarak; bu değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Araştırma sonucunda mesleki öğrenme topluluğu ile bürokratik yapı ve örgütsel güven arasında anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür. Bürokratik yapının mesleki öğrenme topluluğu ile hem doğrudan hem de örgütsel güven üzerinden dolaylı olarak ilişkili olduğu bulunmuştur. Örgütsel güven mesleki öğrenme topluluğunu doğrudan etkilemektedir. Ayrıca örgütsel güven, bürokratik yapı ve mesleki öğrenme topluluğu arasında kısmi aracı değişkendir.

Beklenen performans ya da başka bir ifadeyle yüksek performans gösteren öğretmen hakkında okul müdürü, müdür yardımcısı, zümre başkanı ve öğretmenler tarafından benzer görüşlerde belirtilmiştir. Özel okullarda birden fazla kişinin öğretmen performansını değerlendirmenin olumlu olduğu görüşü genel bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Benzer şekilde Özer'in (2010) gerçekleştirmiş olduğu araştırma yasal çerçeve bünyesinde öğretmen performansı değerlendirmesini ele almaktadır. 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, örgütsel ve bireysel yararlar sağladığı ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılanların çoğunluğu okullarındaki değerlendirme sisteminin başarılı olarak kurulup, uygulandığı ve genel olarak kurum için faydalı olduğu görüşündedirler.

Eğitim kurumlarında okul müdürü, okul müdür yardımcısı ve zümre başkanları performans değerlendiriciler olarak sorumlu kişilerdir. Benzer bir araştırma olan Hasbay'ın (2015) yapmış olduğu çalışmanın temel amacı, orta öğretim düzeyinde çalışan öğretmenlerin performansını etkileyen faktörleri belirleyerek, bu faktörlerin öğretmenlerin çalıştıkları ortamlara nasıl yansydıklarını incelemektir. Sonuç olarak, öğretmen performansını en çok etkileyen faktörün, yönetim faktörü olduğu ortaya çıkmıştır. Yönetim faktörünü, çalışma ortamı ve ücret faktörleri izlemiştir. Dolayısıyla ücret faktörü, öğretmenlerin performansı üzerinde doğrudan arttırıcı bir etki göstermemiştir. Okul yöneticisinin tutumu, izleyeceği doğru ve etkili iletişim, öğretmenler için yapılan kariyer yatırımı ve kariyer geliştirme çalışmalarının artırılmasının zorunlu hale geldiği tespit edilmiştir. Öğretmenlerin kendilerini rahat hissettikleri ve baskı görmedikleri çalışma ortamlarında, daha yüksek performans göstererek çalıştıkları analiz sonuçlarıyla desteklenmiştir.

Okuldaki hiyerarşik yapı içerisinde en üst kademede sorumlu kişi olan okul müdürlerinin performans değerlendirmeden sorumlu olan müdür yardımcısı ve zümre başkanı tarafından getirilen raporlarda okudukları olumlu veya olumsuz durumları kendi gözlem ve veli-öğrenci görüşleriyle doğrulama ihtiyacı duydukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle Türk eğitim sisteminin karar alma ve değerlendirme noktasında bürokratik ve hiyerarşik yapısı her kademede yer almaktadır. Nitekim Tabak'ın (2013) yapmış olduğu araştırmanın amacı, Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı yöneticilerinin 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile meydana gelen yeniden yapılanmaya ilişkin görüşlerinin değerlendirmesini yapmaktır. Araştırma bulguları incelendiğinde, bakanlık hizmet birimleri ve görev yapılan hizmet birimi içinde koordinasyonun yatay olarak genişlediği, değişimin gerekçelerinin başında bürokrasi ve bakanlığın hantal yapısının bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Teorinin örgüt yapısı üzerinde önemli göstergesi olan uygulama açısından, gerek karar alıcılara gerekse uygulayıcılara mevcut durumun yönetim süreçleri bağlamında etkililiğinin geliştirilmesi ve geliştirilerek iyileştirilmesi önerilmektedir. Bu bağlamda okullarda var olan yapı unsuru aslında her bir kurumda yer almaktadır. Dolayısıyla okullar MEB'e bağlı olan kurumlar olduğu için bakanlık merkez teşkilatı nezdinde yapılan yapı araştırmaları da ayrı bir önem arz etmektedir. Benzer şekilde Karaman'ın (2001) yapmış olduğu araştırmanın amacı; ülkemizde uygulanmakta olan eğitim sistemi, yönetimi ve yapısında görülen aksaklıkların tespiti, bu aksaklıkların liberal eğitim anlayışı içerisinde nasıl düzeltilebileceği ve iyileştirilebileceğine yönelik tespitler yapmak, çözümler üretmektir. Bu anlayışla araştırmada tarama ve gözlem metotları kullanılarak amaca uygun veriler toplanmış ve eğitim sisteminin piyasa mantığı içerisinde yeniden düzenlenmesi ve devletin eğitimi özel ellere teslim ederek okul yöneticilerine bir kısım görev ve yetkilerini devrederek yerinden yönetim uygulamasına geçmesi gerektiği, buna uygun olarak mevcut haliyle bireyin özgür gelişimini engellediğini düşündüğümüz yönetim anlayışının liberalizmin öngördüğü özgür ve özerk bireyin yetiştirilmesine uygun olarak eğitim programları ve yönetim anlayışı üzerinde gerekli görülen değişikliklerin yapılması gerektiği sonucuna varılmış, çözüm önerileri getirilmiştir.

