

## EĞİTİM YÖNETİMİNDE DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Kasım KARAKÜTÜK\*  
Hasan Hüseyin AKSOY\*  
R. Cengiz AKÇAY\*\*

### GİRİŞ

Bir örgüt, etkililiğini düşürmemek için, etkililiğinin düzeyini sürekli görmek zorundadır. Örgütte etkililiğin düzeyini saptamak, değerlendirme sistemi ile olanaklıdır. Etkililiğini sürekli izleme sorumluluğunu savsaklayan bir örgüt, etkililiğini nasıl, ne zaman, neden yitirdiğinin farkına varamaz; kendini yok olmanın tehlikelerinden koruyamaz. Yok olmak istemeyen bir örgüt etkin çalışan bir değerlendirme sistemini kurmak, sürdürmek zorundadır (Başaran, 1985a, s. 131.).

### SÜRECİN KURAMSAL TEMELLERİ

#### Değerlendirmenin Tanımı

Değerlendirme kavramı, kullanılış alanlarına göre farklı olarak tanımlanabilmektedir. Bu çalışmada değerlendirmenin bir yönetim süreci olarak niteliği ele alınmıştır.

*“Genel anlamda değerlendirme, planlı bir faaliyetin sonunda önceden saptanmış amaçlara ulaşma derecesi hakkında bir yargıya varma sürecidir”* (Taymaz, 1985, s. 83).

Bu genel tanım dışında eğitimde kullanılan değerlendirme sürecine ilişkin şu tanımlamalar da söz konusudur:

Eğitim Terimleri Sözlüğünde değerlendirme; “türlü öğretim amaçlarının gerçekleşme oranını değişik yollarla ölçme ve ortaya çıkan sonuçlar üzerinde değer biçme” olarak tanımlanmaktadır. (Oğuzkan, 1981, s. 45.)

\* Araş. Gör. A.Ü. Eğitim Bilimleri Fak. Eğitim Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dah.

\*\* Öğr. Gör. 18 Mart Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü.

Turgut'a göre değerlendirme işlemi, "bir gözlem veya ölçümden, bir ölçüte göre yorum çıkarma işlemidir" (Turgut, 1983, s. 216).

Yıldırım'a göre ise değerlendirme, "bir veya daha fazla gözlem verisini bir ölçüte vurma işlemidir" (Yıldırım, 1983, s. 2).

Bursahoğlu'na göre değerlendirme, "uygulamanın başarı derecesini tarafsız olarak saptamaktır" (Bursahoğlu, 1986 s. 169).

Özçelik de değerlendirmeyi, "ölçme sonucunu bir ölçüt ile karşılaştırma ve bu yolla, ölçme sonucuyla belirlenmiş olan özellik hakkında bir karara varma işlemi" olarak tanımlamaktadır (Özçelik, 1981, s. 160).

Bir diğer tanıma göre değerlendirme, "ölçümlerden bir anlam çıkarmak ve ölçülen nesnelere hakkında bir değer yargısına ulaşmaktır" (Tekin, 1979, s. 39).

Başaran'a göre ise değerlendirme, "denetim sonucunda elde edilen bilgilerin (verilerin) birbiriyle karşılaştırılması ile varılan bir yargı olduğu için denetimin uzantısıdır. Değerlendirme, bir yargılama eymidir" (Başaran, 1988, s. 377).

Bu tanımlardan, değerlendirme sürecinin iki aşamada gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Birinci aşamada; değerlendirme için gerekli olan verilerin, çeşitli ölçme araç ve teknikleri kullanılarak yapılan ölçmelerle elde edilmesi söz konusudur. Bu veriler, uygulamaya ilişkin bulguları ve etkinliğin sonucunu ortaya koyar. İkinci aşamada ise, ölçme sonucu elde edilen veriler işlenip sonuçları, amaçlarla, beklenen değer ve düzgülerle (norm) karşılaştırılır ve yorumlanarak bir yargıya varılır. (Taymaz, 1985, s. 83).

### Değerlendirme Sürecinin Kapsamı ve Niteliği

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı gibi değerlendirme, içinde çeşitli kavramları barındıran bir süreçtir. Değerlendirme konusunda karşılaşılan sorunlardan biri, yanlış kullanılan terim ve kavramlardan ileri gelir. Kimi durumlarda değerlendirmeden söz edilirken, test, ölçme, gözlem ve değer biçme kastedilir. Aslında bunlar değerlendirmenin birer ögesidir (Taymaz, 1985, s. 83). Değerlendirme kavramı değişik alanlarda kullanıldığından, bazen bu kavramın kapsamı içine yukarıdakilere ek olarak *denetim*, *ölçüt*, *ölçünleme* ve *gözlem* gibi kavramlar da girmektedir. Bu nedenle, bu kavramlardan konu açısından önem taşıyanları açıklamakta yarar vardır:

Bu kavramlardan biri *ölçmedir*. “Ölçme, varlık veya olayların belli bir özelliğe sahip oluş derecelerini belirleme işlemidir” (Özçelik, 1981, s. 10.). Ölçme, değerlendirme sürecinin bir aşamasıdır. *Ölçüt* ise, “bir etkinliği ya da nesneyi değerlendirirken başvuru olan ölçü ya da *ana kural*” olarak tanımlanmaktadır (Oğuzkan, 1981, s. 123.). *Ölçünleme*, değerlendirilecek etkinlik için değişmez ölçüler saptama işlemidir. Değerlendirmede *gözlem*, değerlendirilecek etkinliği önceden belirlenen ölçütlere göre izleme ve incelemesidir.

*Denetim* ise, örgütsel eylemlerin kabul edilen amaçlar doğrultusunda, saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması süreci olarak düşünülebilir” (Aydın, 1986, s. 1.).

Değerlendirme, yönetim sürecinin önemli ve ayrılmaz bir ögesidir. Değerlendirme yolu ile girişimin güçlü yanları saptanır ve vurgulanır, yetersizlikler belirlenir ve azaltılır ya da giderilir. Değerlendirme, amaçların yeniden gözden geçirilmesini ve değerlendirilmesini gerekli kılacak kanıtlar sağlayabilir. Amaçları gerçekleştirmek için daha iyi kararlar ve planlar gerektirebilecek sonuçlara götürebilir (Aydın, 1988, s. 117.). Değerlendirme, karar çözümlerinin karşılaştırılmasına yarayan informasyonun belirlenmesi, sağlanması ve sunulmasını sağlar (Bursahoğlu, 1987, s. 166.). Yönetimce verilen kararların amacı, hizmetin daha iyi yürütülmesini sağlamaktadır (Tutum, 1979, s. 153.). Böylece değerlendirme, karar vericiye örgütteki “işleme” sürecinin örgütün amaçlarına göre yürütülmesini sağlamak amacıyla kararlar verebilmesi için yardımcı olur.

Kısaca değerlendirme, dönüt sağlama yoluyla örgütün yaşamasını sağlayan etkenlerden birisi olarak nitelenebilir.

İyi bir değerlendirme sistemi, değerlendirmeyi, öğretme ve öğrenmeyi, kendisini değerlendirmeyi kolaylaştırıcı olmalı, bireyi savunmaya zorlamamalı, amaçlara uygun kayıtlar aracılığıyla sürekli dönüt sağlamalı ve kapsamlı olmalıdır (Başar, 1985, s. 62).

