

**DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**OKUL MÜDÜRLERİ VE ÖĞRETMENLERİN PERFORMANS
DEĞERLENDİRME SÜRECİ HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİ:
NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

**Mustafa TOPUZ
Yüksek Lisans Tezi**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Kürşad YILMAZ**

Kütahya, 2018

Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Süreci Hakkındaki Görüşleri: Nitel Bir Araştırma” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların “Kaynaklar” bölümünde gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

23/05/2018

Mustafa TOPUZ

Kabul ve Onay

Mustafa TOPUZ'un hazırladığı “Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Süreci Hakkındaki Görüşleri: Nitel Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oy birliği ile kabul edilmiştir.

.../.../2018

Prof. Dr. Kürşad YILMAZ (Danışman)

Doç. Dr. Yahya ALTINKURT

Doç. Dr. Turgut KARAKÖSE

Doç. Dr. Baykal BİÇER

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

Önsöz

İcra edilmekte olan her meslek dalının amacına uygun bir görev tanımı, iş analizi, bunlara bağlı olarak da performans değerlendirme yöntemi vardır. Öğretmenlerin meslekî gelişiminin sağlanmasında, onların eğitim öğretim sürecinde nesnel ve tarafsız bir biçimde değerlendirilmeleri büyük önem arz etmektedir. Öğretmenlerin değerlendirilmesi bilimsel yöntemlerle geliştirilmiş objektif gözlem, değerlendirme ve geliştirme araçları kullanılarak tarafsız bir biçimde yapılmalıdır.

Geleceğimizi inşa edecek olan öğrencilerimizin yetiştirildiği eğitim kurumları ile bu kurumlarda görev yapan öğretmenlerin denetlenmesi kurumların hizmet kalitesinin artırılması ve iyileştirilmesi anlamında büyük önem taşımaktadır. Girdisi ve çıktısı insan olan eğitim kurumlarında etkisiz ve verimsiz bir eğitim süreci toplumun ve ülkenin geleceği açısından iyi sonuçlar doğurmayacaktır. Bundan dolayı eğitim kurumlarında denetim ve performans değerlendirme sürecinin en etkili biçimde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Türkiye’de de bu bağlamda 2015-2016 eğitim öğretim yılından itibaren performans değerlendirme çalışmaları yapılmaktadır. Yapılacak olan bu araştırma sayesinde uygulamaya konulan performans değerlendirme süreci hakkında okul müdürlerinin ve öğretmenlerin görüşleri alınarak sürecin verimliliği hakkında tespitler yapılabilecektir.

Bu çalışmanın verilerinin toplanması, hazırlanması ve raporlaştırılmasında birçok kişinin emeği geçmiştir. Veri toplama aracının geliştirilmesi, verilerin çözümlenmesi, çalışmanın raporlaştırılması sürecinde akademik bilgisini, yardımlarını, psikolojik desteğini ve samimiyetini her an hissettiğim bu süreçte en önemli yol göstericim olan çok değerli Danışman Hocam Sn. Prof. Dr. Kürşad YILMAZ’a, çalışmama destek veren okul müdürleri ile öğretmen arkadaşlara teşekkürü borç bilirim.

İçindekiler

Yemin Metni	ii
Kabul ve Onay.....	iii
Önsöz	iv
İçindekiler	v
Tablolar Dizini	vii
Şekiller Dizini	viii
Özet	ix
Abstract	x
Birinci Bölüm.....	1
Giriş.....	1
İlgili Araştırmalar	11
Problem Durumu	15
Araştırmanın Amacı.....	20
Araştırmanın Önemi	21
Sınırlılıklar	22
İkinci Bölüm	23
Yöntem.....	23
Araştırmanın Modeli.....	23
Çalışma Grubu	24
Verilerin Toplanması	28
Verilerin Analizi	29
Geçerlilik ve Güvenilirlik	30
İnandırıcılık:	30
Transfer edilebilirlik.....	31
Tutarlılık:.....	31
Teyit edilebilirlik:.....	32
Üçüncü Bölüm	34
Bulgular ve Yorum.....	34
Öğretmenlerin Performansını Değerlendirmeye Yönelik Denetim Yapılmasını Nasıl Değerlendirdiklerine İlişkin Bulgular	34
Performans Değerlendirme Sürecinde Kullanılan Ölçütler Hakkındaki Görüşlere İlişkin Bulgular.....	36
Öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesinin meslekî gelişimlerine katkı sağlayıp sağlamadığını ilişkin bulgular.....	39
Performans Değerlendirme Sürecini Öğretmenlerin Meslekî Gelişimlerine Katkı Sağlayacak Bir Süreç Olarak Düşünüldüğünde Bu Sürecin Verimliliğine İlişkin Bulgular	41
Performans Değerlendirme Sürecinin Öğretmenler Üzerinde Psikolojik Baskı Yaratıp Yaratmadığına İlişkin Bulgular.....	44
Performans değerlendirme sürecini okul müdürlerinin nasıl yönettiğine ilişkin bulgular	47
Performans değerlendirme sürecini öğretmenlerin meslekî gelişim ölçütlerini geliştirmeye yönelik bir süreç olarak düşünülecek olursa okul müdürlerinin yetkinliğine ilişkin bulgular	49

Öğretmenlerin meslekî gelişimlerini sağlamak amacıyla performans değerlendirme sürecinde, okul müdürlerinin sağladığı katkılara ilişkin bulgular..	52
Performans değerlendirme süreci sonrasında okul müdürünün öğretmenlerin meslekî gelişimlerine yönelik verdiği dönütlere yönelik bulgular.....	54
Performans değerlendirme süreci sonrasında okul müdürlerinin öğretmenlere verdikleri dönütlerin öğretmenlerin meslekî gelişimine katkı sağlayıp sağlamadığına ilişkin bulgular	57
Performans değerlendirme sürecinin avantajları ve dezavantajlarına ilişkin bulgular	60
Performans değerlendirmesini kimin yapması gerektiğine dair bulgular.....	62
Performans değerlendirme sürecinin karşılıklı güven içerisinde gerçekleşmesi için nasıl hareket edilmesi gerektiğine ilişkin bulgular	66
Performans değerlendirme sürecinin geliştirilmesine yönelik okul müdürleri ve öğretmenlerin önerilerine yönelik bulgular	68
Dördüncü Bölüm.....	34
Sonuç, Tartışma ve Öneriler	34
Sonuç ve Tartışma	34
Öneriler	85
Kaynakça.....	87
Ekler	92
Ek-1: Öğretmen görüşme formu	92
Ek-2: Okul müdürü görüşme formu	99
Ek-3 Öğretmen Performans Değerlendirme Formu	101
Ek-4: Anket uygulama izni	103
Özgeçmiş.....	104

Tablolar Dizini

Tablo 1. Öğretmen Performans Değerlendirme Ölçütleri.....	10
Tablo 2. Katılımcılara Ait Bilgiler	39
Tablo 3. Katılımcıların Demografik Bilgileri	41



Şekiller Dizini

Şekil 1. 360 derece değerlendirme şeması	5
Şekil 2. Görüşmelerden elde edilen temalar	34



Özet

Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Süreci Hakkındaki Görüşleri: Nitel Bir Araştırma

Millî Eğitim Temel Kanunu'nda öğrencilerin ilgi, istidat ve kabiliyetlerini geliştirerek gerekli bilgi, beceri, davranışlar ve birlikte iş görme alışkanlığı kazandırmak suretiyle hayata hazırlamak ve onların, kendilerini mutlu kılacak ve toplumun mutluluğuna katkıda bulunacak bir meslek sahibi olmalarını sağlamak; genel amaçlar arasında yer almaktadır. Nihayetinde amaçlanan Türk Milletini çağdaş uygarlığın yapıcı, yaratıcı, seçkin bir ortağı yapmaktır. Eğitim öğretim hizmetlerinin merkezinde yer alan öğrencilerin bu amaçlar doğrultusunda yetiştirilmesi için öğretmenlerin görevlerini en iyi şekilde gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Öğretmenlerin meslekî etkinliğini ve verimliliğini arttıracak yaklaşımların geliştirilmesinin gerekliliği çerçevesinde, Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) öğretmenlerin ve okul idarelerinin, müfettişler tarafından gerçekleştirilen denetim ve sicil raporları ile değerlendirilmesi yerini Performans Değerlendirme Sistemine bırakmıştır.

Bu araştırma 2015-2016 eğitim öğretim yılında ilk kez uygulanan Performans Değerlendirme Sistemine dair okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşlerini içeren nitel bir araştırmadır. Araştırma kapsamında 2016-2017 eğitim öğretim yılında Kütahya il merkezinde farklı eğitim kademelerinde görev yapan 22 okul müdürü ve 22 öğretmen ile performans değerlendirme sistemine dair hazırlanan sorular ışığında görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar ile gerçekleştirilen görüşmelerden elde edilen bulgular nitel araştırma yaklaşımlarından durum çalışması deseni kullanılarak oluşturulmuştur. Araştırmada okul müdürlerinin ve öğretmenlerin performans değerlendirme süreci hakkındaki görüşleri betimleyici bir yaklaşım izlenerek ortaya koyulmuştur. Performans değerlendirme süreci katılımcıların çoğunluğu tarafından kabul gördüğü tespit edilmiş, performans değerlendirme sistemine yönelik eleştiri ve öneriler elde edilen bulgular doğrultusunda ortaya koyulmuştur.

Anahtar kelimeler: Denetim, okul müdürleri, öğretmenler, performans değerlendirme

Abstract

School Principals and Teachers' Views On The Performance Evaluation Process: A Qualitative Research

One of the general purposes of the Basic Law of National Education is to prepare the students for life by developing their skills and interest by acquiring the necessary knowledge, skills, behaviors and co-work habits; and to ensure that they have a profession which will make them happy and will contribute to the happiness of the community. Ultimately, the targeted thing is to make the Turkish Nation a constructive, creative and distinguished partner of the modern civilization. It is necessary that the teachers must perform their duties in the best way in order to train their students, who are in the center of the education and training services, in accordance with those aims. Within the framework of the necessity of developing the approaches that increase the professional effectiveness and the efficiency of the teachers; The Ministry of National Education preferred the Performance Evaluation System instead of the evaluation of the teachers and the school principals with the supervision and registration reports made by inspectors.

This research is a qualitative research involving the views of the school principals and teachers on the performance evaluation system that was first implemented in the 2015-2016 academic year. Within the scope of the research, 22 teachers and 22 school principals who work in different education levels in the city center of Kütahya in the 2016-2017 academic year were interviewed with the questions prepared about the performance evaluation system. The findings obtained from the interviews with the participants were generated using the case study design from qualitative research approaches. In the research, the views of the school principals and the teachers about performance evaluation process were revealed by following a descriptive approach. The performance evaluation process was found to be accepted by the majority of the participants, and then the critiques and the suggestions of the performance evaluation system were made in the direction of the obtained findings.

Keywords: Performance evaluation, supervision, school principals, teachers

Birinci Bölüm

Giriş

Eğitim ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde hepsinin temelde öğrenmeyi ve öğrenci başarısını arttırmayı amaçlandığı görülmektedir. Öğrenmenin üst düzeyde gerçekleşebilmesi için ise etkili öğretime gerek duyulmaktadır. Öğrencileri başarılı kılmak için her şeyden önce öğretim süreci etkili kılınmalı, öğretmenlerin de niteliğinin artırılması gerekli görülmektedir (Darling ve Hammond, 2010 Akt: Bellibaş ve Gedik, 2016). Rivkin, Hanushek ve Kain (2005) araştırmalarında öğrencilerin düşük sosyoekonomik çevrelerinden dolayı oluşabilecek olumsuzlukların önüne nitelikli öğretmenlerin katkısıyla geçilebileceğini belirtmişlerdir. İşte bu noktada sağlıklı ölçütler belirlenerek öğretmen performanslarının bu ölçütlere göre değerlendirilmesi öne çıkmaktadır.

Tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de denetim çok önemli bir süreçtir. Eğitim sisteminde denetimin ne kadar önemli ve gerekli olduğu çok kez dile getirilmiştir. Denetim sürecini bu kadar önemli kılan ise örgütsel alandaki etkinliklerin devamlı olarak izlenmesi, değerlendirilmesi ve bunlardan hareketle geliştirilmeye çalışılmasıdır. Eğitim faaliyetleri devamlı olarak geliştirilerek yenilenmesi gereken faaliyetler olduğundan, eğitim kurumlarındaki denetim faaliyetlerine çok daha fazla önem verilmesi gerekmektedir. Denetim süreci zaman içerisinde kontrolden geliştirmeye doğru bir seyir izlemiştir (Sullivan ve Glanz, 2000). Günümüzde denetim kişilerin bilgi eksikliklerini gidermek, olumlu taraflarını geliştirerek onlara yol göstermek gibi sebeplerle yapılmaktadır. İşte bu noktada denetim, öğrencilerin başarısını artırarak iyileştirilmesine yardım etmektedir (Aydın, 2005).

Denetim, eğitimin her kademesinde uygulanan meslekî yardım ve rehberliktir. Eğitim programlarını pek çok yönden etkileyen denetim süreci eş güdümlenme içerisinde yürüyen teknik ve sosyal bir süreçtir. Eğitim olanaklarının ortaklaşarak etkili biçimde kullanılması, öğretimin niteliğini etkileyen durum ve faktörlerin eleştirel bir biçimde irdelenmesi, değerlendirilip ileriye götürülmesini

kapsar. Buna göre denetim işlevsel anlamda, tanılama, değerlendirme ve geliştirme süreçlerinden oluşur (Aydın, 2013).

MEB'in İlkokul ve Ortaokul Rehberlik ve Denetim Rehberinde denetim kavramı; kamuda, özel ve tüzel kişiliği bulunan kurum ve kuruluşlarda yapılmakta olan işlerin; kaynak, imkân ve şartlar dikkate alınarak, yasal çerçeve ile belirlenen amaç, öngörülen temel ilke ve hedeflere uygunluğunu, doğruluğunu, düzenliliğini, verimliliğini, ekonomikliğini, etkinliğini; nesnel, geçerli ve güvenilir ölçütlere göre karşılaştırma yapabilme, ulusal standartlara ve planlanan esaslara göre durumunu ortaya koyma, giderilebilir eksiklikler için rehberlikte bulunma, değişim ve gelişim için misyon ve vizyon kazandırmaya ilişkin öneriler getirme süreci olarak ifade edilmiştir (MEB, 2016).

Denetim üzerine yapılan tüm açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, eğitimde denetimi yalnız başına bir kavram olarak değil, rehberlik, işbaşında yetiştirme ve değerlendirme görevlerini de bünyesinde barındıran bir kavram olarak algılamak gerekmektedir. Denetim kavramına yüklenen anlamlar yönetim bilimindeki değişimlerin de etkisiyle zaman içerisinde farklılaşmıştır. Başlangıçta hatalara ve yanlışlara odaklanan denetim süreci, günümüzde eğitim öğretim faaliyetleri ile öğretmenin geliştirilmesine ve desteklenmesine öğrencilerin ise öğrenmelerinin verimli hale getirilmesi olarak tanımlanmıştır. Denetim sistemi öğretim amaçlarının istenilen düzeyde gerçekleşmesini sağlamada pusula görevi görmektedir. Amaçlanan hedeflerin istenilen düzeyde gerçekleştirilmesi için denetime gereken önem verilmeli değişen ve gelişen şartlara göre denetim sisteminin yenilenmesi, gelişme değişimlere cevap verecek hale gelmesi gerekmektedir (Erdem, 2006).

Türkiye'de de 2000'li yılların başlarından itibaren eğitimde denetim anlayışı farklılaşmış, şeffaflığın sağlanması, eğitim öğretim süreci daha da etkin kılınması için performansa dayalı denetiminden söz edilmeye başlanmıştır. İlk kez Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planında (2001-2005) yer alan performans değerlendirmeyi temele alan şeffaf ve etkili bir performans denetim sisteminin hayata geçirilmesine dair hedefler Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planında da (2007-2013) yer almıştır. Eğitim öğretim sürecinde istenilen hedeflere daha hızlı ulaşmak, öğretmenlere gerekli yardımın ve rehberliğin yapılması için öğretmenlerin performanslarının yakından izlenmesi önemli hale gelmiştir. Eğitim

denetiminde öğretmenlerin sergilediği performansın yükseltilecek eğitimde kalitenin artırılması amacı ile öğrencilerin ve kamunun yararı adına öğretmenlerin performanslarının kontrol edilmesi ve daha iyi hale getirilmesi ön plana çıkmıştır. Bu noktadan hareketle eğitimde denetime yeni bir boyut kazandıran performans değerlendirme sistemi Türk Eğitim Sisteminde yerini almıştır.