Öğretmen performansını değerlendirmenin bir sonucu olarak bu sürecin öğretmenlerin kurumda kalmalarını nasıl etkilediğiyle ilgili okul müdürü, müdür

yardımcısı, zümre başkanı ve öğretmenlerin ortak görüşü özel okullarda velinin ücret vererek öğrencinin eğitimini aldırma sebebi ve bu ücretin eğitim kurumunun ayakta kalabilmesi ve verimliliği bakımından gerekli olması sebebi ile bu süreçte etkili olamayan öğretmenin uygun şartlarda kurum değiştirme olanağı olduğu görülmektedirler. Benzer şekilde Demir'in (2008) yapmış olduğu araştırmada ortaöğretim okullarında okul iklimi ile öğretmen performansı arasındaki ilişki ele alınmakta ve bunların öğrenciler tarafından algılanma düzeyleri incelenmektedir. Böylece, orta öğretim okullarında okul ikliminin öğretmenlerin performans düzeyi üzerinde önemli ölçüde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çolak'ın (2007) yapmış olduğu araştırmanın amacı; orta öğretim okullarında öğretmen performans yönetimine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin bazı değişkenlere göre nasıl farklılaştığını belirlemektir. Araştırma bulguları incelendiğinde yöneticiler öğretmen performans yönetim süreçlerinin tamamına tamamen katılmaktadırlar. Yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinde cinsiyet, branş ve okul türüne göre anlamlı bir fark yokken kıdemlerine göre bazı süreçlerde anlamlı farklar tespit edilmiştir. Liselerdeki öğretmenlerin görüşleri cinsiyet, branş ve kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark göstermezken yöneticilerin görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark göstermiştir. Bu doğrultuda literatürde yapılan araştırma sonuçları genel olarak benzer sonuçları ortaya koymaktadır.

Zümre başkanı ve öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesiyle ilgili en net görüş okul yöneticilerinin değerlendirme kriterlerini şeffaf bir biçimde paylaşmalarıdır. Bektaş'ın (2013) yapmış olduğu araştırmada, ilköğretimde görev yapan öğretmenlerin algılarına dayalı olarak yönetici davranışları, iş yaşamı kalitesi ve öğretmen performansının öğrenci açısından sonuçlarını incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmada okul yöneticilerinin davranışları, iş yaşamı kalitesi, öğretmen performansı ve öğrenci nitelikleri arasındaki ilişkinin anlamlı düzeyde olduğu saptanmıştır. Okul yöneticilerinin davranışlarının ve öğretmen performansının öğrenci niteliklerini tek başlarına doğrudan yordama gücüne sahip olduğu, iş yaşamı kalitesinin ise tek başına öğrenci niteliklerini anlamlı düzeyde yordamadığı saptanmıştır. Ancak iş yaşamı kalitesi, okul yöneticilerinin davranışları ile birlikte değerlendirildiğinde öğrenci niteliklerini anlamlı düzeyde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte okul yöneticilerinin davranışlarının birlikte değerlendirildiği diğer tüm durumlarda öğrenci niteliklerini yordama düzeyini

artırdığı sonucu elde edilmiştir. Dilbaz Sayın'ın (2017) yapmış olduğu araştırmanın amacı ise; öğretmen performans değerlendirme sürecinde kullanılması gereken kriterleri öğretmen, okul yöneticisi ve öğrenci görüşleri ile belirleyip, okul ikliminin öğretmen performansı üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Araştırmanın sonuçlarına göre, öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşleri, çoklu veri kaynakları ile performans değerlendirme sürecinde cinsiyet, kıdem, okul kademesi değişkenine göre anlamlı farklılıklar oluştururken; mezun olunan okul değişkeninde anlamlı bir farklılık yaratmamıştır. Okul ikliminin öğretmen performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Okul ikliminin idare ilişkisi alt boyutu ile öğretmen performansı arasında yüksek düzeyde, anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Okul iklim algılarını olumlu yönde geliştiren öğretmen ve okul yöneticilerinin mesleki performanslarının da yüksek olduğu belirlenmiştir.