### Değerlendirmenin Amacı

*Değerlendirmenin amacı, uygulamanın başarı derecesini tarafsız olarak belirleyebilmektir. Bu amaç, yönetime düşen görevlerden yapılamayan ve yapılanları kanıtlamak değil, yapılamayanları gerçekleştirmek, yapılmasını sağlamak, yapılanların da geliştirilmesini sağlamak olarak anlaşılmalıdır* (Bursahoğlu, 1986, s. 169).

Aydın da değerlendirmenin amacını örgütsel etkililik derecesini arttırmak olarak almaktadır. Ayrıca örgütün, programın ve etkinliklerin gerçekleştirilmeye çalıştıkları amacı, ne ölçüde ya da ne kadar iyi gerçekleştirdiklerinin saptanması olarak ele almaktadır (Aydın, 1988, s. 117.).

### Değerlendirmenin İlkeleri

Bursahoğlu'na göre değerlendirmenin başlıca ilkeleri *ortaklık, açıklık ve güvenilirliktir.*

*Ortaklık ilkesine* göre değerlendirme, değerlendiren ile değerlendirilen arasında çift yönlü bir akım, yani ortak bir süreç olarak da görülmeli ve uygulanmalıdır. Gizlilik niteliği olmasına rağmen, sicil de böyledir. Diğer bir deyişle, sicilin yarısı alanın ise, yarısı da verenindir. Esasen, yönetim süreçlerinin hangisi olursa olsun, tek yönlü benimsenmesi ve işletilmesi, yönetimin geçmişinde kalmıştır.

*Açıklık ilkesine* göre, değerlendirme ölçütleri kadar sonuçlarının da taraflarca bilinmesi gerekir. Bir çok sektör ve kurumda benimsenmiş olan bu ilke, genel bir uygulamadır. Buna aykırı bir tutumun politika ve yürütme organları arasında kopukluğa yol açması, denetleme organının zamanla önemsizleşmesi, kurumda ve üyelerde performans düşmesi gibi sonuçları çıkabilir. Çünkü informasyonun çokluğu nasıl zihinsel hazımsızlık yaratırsa, informasyonun yokluğu da ruhsal rahatsızlık yaratır. Ayrıca dinamik sistemleri çalıştıran güç-enerji ise, sosyal sistemleri çalıştıran güç de moral ve motivasyondur.

*Güvenirlilik*, yönetim ve denetleme organları arasında paylaşılması beklenen bir ilkedir. Alt sistemlerin yöneticileri problemleri çözmekten kaçındıkları zaman, bunları genellikle denetleme organlarından beklerler. Böyle bir eğilim, bu organların gereksiz işlere boğulmasına yol açtığı gibi, problemlerin frekansı oranında yıpranmasına da neden olabilir. Ancak, yönetimin denetleme organlarıncı yapılan değerlendirmeleri savsaklaması sistemin zararınadır. Zira denetim ya güvenilir olur ya da denetim olamaz (Bursahoğlu, 1986, s. 169, 170).

*Kapsamlık* da bir diğer değerlendirme ilkesi olarak ele alınabilir. Başar'ın belirttiği gibi, "kapsamlılığın sağlanabilmesi için, değerlendirme çözümlenmeleri *kişi, görev, örgüt ve çevre çözümlenmesi şeklinde genişletilmelidir*" (Başar, 1985, s. 62).

### Değerlendirmenin Aşamaları

Aydın, değerlendirme aşamalarını şu şekilde belirlemektedir (Aydın, 1988, s. 118, 119.):

a) Değerlendirme sürecinde *ilk adım, değerlendirilmek istenen etkinlik demetinin değerlendirilecek kısmının belirlenmesi, tanımlanmasıdır. Değerlendirme sürecinde önce ne değerlendirilmesi gerektiğine ilişkin karar alınmalıdır.* Ayrıca, değerlendirme sürecine katılanlar açısından değerlendirilmesi gerekenin anlamı konusunda ortak bir anlayışın oluşturulması gerekmektedir

b) *İkinci adım, değerlendirilmesi düşünülen etkinliğin yorumlanıp yargılanmasında dayanak olacak temel sayıtların ya da ölçütlerin geliştirilmesidir.* Bu ölçütler bir etkinliği değerlendirme sorumluluğunda olan kimselerin inançlarını temsil ederler; ancak bu, ölçütlerin olgulara dayanmadığı anlamına gelmez. Ölçüt geliştiren bireyler, var olan bilgileri ve uzman görüşlerinden de yararlanırlar.

c) *Üçüncü adım, ölçütle ilgili verilerin belirlenmesi ve toplanmasıdır.* Veri toplamanın en iyi yöntemi, gereksinim duyulan informasyonun en kullanışlı biçimde toplanmasının sağlanmasıdır.

d) *Değerlendirmenin son aşaması, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanmasıdır.* Toplanan veriler, değerlendirme yapanın yanıt aradığı soruya doğrudan yanıt sağlamayabilir.

### Değerlendirmeyi Etkileyen Etkenler

Değerlendirme sürecini etkileyen ve değerlendirme araçlarının geçerliğini, güvenilirliğini ve nesnellliğini azaltan etkenler şöyle belirlenebilir (Başaran, 1985a, s. 134-135.):

- a) Örgütteki personelin birbirleriyle ilişkileri,
- b) Değerlendirmeyi yapanların işgörenden bekledikleri edimin elde ettiğinden farklı olması,
- c) Değerlendirilen kişinin hoşgörüsü,

- d) Değerlendiricinin yanlılığı,
- e) Belli bir özelliği temel alarak işgörenin bütün edimini, özelliklerini buna göre değerlendirme,
- f) Değerlendirme aracının sınırlılığı,
- g) Değerlendirmede göz önünde tutulan araçlar.

Değerlendirme sürecini etkileyen etkenlere, değerlendirme türüne, örgütün yapısına, yönetim biçimine göre daha başka etkenleri de eklemek olanaklıdır. Ayrıca, değerlendirme sürecinin etkililiği, değerlendirenin değerlendirmeye ilişkin bilgi ve becerisine, tutumuna, değerlendirilen işgörenle ilişkisinin niteliğine de bağlıdır. Bu ve bunun gibi etkenlerin özenle ortaya çıkarılması, çözümlenmesi ve değerlendirmeye ne denli etkide bulunduğu tanınması, sağlıklı bir değerlendirme yapmak için gerekmektedir (Başaran, 1985a, s. 125.).

### Değerlendirme Türleri

Değerlendirme, çeşitli yazarlarca farklı bakış açılarıyla değişik biçimlerde sınıflandırılmıştır. Alanyazındaki farklı yaklaşımlar bir değerlendirme sınıflaması yapılmasına götürmektedir. Değerlendirmenin türleri konusunda yapılan sınıflamaların farklı olması, bu çalışmada yapılan sınıflamanın da kesin olamayacağı, değişik sınıflamalar önerilebileceği düşüncesine yol açmaktadır. Bu çalışmada, bir eğitim örgütünde şu türde değerlendirmelerin söz konusu olabileceği düşünülmektedir:

### İşgören Değerlendirme

“Bir örgütte çalışan işgörenin değerlendirilmesi, işlerindeki başarı dereceleri ve kişilikleri hakkında bir yargıya varma sürecidir (Taymaz, 1982a, s. 128.).

Örgütlerde işgörelere ilişkin alınacak kararlar, değerlendirme yapılmasını gerektirir. Görevlilerin yeteneklerinin belirlenmesi ve karşılaştırılması, güvenilir bir değerlendirme sonucu yapılabilir (Taymaz, 1982a, s. 128.).