Performans; görev kapsamında daha önceden ortaya konulan ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin gerçekleştirilmesi ve amacın yerine getirilmesi yönünde ortaya konulan eylem, hizmet veya düşüncedir (Pugh, 1991 Akt: Helvacı, 2002, s. 156). Performans, çalışanların örgütün önceden belirlediği hedeflerine ulaşması için görevlerine göre değişik biçimde ve farklı düzeyde katkı sağlamalarıdır (Aytaç, 2003). Başar'a göre (1995) ise çalışanların görevlerini yerine getirmeleri için ortaya koydukları her şey performanstır. Performans, çalışanlar için anlamı olan örgütsel amaçların, planlanan günlük programlarla adım adım ortaya koyulmasıdır (Dursun, 1998).

Çalışanların örgüt içerisindeki görevlerini ne ölçüde gerçekleştirdikleri veya iş görme becerilerinin tespit edilmesi, örgütlerde karşılaşılan en önemli sorunlardandır. Bu sorunlar örgüt içerisinde performans ve performans değerlendirme kavramının önem kazanmasına neden olmuştur (Çalık, 2003). Araştırmacıların başarı değerlendirme olarak da adlandırdığı performans değerlendirme kavramı ile ilgili olarak alan yazında pek çok tanıma yer verilmiştir. Barutçugil'e (2002) göre performans değerlendirmesi, kişinin görevindeki başarısını, hâl ve hareketlerini, ahlaki durumunu ve özelliklerini tamamlayan, çalışanın örgütün başarısı için sağladığı katkıyı değerlendiren planlı programlı bir eylemdir.

Arslan (2004) performans değerlendirmeyi, çalışanların bireysel başarılarının belirli bir süreç dâhilinde sergiledikleri davranışları değerlendiren ve ölçen bir süreç olarak ifade etmiştir. Pakdil (2001) ise performans değerlendirmeyi sistemli olarak, bir zaman dilimi içerisinde, hareketli bir yapıda, çalışanın istenilen seviyeye ulaşma derecesinin tespit edilerek, oluşabilecek farkların eksikliklerin etkili bir biçimde en kısa süre zarfında kapatacak etkinlikleri planlayıp gerçekleştirmek olarak tanımlamaktadır.

Performans değerlendirmenin temel amacı, çalışanların kendilerini geliştirmelerine katkı sağlanması, gösterdikleri performansların neticesinde dönüt verilmesi, başarısız olan çalışanların gelişim sürecine dâhil edilmesi, değerlendirme sürecine çalışanın dâhil edilerek başarısının arttırılmasıdır (Bozkurt Bostancı, 2004). Performans değerlendirme, örgütün misyonunu gerçekleştirerek, stratejik amaçlarını gerçekleştirmesi için lazım olan performans göstergelerinden faydalanıp, örgütün maddi manevi tüm bileşenleri hakkında veri toplayıp, ölçülüp değerlendirilmesi sürecini ifade etmektedir. Performans değerlendirme süreci genel olarak nleme, düzeltme, isteklendirme ve geliştirme süreçlerini kapsamaktadır (şentuna, 2007).

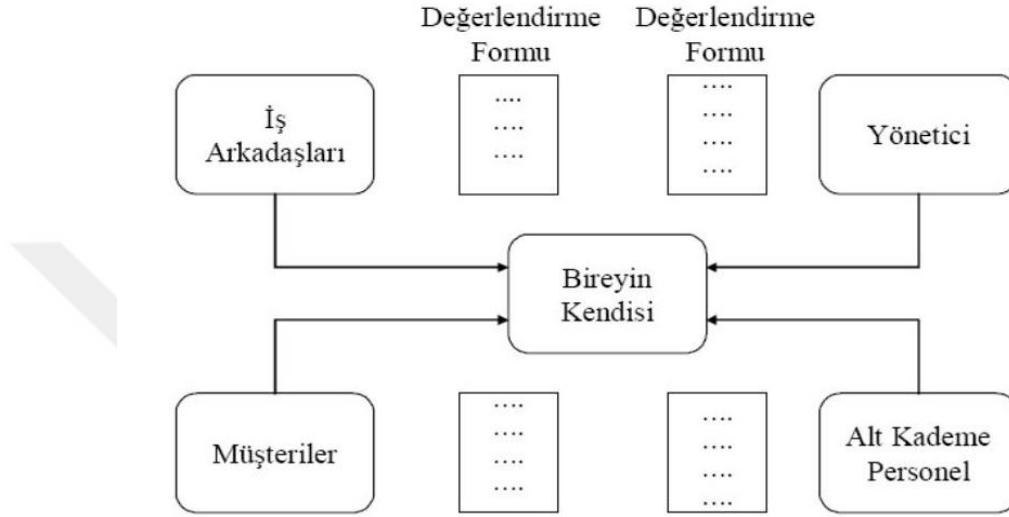
Yapılan tanımlara bakıldığında performans değerlendirme ile çalışanların etkililiğini arttırmak hedeflenmektedir. Bu hedefe ulaşmak için ortaya konulması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın kuruma yerleştirilmesi gerekmektedir. Performans değerlendirme çalışanların da ortak bir anlayış doğrultusunda kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için gösterdikleri ortak çabaların yönetildiği, geliştirildiği değerlendirildiği bir süreç olarak ifade edebilir.

Performans kavramının doğru bir biçimde algılanması, çalışanların performanslarının doğru bir biçimde değerlendirilmesi zaman zaman sorun olmuş, örgütler de kullanacakları performans değerlendirme yöntemini seçmekte zorlanmışlardır (Acar, 2000). Örgütlerin ihtiyaçlarına ve sahip oldukları kültüre göre kullandıkları değerlendirme yöntemi de değişiklik gösterecektir. Kullanılan tüm yöntemlerin kendilerine göre güçlü ya da zayıf vardır. Örgüt içerisinde kullanılacak değerlendirme yöntemi seçilirken, yöntemin yapısının, neyi nasıl ölçtüğünün iyi tespit edilmesi gerekmektedir (Palmer, 1993).

Performans değerlendirme yöntemleri, yapılan işin niteliğine, değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı yere göre farklılık gösterebilir (Helvacı, 2002). Performans değerlendirme yöntemleri klasik ve modern ayrımına tâbi tutulmakta olup, kişiler arası karşılaştırmalara dayalı yaklaşım, bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşım ve ortak performans lt ve standartlarına dayalı yaklaşım, 360 derece performans değerlendirme sistemi, hakim yöntemler olarak öne çıkmaktadır.

360 derece performans değerlendirme sistemi son yıllarda gelişerek yaygınlık kazanan çoklu değerlendirme sistemidir. Bu değerlendirme sisteminde

çalışanların performansları işe dâhil olan tüm paydaşlar tarafından incelenerek çalışanların performansının geçerli ve güvenilir bir biçimde ölçülmesi amaçlanmaktadır. Çalışanların davranışları ve bu davranışlarının etkileri hakkında çalışanların üstlerinden, iş arkadaşlarından ve içinde bulunulan grubun diğer üyelerinden bilgi toplandığı bir sistemdir 360 derece performans değerlendirme sistemi (Barutçugil, 2002).



Şekil 1. 360 Derece değerlendirme şeması (Sabuncuoğlu, 2000)

Bu değerlendirme sisteminde kabul gören ana düşünceye göre çalışanların performansının, iletişim, insan ilişkileri, liderlik, değişime ayak uydurma, görev yönetimi, üretim, çalışanların yetiştirilmesi ve geliştirilmesi gibi yetenek alanlarının çok yönlü olarak izlenmesi gerekmektedir (Aslan, 2004). Öğretmen değerlendirmesi için okullarda kullanılan 360 derece performans değerlendirme sistemi ile öğretmenin performansı diğer öğretmenler, veliler, okul idarecileri, denetmenler ve hatta öğretmenin bizzat kendisini değerlendirmesi söz konusudur. Bu değerlendirme sisteminin eğitim kurumlarında uygulanmaya başlamasında, değerlendirme sistemin sürekli olarak sorgulanması ve çalışanların performansı hakkında değişik kaynaklardan bilgi toplanmak istenmesi etkili olmuştur (Aytaç, 2003). Bunun yanında bu değerlendirme sistemi sayesinde okul müdürleri farkına varamadıkları başarılı öğretmenleri fark etmeye başlamışlardır (Bozkurt Bostancı, 2004).

Performans değerlendirme öncelikli olarak çalışanları kişisel gelişime heveslendirir, onların sorumluluk duygularını güçlendirerek işe karşı

motivasyonlarını arttırır (Erdoğan, 2000). Performans değerlendirmenin yöneticilere, çalışanlara ve kuruma olan farklı yararları vardır.

Performans değerlendirmenin çalışanlara sağladığı yararlardan biri, çalışanların üstlerinin kendilerinden ne belediklerini net bir biçimde öğrenmiş olmalarıdır. Ayrıca çalışanların kurum içerisinde üstlendikleri rol bilincinin farkına vararak, yönetime katkı sağlamaları; güçlü ve zayıf yanlarının farkına varmaları; çalışanların aldıkları dönütlerle cesaretlenmeleri, özgüvenlerinin yükselmesi ve iş doyumlarının artması; çalışanların değerlendirmeyi yapan yöneticisi ile birlikte mevcut durumu inceleyerek, gelecek için eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını tespit edebilmeleri de diğer yararlar arasında sayılabilir (Uyargil, 1994).

Performans değerlendirmenin çalışanlara sağladığı yararların yanı sıra yöneticiler açısından ortaya çıkan bir takım yararları da bulunmaktadır. Yöneticiler açısından sağladığı yararlar arasında belki de en önemlisi yöneticiler ile çalışanlar arasında iletişimin güçlenmesidir. Buna bağlı yöneticiler çalışanları hakkında daha fazla bilgi sahibi olmakta ve böylelikle yetki devri daha kolay bir hale gelebilmektedir. Böylece yönetici eğitim süreçlerini izleyerek değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya odaklanmakta ve çalışanlarını daha iyi tanıyarak, gelişime odaklanabilmektedir. Yöneticiler yaptıkları değerlendirmeler sayesinde yönetsel bilgi ve becerilerini de arttırabilmekte; kurumda var olan veya var olabilecek sorunlar tespit edilerek önlem alınmasına katkı sağlayabilmektedir. Yönetici performansı düşük çalışanları tespit ederek hizmet içi eğitim etkinliklerine yönlendirilmesi sağlayabilmekte ve sonuç olarak çalışanların, dolayısı ile de bütün örgütün performansı iyileşebilmektedir (Uyargil, 1994).

Performans değerlendirme süreci eğitim örgütleri açısından ele alındığında ise şu yararlar ortaya çıkabilmektedir (Uyargil, 1994):

- Okulun daha etkili olmasını sağlayarak verimliliğini arttırır.
- Okulun hedeflerinden ve amaçlarından herkesin haberdar olmasına olanak sağlar.
- Okulda başta öğretmenler olmak üzere çalışanların eğitim ihtiyaçlarının net bir biçimde belirlenmesine katkı sağlayarak, eğitim kalitesinin artmasını olanak sağlar.

- Okulda ihtiyaç duyulan öğretmen ve çalışan kaynaklarının planlamasına dönük gerekli olan bilgilerin güvenilir bir biçimde edinilmesine olanak sağlar.
- Okulda kalitenin artması sağlanarak öğrenci başarısının da artmasına katkı sağlanmış olur.
- Okulun tüm kaynaklarının etkili bir şekilde kullanılmasına katkı sağlar.
- Eğitim alanında değişen koşullara daha hızlı bir biçimde karşılık verilmesine olanak sağlar.
- Değerlendirme sonucunda elde edilen veriler ile öğrencilere etkin bir biçimde eğitim verilip verilmediğinin tespiti gerçekleşir.
- Performans değerlendirmenin sağladığı veriler sayesinde, okul amaç ve hedeflerine ne ölçüde yaklaştığını misyonunu ne ölçüde gerçekleştirdiğini ortaya koymuş olur.

Öğretmenler açısından sağladığı yararlar ise şunlardır(Çakmak ve Ocaklı, 2006):

- Öğretmenler okul müdürlerinin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarının nasıl değerlendirildiğini öğrenirler.
- Performansları hakkında dönüt alıp yöneticileri ile çift yönlü iletişim kuran öğretmenler gelişmeye açık olduğu noktalarda yöneticisi ile bir eğitim planı oluşturabilir.
- Zayıf ve güçlü yanlarını görerek, kendilerini nasıl geliştirecekleri hakkında bilgi sahibi olurlar.
- Okul içerisinde üstlendikleri rolleri daha iyi anlayarak performanslarına ilişkin aldıkları dönütler sayesinde öz güvenlerini geliştirerek iş doyumları da artacaktır.
- Performans değerlendirme sayesinde öğretmenlerin moralleri yükselir, okula olan güvenleri ve bağlılıkları artar.
- Öğretmenler kendi performansları ile okulun amaçlarını ilişkilendirme olanağı bulurlar.

- Öğretmenler arasında adil bir değerlendirme ortamı oluşturulur, öğretmenlerde kendi performanslarını yönetme şansı elde ederler.

Okullar öğrencilere eğitim hizmetinin sunulduğu örgütler olarak görülmektedir. Bu örgütleri diğer örgütlerden ayıran en önemli fark ise okulların ürününün insan olmasıdır. Ürün insan olunca eğitim örgütleri olan okullarda görev yapan öğretmenlerin hata yapma lüksü yoktur. İşte bu sebeple öğretmenlerin performansının değerlendirilmesi sadece veli ve öğrenci için değil, ülkenin ve toplumun geleceği için de önem ifade eder (Şahan, 2000). Performans değerlendirme ile öğretmenlerin okula ve okulun amaçlarına olan katkıları tespit edilerek bu katkı oranının artırılması, geliştirilmesi hedeflenmektedir. Asıl hedef ise öğretmenlerin öz değerlendirme yapabilecekleri bir okul ortamı oluşturabilmektir (Başaran, 1985).

Performans değerlendirme ile öncelikle öğretmenler kendilerini geliştirmeye isteklendirilirler. Böylelikle öğretmenlerin sorumluluk duyguları güçlenecek motivasyonları daha da artacaktır. Performans değerlendirme ile planlama, hizmet içi eğitim gibi faaliyetlerin zemini oluşacaktır (Erdoğan, 2000). Performans değerlendirme planlanırken belli uygulama aşamalarının düzenlenmesi gerekmektedir. Millî Eğitimin Genel Amaçlarına ve Temel ilkelerine uygun olarak; okulun, sınıfın ve dersin hedeflerinin tespit edilmesi gerekir. Öğretmenlerin iş tanımını belirleyen yönetmelik, yönerge, genelge ve yıllık ders planları performans değerlendirmeyi yapacak olan müdüre veya denetmene yol gösterecektir. Öğretmenin güçlü ve güçsüz yanlarını bilen okul müdürü çevre şartlarını da göz önünde bulundurarak performans değerlendirmesi yapar.

Performans değerlendirme sonrasında, performans geliştirme faaliyetlerine yer verilmelidir. Performans geliştirme faaliyetleri sadece performansı düşük çalışanlara uygulanacak bir faaliyet dizisi değildir. Başarılı çalışanların da performanslarının geliştirilmesi daha iyiye götürülmesi hedeflenmektedir. Personel danışmanlığı, hizmet içi eğitim faaliyetleri, disiplin etkinlikleri ve yönlendirme, çalışanların performanslarını geliştirmede kullanılacak stratejiler arasında gösterilebilir. Öğretmenlerin performanslarını geliştirmek için de benzer stratejiler kullanılabilir. Okul müdürünün yaptığı değerlendirme sonrasında öğretmenlere dönüt vermesi, güçlü ve güçsüz yönlerini dile getirmesi, danışmanlık olarak görülebilir. Ulusal veya yerel olarak düzenlenecek hizmet içi

eğitim faaliyetleri ile değerlendirme sonrasında yapılacak olan yönlendirme veya rehberlik faaliyetleri ile öğretmenlerin performansının geliştirilmesi hedeflenir (Uyargil, 1996).

Eğitim ğretim sürecinde okulların hedeflerine ulaşması, öğretmenlere yardım edilmesi ve rehberlik yapılabilmesi için performanslarının yakından izlenmesi gerekmektedir (Brown, 2005 Akt: Akşit, 2006). Öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesi eğitimdeki eksikliklerin giderilerek hataların saptanması, sorunların tespit edilmesi, öğretmenlerin motive edilerek geleceğe dair tedbirlerin alınması için bir zorunluluktur (Altundepe, 1999).