Öğretmen performansının ölçülmesine ilişkin okul yöneticisi, zümre başkanı ve öğretmen görüşlerine göre değerlendirmede farklı envanterler oluşturulması ve süreç odaklı değerlendirme sistemi geliştirilmesinin tarafların birbiri ile olan dönüt yapısını geliştirilebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan bu bulguya öneri niteliği taşıyabilecek araştırmaların literatürde bulunmasıdır. Bu doğrultuda Kara'nın (2004) yapmış olduğu araştırmanın amacı, öğretmen performansının değerlendirilmesinde öğrenci görüşlerinin alınması konusunda öğretmenlerin ne düşündüklerini ortaya koymaktır. Elde edilen bulgularda, ilköğretim okullarının birinci ve ikinci kademesinde görev yapan öğretmenlerin performans alanlarının değerlendirilmesinde, öğrenci görüşlerinin alınmasının uygunluk düzeyine ilişkin öğretmenlerin genel görüşleri bütün performans alanları için "değerlendirme yapabilir" şeklinde; öğretmenlerin cinsiyet değişkenine bağlı olarak incelendiğinde ise, öğrenci davranışının yönetimi, öğretimin sunumu, öğrenci performansının ve öğretimin izlenmesi ve geri bildirim sağlama boyutlarında kadın öğretmenler lehine anlamlı farklılık göstermiş; öğretim zamanının kullanımı, öğretimi kolaylaştırma ve eğitim ortamında iletişim boyutlarında ise anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Öğretmenlerin okuttukları sınıf değişkenine göre öğretimin sunumu ve dönüt sağlama boyutlarında anlamlı farklılık gösterirken, öğretim zamanının kullanımı, öğrenci Davranışının Yönetimi, öğrenci Performansının ve öğretimin İzlenmesi, Eğitim Ortamında iletişim ve öğretimi kolaylaştırma boyutlarında anlamlı farklılık göstermemiştir. Öğretmenlerinin performans alanlarının değerlendirilmesinde

öğrenci görüşlerinin alınmasının uygunluk düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri, öğretmenlerin bulunduktan görev, hizmet yılı ve mezun oldukları okul değişkenlerine göre boyutlarının hiçbirisinde anlamlı olarak farklılaşmamıştır.

5.2 Sonuçlar

Araştırmada elde edilen bulgular ışığında bulguya dayalı olarak sonuçlara ulaşılmıştır. Ulaşılan sonuçlar literatürde yer alan çalışma sonuçlarıyla karşılaştırılarak tartışılmıştır. Bu doğrultuda araştırmada ulaşılan sonuçlara bu bölümde yer verilmiştir.

Okul müdürleri öğretmenlerin öğrencileriyle en iyi şekilde ilgilenen kişi olduğu ve işle aileyi özdeşleştirdikleri aynı zamanda öğretmenlik mesleğine saygı duyulması gerektiği yönünde görüş bildirmişlerdir. Her bir öğretmenin öncelikle kendi mesleğinin bilincinde olması ve bu mesleği öğrencilere yarar sağlamak için yapması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan öğretmenlerin en büyük sorumluluklarının çağın gerekliliklerine ayak uydurmak olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdür yardımcıları ise öğretmenlerin en büyük sorumlulukları konusunda öğrencinin mutluluğunu ve motivasyonunu arttırmak olduğu görüşünü belirtmişlerdir. Diğer taraftan öğretmenin öğrenci ile arasında bir duygu bağı kurması ve öğrencisinde fark yaratabilme çabası içerisinde olduğu görüşleri belirtilmiştir. Son olarak ise öğrenci takibi ve akademik olarak kendini geliştirmenin öğretmen sorumluluğuna dahil olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Zümre başkanı ve öğretmenlerin kendileri ise bir öğretmenin sorumlulukları arasında, ailenin en önemli bireyini kendilerine emanet eden velilerine karşı bu emaneti en iyi şekilde eğitip, öğretip topluma sunma ve hayata hazırlamak olduğu yönünde görüş belirtmişlerdir. Ancak temel sorumluluğun ise derslerine zamanında girip verimli ders işlemek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin sınıfa girdiğinde her şeyin tamamen öğretmene kalmış olduğu öğrencilerin anlattığı konuyu çok iyi öğrenmeleri gerektiği ve bunların öğretmenin en önemli sorumluluklarından olduğu görüşleri de ön plana çıkmıştır. Son olarak ise bir öğretmenin en önemli sorumluluğu kurumuna koşulsuz şartsız bağlılığı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Beklenen performans ya da başka bir ifadeyle yüksek performans gösteren öğretmen hakkında okul müdürü, müdür yardımcısı, zümre başkanı ve öğretmenler tarafından benzer görüşler belirtilmiştir. Bir öğretmenin yüksek performans