İşgören değerlendirmesi, bireyi odak noktası seçmiştir. Örgütte değerlendirme, insan ile başlar ve onunla ilgisi olan düzenlemelerle birlikte insan ile sona erer. Birey-örgüt uyumsuzluğu örgütün çalışmasını anında bozabildiğine, etkinliği hemen azaltabildiğine göre

bireyi iyileştirmeye; onun örgütle uyumunu en üst düzeye çıkarmaya yönelik bir çalışma olan işgören değerlendirmesinin bu açıdan ne denli önemli bir çalışma olduğu kolayca anlaşılır (Kazancı, 1974, s. 11).

İşgören değerlendirmesinin yararları, işgörene ilişkin kararların alınmasında nesnel bir ölçüt sağlaması, işgörenderin gelişmeye ve eğitime gereksinme gösteren alanlarını ortaya koyması, işgörenderin işe alınma yöntemlerinin geçerliğine ilişkin bilgi vermesi ve işgöreni güdülemesidir (Tutum, 1979, s. 133.).

İşgören değerlendirmesinin güç ve uygulamanın yetersiz olması, kimi uygulayıcıları, resmi değerlendirme sistemlerinin gereksiz olduğu yanlışına sürüklemektedir. Bu yönde ileri sürülen görüşler çoğu kez değerlendirmenin kendisinden çok uygulamasına yönelmiş eleştirilerdir (Tutum, 1979, s. 152.).

Bu eleştiriler, işgören değerlendirmenin şu uygulama biçimlerinin yarattığı sorunlardan ileri gelmektedir (Tutum, 1979, s. 154-159.):

a) Değerlendirmenin önemli bir sorunu, bireyin kişiliğinin mi yoksa işteki başarı derecesinin mi değerlendirileceği sorunudur. Geleneksel yaklaşım, kişiliğin değerlendirilmesine büyük önem verirken, çağdaş yaklaşım daha çok kişinin işinde gösterdiği verimi ölçme eğilimindedir. Bu konuda gerçekçi yaklaşım, mesleğin ve yapılan işin niteliğine göre, kişilik etkeni gözardı edilmeden ilgilinin işteki başarı derecesinin saptanmasına ağırlık vermek olabilir.

b) Değerlendirmedeki temel yanlışlardan biri de, kişiler çeşitli açılardan değerlendirilirken her alan için belli sıfat ya da puanlar verilmesi, bunların ortalamasının bulunmasıdır. Aynı işi gören kişilerin bir alanda güçlü, diğer alanda zayıf olabilecekleri unutulmaktadır.

c) Uygulamada en çok karşılaşılan yanlışlardan biri, tek bir değerlendirme aracı ile birçok amacın gerçekleştirilmeye çalışılmasıdır. Herbir yöntem yoktur ki, aynı anda hem işgörenderin gizli kalmış yeteneklerini, hem eğitim gereksinmelerini ortaya çıkarsın; hem yükselmelerde nesnel bir ölçüt hizmeti görsün, hem de başarıyı ödüllendirici nitelikte olsun.

Amaç konusunda bir başka sorun da, tüm kamu görevlilerine bir tek değerlendirme sisteminin uygulanıp uygulanamayacağı konusudur. Aynı personel rejimi çerçevesinde tek bir değerlendirme sisteminin uygulanması, aynı rejim içinde değişik işgören sınıflamalarının var olduğunu gözden kaçırmakta ve bu nedenle değerlendirmenin etkililiği azalmaktadır.

d) Değerlendirme, işgörenin belli andaki durumunun saptanmasıdır. Varılan sonuç ise gelecekteki kararlara dayanak yapılmaktadır. Bu olanaklı mıdır? Bu soruya kesin olarak evet demek olanaksızdır. Kişinin geçmişte belli bir dönemde yaptığı işlerin, geleceğe ait kestirimler için değeri vardır. Ancak kişinin geçmişteki durumunu, gelecekteki kararların tek dayanağı yapmak doğru değildir.

e) Değerlendirmede önemli konulardan biri de ölçütlerdeki nesneliliğin sağlanmasıdır. Bazı ölçütlerin öznel olması, özellikle kişisel niteliklere ağırlık veren sistemlerde kaçınılmazdır. Buna karşılık, düzenli olarak yinelenen bazı işlerde somut ölçmeye elverişli ölçütlere yer verilmektedir.

f) Değerlendirme konusunda yaygın bir yakınma konusu da, sonuçlarının yönetim tarafından gereği gibi dikkate alınmamasıdır. Yönetim çoğu kez, işgörenle ilgili önemli kararlarda, özellikle belli makamlara atamalarda değerlendirme sonuçlarını bir yana bırakmakta, başka etkenlere ağırlık vermektedir. Böyle bir tutum, herşeyden önce yönetimin kendi yaptığı değerlendirmeye kendisinin güven duymaması gibi bir sonuç doğurur.

g) Değerlendirme konusundaki sorunlardan birisi de, değerlendirmeyi kimin yapacağına karar vermektir. Uygulamada görev, değerlendirilecek kişinin en yakın amiri ya da onunla birlikte üst amiri tarafından yapılmaktadır. Bu uygulamanın yararlı yönü, birinci derecedeki amirin değerlendirilecek olana yakınlığı nedeniyle onu en iyi biçimde izleyebilecek durumda olmasıdır. Sakıncalı yönü ise, bu yakın ilişkinin öznel öğelerin etkisi altında kalmaya yol açabilmesidir. Bu sakıncanın önlenmesi için, değerlendirmenin meslektaşlar, astlar ya da komiteler tarafından yapılması görüşleri ileri sürülmüştür. Bu konuda yapılması gereken, değerlendirmenin kimler tarafından yapılacağına, içinde bulunulan örgütsel, yönetsel ve çalışma koşulları göz önünde tutularak karar vermektir (Timur, 1983, s. 8.).

*Örgütte işgörenler genel olarak üç yönden değerlendirilir* (Başaran, 1985a, s. 135-142.):

a) *Kişilik değerlendirmesi*: İşgörenin kişilik özellikleriyle yaptığı davranışlar arasında yüksek bir bağıntı vardır. Bu yüzden örgütler, işgörenlerinin, önceden saptanan örgütsel davranışları yapabilecek kişilik özelliklerine sahip olmalarını isterler. İşgörenleri örgüte alırken ve aldıktan sonra örgütsel davranışları yapabilecek nitelikte olup olmadıklarını anlamak için onların kişiliğini değerlendirilmeye çalışırlar.

b) *Edim değerlendirme*: Bir işgörenin, görevini gerçekleştirmek için yaptığı her davranış bir edimdir. Edim (performans) işgörenin verimliliğini anlatan bir kavramdır. İşgörenin emek katkısıyla elde ettiği çıktı işgörenin edimidir.

Edim değerlendirme ise, işgörenin nasıl bir edim elde ettiğini yargılama sürecidir. Bu yargılama çoğunlukla üst yönetmenlerce yapılmaktadır. Edim değerlendirmede temel dayanak, işgörene yönetime verilen görev tanımıdır. Bu yüzden, sağlıklı bir edim değerlendirmesinin kaynağı, sağlıklı hazırlanmış görev tanımları olmaktadır. Görev tanımları olmayan bir örgütte edim değerlendirmesi yapılamaz; belki işgörenlerin genel niteliği yoklanabilir.

c) *Yeterlik değerlendirmesi*: İşgörenin ne yapabileceğini tanıma çalışmasıdır. İşgörenin sahip olduğu yetenekler özellikle bir işi yapabilmesine ilişkin gücünün olup olmadığını ortaya koymaktadır. Yeteneklerin yeterliğe dönüştüğünü anlamak için işgörenin yeterliğini ölçmek gerekmektedir.