Bu zorunluluktan hareketle eğitim sistemimizde denetim, farklı bir boyut kazanmıştır. Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 42. maddesinde "*Eğitim ve ğretim, Atatürk ilkeleri ve inkılpları doğrultusunda, ağdaş bilim ve eğitim esaslarına göre, devletin gözetim ve denetimi altında yapılır.*" denilmektedir. 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu'nun 43. maddesinde 30.06.2004 tarih ve 5204 sayılı Ek Fıkra ile yapılan düzenlemede öğretmenlik mesleği; adaylık döneminden sonra ğretmen, uzman ğretmen ve başöğretmen olmak üzere üç kariyer basamağına ayrılmıştır. 01.03.2014 tarih ve 6528 sayılı Ek Fıkra ile ise "*Aday ğretmenler, en az bir yıl fiilen çalışmak ve performans değerlendirmesine göre başarılı olmak Şartlarını sağlamak kaydıyla, yapılacak yazılı ve sözlü sınava girmeye hak kazanırlar.*" denilmiştir.

1986 yılında yürürlüğe giren Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği 15.06.2011 tarihli ve 27965 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Devlet Memurlarının Őikayet ve Müracaatları Hakkında Yönetmelik ile Aday Memurların Yetiştirilmelerine İlişkin Genel Yönetmeliğin yürürlüğe girmesi ile; 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununun Sicille ilgili maddeleri (Madde 110-121) ise 13.02.2011 tarihinde yapılan 6111 Sayılı değişiklik ile kaldırılmıştır. 17.04.2105 tarihinde 29329 Sayılı Resmî Gazetede Yayınlanan MEB Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinin 54. Maddesinde "Bu Yönetmelik kapsamında, Bakanlığa bağlı her derece ve türden eğitim kurumunda görev yapan ve adaylık sürecini tamamlamış olan öğretmenlerin başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek üzere her ders yılı sonunda, görev yaptığı eğitim kurumunun müdürü tarafından değerlendirmesi yapılır." denilmektedir.

2015-2016 eğitim öğretim yılında Performans Değerlendirme Sistemine geçilmiştir. Performans Değerlendirme Sisteminde, okul müdürlerinin öğretmenleri MEB Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği Ek 5'te (Ek-3) yer alan maddeler üzerinden değerlendirmesi beklenmektedir. Eğitimin kalitesini artırmak ve eğitim politikalarına yön verecek veri toplamak amacıyla, mesleğin genel yeterliklerine dayalı olarak gerçekleştirilecek olan performans değerlendirme sistemiyle, öğretmenlerin görevindeki gayreti, verimliliği, başarısı, bilgi ve beceri düzeyinin belirlenmesi, gerekli eğitim ihtiyacının tespit edilmesi ve buna yönelik tedbirlerin alınması hedeflenmiştir. Öğretmen performans değerlendirme sisteminin tanıtımı ve değerlendirilmesi amacıyla 02.07.2017 tarihinde ise Ankara Başkent Öğretmenevinde farklı illerden gelen öğretmenler ile çalıştay gerçekleştirilmiş, çalıştayda, performans değerlendirmenin sıralama amaçlı olmadığı, Öğretmenlik Mesleği Genel Yeterlikleri kapsamında kişisel ve meslekî gelişime yönelik olarak öğretmenlerin ihtiyacının belirlenmesi ve giderilmesinin amaçlandığı belirtilmiştir. Bu bağlamda öğretmenlerle birlikte çalışarak eğitimin kalitesini yükseltmenin hedeflendiği ortaya koyulmuştur.

Değerlendirme formunda yer alan mesleki ölçütler ve bu ölçütleri değerlendirmek için kullanılan göstergelere Tablo 1'de yer verilmiştir.

Tablo 1

Öğretmen Performans Değerlendirme Ölçütleri

<i>Mesleki Ölçütler</i>	<i>Göstergeler</i>
Eğitim Öğretimi Planlayabilme	1. Planları öğrenme ortamlarını dikkate alarak hazırlar.
	2. Planları açık ve anlaşılırdır.
	3. Planları öğrencilerin hazır bulunuşluk düzeylerine göre hazırlar.
	4. Planları öğrencilerin bireysel farklılıklarını gözetererek hazırlar.
	5. Planları ihtiyaca göre günceller.
Eğitim ve Öğretim Ortamlarını Düzenleyebilme	6. Öğrencilerin bireysel farklılıklarına uygun öğrenme ortamları oluşturur.
	7. Öğrenme ortamlarında güvenliğe ilişkin tedbirleri alır.
	8. Öğrenme ortamlarını hedef kazanımların özelliklerine göre düzenler.
	9. Öğrenme ortamlarını farklı duylara hitap edecek biçimde düzenler.
	10. Öğrenme ortamlarında öğrenmeyi destekleyen öğretim teknolojileri kullanır.
İletişim Becerilerini Etkili Kullanabilme	11. Türkçeyi kurallarına uygun akıcı ve anlaşılır biçimde konuşur.
	12. Beden dilini, ses tonunu doğru kullanır.
	13. Yönetici ve meslektaşlarıyla etkili iletişim kurar.
	14. Veliyle etkili iletişim kurar.
	15. Öğrencilerle etkili iletişim kurar.
Öğrencileri Hedef Kazanımlar Doğrultusunda Güdüleyebilme	16. Öğrencilerin hazır bulunuşluk düzeyini belirler.
	17. Öğrencileri hedef kazanımlardan haberdar eder.
	18. Öğrenme sürecinde öğrencilerin önceki bilgileri ile bağlantılar kurar.
	19. Her öğrencinin başarıma duygusunu tadacağı etkinlikler uygular.
	20. Hedef kazanımlara ulaşan öğrencilerin üst düzey beceriler geliştirmesini sağlayacak yöntem ve teknikler kullanır.

Tablo 1-devamı

<i>Mesleki Ölçütler</i>	<i>Göstergeler</i>
Çevre İmkânlarını Kullanabilme	21. Çevresel imkânları eğitim-öğretim ortamlarını düzenlemede destekleyici unsurlar olarak kullanır.
	22. Öğretim programlarında yer alan hedef kazanımlara ulaşılmasında çevresel faktörleri etkin biçimde kullanır.
	23. Eğitim-öğretimin kalitesini artırmak için kişi kurum kuruluşlarla işbirliği yapar.
	24. Eğitim-öğretim sürecinde aile katılımını sağlar.
	25. Kurumun çevresel olanaklarını geliştirmek için çalışmalar yapar.
Zamanı Yönetebilme	26. Görev ve sorumluluklarını zamanında yerine getirir.
	27. Ders giriş-çıkış saatlerine uyar.
	28. Eğitim-öğretim sürecinde zamanı etkin ve verimli kullanır.
	29. Eğitim-öğretim sürecini planlarda öngördüğü sürede tamamlar.
	30. Eğitim-öğretim süreçlerinde teknolojiye faydalanarak zamanı etkin kullanır.
Öğretim Yöntem ve Tekniklerini Etkin Biçimde Kullanabilme	31. Hedef kazanımlara ulaşmada uygun öğretim yöntem ve tekniklerini kullanır.
	32. Öğrencilerin hazır bulunuşluk düzeylerine uygun öğretim yöntem ve teknikleri kullanır.
	33. Öğrencilerin bireysel yeteneklerini keşfedebilmelerine imkân sağlar.
	34. Eğitim-öğretim sürecini günlük yaşantılardan örneklerle bütünleştirir.
	35. Öğrencilerin yaparak yaşayarak öğrenmelerini sağlar.
Eğitim Öğretim Sürecini Değerlendirebilme	36. Ölçme değerlendirme yöntem ve araçlarını öğrenme süreçlerine uygun olarak seçer.
	37. Ölçme değerlendirme sürecini adil ve şeffaf biçimde yürütür.
	38. Ölçme sürecine ilişkin öğrencilerin kaygılarını giderici çalışmalar yapar.
	39. Süreç odaklı, tamamlayıcı ölçme ve değerlendirme yöntem ve teknikleri kullanır.
	40. Değerlendirme sonuçlarına ilişkin paydaşlara düzenli geribildirimler verir.
Kurumun Eğitim Öğretim Politikalarına Uyum ve Katkı Sağlayabilme	41. Faaliyetlerini yürütürken öğretmenler kurulu ve zümre kurul kararlarını dikkate alır.
	42. Eğitim öğretimin kalitesinin artırılması için projeler üretir veya projelere katılır.
	43. Eğitim öğretimde kalitenin artırılması konusunda paydaşlarıyla işbirliği yapar.
	44. Eğitim öğretime ilişkin iyi örnekleri meslektaşlarıyla paylaşır.
	45. Eğitim öğretimin kalitesinin artırılmasında yenilikçi bir anlayış sergiler.
Öğretmenlik Mesleğinin Gerekirdiği Genel Tutum ve Davranışları Sergileyebilme	46. Çevresine karşı duyarlı davranır.
	47. Mesleki ve kişisel gelişimi ile ilgili çalışmalara katılır.
	48. Kılık kıyafetine özen gösterir.
	49. Çocuk ve insan haklarını gözetir.
	50. Milli, manevi, ahlaki ve evrensel değerlere uygun davranır.

Tablo 1’de yer alan göstergeler “0-Hiçbir Zaman, 1-Nadiren, 2-Bazen, 3-Sıklıkla, 4-Her Zaman” cevap aralığında puanlanmaktadır. Bu uygulama sonucunda yapılan değerlendirme sonuçları ders yılı bitiminden itibaren bir ay içinde, MEBBİS üzerinde oluşturulan modül üzerinden gerçekleştirilmiştir.

İlgili Araştırmalar

Araştırmanın desteklenmesi, problemin tanımlanarak elde edilen verilerin yorumlanmasına yönelik olarak öğretmenlerin denetimine ve öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesine ilişkin yapılan araştırmalara bu kısımda yer verilmektedir.

Erken (1990) Ankara il merkezinde 430 öğretmen üzerinden tarama modelinde yaptığı “Öğretmenlerin Sicil Sistemi Değerlendirmesi” isimli araştırmasında, erkek öğretmenlerin %86’sının, kadın öğretmenlerin ise %74’ünün yeni bir sicil değerlendirme sistemi istediklerini ortaya koymuştur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin önemli bir çoğunluğu gerçekleştirilen değerlendirmenin açık bir şekilde yapılmasını, nesnel olmasını, değerlendirme sonuçları ile ilgili olarak dönüt verilmesi gerektiği takdirde görüş bildirmişlerdir.

Başar (1995) Ankara il merkezinde bakanlık müfettişleri, ilköğretim müfettişleri ve öğretmenlerden oluşan 305 kişiden oluşan “Öğretmen Değerlendirmesi” isimli tarama modeli araştırmasında, öğretmenlerin değerlendirilmesinde sicil yönetmeliğinde yer alan ölçütlerin kullanılması ifadesine araştırmaya katılan tüm grupların katılımı orta derecede olmuştur. Öğretmenler kendilerinin değerlendirilmesi yapılırken ders dışı etkinliklere, öğrencilerle yakından ilgilenilmesi gibi maddelere yüksek derecede katılım göstermişlerdir.

MEB EARGED (2000) “Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları” adlı araştırmaya il millî eğitim müdürleri, müdür yardımcıları, şube müdürleri, müfettişler ve öğretmenler olmak üzere 4272 kişiden oluşan araştırmasında, branş öğretmenleri ve sınıf öğretmenlerinin performans değerlendirmelerinin okul müdürleri tarafından yapılması gerektiğini araştırmaya katkı sağlayan grupların yarısından fazlası desteklemiştir. Katılımcılardan öğretmen ve ilköğretim müfettişlerini yarıya yakını ile okul müdürleri, il millî eğitim müdür yardımcısı ve il millî eğitim müdürlerinin ise yarısından fazlası öğretmen performans değerlendirmesinin dört ay veya daha az bir süre içerisinde gerçekleştirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. İlköğretim kurumlarında görev yapan sınıf öğretmeni ve branş öğretmenlerinin performanslarını olumsuz etkileyen “bilimsel çalışmalara katılmama, çok sık tayin olma, zümre arkadaşının olmayışı, öğretmenliğin düşük statü bir meslek olarak görülmesi, maaşın performansa göre verilmemesi” gibi ifadelerle “oldukça” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Araştırmaya katılan tüm katılımcıların performans değerlendirme sonuçlarına göre yüksek performans gösteren öğretmenlere yurt dışı görevlendirmelerinde öncelik tanınması ifadesini belirtmişlerdir.

Anagün (2002) Eskişehir Merkezde görev yapan ilköğretim okulu yöneticileri, müfettişler ve İl Millî Eğitim Müdürlüğü yöneticilerinden oluşan 99 kişilik örneklem grubundan oluşan “Eğitimde Performans Değerlendirme Süreci ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Performans Değerlendirme Yöntemleri” adlı araştırmasında; ilköğretim okullarında gerçekleştirilen değerlendirme sürecinin nesnel ölçütlerle yapılmasına imkân tanınması hususunda, okul yöneticileri ve müfettişler olumlu görüş belirtirken, Millî Eğitim Müdürlüğü yöneticileri olumsuz görüş belirtmişlerdir. Değerlendirme sürecinde kullanılan sicil raporunun yeterli ölçütleri kapsadığı hususunda okul yöneticilerinin yarısı yeterli olduğu yönünde görüş belirtirken, müfettişler ve Millî Eğitim Müdürlüğü yöneticileri bu görüşe katılmamaktadır. Okul yöneticileri değerlendirme ölçütleri belirlenirken, denetlenenlerin görüşlerinden faydalandığını düşünürken, müfettişler ve Millî Eğitim Müdürlüğü yöneticileri buna katılmamaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğu sicil raporlarının denetlenenlerin gerçek performanslarını tespit edeceğine katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Demirtaş (2005) Sivas, Malatya, Gaziantep ve Elazığ’da 2003-2004 eğitim öğretim yılında 111 müfettiş ve 356 okul müdürünün örneklem olarak alındığı “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Performanslarını Değerlendirme Ölçütleri” adlı araştırmasında; okul yöneticilerinin Sicil Raporları ile Teftiş Formu yerine performans değerlendirme raporu ile değerlendirilmesi sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin görev tanımlarında kullanılan ölçütlerin, performans değerlendirmede göz önünde bulundurulması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Tüm katılımcılar performans değerlendirmede çoklu veri kaynaklarının kullanılması gerektiği yönünde olumlu görüş belirtmişlerdir.

Cihantimur (2006) İstanbul Büyükçekmece’de 2005-2006 eğitim öğretim yılında 444 lise öğretmeninden oluşan “Anadolu Liselerinde ve Genel Liselerde Görevli öğretmenlerin Performans Değerlendirmesine Yönelik Algıları” adlı araştırmasında; öğretmenlerin performanslarının çoklu veri kaynaklarına göre değerlendirmeye yönelik algıları olumludur. Tüm katılımcılar öğretmen ve yöneticilere yönelik performans değerlendirme ile ilgili hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlemesi gerektiğini vurgulamışlardır.

Boyacı (2006) Eskişehir Merkez ilçede görev yapan okul müdürleri ve müfettişlerden oluşan 120 kişilik örneklem grubundan oluşan “İlköğretim Örgütlerinin Performans Yönetim Sistemi Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi” adlı araştırmasında; tüm katılımcılar okul yöneticilerinin öğretmenlerin performansına yönelik hedef belirlemede öğretmenlerin de görüşlerini alarak, performans hedeflerine dair okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin uzlaşısı içinde olmalarına yönelik olumlu görüş bildirmişlerdir. Tüm katılımcılar sicil raporu ile gerçekleştirilen denetimin yeterliliğine ve iş performansı ile olan ilişkisine dair olumsuz görüş bildirmişlerdir. Araştırmaya katılan okul yöneticileri, öğretmenlerin gösterdikleri performansa yönelik düzenli olarak dönüt verildiği görüşüne katılırken; müfettişler bu görüşe katılmamışlardır. Katılımcıların tamamı yüksek performans gösteren öğretmenlere ödüllendirme ölçütlerinin yeterliliğine katılmamaktadırlar. Okul yöneticileri performans değerlendirmeyi ilk sırada kendilerinin, ikinci sırada müfettişlerin, üçüncü sırada ise öğretmenlerin yapması gerektiğini belirtmişlerdir. İlköğretim müfettişleri ise ilk sıraya kendilerini koyarken, ikinci sıraya okul müdürlerini, üçüncü sıraya ise öğretmenleri koymuşlardır. Okulun toplam performansının değerlendirilmesinde de katılımcılar benzer görüşleri dile getirmişlerdir.