göstermesinin her bir çocuğu bir birey olarak ele alıp her bir çocukla bireysel olarak ilgilenerak sağlanacağı sonucunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca performansın psikoloji ve mesleki isteklilik ilgisi ise umutsuzluğa kapılmamak, egolarından arınmak, alanına hakim olmak, pedagojik olarak her türlü yöntemi bıkmadan usanmadan kullanmak, bir anne gibi sıkılmadan yüzlerce kez aynı konuyu tekrar edebilmek gibi başlıklara bağlı olduğu görüşü belirtilmiştir. Diğer taraftan iyi performans gösteren bir öğretmenin kaliteli bir eğitim geçmişi olduğu ve üniversite yıllarında almış olduğu bilgi, beceri ve eğitimlerin iyi performans göstermesinde bir faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Özel okullarda birden fazla kişinin öğretmen performansını değerlendirmesinin olumlu olduğu görüşü genel bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü öğretmen ve zümre başkanı devamlı vakit geçirdiklerinden, öğretmeni sadece zümre başkanın değerlendirmesi değil okul yöneticilerinin de öğretmenleri gözlemleyip performanslarını değerlendirmesi gerektiği ortak görüşüne ulaşılmıştır. Başka bir ifadeyle tek bir gözle değil etraflıca birçok kriter ve değişkene göre birden fazla değerlendirici tarafından izleme çalışmaları, performans değerlendirmede istenen ve güvenilir sonuçlar verebilmektedir. Zümre başkanı, müdür yardımcısı, müdür tarafından yapılan değerlendirmenin objektif bir değerlendirme sağlayabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim kurumlarında okul müdürü, okul müdür yardımcısı ve zümre başkanları performans değerlendiriciler olarak sorumlu kişilerdir. Bu nedenle bahsi geçen kişilere öğretmen performansı değerlendirmede objektif olma durumları sorulduğunda, bireysel değerlendirmelerde mümkün olduğunca objektif olmaya çalıştıkları ve aykırı bir durumda diğer değerlendiricilerle ortaya çıkan farkın irdelenmesinin öğretmen açısından doğru değerlendirmeye tabi olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan okul müdürleri öğretmen performansı değerlendirmede diğer yönetici arkadaşlarının hatta velilerin görüşlerine başvurduklarını belirtmişlerdir. Her biri aynı zamanda öğretmen olan zümre başkanları ise aynı öğrencilerine yaptıkları gibi zümrelerindeki öğretmenleri değerlendirirken empati ile yaklaşmak zorunda oldukları görüşünü belirtmişlerdir. Okul müdür yardımcısı ise okul müdürü ile zümre başkanı arasında köprü rolü üstelendiklerini dolayısıyla profesyonel bir yaklaşım sergileyerek performansın değerlendirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Okuldaki hiyerarşik yapı içerisinde en üst kademedeki sorumlu kişi olan okul müdürlerinin, performans değerlendirmeden sorumlu olan müdür yardımcısı ve zümre başkanı tarafından getirilen raporlarda okudukları olumlu veya olumsuz durumları kendi gözlem ve veli-öğrenci görüşleriyle doğrulama ihtiyacı duydukları sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmen performansını değerlendirmenin bir sonucu olarak bu sürecinin öğretmenlerin kurumda kalmalarını nasıl etkilediği ile ilgili okul müdürü, müdür yardımcısı, zümre başkanı ve öğretmenlerin ortak görüşü; özel okullarda velinin ücret vererek öğrencisine eğitim aldırması ve bu ücretin eğitim kurumunun ayakta kalabilmesi ve verimliliği bakımından gerekli olması sebebi ile bu süreçte etkili olamayan öğretmenin uygun şartlarda kurum değiştirme olanağı olduğudur. Diğer taraftan özel okullarda performans değerlendirmenin öğretmenleri zinde tuttuğu ancak bazı zümre başkanı ve öğretmenlerin her sene aynı endişeyi taşıdıkları, hatta “Benimle çalışacaklar mı yoksa iş aramak zorunda mı kalacağım?” sorularını düşünmek zorunda kalmaları sebebi ile işini yaparken endişe duydukları sonucuna varılmıştır. Performans değerlendirme özel okullarda genelde sözleşme dönemlerinde gündeme gelebildiği için bu değerlendirmenin sadece sözleşme zamanında yapılmaması vurgusunun yanında süreç değerlendirmesinin önemli olduğu sonucuna varılmıştır.

Zümre başkanı ve öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesiyle ilgili en net görüş okul yöneticilerinin değerlendirme kriterlerini şeffaf bir biçimde paylaşmamalarıdır. Hangi şartlarda değerlendirme yapıldığının öğretmenlerle paylaşılmasının öğretmenin kendisini o alanlarda geliştirerek eksikliklerini gidermesine fırsat yaratacağı görüşleri bulunmaktadır. Ayrıca değerlendirme sonucunda sistemli bir dönütün olmadığı daha çok hızlı ve ayaküstü dönütler verildiği oysaki bunun yerine değerlendirme sürecinin öğretmenin etkililiğini ve performansını arttırmaya yönelik olarak kullanılabilmesi sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmen performansının ölçülmesine ilişkin okul yöneticisi, zümre başkanı ve öğretmen görüşlerine göre değerlendirmede farklı envanterler oluşturulması ve süreç odaklı değerlendirme sistemi geliştirilmesinin tarafların birbiri ile olan dönüt yapısını geliştirilebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca müdürlerin öğretmenleri gerçek anlamda tanımlarının okulda daha huzurlu bir çalışma ortamı oluşturduğu ve süreci daha verimli ilerlettiği sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak ise karşılıklı bir

değerlendirmenin olmasının başka bir ifadeyle müdürle öğretmenin birebir yüz yüze iletişimle değerlendirme yapmasının, tarafların hem doğrudan hem de çapraz olarak birbirlerini değerlendirme imkanı yaratacağı görüşü belirtilmiştir.