Yeterlik değerlendirmesi, işe almadan başka, işgörenlerin yerleştirilmesi, yer değiştirmesi, makam yükselmesi, işten çıkarılması, yetiştirilmesi için gerekli olmaktadır.

### **İşgören Değerlendirme Yöntemleri**

Bir örgütte kullanılan işgören değerlendirme yöntemlerinden başlıcaları şöyle sıralanabilir:

1. *Sıralama yöntemi*: İşgörenin genel başarı durumlarına ya da yaptıkları işlerin gerektirdiği belirli özellik ve niteliklere ya da değerlendiricinin genel izlenimine göre yapılan değerlendirmedir (Taymaz, 1982a, s. 149.).

2. *Derecelendirme yöntemi*: Genel izlenim ve başarı durumlarına göre kişilerin önceden belirlenmiş yeterlik derecelerine ayrılmasıdır (Tutum, 1979, s. 160).

3. *Belli etmenlere göre değerlendirme*: İşgörenin işi ile ilgili, önceden saptanmış, belli etmenlere göre başarı derecesi saptanarak yapılan değerlendirmedir (Taymaz, 1982a, s. 145.).

4. *İş ölçünlerine göre değerlendirme*: İşgörenin işini, istenilen nitelikte, sürede ve ölçünlere (standart) uygun olarak yapma durumunun belirlenmesidir (Taymaz, 1982a, s. 151.).

5. *Güçlü ve zayıf yönleri belirleme yöntemi*: İşgörenin kişilik özellikleri yerine görevin yapılış biçimine ağırlık verilerek yapılan değerlendirmedir (Tutum, 1979, s. 164.). Kompozisyon ya da serbest anlatım yöntemi olarak da bilinir (Timur, 1983, s. 13.).

6. *Kritik olay yöntemi*: Amirlerin astlarının görev sırasındaki davranış ve eylemlerini düzenli bir biçimde izlemesi ve işgörenden olumlu ve olumsuz ilginç yönlerini kaydetmesidir. (Tutum, 1979, s. s. 163. Timur, 1983, s. 13.).

7. *Zorunlu seçme yöntemi*: İşgörenin işi ile ilgili hazırlanan ve liste haline getirilen tanımlamalar içinden değerlendirilen kişiye en çok ve en az uyanlar seçilerek yapılan değerlendirmedir (Taymaz, 1982a, s. 155.).

8. *Çok aşamalı değerlendirme yöntemi*: İki veya daha fazla değerlendirici tarafından yapılan değerlendirmedir (Taymaz, 1982a, s. 155.) Değerlendiriciler, amirler olabileceği gibi iş arkadaşları ve astlar olabilir (Timur, 1983, s. 14.).

9. *Amaçlara ve sonuçlara göre değerlendirme yöntemi*: Kişilerin, kişilik ya da kişisel nitelikler yerine, amaç ve sonuçların gerçekleştirilme derecesine bakarak değerlendirilmesidir. Bu yöntem, amaçlara göre yönetim yaklaşımının bir uzantısıdır (Timur, 1983, s. 15. Tutum, 1979, s. 163.).

## Öğretimi Değerlendirme

Öğretimin değerlendirilmesi, üç ayrı yaklaşımla yapılabilir. *Öğretim programına, öğretim stratejisine ve öğretimin ürününe bakarak değerlendirme*. Bu yaklaşımlar kısaca şöyle açıklanabilir (Turgut, 1985, s. 106.):

*Programa bakarak öğretimi değerlendirme*: Bir okulun, bir dersin programına bakarak öğretimin hedeflerine ulaşmış olup olmadığını bakmaktan ancak farazi olarak bir yargıya varılabilir. Programa bakarak öğretimi değerlendirmenin bu mantıksal zayıflığı yanında pratik bir yaranı da, programın kötü veya kusurlu bulunması durumunda uygulamaya konulmadan önce düzeltilebilmesidir.

İyi bir program veya plan, öğretimin nitelikli olması için ilk önemli adımdır. Elde yazılı bir program varsa, ona bakarak, öğretimin niteliği hakkında bir yargıya varılabilir.

Bir program değerlendirmesi, şu sorular sorularak yapılır:

a) **Hedef davranışlar** (öğretim sonunda öğrencide oluşması beklenen) nelerdir, bu hedeflerde gereklilik, açıklık ve erişilebilirlik nitelikleri var mıdır?

b) **İçerik ve materyaller** nelerdir, bu içerik ve materyaller hedef davranışların oluşturulmasında ne derecede etkilidir ve içerik öğrenci düzeyine uygun mudur?

c) **Öğretme ve öğrenme etkinlikleri** nelerdir, bu etkinlikler, konuya ve öğrencinin hazır oluşluk düzeyine uygunluk, hedeflere varmadaki etkililik açısından nasıl değerlendirilebilir?

d) **Öğrenci başarısını değerlendirmede kullanılan yöntem ve araçlar** nelerdir, bu yöntem ve araçlarda geçerlik, güvenilirlik ve kullanılabilirlik nitelikleri var mıdır?

*Stratejisine bakarak öğretimi değerlendirme*: Burada strateji, ortamın düzenlenmesi, öğretim araç ve materyallerin kullanılması, öğretmenin kontrolü sağlayıcı ve öğretici etkinlikleri, öğrencilerin öğrenme etkinlikleri ve hatta öğrenmenin değerlendirilmesini kapsayacak biçimde geniş olarak ele alınmaktadır.

Öğretim stratejisine bakarak değerlendirmede, hedeflere ulaşma yönünden yine farazi olarak yargıya varılabileceği zayıflığı yanında, stratejileri değerlendirmek kendi başına değer taşır. Stratejik işlemlerin öğretim sırasında değerlendirilmesi, hem düzeltme sağlaması, hem de stratejinin etkinliğiyle ilgili bilgi vermesi açısından önemlidir.

Strateji değerlendirilmesinde yanıt aranması gereken ana soru, tasarlanan stratejinin, hedef davranışların geliştirilmesine ne derece etkili olduğu sorusudur.

*Ürüne bakarak öğretimi değerlendirme*: Öğretim programını tamamlamış öğrencilerin öğrenme derecelerine bakarak öğretimi değerlendirmek, hedeflere ne derece ulaşıldığı konusunda en sağlam bilgileri verir. Fakat, beklenen başarının görülememesi durumunda, öğretimin hangi öğelerinde kusur bulunduğunu sadece bu yargıya bakarak saptamak olanaksızdır. Böyle bir değerlendirme ile elde edilecek verilerin yorumu, program, eğitim ortamı, öğrenci başarısı ve öğretim sürecinin diğer yönleri iyice incelenerek yapılmalıdır. Ancak bu biçimde istendik davranışın oluşmaması durumunda aksamanın nerede olduğu ortaya çıkar (Ertürk, 1986, s. 116.).

Ürüne bakarak öğretimi değerlendirmede, sorulacak ana soru, hedef davranışların ne kadarının, ne derecede öğrenildiği sorusudur.

Daha önce de değinildiği gibi değerlendirme çeşitli yazarlarca değişik biçimlerde sınıflandırılmaktadır. Örneğin, Ertürk değerlendirmeyi kıyaslama esaslarına ve yönelik olduğu amaca göre sınıflayarak şu değerlendirme türlerine değinmektedir (Ertürk, 1986, s. 112-113.): Gelişigüzel ve düzenli değerlendirme, düzgülüye ve hedefe dayalı değerlendirme ile tanıma-yerleştirmeye, biçimlendirme-yetiştirmeye ve durum muhasebesine dönük değerlendirme. Yazar ayrıca, program değerlendirmeyi, şu yaklaşımlarla ele almaktadır (Ertürk, 1986, s. 115.): 1) Program tasarısına bakarak, 2) Ortama bakarak, 3) Başarıya bakarak, 4) Erişiye bakarak ve 6) Ürüne bakarak değerlendirme.