Uçar'ın (2006) İstanbul ilindeki ilköğretim okulu öğretmenlerinin performans değerlendirmesi çalışması müfettişler, ilçe millî eğitim müdürleri, şube müdürleri, okul müdürleri ve öğretmenlerden oluşan toplam 37.566 kişilik örneklem grubundan oluşan araştırmasında; okul müdürleri, müfettişler ve Millî Eğitim Müdürlüğü yöneticileri performans değerlendirme süreci ile öğretmenlerin meslekî gelişimine katkı sağlayıp, potansiyellerinin farkına varmalarına katkı sağladığı görüşünü belirtmişlerdir. Okul müdürleri büyük oranda performans değerlendirmenin öğretmenleri okula bağladığını belirtirken, müfettişler ve millî eğitim müdürlüğü yöneticileri bu görüşe katılmadıklarını belirtmişlerdir. Okul müdürleri büyük oranda performans değerlendirmenin öğretmenleri okula bağladığını belirtirken, müfettişler ve millî eğitim müdürlüğü yöneticilerinin neredeyse yarısı buna katılmamaktadır. Okul müdürleri ve müfettişler performans değerlendirme süreci ile öğretmenlerin meslekî yardım ve iş başında yetiştirmeye yönelik katkı sağladığını düşünürken, millî eğitim müdürlüğü yöneticileri buna katılmamışlardır. Araştırmaya katılanların neredeyse tamamı öğretmenlerin sicil

raporlarıyla değerlendirilmesinin gerçek performanslarına yordanamayacağı yönünde görüş belirtmişlerdir.

Yukarıda belirtilen çalışmalar incelendiğinde geçmiş yıllarda Devlet Memurları Sicil Yönetmeliğine göre gerçekleştirilen denetimin öğretmenler için uygun olmadığı sıklıkla dile getirilmiştir. Nasıl bir değerlendirmenin öğretmenleri etkili hale getirip verimli kılacağı hususunda pek çok araştırma yapılmıştır.

Türk Eğitim Sisteminde denetimle ilgili önemli araştırmalardan biri Karagözoğlu (1977) tarafından gerçekleştirilmiştir. Karagözoğlu (1977) yaptığı araştırmada denetim sisteminden öğretmenlerin de müfettişlerin de memnun olmadığını ortaya koymuştur. Bunun nedenlerini ortaya koymak için sonraki yıllarda bazı araştırmalar da yapılmıştır. Atay (1987) denetlenen kişi veya grupların değerlendirme sürecinde yer aldığı bir değerlendirme modeli önerisinde bulunmuştur. 1990'lı yıllara gelindiğinde ise öğretmenlerin çoklu veri kaynakları dikkate alınarak performans değerlendirmesine tâbi tutulmasına yönelik öneriler dile getirilmiştir (Erkan, 1990; Başar 1995). MEB EARGED (1995) ve Uça (2002) da yaptıkları araştırmalarda benzer önerileri sunmuşlardır. Sözü edilen tüm araştırma ve öneriler değerlendirilerek günümüzde okul müdürleri tarafından gerçekleştirilen öğretmenlerin performans değerlendirmesi yönetim alan yazınında, üzerinde dikkatle durulan bir konudur.

Problem Durumu

Günümüz Türkiye'sinde öğrencilerin fiziksel, ruhsal, sosyal ve kültürel anlamda kendilerini tanımaları, çağımıza uygun becerileri kazanmaları, bilgiyi edinme yollarını keşfetmeleri, eğitim öğretim süreci neticesinde elde ettikleriyle parçası olduğu topluma fayda sağlamaları eğitimin temel hedefleri arasında yer almaktadır. Günümüzde hızla gelişen bilim ve teknoloji, bireyin ve toplumun sosyal ve ekonomik yaşantısını önemli ölçüde etkilemekte, kurumların yapısında ve işlevlerinde ciddi değişikliklere neden olmaktadır. Sürekli değişim ve gelişim içinde olan günümüz dünyasında Türk eğitim sisteminin değişen yeni durumlara ayak uydurabilmesi için kontrol ve denetim sistemlerinin işlevlerine fazlasıyla ihtiyaç duyulmaktadır.

İçinde bulunulan yüzyılda güç ile bilgi arasında doğrudan bir ilişki kurulmuş, toplumların geleceğini ancak bilgi ile şekillendirebileceği herkes tarafından kabul edilmiştir. Bilgiyi topluma kazandırabilmenin yolunun eğitimden geçtiği göz önünde bulundurulacak olursa, güçlü bir toplum yaratmak için eğitime olan ihtiyaç net bir biçimde ortaya konulmuş olur. Toplumun varlığını devam ettirmesini ve gelişmesini sağlayacak olan yegâne unsur yetiştirdiği nitelikli insanlardır. Nitelikli insan yetiştirmenin yolu eğitimden geçtiğine göre eğitim sistemimizi kusursuz bir şekilde kurgulamamız, hata payını ise en aza indirmemiz gerekmektedir. Eğitim sistemi bazı alt sistemlerden oluşmaktadır. Bu alt sistemlerden bir tanesi de denetimdir. Eğitim kurumlarında denetim ile öğretimin geliştirilmesi hedeflenmiştir. Denetim ile öğretmenlere eğitimin farklı kademelerinde arzu edilen veya gerekli görülen zaman dilimlerinde meslekî rehberlik yapılması öngörülmektedir. Denetim ile mevcut durumun göz önünde bulundurularak geliştirilmesi yönünde çalışmalar yapılmakta, aksaklıkların düzeltilmesi için de ilgili personele gerekli rehberlik çalışmaları yapılmaktadır. Denetim ile amaç belirleme, amaca yönelik plan yapma, kaynak tespit etme ve bunları örgütleme faaliyetleri içerdiğinden yönetsel, kazanımları tespit edip, program hazırlama ve geliştirme faaliyetleri ile içeriğe yönelik, program değerlendirme, öğretim ortamlarını geliştirme, yenileme, kaynak sağlama, öğretmenlere tavsiyelerde bulunma gibi faaliyetleri içerdiğinden öğretimsel unsurları barındırmaktadır (Wiles ve Bondi, 2000). Görüleceği üzere denetim olgusu oldukça kapsamlı ve işlevsel bir yapıya sahiptir. Öğretimin geliştirilmesi için denetimin eğitimin merkezine yerleştirilmesi gerekmektedir.

Türk eğitim sisteminde denetimin okullarda karşılaşılan disiplin sorunları ile kanun dışı davranış ve işlemleri inceleme, soruşturup rapor etme yönündeki algılamalar arka planda kalmıştır. Denetim kavramı, eğitim sistemlerinde artık hedefe yönelik planları uygulamalarla karşılaştırmak, meydana gelen sapmaları sebepleri ile ortaya koymak, önleyici ve geliştirici çalışmalar ile okulun varlığını sürdürmesini sağlayarak, etkinlik ve verimliliğini artırması yönünde vazgeçilmez bir süreç olarak görülmeye başlanmıştır (Taymaz, 1997).

657 Sayılı Devlet Memurları Kanununun 10. Maddesi uyarınca devlet memurları amiri oldukları kuruluş ve hizmet birimlerinde kanun, tüzük ve yönetmeliklerle belirlenen görevleri zamanında ve eksiksiz olarak yapmaktan ve

yaptırmaktan, maiyetindeki memurlarını yetiştirmekten, hal ve hareketlerini takip ve kontrol etmekten görevli ve sorumludurlar. İlgili madde uyarınca okul müdürleri amir olarak denetim sürecinin başlatıcısı olarak görev alır. Denetim sürecinin değerlendirme ile eşdeğer olarak algılanması bazı sorunları da beraberinde getirmektedir. Değerlendirmeye tâbi tutulacaklarını düşünen öğretmenler gerginlik yaşamaktadırlar. Öte yandan denetim, ülkemizde öğretmenin ihtiyacı değil de denetmenin bir ihtiyacı olarak algılanmaktadır. Hiç şüphesiz denetim kavramı öğretmenlerin öğretimsel yetenekleri ile okullarda uygulanmakta olan öğretim programlarının etkililiğinin denetmenler tarafından gözlemlenip değerlendirilmesini içerir. Ancak denetimin yalnızca bu yönüne eğililmesi, onun etkililiğini ve verimini olumsuz etkileyecektir. Günümüzde ise çağdaş eğitim denetimi ile sadece öğretmenin değerlendirilmesine değil, öğrenme yaşantılarına da odaklanılmaktadır (Sarpkaya, 2011). Denetlenen öğretmenlerin başarısı, verimliliği ve ne kadar etkili olduğu öğrenme yaşantılarının niteliğinden ve başarısından anlaşılabilir. Öğrenme yaşantılarını en iyi şekilde gözlemlenmenin yolu ise ders denetiminden geçmektedir.

Ders denetimi ile öğretmenlerin sınıf içerisindeki öğretim uygulamalarının değerlendirilmesinin yanı sıra meslekî yeteneklerinin geliştirilmesi, öğretmenlik mesleği ile okul çevresine uyum sağlaması, özellikle eğitim alanındaki yenilik ve gelişmelerin tanıtılması, meslekî destekte bulunulması, eksikliklerin ve hataların tespit edilerek giderilmesi, öğretmenlerin gelişimine katkı sağlanması amaçlanır (Taymaz, 2011). Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda, hızla değişen ve gelişen dünya şartları dikkate alındığında öğretmenlerin meslekî gelişimlerine katkı sağlayıp başarılı kılmak için her daim desteklenmeleri gerekmektedir. Nitelikli insan yetiştirebilmek için en önemli rolü üstlenen öğretmenlerin, özel alan bilgisi, genel kültür, pedagojik formasyon ve diğer donanımlarını sürekli olarak geliştirmesi ve yenilemesi gerekmektedir (MEB, 2001a). Öğretmenlere rehberlik edip gelişmelerine katkı sağlanarak öğretimin niteliği arttırılacak, böylelikle öğrencilerin gelişimine katkı sağlanacaktır. Bu gelişime katkı sağlayabilmek için klinik denetim yaklaşımı ön plana çıkmıştır. Bu yaklaşım ile denetim faaliyetlerini daha etkili kılınarak, meslekî işbirliği ve rehberlik ön plana çıkarılmaktadır. Böylelikle öğretmenlerin sınıf içindeki öğretimsel davranışları geliştirilerek öğrencilerin daha iyi öğrenmelerine katkı sağlanmaktadır.

Uygulamaya konulan bu ve buna benzer denetim sistemleri geleneksel denetim anlayışına nazaran daha etkili olup günümüz eğitim sisteminin en temel ihtiyaçlarından biridir.

Eğitimin ana hedefi, etkili öğrenmeleri gerçekleştirebilmek için, eğitime dair tüm öğelerin verimli bir biçimde bir araya getirilerek öğrencilerin gelişimine katkı sağlamaktır. Eğitim sistemimizde denetim ile amaçlanan da okulun etkililiğini sağlayabilmektir (MEB, 2001a). Okullarımızı daha etkili hale getirecek olan en değerli unsur hiç şüphesiz öğretmendir. Öğretim sistemini iyileştirerek, öğrencilerin başarısını en üst düzeye çıkarmak için öğretmenlerin performanslarını en iyi şekilde yöneterek, onlara gerekli meslekî rehberliğin yapılması gerekir. Unutulmamalıdır ki okullar öğretmenlerinin niteliği ölçüsünde verimli olabileceklerdir. Öğretimin niteliğini artırarak, okulu daha başarılı kılmak için, okulun amaçlarına uygun olarak, öğretmenlerin gerçekleştireceği hedefler belirleyerek, belirlenen bu hedeflere ulaşmak için öğretmenlerin sergiledikleri performansın izlenerek, değerlendirilmesi, yapılan değerlendirmelerin neticeleri hakkında öğretmenlere dönüt vererek öğretmenlerin performanslarını arttırmak için gerekli yönlendirmelerin yapılarak ilgili uygulamaların başlatılması performans yönetim sürecini oluşturur (Bozkurt Bostancı, 2004).

Türk eğitim sisteminde geçmiş yıllarda öğretmenler okul müdürleri tarafından doldurulan devlet memurları sicil raporları ve müfettişler tarafından doldurulan denetim raporları ile denetime tâbi tutulmaktaydı. Sicil raporları sonuçlarının öğretmenlerden gizli tutulması değerlendirilen çalışana herhangi bir dönüt verilmemesi eğitim öğretimin geliştirilmesine katkı sağlamamaktaydı. Müfettişler tarafından yapılan denetlemeler ise yılda bir kez birkaç ders saati ile sınırlı kalmakta, değer biçmeye ve sonuç görmeye yönelik olarak gerçekleştirilmekteydi. Her iki denetim sisteminin öğretmenlerin meslekî gelişimlerine yansıyan olumlu bir katkısının olmaması, denetim anlamında yeni arayışlar ortaya çıkarmıştır. Eğitim kurumlarında etkililiği sağlayabilmek için ise denetime ilişkin usul ve esasların belirlenerek tüm paydaşlarla görüş birliğine varılmalıdır. Denetimin amaca hizmet edebilmesi için nelerin kim tarafından nasıl gözlemleneceğinin bilimsel yöntemler ile ortaya konulması gerekmektedir.

Önceki yıllarda uygulamada olan mevcut değerlendirme sistemlerindeki olumsuzlukların ve eksikliklerin giderilmesi için performans yönetiminin bir

parçası olan performans değerlendirme sistemi uygulamaya konulmuştur. 6 Temmuz 2012 tarihinde Resmî Gazete’de yayınlanan 10. Kalkınma Planınının 141. Maddesinde “*Eğitime erişim başta olmak üzere kaydedilen iyileşmelere rağmen, eğitim kalitesinin yükseltilmesi, bölgeler ve okul türleri arasındaki başarı düzeyi farklılıklarının azaltılması ihtiyacı önemini korumaktadır. Bu kapsamda öğrenme ortamlarının niteliğinin eşitlik ve hakkaniyet çerçevesinde artırılması, öğretmen yetiştirme ve geliştirme sisteminin yeterlilikleri esas alan bir şekilde yeniden yapılandırılması, kariyer gelişim ve performans değerlendirme sisteminin oluşturulması, izleme ve değerlendirme faaliyetlerinde etkinlik sağlanması, akademik personelin nicelik ve niteliğinin artırılması, bilgi ve iletişim teknolojilerinin müfredata entegrasyonunun sağlanması, okul öncesi eğitimin yaygınlaştırılması ve eğitim ile istihdam ilişkisinin güçlendirilmesine yönelik mekanizmaların etkinliğinin artırılması ihtiyacı devam etmektedir.*” denilerek öğretmen ve yöneticilerin performanslarının ölçülmesi gerektiği ortaya konulmuştur.

Performans değerlendirme sistemiyle, öğretmenlerin görevindeki gayreti, verimliliği, başarısı, bilgi ve beceri düzeyinin belirlenerek gerekli eğitim ihtiyacının tespiti ve buna yönelik tedbirlerin alınması hedeflenmektedir. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nda yapılan değişiklik ile devlet memurlarının denetleme yetkisinin kurum amirine verilmesi ile öğretmenlerin denetim görevi okul müdürlerine verilmiştir. MEB 17 Nisan 2015 tarih 29329 sayılı Resmî Gazete’de yayınlanan MEB Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinin 54. Maddesinin 1. fıkrasında “*Bu yönetmelik kapsamında, Bakanlığa bağlı her derece ve türden eğitim kurumunda görev yapan ve adaylık sürecini tamamlamış olan öğretmenlerin başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek üzere her ders yılı sonunda, görev yaptığı eğitim kurumunun müdürü tarafından değerlendirmesi yapılır.*” denilmektedir. İlgili madde gereğince MEB Performans Değerlendirme sürecini başlatmış, 2015-2016 eğitim öğretim yılında da uygulamaya koymuştur.