5.3 Öneriler

Araştırma kapsamında elde edilen bulgu ve sonuçlara dayalı olarak uygulayıcı ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur. Bu doğrultuda sunulan önerilere bölümün devamında yer verilmiştir:

1. Özel okullarda performans değerlendirmenin daha çok sözleşme yenileme zamanlarında gündeme geldiği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda performans değerlendirmenin daha çok süreci değerlendiren, süreç içerisinde eğitim-öğretim faaliyetlerinin değerlendirilerek öğretmene dönüt verildiği bir eylem olduğu, öğrenme çıktısının bir ögesi olduğu ve öğretmenler tarafından bu şekilde algılanmasının sağlanması önerilebilir.
2. Araştırma bulgularında performansı değerlendirilen öğretmenlerin konuyla ilgili dönüt alamadığı bulgusuna rastlanmıştır. Dolayısıyla gözlem, izleme ve ölçme çalışmaları neticesinde tespit edilen performansla ilgili bir kurul veya bağımsız komisyon kurularak objektif değerlendirme yapma ve sonuçlardan öğretmenleri haberdar ederek sonraki sürecin etkililiğini artırma önerilebilir.
3. Özel okullarda performans değerlendirme sisteminde okul müdürü nihai karar alıcı, müdür yardımcısı ise zümre başkanları ve öğretmenlerin okul müdürü ile iletişimini sağlayan yetkili olarak görülmektedir. Oysaki öğretmen performansını değerlendirilmesinde çok taraflı ve katmanlı hiyerarşik yapı içerisinde değerlendiricilerin ortak sorumluluk sahibi oldukları, gerektiğinde süreçte rol alan tarafların değerlendirmeyle ilgili eğitimlere tabi tutulmaları önerilmektedir.
4. Öğretmen performansını değerlendirmenin, öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkı sağlayan, eğitim-öğretim sürecinin değerlendirilmesi gibi çoklu veri kaynakları ile yapılan uzun süreli bir değerlendirme olduğu söylenebilir. Bu düşünceden hareketle, performans değerlendirmeden sorumlu okul müdürü, müdür yardımcısı, zümre başkanı ve değerlendirilen olarak öğretmenin birlikte okullarının

değerlendirme kriterlerini oluşturarak, okula ait bir performans değerlendirme sistemi oluşturulması önerilmektedir.

5. Öğretmen performansının değerlendirilmesinde öğrenci ve velinin sürece katılarak veri toplama kaynaklarının arttırılması önerilmektedir. Ayrıca değerlendirilen öğretmenin kendisini değerlendirmesine fırsat tanınması ve çapraz bir değerlendirme yapılması önerilmektedir. Başka bir ifadeyle öğretmenin kendisini değerlendirmenin yanında zümre başkanı ve okul yöneticilerini de değerlendirmesi bütüncül bir bakış açısı kazandırabilir.
6. Özel okullarda insan kaynakları birimleri bulunmaktadır. Araştırma bulgularında insan kaynakları uygulamalarının performans değerlendirmeye dâhil edilmediğine rastlanmıştır. Okul yöneticilerinin insan kaynakları bölümüyle koordineli çalışmaları, süreçte öğretmenlerin gözden kaçırılmaması gereken diğer değişkenlerini de işe katarak güvenilir bir değerlendirmeye tabi tutulacakları önerilmektedir.
7. Performans değerlendirme sistemi unsurlarından biri yapılan işin niteliğiye bir diğeri beklentinin karşılanmasının öğretmenlerin ödül veya ücretlendirme politikalarına olumlu yansımalarıdır. Bu nedenle istenen performansa yönelik örnek ilke ve uygulamalar diğer öğretmenlerin daha çok performans göstermesini kolaylaştırabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A., Şişman, M., ve Turan, S. (2007). *Bir insan olarak okul müdürü*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Açıkgöz, K. Ü. (2007). *Etkili öğrenme ve öğretme*. İzmir: Biliş.
- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz K., ve Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya İli). *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 159-175.
- Aldemir, C., Ataol, A., ve Budak, G. (2001). *İnsan kaynakları yönetimi*. İzmir: Fakülteler Kitabevi.
- Anderson, B. D. (1970). *School bureaucratization and student alienation from school* (Doctoral dissertation). University of Toronto, Canada.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
- Arslan, H., ve Beytekin, O. F. (2004). *İlköğretim okul müdürleri için eğitim liderliği standartlarının araştırılması*. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı'nda sunulan bildiri. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Arslanargun, E. (2007). Okul-aile işbirliği ve öğrenci başarısı üzerinde bir tarama çalışması. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 18, 119-135.
- Aydın, İ. (2000). *İş yaşamında stres*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Barney J. B., & Griffin R. W. (1992). *The management of organizations*. NY: Houghton Mifflin Company.
- Bayar, B. (2002). Performans değerlendirme sisteminin kurulması. *Teknoloji*, 7(4), 579-589.
- Beardwell, I., & Len H. (2001). *Human resource management a contemporary approach*. Harlow: Prentice Hall.