Bir diğer değerlendirme sınıflamasına da Taymaz şu şekilde değinmektedir (Taymaz, 1986, s. 129.): Bir okulda öğretimi geliştirmek üzere, kapsam, girdi, süreç ve ürün olmak üzere dört tür değerlendirme yapılır.

### Değerlendirmenin Diğer Yönetim Süreçleriyle İlişkisi

#### Karar Süreci ve Değerlendirilmesi

Bir örgütün yaşaması, alınan kararların doğruluğuna bağlıdır. Yöneticinin doğru ve verimli karar alabilmesi, herşeyden önce, karar modelleri ve aşamaları hakkında bilgi sahibi olmasını gerektirir. Bu aşamalar, sorunun anlaşılması, soruna ilişkin informasyonun toplanması, informasyonun çözümlenme ve yorumu, çözüm yollarının formülleştirilmesi (ya da seçeneklerin değerlendirilmesi), en verimli çözümün seçimi, uygulama ve değerlendirmedir (Bursahoğlu, 1987, s. 122.). Diğer yönetim süreçlerine oranla karar sürecine en çok katkıda bulunan değerlendirmeyi kimi yazarlar yalnız bu açıdan ele almaktadır. Böylece yönetimin en önemli işlevi olan karar verme ile ilgili üç tür değerlendirme yapılması söz konusudur. Bunlar, karar öncesi değerlendirme, karar sürecinde değerlendirme ve karar sonrası değerlendirmedir. (Doğrusöz, 1985, s. 13-19.):

a) *Karar öncesi değerlendirme (sorun tanısı ve formülasyonu).* Karar vermenin ön koşulu sorunların, yani karar verme durumlarının doğru tanılanması ve formülasyonudur. İyi bir sorun tanısı ve formülasyonunun temeli ise, performansı değerlendirme veya durum değerlendirmedir.

b) *Karar sürecinde değerlendirme.* Karar verme süreci gerçekte bir değerlendirme ve seçim sürecidir. Seçim ise eylem seçenekleri arasından bir seçimdir. En iyi seçeneğin seçimi, seçeneklerin değerlendirilmesini gerektirir. Değerlendirme, her seçeneğin amaçların gerçekleştirilmesindeki etkinliğin ölçülmesi biçiminde olmaktadır.

c) *Karar sonrası değerlendirme.* Sorunun çözümü ve etkinliğin sağlanması durumun iyileştirilmesi için en iyi kararı vermek yetmez, bu kararın yürütülmesi (uygulamaya konması) gerekir. Bu da bir değerlendirme sürecini içerir. Burada değerlendirme, bir dönüt sürecinin içindedir. Değerlendirme, “verilmiş olan karar aynen uygulanıyor mu, sapmalar ne kadar” gibi sorulara dönüktür ve bunun sonucunda düzeltme ve uyarılama kararları alınır ve böylece de yürütmenin etkinliği güvence altına alınmış olur. Görüldüğü gibi karar verme, sorun tanısı değerlendirmesi ile başlar, seçeneklerin değerlendirilmesi ile sürer, yürütme değerlendirilmesi ile sonuçlanır.

Karar sonrası bir başka değerlendirme süreci, karar verme sürecinin değerlendirilmesidir ki; bu öğrenmeye dönüktür. Böylece karar verme yeteneği geliştirilip daha da iyileştirilebilir. Burada, “karardan beklenen sonuç gerçekleşti mi, ne kadar farklı ve neden” soruları sorulur. Böylece karar vermede kullanılan modeli düzeltmek ve iyileştirmek olanaklı olduğu gibi, karar vermede karar vericinin yargı kullanma yeteneğini de geliştirmek olanaklıdır.

### **Örgütlenme Süreci ve Değerlendirme**

Örgütlenme, örgütün amacının gerçekleştirilmesine yönelik dirik (dinamik) bir yapının kurulmasını belirtmektedir. Yapının kurulması ise, her düzeydeki yetki ve sorumlulukların saptanması, buna göre işgörenin atanması ve aralarındaki ilişkilerin belirlenmesidir (Aydın, 1985, s. 44.). Örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi yanında üyelerin gereksinmelerini de karşılayabilecek bir örgüt yapısı, değerlendirme ışığında oluşturulabilir. Örgütlenmenin değerlendirilmesi ile, bütün noktalar dikkate alınarak çevresel özelliklere, hizmetin tümüne, teknolojiye ve insan kaynağının niteliğine uygun işlevsel bir örgüt yapısı kurulabilir.

### **İletişim Süreci ve Değerlendirme**

Bir örgütte iletişim sürecinin kullanılmasının bir amacı da insan davranışını değiştirmektir. Yönetici bu amacı gerçekleştirmek için

değerlendirme sürecinden yararlanmak zorundadır. İletişim sürecinin iyi işleyebilmesi ve beklenen yararları sağlayabilmesi için değerlendirilmesi gerekir. Aynı zamanda değerlendirme için de iletişim sürecine gereklilik vardır. Değerlendirmede bulunacak yönetici gerekli informasyonu iletişim süreci ile sağlar. Bunun için yönetici, örgütte bir iletişim ağı kurmak ve geliştirmek zorundadır. Böylece yönetici, alt kademelere göndereceği ve oradan gelecek olan iletileri değerlendirir (Karagöz, 1985, s. 65-70.).

### **Planlama Süreci ve Değerlendirme**

Planlama, bazı amaçlara ulaşmak için gelecekte uygulanacak bir dizi kararı hazırlamaktan oluşan bir süreçtir (Âdem, 1981, s. 7.). Planlamanın amacına ulaşması, uygulamadaki hataların kontrol ile önlenmesi, insan ve madde kaynaklarının verimli olarak kullanılabilmesi için de planlama sürecinin değerlendirilmesi zorunludur. Ayrıca, planlamanın amacı olan kalkınmanın, aracı durumundaki eğitimin, planlanmasının değerlendirilmesi de önemlidir. Böylece eğitim için belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi, eğitim tür ve düzeylerine göre ülke kalkınması için gerekli insan gücünün yetiştirilmesi, eğitimde fırsat ve olanak eşitsizliklerinin ortadan kaldırılması, kıt kaynakların yerinde kullanılması ve eğitimin birçok sorunun çözümlenmesi, eğitim planlamasının değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır (Âdem, 1985, s. 21-36.).

### **Eşgüdüm (Koordinasyon) Süreci ve Değerlendirme**

Eşgüdüm, yöneticinin temel görevlerinden biridir. Amacın gerçekleştirilmesi için yönetici kendi çevresinde eşgüdüm sağlamakla görevlidir (Bilgen, 1985, s. 81.) Yönetici bu görevi yerine getirirken eşgüdüm sürecini çeşitli değişkenler yönünden değerlendirerek etkili bir eşgüdüm sürecini kuracaktır.

Eşgüdüm süreci, örgütün amaçlarını en iyi gerçekleştirecek biçimde karşılıklı ilişkilerini de dikkate alarak, çeşitli kaynak ve hizmetleri verir ve yöneltir. Bürokratik yapıda hizmetlerin yöneltilmesi, denetim sürecinin yardımcıları ile olur (Bilgen, 1985, s. 77.).