Okul müdürleri ders denetimlerini, öğrencileri sınıf içinde gözlemlemek, derse karşı ilgilerini tespit etmek, öğretmenleri ile iletişim kurup kurmadıklarını keşfetmek için zaruri görürken (Tyagi, 2009); öğretmenler ise derslerine yapılan anlık ziyaretleri oldukça rahatsız edici bulmaktadırlar (Acheson ve Gall, 2003). Denetim faaliyetleri üzerine yapılan pek çok araştırma denetim paydaşlarının

denetime dair algılarının farklılık arz ettiğini ortaya koymaktadır (Altun ve Sarpkaya, 2014). Denetim sürecinin sağlıklı bir biçimde yürütülebilmesi için denetim paydaşlarının algıları, görüş ve önerileri fazlasıyla önem arz etmektedir. Yapılan bu çalışmanın nihai hedeflerinden biri de denetimin ana paydaşları olan okul müdürü ve öğretmenlerin denetime, performans değerlendirme sürecine ilişkin görüşlerini alıp, 2015-2016 eğitim öğretim yılında uygulamaya konulan performans değerlendirme sistemini eleştirel bir bakış açısı ile ele alarak, uygulamada olan denetim ve değerlendirme sistemini iyileştirecek öneriler ortaya koymaktır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada, 2015-2016 eğitim öğretim yılında uygulamaya konulan performans değerlendirme sistemi ile ilgili olarak okul müdürlerinin ve öğretmenlerin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşmak için şu sorulara yanıt aranmıştır:

1. Öğretmenlerin performansını değerlendirmeye yönelik denetim yapılmasına ilişkin olarak okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri nasıldır?
2. Performans değerlendirme sürecinde kullanılan ölçütler hakkında okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri nasıldır?
3. Performans değerlendirme uygulamasının öğretmenlerin meslekî gelişimine katkı sağlama durumu ile ilgili olarak okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri nasıldır?
4. Performans değerlendirme sürecini öğretmenlerin meslekî gelişimlerine katkı sağlayacak bir süreç olarak düşünüldüğünde bu sürecin verimliliği konusunda okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri nasıldır?
5. Performans değerlendirme sürecinin öğretmenler üzerinde psikolojik baskı yaratıp yaratmaması konusunda okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri nasıldır?
6. Performans değerlendirme sürecini okul müdürleri nasıl yönettiği ile ilgili olarak okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri nasıldır?

7. Performans değerlendirme s¼recini ¼ğretmenlerin meslek¼ gelişim ölç¼tlerini geliştirmeye yönelik bir süreç olarak düş¼necek olursak okul müdürlerinin bu noktada yetkinliği konusunda okul müdürlerinin ve ¼ğretmenlerin görüşleri nasıldır?
8. ¼ğretmenlerin meslek¼ gelişimlerini sağlamak amacıyla performans değerlendirme sürecinde okul müdürlerinin sağladığı katkılar konusunda okul müdürlerinin ve ¼ğretmenlerin görüşleri nasıldır?
9. Performans değerlendirme süreci sonrasında okul müdürlerinin ¼ğretmenlerin meslek¼ gelişimine yönelik olarak verdiği dön¼tler konusunda okul müdürlerinin ve ¼ğretmenlerin görüşleri nasıldır?
10. ¼ğretmenlerin okul müdürlerinden aldığı dön¼tlerin meslek¼ gelişimlerine katkı sağlama durumu konusunda okul müdürlerinin ve ¼ğretmenlerin görüşleri nasıldır?
11. Performans değerlendirme sürecinin avantajları ve dezavantajlarına ilişkin olarak okul müdürlerinin ve ¼ğretmenlerin görüşleri nasıldır?
12. Performans değerlendirmesini kimin yapması gerektiği konusunda okul müdürlerinin ve ¼ğretmenlerin görüşleri nasıldır?
13. Performans değerlendirme sürecinin karşılıklı güven içerisinde gerçekteşmesi için nasıl hareket edilmesi gerektiği konusunda okul müdürlerinin ve ¼ğretmenlerin görüşleri nasıldır?
14. Performans değerlendirme sürecinin geliştirilmesine yönelik olarak okul müdürleri ve ¼ğretmenlerin önerileri nelerdir?

Araştırmanın Önemi

Mevcut eğitim sistemleri içerisinde anahtar role sahip olan denetimin etkili kılınması için hangi durumların kimler tarafından ne sıklıkta denetleneceğinin, denetlenenlere nasıl rehberlik yapılacağının en iyi şekilde tespit edilmesi gerekmektedir. Uygun denetim modellerinin geliştirilmesi yahut var olan denetim modellerinin daha etkili hale getirilerek uygulamaya konulması bu noktada önem arz etmektedir. Eğitim sistemi içerisinde yapılan denetimlerin amacına ulaşması için nitelikli denetim yaşantıları oluşturulmalıdır. Bunu sağlamanın yolu ise

denetim etkinliklerinin nitelikli hale getirilmesidir. Denetim alanında yapılacak olan bilimsel araştırmalar var olan uygulamaları geliştirerek eğitim sistemine doğrudan katkı sağlayacaktır.

Bu araştırma ile 2015-2016 eğitim oğretim yılında Türkiye genelinde uygulamaya konulan Ođretmen Performans Deđerlendirme Sisteminin okullarda nasıl uygulandığını, değerlendirmede kullanılan ołtlerin niteliğini, yeterliliğini, okul müdürleri ve oğretmenlerin süreç hakkındaki görüşlerini ortaya koymaktır. Okul müdürleri ve oğretmenlerin ortaya çıkarılan görüşlerinin, oğretmen performans değerlendirme sürecine yeni bir bakış açısı sağlayarak, eksikliklerin giderilmesi, sürecin daha iyi hale getirilerek geliştirilmesi hedeflenmektedir. Araştırmada performans değerlendirme sisteminin özneleri olan okul müdürleri ve oğretmenlerin performans değerlendirme sistemi hakkındaki görüşlerinin alınması, buradan hareketle değerlendirme sistemine dair usul ve esasların eleştirel bir bakış açısı ile irdelenmesi, sürecin geliştirilmesi ve sürdürülebilir hale getirilmesi için önem arz etmektedir.

Sınırlılıklar

Araştırma, 17.04.2015 tarihinde Resmî Gazetede yayınlanan MEB Oğretmen Atama ve Yer Değerştirme Yönetmeliğinin 54.Maddesi uyarınca 2015-2016 eğitim oğretim yılında Kütahya İl Merkezinde farklı okul türlerindeki kamu okullarında görev yapan performans değerlendirme sürecine dâhil olmuş okul müdürleri ve oğretmenlerle sınırlıdır.

İkinci Bölüm

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Yapılan bu araştırma, nitel araştırma yaklaşımlarından durum çalışması deseni kullanılarak oluşturulmuştur. Araştırmada okul müdürlerinin ve öğretmenlerin performans değerlendirme süreci hakkındaki görüşleri betimleyici bir yaklaşım izlenerek ortaya konulmuştur. Araştırmamızda okul müdürleri ve öğretmenler ile görev yaptıkları okullarda, doğal çalışma ortamlarında, yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilerek nitel veriler toplanmıştır. Böylelikle okul müdürleri ve öğretmenler performans değerlendirme süreci hakkındaki görüşlerini gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya koyabilmişlerdir. Nitel araştırmada, araştırmanın konusunu oluşturan olgu ya da olay, içinde bulunduğu doğal ortamda incelenmelidir (Patton, 1987). Sosyal olgular içinde buldukları ortama göre şekillendikleri için, araştırma sonuçları da ancak söz konusu ortam içerisinde anlam kazanır. Her olay kendi ortamı içinde en iyi biçimde anlaşılacağından, bulgular bu ortam içerisinde değerlendirilmeli ve yorumlanmalıdır.

Nitel araştırma desenlerinden durum çalışması deseni özellikle bu gerçeği ön planda tutarak sosyal olguları araştırma çabası içine girer. Araştırmamıza katkı sağlayan okul müdürleri ve öğretmenlerin nicel araştırmalarda olduğu gibi bir teste yanıt vermeleri ya da önceden formüle edilen sınırlı sorulardan oluşan bir anketi doldurmalarını istemedik. Nitel araştırma yapmakla araştırmaya dâhil ettiğimiz okul müdürleri ve öğretmenlerin performans değerlendirme süreci hakkındaki algılarını ve deneyimlerini açık bir dille ortaya koymalarını, süreci yorumlamalarını hedefledik. Araştırmamıza konu edilen performans değerlendirme sürecine ilişkin toplanan veriler ile ortaya betimsel ve gerçekçi bir resim ortaya koymayı amaçladık. Bunun içinde elde edilen verilerin ayrıntılı ve derinlemesine ortaya konulmasını, okul müdürleri ve öğretmenlerin görüş ve deneyimlerinin ayrıntılı olarak tespit edilmesini sağladık. Çalışılan duruma odaklanmak istememiz, durumu, olguları ve olayları yakından izleyerek katılımcı bir tavır sergilemek istememiz, okul müdürleri ve öğretmenlerin bakış açılarını

tespit ederek yorumlamak istememiz bizi nitel araştırmaya yönlendiren etkenlerdir.

Araştırmada okul müdürleri ile öğretmenlerin performans değerlendirme süreci hakkındaki görüşlerinden hareketle, performans değerlendirme sürecine ilişkin durumların, olayların tespit edilmesi hedeflenmiştir. Buradan hareketle nitel araştırma desenlerinden durum çalışması deseni kullanılmıştır. Basse'ye (1999) göre durum çalışması bireyi, grubu veya kültür durumunu anlama, tanımlama, tahmin etme veya kontrol etmeyi öne çıkaran bir nitel araştırma desendir. Yin'e (2014) göre ise durum çalışması, bir olay ve bağlam arasındaki sınırlar kesin olmadığında güncel bir durumu, olayı gerçek yaşam alanında irdeleyip incelemekle ilgilidir. Bir olay ve bağlam arasındaki belirsizliği ortaya çıkarmak için durum çalışması deseni kullanılmaktadır. Olgular veya olaylar arasındaki belirsiz ilişkileri anlama ve yordamaya ilişkin bulgular kuram oluşturmaya da temel oluşturabilir. Durum çalışması gözleme ve uygulamaya dayalı bir araştırma desendir (Yin, 2014).

Durum çalışması kişilerin deneyimlerinden hareketle kendilerini nasıl gördüklerini, bağlama göre algılarını, duygularını ve bütün bunların altında yatan nedenleri derinlemesine, en ince ayrıntısına kadar sorgulamayı zorunlu kılar (Gillham, 2000). Bu da temelde nitel bir araştırma yaklaşımına dayandırılarak yapılabilir.

Çalışma Grubu

Nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan amaçlı örnekleme teknikleri, nitel araştırma geleneği içerisinde ortaya çıkmıştır. Patton'a göre amaçlı örnekleme ile zengin bilgi birikimine sahip olduğu düşünölen olguların, durumların derinlemesine çalışılmasına fırsat tanınmış olur. Araştırmamızda da katılımcıların belirlenmesi için maksimum çeşitlilik örnekleme stratejisi benimsenmiştir.

Ölçüt örnekleme tekniğinde temel anlayış önceden belirlenen bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumların araştırmada çalışılmasıdır. Çalışılan durumu deneyim eden kişi sayısı çok fazla ise bazı ölçütler belirleyerek ölçüt örnekleme tekniği sayesinde katılımcıları seçebiliriz (Creswell, 2007). Yaptığımız araştırmamıza ölçüt olarak 2015-2016 eğitim öğretim yılında Kütahya il merkezinde Performans

Değerlendirme Sürecine katılan okul müdürleri ve öğretmenler katılımcı olarak dâhil edilmiştir.

Araştırmamızda kullanılan maksimum çeşitlilik örnekleme ile görel olarak küçük bir örneklem oluşturup, bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek kişilerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır. Maksimum çeşitlilik örnekleme oluşturulmada amaç, genelleme yapmak için bu çeşitliliği sağlamak değil, aksine çeşitlilik gösteren durumlar arasında ortak olguların olup olmadığını tespit etmek ve bu çeşitlilikten hareketle problemin farklı boyutlarını ortaya koymaktır. Böylelikle çeşitlilik gösteren durumlar arasında ne tür ortaklıkların veya benzerliklerin olduğu tespit edilebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Patton'a göre (2014) maksimum çeşitlilik gösteren küçük bir örneklem oluşturarak şu iki yarar elde edilebilir: (1) örnekleme dâhil edilen her durumun kendine has boyutları ayrıntılı bir biçimde tanımlanmış olur ve (2) büyük oranda değişiklik gösteren durumlar arasından ortaya çıkacak ortak temalar ile bu temaların değerleri ortaya çıkarılabilir. Yapmış olduğumuz araştırmada kullandığımız örnekleme ölçütlerinden biri olan maksimum çeşitlilik örnekleme ile anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise olmak üzere tüm okul türlerinde görev yapan ve 2015-2016 eğitim öğretim yılında performans değerlendirme sürecine denetleyen ve denetlenen olarak katılan okul müdürleri ve öğretmenleri dâhil ederek araştırmamıza çeşitlilik katmış olduk. Gerçekleştirilen performans değerlendirme sürecinin farklı okul türlerin nasıl gerçekleştirildiği, uygulamada oluşan farklılıkların tespiti, değerlendirme ölçütlerinin farklı okul türlerinde görev yapan okul müdürleri ve öğretmenler tarafından nasıl değerlendirildiği noktasında da veri elde etmiş olduk. Bütün bunların yanında araştırmamızın okul içerisinde doğal ortamda gerçekleşecek olması, araştırmacı ile çalışma grubundaki okul müdürleri ve öğretmenlerin performans değerlendirme süreci hakkındaki uygulamalarını ve görüşlerini samimi bir şekilde açıklamaları için bu yöntemler seçilmiştir. Katılımcıların kendilerine yöneltilen sorulara samimi bir şekilde cevap vermelerini sağlamak için isimlerinin deşifre edilmeyeceği, araştırma içinde de kodlarla belirtileceği, tüm katılımcılara ifade edilmiştir. Yapılan görüşmelerde okul müdürleri MD1, MD2, MD3..., öğretmenler ise ÖG1, ÖG2, ÖG3...olarak kodlanmıştır.

Araştırma kapsamında anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 22 okul müdürü 22 öğretmen ile toplam 11 saat 25 dakika 37 saniye görüşülmüştür. Araştırmamıza katılan okul müdürleri ve öğretmenlere ait bilgiler Tablo 2’de gösterilmiştir. Katılımcılara ait demografik bilgiler Nvivo 10 programından elde edilen tablolar ile aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 2

Katılımcılara Ait Bilgiler

<i>Kod Adı</i>	<i>Cinsiyet Yaş</i>	<i>Kıdem</i>	<i>Branş</i>	<i>Eğitim Durumu</i>	<i>Çalıştığı Kurum</i>
MD 1	Kadın 48	25	Okul Öncesi	Lisans	Anaokulu
MD 2	Kadın 41	20	Okul Öncesi	Lisans	Anaokulu
MD 3	Erkek 43	23	Okul Öncesi	Lisans	Anaokulu
MD 4	Erkek 40	13	Okul Öncesi	Lisans	Anaokulu
MD 5	Erkek 37	11	Sınıf Öğretmeni	Lisans	İlkokul
MD 6	Erkek 46	23	Sınıf Öğretmeni	Lisans	İlkokul
MD 7	Erkek 43	16	Sınıf Öğretmeni	Lisans	İlkokul
MD 8	Erkek 47	27	Sınıf Öğretmeni	Lisans	İlkokul
MD 9	Erkek 43	25	Sınıf Öğretmeni	Lisans	İlkokul
MD 10	Erkek 54	30	Sınıf Öğretmeni	Lisans	İlkokul
MD 11	Erkek 50	27	Sosyal Bilgiler	Lisans	Ortaokul
MD 12	Erkek 41	16	Fen Bilgisi	Yüksek Lisans	Ortaokul
MD 13	Erkek 52	28	Türkçe	Lisans	Ortaokul
MD 14	Erkek 41	18	Sosyal Bilgiler	Lisans	Ortaokul
MD 15	Erkek 48	23	DKAB	Lisans	İHO
MD 16	Erkek 60	35	Sosyal Bilgiler	Lisans	Ortaokul
MD 17	Erkek 50	26	Tarih	Lisans	Anadolu Lisesi
MD 18	Kadın 40	17	Edebiyat	Lisans	MTAL
MD 19	Erkek 40	16	Matematik	Yüksek Lisans	MTAL
MD 20	Kadın 50	28	Giyim	Lisans	MTAL
MD 21	Erkek 55	32	Coğrafya	Lisans	Anadolu Lisesi
MD 22	Erkek 49	22	Edebiyat	Lisans	Fen Lisesi
ÖG 1	Kadın 32	11	Okul Öncesi	Lisans	Anaokulu
ÖG 2	Kadın 30	6	Okul Öncesi	Lisans	Anaokulu
ÖG 3	Kadın 38	12	Okul Öncesi	Lisans	Anaokulu
ÖG 4	Kadın 40	12	Okul Öncesi	Lisans	Anaokulu
ÖG 5	Kadın 32	7	Sınıf Öğretmeni	Lisans	İlkokul
ÖG 6	Erkek 49	28	Sınıf Öğretmeni	Lisans	İlkokul
ÖG 7	Erkek 37	14	Sınıf Öğretmeni	Lisans	İlkokul
ÖG 8	Erkek 43	19	Sınıf Öğretmeni	Lisans	İlkokulu
ÖG 9	Kadın 42	18	Sınıf Öğretmeni	Lisans	İlkokul
ÖG 10	Erkek 44	22	Sınıf Öğretmeni	Lisans	İlkokulu
ÖG 11	Erkek 31	8	Türkçe	Lisans	Ortaokul
ÖG 12	Erkek 38	12	DKAB	Lisans	Ortaokul
ÖG 13	Erkek 33	12	Beden Eğitimi	Lisans	Ortaokulu
ÖG 14	Erkek 36	11	Matematik	Lisans	Ortaokul
ÖG 15	Erkek 48	26	Sosyal Bilgiler	Lisans	Ortaokul
ÖG 16	Kadın 38	12	Matematik	Yüksek Lisans	Ortaokul
ÖG 17	Erkek 32	8	İngilizce	Yüksek Lisans	Anadolu Lisesi
ÖG 18	Erkek 31	13	Yiyecek-İçecek Hiz.	Lisans	Anadolu Lisesi
ÖG 19	Erkek 50	18	Coğrafya	Yüksek Lisans	MTAL
ÖG 20	Kadın 33	8	Okul Öncesi	Lisans	MTAL
ÖG 21	Kadın 52	25	Coğrafya	Lisans	Anadolu Lisesi
ÖG 22	Kadın 50	27	Biyoloji	Lisans	Fen Lisesi