- Bektaş, F. (2013). *Okul yöneticilerinin davranışları, iş yaşamı kalitesi ve öğretmen performansının öğrenci açısından değerlendirilmesi* (Doktora tezi). Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Blum, R. (2005). *School connectedness: Improving the lives of students*. Maryland: Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health.
- Bozkurt-Bostancı, A. (2004). *Türkiye'deki resmi ve özel ilköğretim okullarında öğretmen performans yönetimi* (Doktora tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Brandy, D. A. (2008). *The effect of school organizational structure on Professional development transfer of training* (Doctoral dissertation). Oakland University, Michigan.
- Bursalıoğlu, Z. (1981). *Eğitim yöneticisinin yeterlilikleri: İlköğretmen okulu müdürlerinin yeterliliklerine ilişkin bir araştırma*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Can, H., Akgun, A., ve Kavuncubası, S. (2001). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cansever, F. A. (2000). *Performans yönetim sistemi* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Carter, C. (1994). *Human resources management and total quality imperative*. USA: Amacom.
- Cemaloğlu, N. (2002). Öğretmen performansının artırılmasında okul yöneticisinin rolü. *Milli Eğitim Dergisi*, 1, 153-154. http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/milli_egitim_dergisi/153-154/cemaloglu.htm adresinden edinilmiştir.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. London: Sage.
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-21.

- Çakır, A. (2016). *Aday öğretmen performans değerlendirme modelinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çakmak, N. (2006). *Kütüphane yönetiminde performans değerlendirmesi* (42. Kütüphane Haftası Bildirileri 27 Mart-2 Nisan 2006). Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği.
- Çalık, T. (2003). *Performans yönetimi: Tanımlar kavramlar ilkeler*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Çalık, T., & Sezgin, F. (2005). Küreselleşme, bilgi toplumu ve eğitim. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 13(1), 55-66.
- Çiftçi, G. (2009). *İlköğretim okullarının bürokratiklesme düzeyi ile öğrenci yabancılaşması arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Çolak, M. (2007). *Orta öğretim okullarında öğretmen performans yönetimi (Kocaeli ili örneği)* (Yüksek Lisan Tezi). Sakarya Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- De Cenzo D. A., Robbins S. P. (1996). *Human resource management*. NJ: John Wiley & Sons,.
- Demir, A. (2008). *Ortaöğretim okullarında okul iklimi ile öğretmen performansı arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demir, B. G. (2009). *İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin okul yapılanmasına ilişkin görüşleri* (Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Demirel, Ö. (2005). *Öğretimde planlama ve değerlendirme öğretme sanatı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Dicle Ü. (1982). *Yönetmel başarının değerlendirilmesi ve Türkiye uygulaması*. Ankara: ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi.

- Dilbaz Sayın, S. S. (2017). *Okul iklimi ile öğretmen performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Doktora Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Dönder, H. H. (2006). *Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve bürokrasi* (Yüksek Lisans Tezi), Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım.
- Gönüllü, Y. (2009). *Bürokrasi ile öğretmen yeterliği arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi), Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Hasbay, D. (2015). *Orta öğretim düzeyinde çalışan öğretmenlerin performansını etkileyen faktörler* (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Henderson, R. (1980). *Performance Appraisal Theory To Practice*. Virginia: Reston Publishing Company.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi*. Çev: Turan, S. Ankara: Nobel.
- Isore, M. (2009). *Teacher Evaluation: Current practices in OECD countries* (OECD Working Paper.). Paris: OECD.
- Kalkan, F. (2015). *İlköğretim okullarında mesleki öğrenme topluluğu ile bürokratik yapı ve örgütsel güven arasındaki ilişki* (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kara, M. (2004). *İlköğretim okullarının birinci ve ikinci kademesinde görev yapan öğretmenlerin performans alanlarının değerlendirilmesinde öğrenci görüşlerinin alınmasının uygunluk düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karaman, S. (2001). *Eğitimde özelleştirme* (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

- Kaynak, T., Adal, Z., Ataay, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A. C. & Uluhan, R. (1998). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.
- Kırel, Ç.(1998). *Örgütlerde güç kullanımı: Çalışanların algıladıkları güç ve tepkileri üzerine uygulama*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Levinson, H. (2003). *Management by whose objectives?*. Harvard Business Review, 81(1), 107-116.
- Lunenburg, F. C. (2012). Organizational structure: Mintzberg's framework. *International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity*, 14(1), 1-8.
- Marks, H. & Printy, S.M. (2003). Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly*. 39(3), 370-97.
- McLellan, H., Bateman, H. & Bailey, P. (2005). The place of 360 degree appraisal within a team approach to professional development. *Journal of Interprofessional Care*, 19(2), 137-148.
- Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma Geliştirme Dairesi Başkanlığı. (2006). *Okulda performans yönetim modeli*. Ankara: Devlet Kitapları Müdürlüğü Basımevi.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design. *Management Science*, 26(3), 322-34.
- Muchinsky, M. P. (1997). *Psychology Applied To Work*. USA: Brooks Cole Publishing.
- Nelson, B. (1999). *Çalışanlarınızı ödüllendirmenin 1001 yolu*. İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Noe, R. A. (2002). *Employee training & development*. NY: McGraw Hill.