### **Etki Süreci ve Değerlendirme**

Etkinin hedefi karar sürecidir. Yöneticinin etkili olabilmesi için, etki sürecini değerlendirmesi gerekir. Böylece etki yollarını daha ye-

rinde kullanması, astlarının kararlarını etkilemesi olanaklı olur. Bir başka nokta da, değerlendirmenin devresel değil, sürekli olması gereğidir. Sürekli olarak değerlendirmeye yönelmeyen bir kurumda etki ya da başka bir alanda değerlendirme çabasına girişen kişiler, zamanlarının büyük bir bölümünü kurumun sorunlarını anlayabilmek ve o andaki durumu saptayabilmek için gerekli olan bilgileri toplamaya harcamak durumunda kalacaktır (Gürkaynak, 1985, s. 41.).

### Değerlendirmeye Dönük Değerlendirme

Kuşkusuz, değerlendirmenin de değerlendirilmesi gerektiği unutulmamalıdır (Bursahoğlu, 1987, s. 185). Böylece değerlendirmenin amacına ulaşması sağlanır. Örneğin nesnel ölçütlerle yapılmayan değerlendirme, yanıltıcı sonuçlara götürebilir. Değerlendirme etkenleri çok güçlüdür. Bunların etkisiyle değerlendirmenin amacından sapma eğilimi de yüksek olmaktadır. Özellikle değerlendirmeyi yapan yönetmenlerin, denetmenlerin kişisel eğilimlerinin ve davranış bozukluklarının, değerlendirmeyi amacından saptırdığı gözlenebilmektedir. Değerlendirmenin amacından sapma göstermesi örgütün etkililiğini düşürerek yaşamasını tehlikeye sokar. Bu yüzden örgütü yönetenler, örgütte uygulanan değerlendirme sistemini, ilkelerini, kurallarını, yöntemlerini, araçlarını düzenli olarak özenle değerlendirmesi, bu değerlendirme sonuçlarına göre bunları geliştirmesi, yenileştirmesi gerekmektedir (Başaran, 1985a, s. 135.).

### EĞİTİM YÖNETİMİNDE DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Eğitim örgütlerinde değerlendirme süreci, değerlendirilen şeyle ilgili bireylerin tümünü kapsar (Aydın, 1988, s. 121.). Bir başka deyişle, okuldaki öğretim etkinliklerinin değerlendirilmesi, pek çok öğenin bu sürecin içine katılımını gerektirir. Bu öğeler, bir bütün olarak, öğretmen, öğrenci, yönetici, uzmanlar, ortam ve olanaklar ile çevredir. Değerlendirme sürecinde bu öğelerin tek tek değil, etkileşimleri ile birlikte ele alınması gerektiği unutulmamalıdır (Başar, 1985, s. 69.). Demokratik bir kültürde değerlendirme sürecine genel bir katılım özendirilir (Aydın, 1988, s. 121.).

Eğitime sistem veya planlama açılarından bakıldığında değerlendirme, okuldaki eğitim ve öğretimin etkinlik derecesini belirleyerek amaçlara ulaşma derecesini, harcanan çaba ve paranın israf edilip edilmediğini saptayan süreç olarak görülür. Bu nedenle değerlendirme,

eğitime kendi kendini onarıcı bir süreç olma olanağı veren bir parçası kabul edilir (Taymaz, 1974, s. 1).

Bu çalışmada denetim ve değerlendirme kavramları birbirleriyle çok yakından ilişkili, ayrılamaz kavramlar olarak görüldüğü ve birbirini izleyen süreçler olarak düşünüldüğü için, denetleme süreci hakkında daha geniş bilgi vermek yararlı görülmüştür. Bilindiğı gibi yönetim süreçlerinden değerlendirme, bir denetim sonucunda elde edilen verilere göre yapılmaktadır. Denetim, aynı zamanda bir değerlendirme işidir. Sınıfın bilgi düzeyinin ölçülüp değerlendirilmesi, öğretmenin değerlendirilmesi ile sıkı sıkıya bağlıdır (Su, 1974, s. 74.). Türk Eğitim Sistemi'nde de değerlendirme, denetim yoluyla yapılmakta ve en üst yönetici değerlendirme görevini kendi adına yapmak üzere denetim birimlerine vermektedir. Bu nedenle değerlendirme sürecinin eğitim yönetiminde ele alınması, büyük ölçüde denetim uygulamasını incelemek biçiminde düşünölmüştür.

### Denetim

Bilindiğı gibi, "denetimin en klasik tanımlarından birisi kamu yararı adına davranış kontrol etme sürecidir" (Bursahoğlu, 1987, s. 186).

Denetimin temel amacı, örgütün amaçlarının gerçekleşme derecesini saptamak, daha iyi sonuç alabilmek için gerekli önlemleri almak ve eğitim-öğretim sürecini geliştirmektir. Bu amacı gerçekleştirmek için örgütün işleyişi bir bütün olarak planlı biçimde sürekli olarak izlenir, eksik yönler saptanır; hataların yinelenmesi engellenmeye ve daha sağlıklı bir işleyiş gerçekleştirilmeye çalışılır (Aydm, 1986, s. 1.).

Bir okulda denetimin amaçları da kısaca şu şekilde belirlenebilir (Su, 1974, s. 74-75.):

1. Öğretmen-öğrenci ilişkilerinde işbirliğini sağlamak, öğretim çalışmalarında öğretmen-öğrenci ilişkilerini geliştirmek, öğretmenin öğrencilerde öğrenme isteğini arttırmasına yardımcı olmak.

2. Denetici-öğretmen iletişim ve işbirliğini gerçekleştirmek; bu işbirliği sonucunda öğretimle ilgili düzeltilmesi gereken noktaları birlikte saptamak.

3. Denetimde planlılığı ve sürekliliğı sağlamak.

4. Denetimin bir amacı da değerlendirmedir.

5. Denetimde, eğitim-öğretimle ilgili araştırma-inceleme yapmak ve bu incelemelere göre düzeltmelere gitmek.

Bu amaçtan da anlaşılacağı gibi okulda denetim, öğretme ve öğrenmeyi etkileyen etkenlerin tümünü odak noktası olarak almaktadır (Aydın, 1984, s. 1.). Bir başka deyişle, işgörenin, programın, öğrencinin, öğretimin, ürünün, okulun vb değerlendirilmesi, denetimle gerçekleştirilmektedir.

Denetim kavramı, bazen yanlış olarak olumsuz saptamalara neden olanların cezalandırılmasıyla aynı anlamda kullanılmaktadır. (Efil, 1987, s. 125.) Bir başka deyişle, denetmenlerin görevleri yıllarca işgörenlerin yasalar içinde davranıp davranmadıklarını denetlemek, tersi davranışları görülenleri cezalandırmak olarak algılanmış ve uygulanmıştır. Ancak bu klasik anlayışla yürütülen denetleme çalışmaları bile, bugüne kadar hedefine ulaşamamış, işgörenlerin yasalara uygun çalışmalarını sağlayamamıştır (Çoker, 1982, s. 47.). Oysa denetimin düzeltici, geliştirici bir rol üstlendiğini unutmamak gerekir. Aslında denetim, belirlenen amaçları gerçekleştirmek için örgütün kaynak, olanak ve koşullarını ilke ve kurallara uygun kullanılıp kullanılmadığını belirlemek; eğer hata ve eksikler varsa bunların düzeltilmesini sağlamak için girişilen aktif bir eylemdir (Efil, 1987, s. 125.).