Araştırmaya katkı sağlayan 22 okul müdürü ile 22 öğretmene ait tespit edilen bilgiler Tablo 1 de gösterilmiştir. Araştırma kapsamında Kütahya il merkezinde anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan okul müdürleri ve öğretmenler ile görüşmeler yapılmıştır. Farklı okul türlerinde görüşmeler gerçekleştirilerek, performans değerlendirme süreci hakkında farklı bakış açılarının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. 2015-2016 eğitim öğretim yılında performans değerlendirme sürecine katılan okul müdürlerinin görev yaptığı okullar araştırmaya dâhil edilmiş, görüşme yapılacak öğretmenler ise ilgili eğitim öğretim yılında değerlendirmeye tâbi tutulanlar arasından MEBBİS personel listesinden seçilmişlerdir. Katılımcıların demografik bilgileri Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 3

Katılımcıların Demografik Bilgileri

<i>Değişken</i>	<i>Gruplar</i>	<i>Öğretmen Sayısı (n)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Cinsiyet	Kadın	13	29,5
	Erkek	31	70,5
Yaşınız	30-40	18	40,9
	41-50	21	47,7
	51-60	5	11,4
Kıdem	5-10	6	13,6
	11-15	10	22,7
	16-20	9	20,5
	21-25	8	18,2
	26-30	9	20,5
	21-35	2	4,5
Branş	Okul Öncesi-Sınıf Öğretmeni	21	47,7
	Branş Öğretmeni	23	52,3
Eğitim Durumu	Lisans	39	88,6
	Yüksek Lisans	5	11,4
Katılımcıların Çalıştığı Okul Türü	Anaokulu	8	18,2
	İlkokul	12	27,3
	Ortaokul	12	27,3
	Lise	12	27,3

Katılımcıların cinsiyetleri incelendiğinde 30 katılımcının erkek, 14 katılımcının ise kadın olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin çoğunluğu erkektir. Katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde, 30 yaş altı katılımcı olmadığı tespit edilmiştir. 30 yaş ile 60 yaş arasında geniş bir dağılımın olduğu, 44 katılımcının katkı sağladığı araştırmada, 44 yaş altı katılımcıların çoğunlukta olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların kıdem dağılımı 6 yıl ile 35 yıl arasında değişiklik göstermektedir. Katılımcıların yaşlarında tespit

edilen geniş dağılım, kıdemlerinde de tespit edilmiştir. Araştırmaya katkı sağlayan okul müdürleri ve öğretmenlerin branş dağılımı incelendiğinde, 15 farklı branştan katılımcı olduğu tespit edilmiştir. Sınıf öğretmenliği ve okul öncesi öğretmenliği branşları, okul müdürlerinin de aynı branştan olması sebebiyle katılımcı sayısının en fazla olduğu branşlardır. Araştırmaya katkı sağlayan katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde 39 katılımcının lisans mezunu, 5 katılımcının ise yüksek lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir. Yüksek lisans mezunu eğitimcinin az olması da düşündürücüdür.

Araştırmaya değişik okul türlerinde görev yapan okul müdürleri ve öğretmenler dâhil edilmiştir. Anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise olmak üzere dört farklı okul türünde görev yapan okul müdürleri ve öğretmenlerin Performans Değerlendirme Süreci hakkında görüşleri alınarak, sürecin uygulama biçimi tespit edilmeye çalışılmıştır.

Verilerin Toplanması

Araştırmamızda okul müdürleri ve öğretmenlerin performans değerlendirme süreci hakkındaki görüşlerini öğrenmek için açık uçlu sorulardan oluşan görüşme formu hazırlanmıştır. İlgili soruların hazırlanmasında, benzer çalışmalar ve araştırmalar incelenmiş, değerlendirme ölçütünde yer alan maddeler de dikkate alınmıştır. Hazırlanan görüşme formu önce 2 okul müdürü ile 2 öğretmene yöneltilmiş alınan cevaplar ve görüşme süresi değerlendirildikten sonra görüşme formu eğitim yönetimi ve denetimi ile ölçme değerlendirme alanındaki uzmanların görüşüne sunulmuştur. Gerekli düzeltmeler ve değişiklikler yapıldıktan sonra asıl görüşmelere başlanmıştır. Görüşmeler esnasında veri toplama aracı olarak dijital ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Görüşme soruları görüşme öncesinde okul müdürleri ve öğretmenlere sunulurken ön hazırlık yapmalarına fırsat tanınmıştır. Ses kayıt cihazının kullanılmasına hiç kimse karşı çıkmamıştır. Dijital ses kayıt cihazına kaydedilen 11 saat 25 dakika 37 saniye süren görüşmeler yazıya geçirilmiştir. Okul müdürleri ile gerçekleştirilen görüşmeler müdür odasında gerçekleştirilirken, öğretmenlerle yapılan görüşmeler ise öğretmenlerin kendilerini rahat hissedebilecekleri, rehberlik odası, müdür yardımcısı odası, müdür odası gibi okulun uygun odalarında gerçekleştirilmiştir.

Nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılan üç tür veri toplama tekniği vardır. Bunlar gözlem, görüşme ve doküman incelemesidir. Araştırmada kullanılan durum çalışmasında da başlıca veri toplama aracı görüşmedir. Görüşme, insanların olaylara bakış açılarını, tecrübelerini, hislerinin ve algılarını ortaya koymada kullanılan, fazlası ile güçlü bir veri toplama biçimidir (Bogdan ve Biklen, 1992).

Patton (1987) katılımcının iç dünyasına girip onun bakış açısını anlayabilmenin görüşmenin temel amacı olduğunu ifade etmiştir. Görüşme yolu ile katılımcıların deneyimlerini, tutumlarını, düşüncelerini, yorumlarını, tepkilerini anlamaya çalışırız. Görüşmede katılımcılara yöneltilen sorulara, rahat dürüst ve doğru bir biçimde teki vermesini sağlamak çok önemlidir. Buradan hareketle araştırmada katılımcıların kendilerini rahat ve güven verici bir ortamda hissetmeleri için onlarla sosyal ve günlük bir konu hakkında görüş alışverişinde bulduktan sonra, araştırmamızın konusu ve amacı hakkında bilgi verildi. Katılımcıların kendilerini rahat ve huzurlu hissedecekleri, bununla birlikte görüşlerini samimiyetle ifade edebilecekleri bir görüşme ortamı oluşturulmaya çalışılmış, böylelikle sağlıklı bir etkileşim ortamı oluşturulmuştur.

Katılımcılara araştırmaya dair 14 açık uçlu soru (Ek 2) yöneltileceği, görüşme esnasında veri kayıplarının önüne geçebilmek için sorulara verilen cevapların kayıt altına alınacağı, araştırmanın sonucunda elde edilen bulguların performans değerlendirme sürecinin iyileştirilmesine katkı sağlayacağı yönünde bilgi verilmiştir. Görüşmeler esnasında katılımcıların kendilerine yöneltilen soruları cevaplandırırken araştırmacıdan etkilenmemesine çalışılmıştır. Araştırmanın güvenilirliğini artırmak için görüşme öncesinde katılımcılarla samimi bir iletişim kurulmaya çalışılmış, araştırmanın içeriği ve amacı hakkında katılımcılara bilgi verilmiştir.

Verilerin Analizi

Araştırmamızda içerik analizi tekniği benimsenerek, okul müdürleri ve öğretmenlerle yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen veriler belirli temalar ışığında özetlenerek yorumlanmıştır. Katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmeler sonrasında ses kayıt cihazı ile kaydedilen veriler yazıya geçirilmiş, içerik analizi yapılarak derinlemesine incelenerek katılımcılardan alınan cevaplar ışığında

temalar oluşturulmuştur. Görüşme formunda yer alan sorulara katılımcıların verdikleri cevaplar belirlenen temalara göre yorumlanarak sistematik ve açık bir biçimde açıklanmış, sebep sonuç ilişkileri irdelenerek bazı sonuçlar elde edilmiştir.

Geçerlilik ve Güvenilirlik

Geçerlilik nitel araştırmada, araştırmacının araştırdığı olguyu, durumu olduğu haliyle yansız bir biçimde gözlemlemesi anlamına gelmektedir (Kirk ve Miller, 1986). Nitel bir araştırmada araştırma alanına olan yakınlık, yüz yüze yapılan görüşmeler yolu ile ayrıntılı ve derinlemesine bilgi elde etme, gözlemler yolu ile doğrudan veya olayın gerçekleştiği doğal ortamda bilgi toplama, uzun süreli bilgi toplama gibi imkânların olması geçerliliği oluşturmayı sağlayan önemli özelliklerdir. Elde edilen verilerin ayrıntılı bir biçimde raporlaştırılması, araştırmacının elde ettiği sonuçlara nasıl ulaştığını açıklaması nitel bir araştırmada geçerliliğin önemli ölçütleri arasındadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Araştırmada kullandığım betimsel analiz yönteminde de katılımcıların görüşlerinin doğrudan alıntılarla aktararak, bunlardan yola çıkarak sonuçların açıklanması geçerliliği sağlamak için atılan önemli bir adım olmuştur.

Güvenilirlik nitel araştırma sonuçlarının inandırıcılığı açısından çok önemlidir. Nitel araştırmanın temel ilkelerinden birisi, gerçeklerin kişilere ve ortama göre sürekli bir değişim içerisinde olması, araştırmanın benzer gruplara uygulanması halinde yakın sonuçlara ulaşmanın mümkün olmadığını en baştan kabul etmektir. İnsan davranışlarının durağan olmaması, değişime açık olması, nitel bir araştırmanın aynen tekrarını imkânsız kılmaktadır. Aynı zamanda nitel yaklaşım her araştırmacının olayları, olguları algılama ve yorumlama biçimlerinin farklı olabileceğini kabul eder (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Araştırmamda geçerliliği ve güvenilirliği sağlamak için ise aşağıdaki yöntemler kullanılmıştır.

İnandırıcılık: Araştırmanın bilimsel bir nitelik kazanması için araştırma süreci ile elde edilen sonuçların açık, tutarlı ve diğer araştırmacılar tarafından da teyit edilebilir olması gerekir. Elde edilen bulguların gerçekliği, aynı ortamlarda sonuçların geçerliğine, süreçlerin tutarlı olmasına, bilgilerin nesnel bir biçimde toplanarak, sonuçlarında nesnel bir biçimde ortaya konduğuna dair kanıtların

sunulması gerekir (Lincoln ve Guba, 1985 Akt. Yıldırım ve Şimşek, 2013). Araştırmamda inandırıcılık kapsamında yapılan çalışmalar aşağıda belirtilmiştir.

- Araştırma verileri uzun bir zaman boyunca devam eden etkileşim sonucunda ses kayıt cihazı ile görüşme formunda yer alan 14 soru ile elde edilmiştir.
- Araştırma boyunca elde edilen veriler birbiri ile karşılaştırılarak yorumlanmış ve kavramsallaştırılmıştır.
- Araştırmaya zengin katılımcı çeşitliliği sağlanarak, farklı zamanlarda farklı okul türlerinde görev yapan 22 okul müdürü ile 22 öğretmenden veri elde edilmiştir.
- Araştırma konusunda derin bilgiye sahip ve nitel araştırma konusunda uzman araştırmacılardan, yapılan bu araştırmayı incelemeleri istenmiş, süreçle ilgili öneri ve eleştirileri dikkate alınmıştır.

Transfer edilebilirlik: Nitel araştırmaların doğrudan olay ve olguları derinliğine ve ayrıntılı bir biçimde incelemeye yönelir. Aktarılabirlik kavramının benimsenmesi, sonuçların genellemeyeceğini fakat benzer ortamlara uygulanabileceğini ifade etmektedir. Araştırmayı okuyan kişiler benzer ortamlara ve süreçlere dair bir anlayış oluşturup, bireysel uygulamalarına deneyimli ve bilinçli bir biçimde yaklaşabilirler. Amaçlı örnekleme ve ayrıntılı betimleme yöntemleri araştırma sonuçlarının aktarılabirliğini sağlamak adına oldukça önemlidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Araştırmamda aktarılabirliği sağlamak adına elde edilen veriler, okuyucuya yorum katmadan verinin özüne sadık kalınarak nesnel bir biçimde aktarılmıştır. Elde edilen verilerin okuyucunun zihninde canlandırmasını sağlayıp, kendi ortamına dair çıkarımlar yapması sağlanmaya çalışılmıştır. Katılımcıların belirlenmesi için göz önünde bulundurulan ölçütler ile katılımcıların taşıdığı özellikler ayrıntılı olarak verilerek amaçlı örnekleme yapılmıştır.

Tutarlılık: Tekrar edilemeyen bir ölçümün geçerliliği şüphe yaratır. Nitel araştırmada tekrar edilebilirlik, kabul gören varsayımlara göre olası değildir. Çünkü olay ve olgular sürekli olarak değişkenlik gösterir. Nitel araştırmalar nicel araştırmalarda kullanılan güvenilirlikten ziyade, güvenilirliğin de odaklandığı tutarlılığa önem verir (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

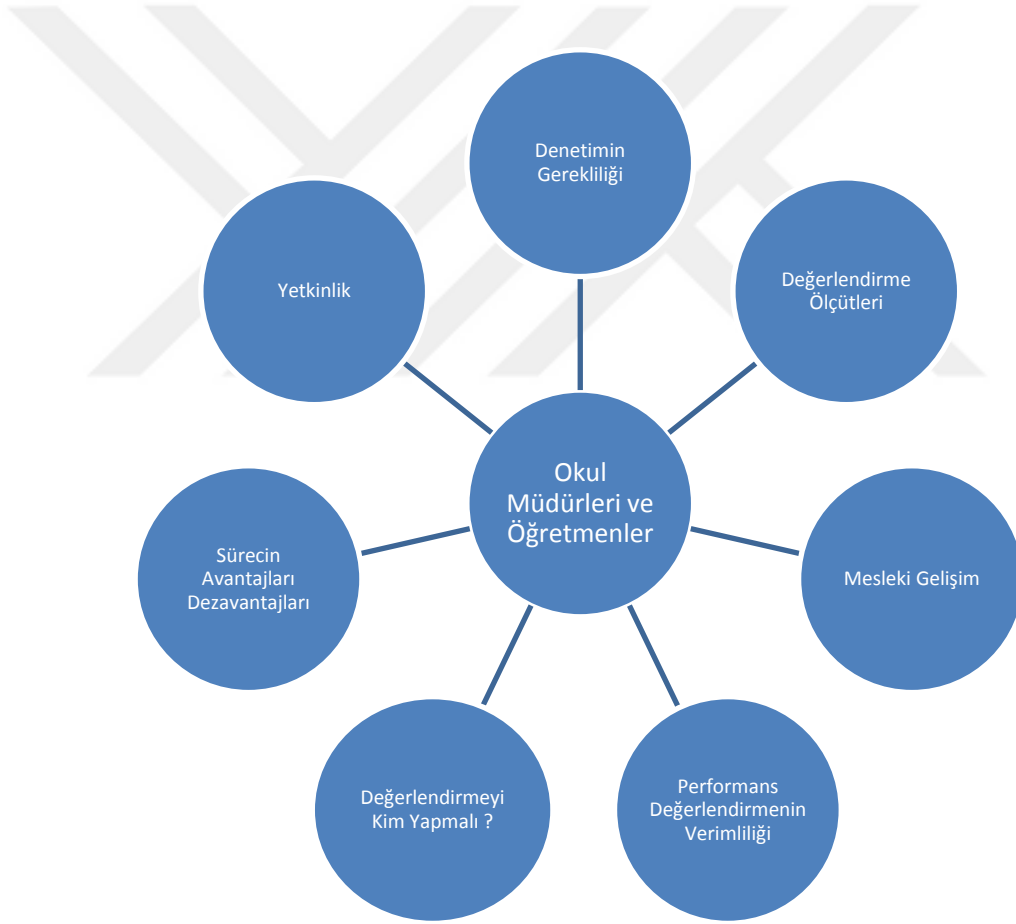
Teyit edilebilirlik: Bilimsel bir araştırmada araştırmacının 6znel yargılardan ve tahminlerden uzak bir biçimde araştırma sonuçlarının gerçeği yansıtması beklenir. Nitel araştırmada nesnelliğin tam olarak sağlanamayacağı, araştırmacının kısmen de olsa araştırmayı etkileyeceğini varsayan Guba ve Lincoln nesnelik kavramı yerine teyit edilebilirlik kavramını 6nermişlerdir. Buradan hareketle araştırmacı ulaştığı sonuçları elde ettiği verilerle s6rekli olarak teyit edip, okuyucuya mantıklı bir ereve sunması gerekir (Yıldırım ve şimşek, 2013). Araştırmada kullanılan veri toplama araçları, verilerin ham halleri ile veri analizi aşamasında oluşturulan temalar gerektiğinde uzman g6r6ř6ne sunulmak 6zere hazırlanmıştır.