- Ozankaya, Ö. (1977). *Toplumbilimine giriş*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi.
- Özdemir, İ. (2007). *Performans değerlendirme yöntemleri; Performans değerlendirme yöntemi tercihlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma ve model önerisi* (Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özer, N. (2010). *Özel ortaöğretim kurumlarında öğretmen performansının değerlendirilmesi uygulamaları: Bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özkanlı, Ö. (1995). *Personel politikalarının belirlenmesinde performans değerlemenin yeri ve ülkemiz büyük sanayi işletmelerindeki uygulama* (doktora tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özmen, M. & Köseoğlu, İ. (2017). Örgütsel adalet algısı ve örgütsel sessizlik nedenleri arasındaki ilişkiler: Üniversite çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 8(19), 1-17.
- Öztürk, N. (2001). *Liselerde bürokratiklesme ve öğretmenlerin stres düzeyleri* (Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Palmer, M. J. (1998). *Performans değerlendirmeleri*. İstanbul: Rota.
- Palmer, M.J. (1993). *Performans Değerlendirmeleri* (Çeviren: Doğan Şahiner). İstanbul: Rota Yayınları.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. CA: Sage.
- Pinnington, A., & Tony, E. (2000). *Introduction to human resource management*. Oxford: Oxford University Press.
- Psacharopoulos, G. (1996). *Building human capital for better lives*. Washington: The World Bank.
- Punch, K. F. (1967). Bureaucratic structure in schools and its relationship to leader behavior. Doctoral Dissertation, University of Toronto, Canada.

- Rebore, R. W. (2007). *Human resources administration in education: A Management Approach*. NY: Pearson,.
- Sabuncuoğlu, Z. (1988). *Personel yönetimi: Politika ve yönetsel teknikler*. Bursa: Teknografik.
- Sherman, A., & George, B. (1996). *Managing human resources*. Ohio: South-Western College Publishing.
- Sikula, A. F., & John F M. (1990). *Personel and human resource management*. Florida: Robert E. Krieger Publishing Company, Inc.
- Sönmez, V. (1996). *Eğitim felsefesi* (4. Baskı). Ankara: Pegem.
- Strauss, A. & Corbin, L (1990). *Basics of grounded theory methods*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Stronge, J., & Tucker, P. (2003). *Handbook on teacher evaluation assessing and improving performance*. Colombus: Eye on Education.
- Şahin, A. E. (2000). İlköğretim okul müdürlerinin yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (22), 243-260.
- Şaylı, A., & Karabay, E. Z. (2004). *Özel öğretim kurumlarında öğretmen seçme ve performans değerlendirme sistemi*. Ankara: Milli Eğitim Vakfı Yayınları.
- Tabak, H. (2013). *Millî eğitim bakanlığı merkez teşkilatı yöneticilerinin yeniden yapılanmaya ilişkin görüşleri* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tabak, H., & Güçlü, N. (2017). Millî Eğitim Bakanlığı'nda yeniden yapılanma: Merkez teşkilat yöneticilerine göre bir değerlendirme. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(39), 408-430.
- Taşkın, E. (2001). *İşletme yönetiminde eğitim ve geliştirme*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Taymaz, H. (2007). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem.

- Taymaz, H. (2010). *Eğitim sisteminde teftiş*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tucker, P., & Desander, M. (2006). *Legal Considerations In Designing Teacher Evaluation Systems*. (içinde J. Stronge, *Evaluating Teaching*), California: Corwin Press.
- Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde performans yönetimi sistemi* (No:262). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Ünal, S. (2000). Okulda insan kaynakları yönetimi. *Milli Eğitim Dergisi*, 146, http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/146/unal.htm adresinden edinilmiştir.
- Ünver, Y. (2005). *İşletmelerde kariyer yönetimi ve performans değerlendirme sistemleri* (Dönem Projesi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Vroom, V. (1970). *The nature of relationship between motivation and performance*. (içinde E. Deci, & V. Vroom, *Management and Motivation*.) Great Britain: Penguin Books.
- Wheeler, P., & Scriven, M. (2006). *Building the foundation*. (içinde J. Stronge, *Evaluating Teaching*). California: Corwin Press.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.