Denetim sürecinin hata ve eksiklerin düzeltilmesini sağlayıcı niteliği, eğitim örgütlerinde çok önemlidir ve rehberlik etkinliklerini de kapsamaktadır.

Denetimin en etkili aracı, plan ve karar uygulamaları konusundaki tüm görüş ve sonuçların düzenli aralıklarla ve yazılı olarak astlarca denetim birimlerine iletilmesidir. Fişek, bu yazılı araçların tekdüze hale getirilmesi ve bilgisayarlarda kullanılabilir biçimde sayısallaştırılması gerektiğini belirtmektedir. Düzenli aralıklarla yapılacak ast-üst toplantıları, buyruk-katkı akışındaki tıkanıklıkları en azda tutmak için çok sayıdaki akış yolunun açılması gibi araçlar da denetim araçları arasındadır (Fişek, 1979, s. 238.).

### Denetimden Umulan Yararlar

İyi kurulan ve iyi çalıştırılan bir denetim sisteminden örgüt için şu yararların sağlanması beklenir. (Başaran, 1981, s. 232.):

1- Örgütün kamuya sunduğu hizmetin ya da malın kusurlu ve üstün yönlerinin nesnel olarak değerlendirilmesi,

2. Elde edilen değerlendirme sonuçlarının, sunulan hizmet ya da malın geliştirilmesinde kullanılmak üzere somut dönütlere (önerilere, feedback) dönüştürülmesi,

3. Hizmetin ya da malın yetersiz ve niteliksiz üretilmesinde payı olan işgörenlere kusur düzeltici danışmanlığın "eğitimin" sunulması,

4. Hizmetin ya da malın nitelikli ve yeterli üretilmesinde başarılı olan işgörenlerin belirlenerek ödüllendirilmesi,

5. Örgütün, yönetimin ve işgörenlerin etkililiğini yükseltmek için geliştirilecek değer ve düzgülerde denetim sonuçlarının kullanılması,

6. Yönetimsel kararların daha güvenilir ve geçerli olması için örgütün tabanından yukarıya doğru dönütlerin sağlanması.

Yönetimin, denetimden beklediği bu yararların sağlanabilmesi için, denetim sisteminin demokratik bir siyasaya dayandırılması, değer, düzgü ve kuralların açık ve seçik olarak işgörenlerle birlikte saptanması gerekmektedir (Başaran, 1981, s. 232-244.).

### **Eğitim Örgütlerinde Denetimin Kapsamı**

Bir okulda denetimin kapsamına giren etkinlikler maddeler halinde şöyle özetlenebilir (Taymaz, 1982a, s. 7-8):

1. Öğrenci başarısının bilimsel yöntemlerle ölçülmesi ve değerlendirilmesinde rehberlik yapmak.

2. Sınıf ziyaretleri sonunda, dersin işlenmesinde görülen olumlu ve olumsuz yönleri öğretmenle görüşmek.

3. Öğretmen ve yöneticilerin karşılaştıkları kişisel sorunların çözümünde yardımcı olmak.

4. Eğitimi geliştirme amaçlarına yönelik ders dışı etkinliklerde ilgililere yardımcı ve rehber olmak.

5. Eğitime ilişkin ortaya konulan sorunları görüşerek, ilgililerle birlikte çözüm yolları araştırmak.

6. Öğretmen, yönetici ve diğer personelin başarılarını çeşitli yönleri ile değerlendirmek.

7. Öğretim, eğitim ve yönetim bakımından kurum ilgililerinin kendilerini değerlendirmeleri ve buna göre geliştirmeleri için yardıma bulmak.

8. Öğretmen ve yöneticilerin katkılarını sağlayarak denetim programlarını değerlendirmek.

### Denetim Sürecinin Aşamaları

Bir örgütte denetim süreci dört aşamada gerçekleşmektedir. Bu aşamalar şunlardır (Efil, 1987, s. 126-128; Ergun ve Polatoğlu; 1988, s. 42. 45; Kazmier, 1979, s. 62- 68.):

1. *Ölçünlerin saptanması*: Denetim işlevlerinin yerine getirilmesinde elde edilen sonuçların başlangıçta belirlenen örgüt amaçlarına uygunluğunu ortaya koymak için gerçekçi olarak belirlenmiş ölçünlere gereksinme vardır.

2. *Gerçekleşen performansın ölçülmesi*: Bu aşama, uygulamadan elde edilen sonuçların belirlenmesiyle ilgilidir. Gerçekleşen performansın ortaya konması, belirlenen ölçünlerle karşılaştırma bakımından gerekli bir evredir. Denetim sürecinde belki de en zor adım performansın ölçülmesidir. Ölçütlerin nesnel olarak belirlenmemiş olması, bu zorluğu daha da arttırmaktadır.

3. *Gerçekleşen performans ile ölçünleri karşılaştırma*: Bu evrede dönüt önemli olmaktadır. Bu bilgilere dayanılarak örgütsel eylemlerin geleceği ya da gelecekte istenen düzeyde gerçekleşmesi için ne tür düzenlemeler yapılması gerektiği konusunda karar verilir.

4. *Düzeltilici önlemlerin alınması*: Denetimin asıl amacı cezalandırmak değil, düzeltici önlemleri zamanında almak ve gelecekle ilgili hangi önlemlere başvurulabileceğini kararlaştırmaktır. Bu açıdan sapmaların nedenini bulmak, neden ile önlemler arasında bir ilişki kurarak önlemlerin etkin ve ussal olmasına dikkat etmek gerekir.

### Denetim İlkeleri

Okul ortamında daha etkili bir öğretim ve öğrenmenin gerçekleştirilmesi için gerekli koşulların düzenlenmesini amaçlayan denetimin, belirli ilkelere göre planlanması ve uygulanması gereği açıktır. Bu ilkeler şöyle açıklanabilir (Aydın, 1986, s. 14-19; Efil,1978, s. 128-129.):

1. Denetim amaçlı bir girişimdir. Bu amaçların ilgililerce benimsenmesi gerekir.

2. Çağdaş denetimde demokratik liderlik vardır.

3. Örgüt amaçlarından çıkarılan ölçümler ölçülebilir ve nesnel olmalıdır.

4. Denetimde hareket noktası var olan yapı ve koşullardır.
5. Denetim, öğrenme ve öğretme ortamını bir bütün olarak ele alır.
6. Denetim programının hareket noktası, eğitim ortamının ivedilik taşıyan sorunlarıdır.
7. Denetim sistemi, işgörene yaptıkları hakkında bilgi vererek kendi kendilerini kontrol etmeye olanak tanıyan tekniklerden yararlanmayı sağlamalıdır.
8. Denetim sistemi, bir kayıt düzeni ve bilgi akış sisteminin kurulmasıyla daha etkin duruma gelir.
9. Eğitim denetimi işbirliğine dayanır.
10. Çağdaş eğitim denetimi küme yaklaşımını öngörür.
11. Çağdaş eğitim denetiminde sorumluluk paylaşılır.
12. Çağdaş eğitim denetiminde öğretmenlere kendilerini kanıt-lama olanağı tanınır.
13. Çağdaş eğitim denetimi programında bir sıra ve süreklilik vardır.
14. Çağdaş eğitim denetiminde bireysel farklılıklara inanılır.
15. Çağdaş eğitim denetiminde olumlu insan ilişkileri yaklaşımı izlenir.
16. Çağdaş eğitim denetiminde etkileşim önemlidir.
17. Çağdaş eğitim denetiminde başarıda görüş birliğinin önemine inanılır.
18. Çağdaş eğitim denetiminde sürekli bir araştırma gereğine inanılır.