Üçüncü Bölüm

Bulgular ve Yorum

Araştırmanın bu bölümünde, elde edilen verilerin analizi ile ulaşılan bulgular araştırmanın amacı yönünde yorumlanarak okuyucuya sunulmuştur. Araştırmaya katılan okul müdürleri ve öğretmenlere yöneltilen sorulara alınan cevaplardan aşağıdaki temalar elde edilmiştir. Elde edilen temalar ışığında okul müdürlerinin ve öğretmenlerin performans değerlendirme süreci hakkındaki görüşleri irdelenmiştir.



Şekil 2. Görüşmelerden elde edilen temalar

Öğretmenlerin Performansını Değerlendirmeye Yönelik Denetim Yapılmasını Nasıl Değerlendirdiklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan her kademe ve türdeki okul müdürleri, öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesine yönelik denetim yapılmasını olumlu

değerlendirdiklerini belirtmişlerdir. Performans değerlendirme süreci üzerinde yapılacak küçük değişiklikler ile daha verimli sonuçlar elde edileceği bazı okul müdürleri tarafından belirtilmiştir. Özellikle ortaöğretim kademesinde geçmişte sadece Bakanlık Müfettişleri tarafından denetim yapılırken, Performans değerlendirme süreci ile denetimin her yıl düzenli olarak yapılacak olması MD19 (Erkek, Lise) kod isimli katılımcının da ifade ettiği gibi çok isabetli olmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenler de denetime yönelik olarak gerçekleştirilen performans değerlendirmeyi bir öğretmen dışında olumlu bulduklarını dile getirdiler. Öğretmenlerin kendilerini motive etmeleri, çalışan ile çalışmayan öğretmenin ayırt edilmesi adına, zayıf ve güçlü yönlerini görmeleri için muhakkak bir değerlendirmeye tâbi tutulmaları gerektiğini dile getirmişlerdir. Araştırmaya katılan ÖG1 (Kadın, Okul öncesi) kod isimli öğretmen ise *“Performansın değerlendirmesini uygun bulmuyorum öğretmen adına. Bu çok hassas bir nokta. İdare bu performans değerlendirme formunu 30 dakikada dolduruyor ama bizim bir sene boyunca yaptığımız çalışma var. Her çalışmayı okul müdürü takip edemez. Uygulamadığı yapmadığı birçok şeyi yapmış gibi gösteren öğretmenlerde oldu.”* diyerek sürece karşı olumsuz görüş belirtmiştir.

“Denetimin gerekliliği” teması altında, okul müdürlerinin ve öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesine yönelik denetim yapılmasını nasıl değerlendirdiklerine ilişkin görüşlerine yer verilmiştir. Konu ile ilgili katılımcıların görüşleri:

Öğretmenlerin, performanslarını değerlendirmenin gerekli olduğunu düşünüyorum. (MD1, Kadın, Okul öncesi)

Denetim yapılması uygundur kendinden bir şeyler katan öğretmenlik mesleğinin gerekliliklerini yerine getiren kendine sürekli geliştiren bireylerin farkındalığını ortaya çıkarmaktadır. Öğretmenin kendisini değerlendirmesi için kendisini geliştirmesi için değerlendirme her yıl belirli süreçlerde yapılmalıdır. (MD5, Erkek, İlkokul)

Öğretmenlerin performansını değerlendirmeye yönelik denetim yapılmasını öncelikle olumlu değerlendiriyorum. Performans değerlendirmesi sonucunda öğretmenlerin verimliliklerinin ve etkililiklerinin artacağını düşünmekteyim. Bilimsel yönetim ilkeleri doğrultusunda belirlenen performans ölçütleriyle denetim; eğitim-öğretimde öğretmenler için heyecan, doyum, mutluluk ve başarı getireceğini düşünmekteyim. (MD11, Erkek, Ortaokul)

Performans değerlendirme sürecini geçen yıl ilk defa gerçekleştirdik. Yaptığımız denetimlerde pek çok eksikle karşılaştık. Liselerde ilköğretilere göre çok fazla müfettişlerin gelmediği bir denetim sistemi vardı. Yeni uygulamanın bu anlamda faydalı olduğunu ben gördüm. Öğretmen denetiminin her zaman yapılması gerektiğini de düşünüyorum. Denetim olmazsa kişi kendin kaybedebiliyor. Geri geliyor iş körlüğü yaşayabiliyor. Sadece derse girip yarını planlamadan gelen öğretmenler var. Ben bu konuda denetim yapılmasının faydalı olduğu sonucuna vardım. (MD19, Erkek, Lise)

Her kurumda çalışan memur için denetim olmalıdır ve denetimler elbette performansa dayalı yapılmalıdır. Bu açıdan öğretmenler için başlatılan performansı değerlendirmeye yönelik denetim yapılmasını olumlu buluyorum. (MD22, Erkek, Lise)

Tâbi ki herkes başıboş bırakılmamalı bir şekilde herkes değerlendirmeye tâbi tutulmalı. Ama bu değerlendirme yapılırken objektif olunması oldukça önemli. İş okul müdürüne bırakıldığında benim okul müdürü ile aram kötü ise direkt kötü not alabilirim. Okul müdürünün tarafsız davranıyor olması gerekir. Benle kişisel olarak problemi olabilir ama yaptığım işleri görüyordur bana notumu verir bu problem değil. Ama sadece müfettişle yapıldığında da benim yıl boyunca ne yaptığımı bilmediği için, o gün kötü gününe denk gelebilir problem yaşayabiliriz kötü bir not alabilirim. Bu da yanlış olur. (ÖG2, Kadın, Okul öncesi)

Öğretmenlerin kendilerinin başarılı oldukları hususları görmeleri, zayıf oldukları hususları ise güçlendirmeleri anlamında denetim yapılmasını performanslarının değerlendirilmesini olumlu buluyorum. Başarılı çalışkan öğretmenler ile tam aksi durumda olan öğretmenlerin ortaya çıkarılması anlamında denetimin değerlendirmenin şart olduğunu düşünüyorum. (ÖG5, Kadın, İlkokul)

Eğitimin açık bir sistem olması nedeniyle girdi, süreç ve ürünlerin bir değerlendirmeye tâbi tutulması hem sistemin ihtiyaçlarının belirlenmesinde hem de aksayan ve düzeltilmesi gereken yönlerin tespitinde önemlidir. Tüm sistemin performansının değerlendirilmesi gerektiğini düşündüğüm gibi sürecin vazgeçilmez parçası olan öğretmenlerin de değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonucu gerekli tedbirlerin alınmasının zorunluluk olduğunu düşünüyorum. (ÖG7, Erkek, İlkokul)

Öğretmenlerin performansını değerlendirmeye yönelik denetim yapılmasını genel olarak olumlu değerlendiriyorum. Ancak değerlendirmeyi yapan kişinin nitelikleri, yetkinliği ve objektifliği çok önemlidir. Değerlendirmeyi yapan kişinin değerlendirme yaptığı konuda herhangi bir eğitimi var mı? O derse ilişkin eğitim süreci hakkında bir alt yapı araştırması yapmış mı? Örneğin Müzik öğretmeni ile Matematik öğretmeni veya farklı branş öğretmenlerinin değerlendirme ölçütleri de farklı olmalıdır. (ÖG11, Erkek, Ortaokul)

Performans değerlendirmeye yönelik denetim yapılmasını oldukça doğru, mantıklı buluyorum. Sonuç itibariyle oldukça önemli bir görevi yerine getiriyoruz toplumun geleceğini dizayn ediyoruz. Bu iş yaparken de bir standardımız olmalı muhakkak.

Yaptığımız işin denetlenmesi bunun için oldukça önemli. Ancak bu denetlemenin bir dersi dinleyip ona göre değerlendirilmesini yanlış buluyorum. (ÖG21, Kadın, Lise)

Elde edilen bulgulara göre araştırmaya katılan okul müdürleri ve öğretmenler, performans değerlendirmeye yönelik olarak denetim yapılmasını olumlu olarak değerlendirmişler ve görüş birliği sağlamışlardır. Değerlendirme yapılması ile ilgili olarak olumsuz görüş bildiren bir öğretmenin (ÖG1, Kadın, Okul öncesi) ise okul müdürü ile yaşadığı bazı sorunlardan dolayı sürece karşı çıktığı kendisi ile yapılan görüşmede gözlenmiştir.

Performans Değerlendirme Sürecinde Kullanılan Ölçütler Hakkındaki Görüşlere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan okul müdürleri ve öğretmenler performans değerlendirme sürecinde kullanılan ölçütler hakkında farklı yönde görüşler belirtmişlerdir. Katılımcıların hepsi ölçüt sayısını yeterli bulmuş ancak fazla ayrıntılı olarak değerlendirmişlerdir. Özellikle değerlendirme ölçütlerinin branşlara göre değişiklik göstermesi gerektiği belirtilirken, bazı katılımcılar okul ve bölge bazlı değişiklik yapılması gerektiğini dile getirmişlerdir. Katılımcıların görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde, değerlendirme ölçütlerinin fazla ayrıntılı olduğu, bazı maddelerin gerçekleştirilmesinin çok zor olduğu, ölçülebilir olmayan maddelerin yer aldığı, branş bazında ve okul türlerine göre değerlendirme ölçütlerinin yeniden düzenlenmesi gerektiği öne çıkmaktadır.

“Denetim Ölçütleri” teması altında okul müdürleri ve öğretmenlerin performans değerlendirme sürecinde kullanılan değerlendirme ölçütlerine ilişkin bazı görüşler şunlardır:

Ölçütler branşlara göre belirlenmeliydi. Çoğu ölçüt Okul öncesi eğitime uymadığı gibi, değerlendirme yapılması gereken birçok noktaya yer verilmemiş diye düşünüyorum. (MD1, Kadın, Okul öncesi)

50 madde var bu maddeleri incelediğimizde ölçütlerin çok genel sıralanmış olduğunu çok somut ve objektif olmadığını düşünüyorum. Neticede 50 madde var öğretmenleri buna göre değerlendirmeniz gerekiyor. Değerlendirme esnasında ayrıntıyı yakalamak çok zor maddelere 4 değil 3 puan verdiğinizde öğretmen 80 alıyor. Objektiflik olmaması hususunda sorunlar ortaya çıkabilecektir. Ama müdürün tarafsız olması bu sorunu ortadan kaldıracaktır. Her branş için farklı ölçütlerin geliştirilmesi branş branş, ayrı ayrı değerlendirilmesi daha doğru olacaktır. (MD14, Erkek, Ortaokul)

Ölçütler farklı kategoriler içermektedir. Bazıları birbirine çok bağlı. Algılama sebebinden dolayı, cümlenin gidişatı ile çıkan anlam bakımından bizi aldattığını düşünüyorum. Kısmen yeterli denilebilir. Ancak, çok fazla soruların oluşu formu doldururken puanlamada hata oranını arttırmaktadır. Birbirine bağlantılı ama farklı içerikte gelen sorular birbirine yaklaşık düzende sorulmadığı zaman bir önceki benzer soruya hangi puanlama yapmışım deyip arayışa geçtiğim olmuştur. Sorular uygulamaya dönük daha net ve daha az sorulardan oluşabilir. Bu durum ayrıca kalabalık öğretmen nüfusu olan okullarda toto loto mevzularının da önüne geçer. Dolduran müdür objektiflikten ayrılabilir duruma göre. Ben geçen yıl 60 personele doldurdum. Süre darlığı da olduğu için sorun oldu bıkkınlık ve yorgunluk yarattığı için sapmalarım olmuştur diye düşünüyorum. Kategorilerin birbiri arkasına ulanması avantaj sağlar. Müdür üşenmeden puanlamasını yapar. Biraz daha az ve öz soru sorulmalı diye düşünüyorum. (MD19, Erkek, Lise)

Konu ile ilgili olarak bir okul müdürünün (MD19, Erkek, Lise) tespiti oldukça dikkat çekicidir. Katılımcıya göre değerlendirme formunda yer alan ölçüt sayısının fazla oluşu formu doldururken hata yapma oranını arttırmakta, değerlendirme yaparken kafa karışıklığı yaşanmasına sebep olabilmektedir. Özellikle öğretmen sayısının fazla olduğu okullarda okul müdürleri zaman sıkıntısı da yaşadıkları için değerlendirme yaparken yorgunluk ve bıkkınlıkta yaşadığından rastgele, baştan savma bir biçimde değerlendirmelerini gerçekleştirdiklerini ifade etmiştir. Bu sorunun önüne geçebilmek için ölçüt sayısının azaltılması, daha net ve uygulamaya dönük olması gerektiği okul müdürü tarafından ifade edilmiştir.