EKLER

A. Görüşme Kabul Formu

Sayın Katılımcı,

Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Planlaması ana bilim dalı yüksek lisans öğrencisiyim. “Özel Okullarda Görev Yapan Ortaokul Öğretmenlerinin Performanslarının Değerlendirilmesinde Hiyerarşik Yapının Etkisi” başlıklı yüksek lisans tezime ilgili sizinle görüşme yapmak üzere bu görüşme formunu tasarladım.

Araştırmada Millî Eğitim Bakanlığı’na bağlı özel okul yöneticileri, zümre başkanları ve öğretmen görüşlerine göre, eğitim ve okulun bir değişkeni olan öğretmen performansının özel okullardaki hiyerarşik yapıdan nasıl etkilendiğini belirlemeyi amaçladım. Bu nedenle sizin düşünce ve deneyimlerinizi öğrenmek istiyorum.

Araştırmaya gönüllü olarak katıldığınız için teşekkür ederim. Görüşme sürecinde elde edilen verilerin tümü araştırma kapsamında gizli tutulacaktır. Bu bilgiler diğer kişilerle kesinlikle paylaşılmayacaktır. Ayrıca araştırma raporları yazılırken isminiz kesinlikle raporda yer almayacaktır.

Başlamadan önce, bu söylediklerimle ilgili belirtmek istediğiniz bir düşünce ya da sormak istediğiniz bir soru var mı?

İzin verirseniz görüşmeyi raporlaştırma aşamasında kolaylık sağlaması adına kaydetmek istiyorum. Sizin için bir sakıncası var mı?

İzninizle sorulara başlamak istiyorum.

Saygılarımla

Merve ATAŞ

B. Görüşme Soru Formu

GÖRÜŞME SORU FORMU

(Okul müdürü/Okul müdür yardımcısı/Zümre başkanı/Öğretmen)

Ad-Soyad: _____

Cinsiyet: () Bay () Bayan

Eğitim Durumu: () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora

Hizmet Birimindeki;

Eğitim Kademesi: Ortaokul

Pozisyon: () Okul Müdürü () Okul Müdür Yardımcısı

() Zümre başkanı () Öğretmen

Yöneticilik Kıdemi: _____ yıl (Okul yöneticisi ise/Zümre başkanı ise)

Öğretmenlik Kıdemi: _____ yıl

Görüşme Tarihi: ____/____/____

1. Bir öğretmenin en önemli sorumluluğu nedir? Bu sorumluluğun yerine getirilmesinde öğretmenin gerçekleştirmesi gereken eylemlerin neler olduğunu gerekçeleriyle açıklayabilir misiniz?
2. Size göre iyi bir performans gösteren öğretmenin nitelikleri nelerdir?
3. Eğitim kurumlarında birden fazla yöneticinin öğretmen performansını değerlendirmesi hakkında ne düşünüyorsunuz?
4. Çok sevdiğiniz/sevmediğiniz öğretmenleri değerlendirirken objektif misiniz? Değerlendirme yaparken duygularınızdan nasıl arınırsınız?
(Okul Müdürü/Okul Müdür Yardımcısı/Zümre Başkanı)
5. Okuldaki hiyerarşik yapı düşünüldüğünde okul müdürü olarak, müdür yardımcısı ve zümre başkanı tarafından size getirilen öğretmen raporlarını nasıl değerlendiriyorsunuz? (Okul Müdürü)
6. Özel okulları devlet okullarından ayıran bir özellik ise belirli süre aralığında öğretmen sözleşmelerinin işveren tarafından yenilenmesidir. Bu bağlamda

özel okullarda öğretmenlerin, kurumda kalmaları açısından değerlendirilmeleri performanslarını nasıl etkilemektedir?

7. Değerlendirme kriterlerinden memnun musunuz? Nasıl değerlendirilmek istersiniz?

(Okul Müdür Yardımcısı/Zümre Başkanı/Öğretmen)

8. Hiyerarşik yapı içerisinde öğretmen performansının değerlendirilme sürecinin istenilen şekilde gerçekleştirilebilmesi için sizin önerileriniz nelerdir?



ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Soyad, Ad : ATAŞ, Merve

Uyruk : TC

Doğum Tarihi : 06.05.1990

Medeni Durum : Bekar

Telefon : 05309710316

e-mail : mrve.atas@gmail.com

EĞİTİM

Derece	Kurum Mezuniyet	Mezuniyet Yılı
Pedagojik Formasyon	Uludağ Üniversitesi	2013
Lisans	Uludağ Üniversitesi	2012
Lise	Sağmalcılar Lisesi	2007

İŞ DENEYİMİ

Yıl	Kurum	Görev
2018-2019	Bahçeşehir Koleji	Fen Bilimleri Zümre Başkanı
2015-2018	Bahçeşehir Koleji	Fen Bilimleri Öğretmeni
2012-2015	Fen Bilimleri Dershanesi	Fen Bilimleri Öğretmeni

YABANCI DİL

İngilizce (Orta Düzey)

SERTİFİKALAR

STEM Lider Öğretmen Sertifikası (Bahçeşehir Üniversitesi)