#### KAYNAKÇA

Adem, Mahmut. "Eğitim Planlamasının Değerlendirilmesi", *Eğitim Yönetiminde Denetleme ve Değerlendirme Sempozyumu*: 25-26 Nisan 1985. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 147, 1985, ss. 21-35.

———. *Eğitim Planlaması*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi EFAM Yayınları No: 1, 1981.

Altıntaş, Rasim. "Liselerde Kurum Teftişi", Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 1980, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

- Aydın, Mustafa. *Eğitimde Denetimsel Davranış: Çağcıl Bir Yaklaşım*. Ankara: 1984.
- . “Örgütlemeye Dönük Değerlendirme”, *Eğitim Yönetiminde Denetleme ve Değerlendirme Sempozyumu*: 25-26 Nisan 1985. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No 147, 1985, ss. 43-64.
- . *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Ankara: İM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık AŞ., 1986.
- . *Eğitim Yönetimi*. Geliştirilmiş İkinci Bası, Ankara: 1988.
- Balcı, Ali. “Bakanlık Müfettişlerinin Rehberlik ve Yardım Rollerini”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Ankara: 1982, ss. 333-348.
- Başar, Hüseyin. “Öğretmenlerin Değerlendirilmesi Seçenekler ve Uygulamalar”, *Eğitim ve Bilim*, Sayı: 70, Ankara: TED, 1988.
- . “Eğitim Müfettişlerinin Seçilmesi ve Yetiştirilmesi”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, 1985 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).
- Başaran, İbrahim Ethem. *Örgülerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 139, 1985a.
- . “Eğitimde İşgören Değerlemesi”, *Eğitim Yönetiminde Denetleme ve Değerlendirme Sempozyumu*: 25-26 Nisan 1985, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 147, 1985 b, ss. 93-102.
- . *Eğitim Yönetimi*. Ankara: 1988.
- . “İkili Çatışma”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Ankara: 1981, ss. 231-243.
- Bursalıoğlu, Ziya. *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Yedinci Bası. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 154, 1987.
- . “Eğitim Yönetiminde Denetleme ve Değerlendirme”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 1985. Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını, 1986, ss. 169-170.
- . *Eğitim Yönetiminde Denetleme ve Değerlendirme Sempozyumu “Önsöz”*, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 147, 1985a, ss. 7-8.
- . *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 1, 1985b.
- . “Yükseköğretimde İki Yasa ve Uygulamalı Karşılaştırma”, *Yükseköğretimde Değişmeler Sempozyumu*: 17-18 Kasım 1988, Ankara: TED, 1988.
- Bilgen, Nihat. “Eğitim Yönetiminde Koordinasyona Dönük Değerlendirme”, *Eğitim Yönetiminde Denetleme ve Değerlendirme Sempozyumu*: 25-26 Nisan 1985, Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 147, 1985, ss. 83-92.
- Çoker, Ziya. “Teftiş Hizmetinin Amacı ve Ana Görevleri”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 1. Mart 1982. s. 57-73.
- Doğan, Ali Abdullah. *Devlet Memurları Kanunu*. İkinci Bası. Ankara: 1985.

- Doğrusöz, Halim.** "Karar Vermede Değerlendirmenin Yeri ve Rolü", *Eğitim Yönetiminde Denetleme ve Değerlendirme Sempozyumu*: 25-26 Nisan 1985, Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 147, 1985, ss. 13-19.
- Efil, İsmail.** *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Bursa: 1987.
- Ergun, Turgay ve Aykut Polatoğlu.** *Kamu Yönetimine Giriş*. Ankara: TODAİE, 1988.
- Ersan, Nurgün.** "Eğitim Denetiminde Öğretmen Faktörü", *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı: 2, 1987.
- Ertürk, Selahattin.** *Eğitimde Program Geliştirme*. Ankara: 1986.
- Fişek, Kurthan.** *Yönetim*. Ankara: A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi. 1979.
- Gürkaynak, İpek.** "Etkiye Dönük Değerlendirme", *Eğitim Yönetiminde Denetleme ve Değerlendirme Sempozyumu*: 25-26 Nisan 1985, Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 147, 1985, ss. 37-42.
- Karagözoğlu, Galip.** "İletişimin Değerlendirilmesi", *Eğitim Yönetiminde Denetleme ve Değerlendirme Sempozyumu*; 25-26 Nisan 1985, Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 147, 1985, ss. 65-70.
- Karaman, Ümit.** "Müfettiş Yeterliklerinin Saptanması", *A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. Cilt: 15, Sayı: 1. 1983.
- Kazancı, Metin.** "Personel Değerlendirmesi", *Anne İdaresi Dergisi*. Cilt: 7, Sayı: 1. Ankara: TODAİE Yayın, 1974, ss. 11-26.
- Kazmier, Leonard, J.** *İşletme Yönetimi İlkeleri*. Ankara: TODAİE, 1979.
- Koç, Nizamettin.** *Liselerde Öğrencilerin Akademik Başarılarının Değerlendirilmesi Uygulamalarının Etkililiğine İlişkin Bir Araştırma*. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları No: 104, 1981.
- MEGSB.** *Ortaöğretimle İlgili Mevzuat*. Ankara: Ortaöğretim Genel Müdürlüğü, 1988.
- . *Cumhuriyet Döneminde Türk Milli Eğitim Sistemindeki Gelişmeler: 1923-1988*. Ankara: APK Kurulu Başkanlığı, 1988.
- Oğuzkan, Ferhan.** *Eğitim Terimleri Sözlüğü*. Ankara: TDK, 1981.
- Özçelik, Durmuş Ali.** *Eğitim Programları ve Öğretim: Genel Öğretim Yöntemi*. Ankara: ÖSYM, 1981.
- Su, Kamil.** *Türk Eğitiminde Teftişin Yeri ve Önemi*. Ankara: MEB, 1974.
- Taymaz, Haydar.** "Okul Yönetimi ve Yönetici Yetiştirme", *A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. Ankara: 1986, ss. 123-135.
- . "Öğrenci Hizmetlerinin Değerlendirilmesi", *Eğitim Yönetiminde Denetleme ve Değerlendirme Sempozyumu*: 25-26 Nisan 1985, Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 147, 1985.
- . *Teftiş: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler*. Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 113, 1982a.

- . “Kurum Teftişi”, *A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. Cilt: 15, Sayı: 1, 2. 1982b. ss. 321-332.
- . “Ders Denetimi”, *A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 1984. ss. 9-19.
- . *Ortaöğretimde Öğrenci Başarısının Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. A.Ü. Eğitim Fakültesi, 1974.
- Tekin, Halil.** *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*. Ankara. 1979.
- Timur, Hikmet.** “Personel Başarı Değerlendirmesi ve Türk Adli Yargı Örneği”. *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 3. Eylül 1983.
- Tunçay, Mete.** “YÖK” *Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi*, İletişim Yayınları. Cilt: 3.
- Turgut, M. Fuat.** “Program Değerlendirme”, *Cumhuriyet Döneminde Millî Eğitim*. Ankara: MEB, 1983.
- . “Öğretimin Değerlendirilmesi” *Eğitim Yönetiminde Denetleme ve Değerlendirme Sempozyumu*: 25-26 Nisan 1985. A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 147, 1985.
- Tutum, Cahit.** *Personel Yönetimi*. Ankara: TODAİE, 1979.
- Yıldırım, Cemal.** *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*. Ankara: ÖSYM, 1983.
- Zelyut, Rıza.** “Millî Eğitim Şûraları” *Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi*. Cilt 3, İletişim Yayınları.