Ölçütler oldukça iyi hazırlanmış. Hatta çok fazla bile detaylandırılmış diyebilirim. Öğretmenle ilgili sorulmadık hiçbir soru bırakılmamış. Ancak bazı bölümler biraz daha sadeleştirilebilir diye düşünüyorum ben. Bazı ölçütleri nicel olarak ölçmek mümkün değil. Ben kendi gözlemlerime dayalı olarak o ölçütleri puanlıyorum ama biraz daha sadeleştirilebilir. Öğretmenin değerlendirmesinde hiçbir ölçütün atlanmadığını düşünüyorum. (MD6, Erkek, İlkokul)

Performans değerlendirme sürecinde kullanılan ölçütlerin çok ayrıntılı ve katı olduğu kanaatindeyim. Bütün bu ölçütlerin yerine getirilmesinin oldukça zor olduğunu düşünüyorum. Bu ölçütlerin belki bir kısmı ya da oldukça büyük bir bölümünü öğretmenler yerine getirmiş bile olsa bu ölçütlerin bir kişi tarafından yerine getirilmesinin fazla gerçekçi olduğunu düşünmüyorum. Bu ölçütlerle; başarılı sayılan bir öğretmenin sürecin sonucunu yansıttığına inanmıyorum. Bu ölçütler o kadar güzel belirlenmiş ki, keşke tam anlamıyla yerine getirebilecek zaman, gücümüz ve yeterliliğimiz olsa. (ÖG6, Erkek, İlkokul)

Performans değerlendirme sürecinde kullanılan ölçütlerin çok fazla ve karmaşık olduğunu düşünüyorum. Branş bazında ölçütlerin oluşturulması gerektiğini ölçütlerin

farklılaştırılması gerektiğini düşünüyorum. Kullanılan ana ölçütlerin sadeleştirilmesi gerektiğini, sayısının da azaltılması gerektiğini düşünüyorum. Fazla ayrıntıya girilmesi ölçütleri karmaşıklaştırmış diye düşünüyorum. (ÖG10, Erkek, İlkokul)

Ölçütlere genel manada baktığım zaman ölçütlerin evrensel ve genel-geçer olmak yerine okul-çevre-öğrenci profili gibi birçok etken göz önüne alınarak yapılmasından yanayım. Her okulun etkenleri aynı değil. Her okulu aynı kıstasla değerlendiremeyiz. Kurum bazlı değişiklik yapılabilir. Branş bazlı değişiklik yapılabilir. Ben yiyecek içecek hizmetleri alanındayım. Benim bu mesleği Kütahya'da yapmamla Antalya'da gerçekleştiren bir hocamın imkânları da derse bakışı da daha farklı. Doğu bölgesinde bu mesleği yapan öğretmenler için çevre koşulları daha farklı. Bu konuda aynı kıstasın kullanılması bazı sorunlar çıkarabilir. O nedenle ölçütler bence yetersiz kalıyor. (ÖG18, Erkek, Lise)

Belirlenen meslekî ölçütler ve bunların göstergeleri yetkililer tarafından iyi planlanmış. Bir öğretmenin gününün yarısını geçirdiği okulda; davranıştan iletişime, sınıf ortamı düzeninden zaman yönetimine kadar her ölçüt öğretmenlik mesleğine göre tutarlı bir şekilde değerlendirmeye açık düzenlenmiş. (ÖG16, Kadın, Ortaokul)

Ölçüt maddeleri genel olarak her şeye değinmişti. Kıyafetimize varana kadar her şey vardı içinde. Branş bazlı ayrıma gidilmeli ama farklı ölçütler branş bazında geliştirilmeli. Okul bazlı ölçütlerde geliştirilebilir. Okulumuz merkez okul olarak gözüküyor ama veli profili merkezdeki okullarla çok farklı. Bu da o ölçütlerde farklılık yaratıyor. Bu anlamda değişikliğe gidilmesi faydalı olacaktır. (ÖG2, Kadın, Okul öncesi)

Okul müdürleri ve öğretmenler performans değerlendirme sürecinde kullanılan ölçütler hakkında görüş farklılığı yaşamışlardır. Ölçüt sayısının fazla ve çok ayrıntılı olması görüş birliği yaşadıkları hususlar arasındadır. Okul müdürleri ve öğretmenler tarafından dile getirilen diğer bir husus ise değerlendirme ölçütlerinde branş farklılıklarına dikkat edilmesi yönünde olmuştur. Değerlendirme formunda ölçme değerlendirme ile ilgili ölçüt maddeleri var ama okul öncesinde ölçme değerlendirme uygulaması yok. Meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin de farklı ölçütlere göre değerlendirilmesi gerektiği dile getirilmiştir. Bu ayrıntılara dikkat edilerek ölçütlerin yeniden düzenlenmesi gerektiği ortak görüş olarak ifade edilmiştir. Branş farklılığının göz önünde bulundurularak değerlendirme ölçütlerinin yeniden düzenlenmesi gerektiği pek çok katılımcı tarafından dile getirilmiştir. Değerlendirme ölçütlerinin okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşlerinin alınarak yeniden düzenlenmesine yönelik olarak ifade edilen öneriler performans değerlendirme sürecinin verimliliği açısından oldukça önemlidir.

Öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesinin meslekî gelişimlerine katkı sağlayıp sağlamadığını ilişkin bulgular

Araştırmaya katılan 22 okul müdüründen 19'u değerlendirme sürecinin öğretmenlerin meslekî gelişimine katkı sağlayacağını ifade ederken, 3 okul müdürü ise herhangi bir katkı sağlamayacağını ifade etmiştir. MD10 (Erkek, İlkokul), *“Değerlendirme sürecinin bu şartlarda öğretmenlerin meslekî gelişimine katkı sağlayacağını düşünmüyorum. Değerlendirmenin branş branş ve daha uygulanabilir ve öğretmenlerin de daha net ve kendisini geliştirebileceği ölçütlerde olması gerekir.”* diyerek sürecin öğretmenlerin meslekî gelişimine neden katkı sağlamayacağını ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan 20 öğretmen sürecin öğretmenlerin meslekî gelişimine muhakkak katkı sağlayacağını ifade ederken 2 öğretmen katkı sağlamayacağını söylemiştir. ÖG1 (Kadın, Okul öncesi), *“Kesinlikle düşünmüyorum. Ben zaten elimden gelenin fazlasını yapıyorum. Ben kendimi geliştirmek için internet ortamında veya farklı yollarla yapıyorum.”* ÖG21 (Kadın, Lise), *“Ben bir öğretmen olarak performans değerlendirme sürecinin bana meslekî anlamada katkı sağladığını düşünmüyorum. Sonuçta yapılan bu değerlendirmenin önemli bir yaptırımı yok.”* Okul müdürleri ve öğretmenler arasında olumsuz görüş beyan eden olsa da katılımcıların çoğunluğu performans değerlendirme sürecinin meslekî gelişimlerine katkı sağlayacağını ifade etmişlerdir.

“Meslekî Yeterlilik” teması altında öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesinin onların meslekî gelişimine katkı sağlayıp sağlamayacağına ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre:

Öğretmenler ve biz denetlediğimizde kendimize bir çeki düzen veriyoruz. Yürekten yapanları muaf tutuyorum ama değerlendirileceğini bilen arkadaşların kendilerine çeki düzen verdiklerini derlenip toplandıklarını biraz daha emek harcadıklarının farkındayım. Olumlu etkiler bence daha farklı çalışmalara yönelebilir öğretmen.(MD2, Kadın, Okul öncesi)

Kesinlikle düşünüyorum sağlamaktadır. Puanlama bir nevi öğretmenlerin sıralanmasına ve başarılarını ölçmekte olup öğretmenlerin yüksek puan almak ve başarılarını yukarı çekmek için yeni gelişmeleri yakından takip etmesini sağlamaktadır. Öğretmenler çalışmalarının idare tarafından görüldüğünü görünce daha da motive olmaktadır. Düşük puan alan arkadaşlara da neden düşük aldıklarını açıkladığımızda hatalarını düzeltmiş eksiklerini gidermişlerdir. (MD5, Erkek, İlkokul)

Düşünüyorum. Değerlendirmeden düşük alan bir öğretmen kendi eksikliğini göreceğinden dolayı genel anlamda çalışmasını ve verimini artırır. Eksik bulunan yönleri ile ilgili hizmet içi eğitimler veya tecrübe sahibi kişilerle eksiklerine dönük çalışmalara katılabilir. Verimi arttırmaya yönelik çalışmalar yapabilir. (MD15, Erkek, Ortaokul)

Kesinlikle katkı sağlıyor. Değerlendirme ölçütlerinden haberdar olan öğretmenlerimiz bu ölçütleri de dikkate alarak çalışmalarına yansıtıyorlar. (MD18, Kadın, Lise)

Çalışan öğretmen zaten çalışıyor. Çalışmayan öğretmenler için ise çok da teşvik edici olmadı. Performans değerlendirme sürecinde ben çalışmayan öğretmenlerin performansını arttırıcı bir şey ben görmedim. Üstelik çalışmayan öğretmenlerin de motivasyonunu bozuyor. Ödül yok çünkü çalışmaya bir yaptırımı yok somut bir şey yok. Yüksek puan alana da ödül yok. Çalışan ile çalışmayan arasında fark olmalı süreç bunu somutlaştırmalı. Değerlendirme sürecinin öğretmenlerimizin meslekî gelişimine katkı sağladığını söylemek çok zor. Süreç içerisinde ve süreç sonrasında herhangi bir ödül ceza söz konusu olmadığı için öğretmenler de hiçbir çaba içerisine girmemişlerdir. (MD4, Erkek, Okul öncesi)

Katkı sağlayacağını düşünüyorum. Özellikle performans değerlendirme ölçütlerindeki eksiklerimi geliştirebilirim. Bununla ilgili bir seminere gidebilirim kitap okuyabilirim yardım alabilirim. Aldığım eksiklere göre kendimi özellikle okul öncesi ile ilgili teknolojik bağlamda olsun veya kendimi eksik gördüğüm drama ile ilgili kurs alabileceğimizi müdür beyle de bunları paylaşınca kendisi de bize destek oldu. (ÖG3, Kadın, Okul öncesi)

Düşünüyorum. Öğretmenlerin sürekli kendilerini gelişen teknolojiye, çağa, yeni nesle göre yenilemelerinin, eğitim-öğretim sürecinin gerisinde kalmamaları açısından gerektiğini düşünüyorum. Performans ölçütlerinin yukarıda saydığım koşullara göre sürekli güncellenerek uygulanması halinde öğretmenlerin meslekî gelişimlerine katkı sağlayacağı görüşündeyim. (ÖG6, Erkek, İlkokul)

Öğretmen olarak performansımın değerlendirilmesinin doğru bir şekilde yapıldığı takdirde meslekî gelişimine katkı sağlayacağını düşünüyorum. Ancak öğretmen olarak beni değerlendiren sistemin yanlış veya eksik olduğunu düşündüğüm takdirde aksine olumsuz bir etkisi olacaktır. Özellikle ilk uygulamada karşılaşılan şahsi ve pervasız davranışlardan dolayı verilen yanlış puanlamalar uygulamada teori kadar başarılı olamadığımızı göstermektedir. Ayrıca sorumlu arandığında neredeyse tüm yükü sırtına alan öğretmenlerin ödüllendirme, iyileştirme gibi durumlarda hiç hatırlanmaması da öğretmenlerdeki meslekî gelişimde sönmeye sebep olmaktadır. (ÖG11, Erkek, Ortaokul)

Eğer bu değerlendirme gerçekten tarafsız ve adil bir şekilde yapılırsa elbette meslekî gelişimim açısından faydalı bir uygulama olabilir. Tâbi bunun faydalı olması için bir yaptırımı olmalı. Yani yüksek not alanla düşük not alanın arasında bir fark yaratılmalı. (ÖG17, Erkek, Lise)

Okul müdürleri ile öğretmenlerin neredeyse tamamı, performans değerlendirme sürecinin öğretmenlerin meslekî gelişimlerine katkı sağlayacağını ifade ettikleri görülmüştür. Sürecin öğretmenlere katkı sağlamayacağını ifade eden okul müdürleri ve öğretmenler ise bunun nedenini, sürecin bir yaptırımının olmayışına bağlamışlardır. Değerlendirme sonrasında yüksek puan alan öğretmen ile düşük puan alan öğretmen arasında bir farkın olmadığını okul müdürleri de öğretmenler de ifade etmişlerdir.

Performans Değerlendirme Sürecini Öğretmenlerin Meslekî Gelişimlerine Katkı Sağlayacak Bir Süreç Olarak Düşünüldüğünde Bu Sürecin Verimliliğine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan okul müdürleri genel olarak performans değerlendirme sürecinin öğretmenlerin meslekî gelişimine katkı sağladığını ifade etmişlerdir. Performans değerlendirme sürecinin bu anlamda oldukça verimli olduğunu 4 okul müdürü dışında tüm okul müdürleri kabul etmişlerdir. MD4 (Erkek, Okul öncesi), *“Süreç şu anki uygulanma biçimiyle öğretmenlerin meslekî gelişimine bir katkı sağlamayacaktır diye düşünüyorum. Ödül ceza olmayınca öğretmen motive olmuyor.”*, MD10 (Erkek, İlkokul), *“Değerlendirme sürecinin verimliliğinin fazla olmadığını düşünüyorum. İdarecinin değerlendirmesinin net ve belgelere dayalı olması gerektiğini düşünüyorum. Fakat bu yeni uygulamaya konulan süreç idareci ile öğretmen çatışmasına neden oluyor. Sürecin muhakkak revize edilmesi gerekir. Zaman açısından da sorun yaşandı biraz sıkışık bir döneme denk geldi. Ne müdür net olarak öğretmenini değerlendirebildi ne de öğretmen buna hazırlıktı. Biraz süreç aceleye getirildiği için verim az oldu diyebilirim bu yıl ise daha verimli olacaktır.”* MD17 (Erkek, Lise), *“Hayır mevcut sistemin sürece bir verimlilik kattığını henüz gözlemlemedim. Çünkü öğretmenlere puanlar verildi ama bu puan nerde kullanılacak ne işe yarayacak kimse bilmiyor.”*

Değerlendirme sürecine ödül ve cezanın yansıtılmaması, değerlendirme sonucunda öğretmenlere yönelik olarak somut dönütlerin sağlanamayışının, öğretmenlerin meslekî gelişimine katkı sağlamadığını 4 okul müdürü ifade etmiştir. Katılımcı öğretmenlerin 19’u sürecin meslekî gelişimlerine katkı sağladığını oldukça da verimli geçtiğini ifade ederken 3 öğretmen süreci verimli bulmadıklarını ifade etmişlerdir. ÖG17 (Erkek, Lise), *“Bu sürecin verimli olabilmesi için daha önce belirttiğim gibi tarafsız ve adil yapılmalı. Bunun*

yanında bu işi yapacak kişinin de iyi bir gözlemci ve meslekî yeterliliğe sahip olması gerekir. Ayrıca okul müdürlerinin tüm öğretmenleri bütün maddelere göre değerlendirmesi için oldukça uzun bir zaman gereklidir. Fakat okul dışında ve öğretmenlerle ilgili olmayan çok fazla konuyla ilgili müdürler çok zaman harcamak zorunda olduklarından bunun verimli bir şekilde uygulanması zordur.” ÖG20 (Kadın, Lise), “Bu süreçte verimliliğin artması daha çok öğretmenin akademik ve kültürel yönden gelişmesi ile sağlanabilir. Bu açıdan verimlilik noktasında düşük olduğunu düşünüyorum.” Değerlendirme sürecinin öğretmenlerin meslekî gelişimine katkı sağlaması için öncelikle okul müdürlerinin meslekî yeterliliklerinin gözden geçirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

Bu bölümde “Meslekî Yeterlilik” temasının devamı olarak sürecin verimliliğine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Elde edilen bulgular şu şekildedir:

Öğretmen zaten bu değerlendirmeleri, meslekî gelişimine katkı sağlayacak bir süreç olduğunu düşünür ve kabullenir ise, süreç sonunda eksik görülen yönlerini düzeltmeye ya da öğrenmeye istekli olacaktır. Bu da bu süreci verimli kılacaktır. Ama yine de kağıt üstünde, belirlenen ölçütlere göre yapılan değerlendirmelerin çok iyi sonuçlar vermeyebileceğine, şaibeler yaratabileceğine maalesef inanıyorum. Örneğin biz de ölçme değerlendirme yoktur. Bu ölçütlerde değerlendirme yapılması öğretmenlerimize yapılan bir haksızlıktır. Oysa alan bilgisine dayanan, performansını ölçebilecek farklı ölçütlere yer verilebilirdi. Branş branş ayrılması daha mantıklı olacaktır. Öğretmeler de nasıl bir etkinlik yapayım da size yaptığımız projeleri ispatlayayım telaşındalar. (MD1, Kadın, Okul öncesi)

Performans değerlendirme ölçütlerinin revize edilmesi gerektiği bir kez daha MD1 (Kadın, Okul öncesi), kod isimli okul müdürü tarafından burada dile getirilmiştir. Okul öncesi eğitimde ölçme değerlendirme yapılmadığı halde performans değerlendirme sürecinde kullanılan değerlendirme formunda ölçme değerlendirme ile ilgili bölüm olduğu için öğretmenler ilgili bölüm üzerinden de değerlendirmeye tâbi tutulmuşlardır.

Öğretmenlerin öğrencilerle velilerle daha iyi diyalog içine girmesi yönetici ve meslektaşlarıyla sağlıklı ilişkiler içinde olması millî manevi ahlaki ve evrensel değerleri koruması gerektiği meslekî ve kişisel gelişimleri ile ilgili çalışmalara katılması ile ilgili değerlendirme ölçekleri meslekî gelişimlerini geliştirmesine ve verimliliği artmasına katkı sağlayacaktır. Bu anlamda performans değerlendirme süreci bana göre verimli olmuştur. (MD8, Erkek, İlkokul)

Performans değerlendirme sürecinin, öğretmenlerin meslekî gelişimlerine katkı sağlamada bir farkındalık oluşturacağı açıktır. Çünkü öğretmenler, süreç devam ettikçe zorunlu olarak

meslekî gelişimlerini artırmanın yollarını arayacaklardır. Aksi durumda rehavet içinde eğitime devam edeceklerdir. (MD13, Erkek, Ortaokul)

Ortalama 25 yıl aynı görevi yapan, aynı mesleği icra eden öğretmenin zamanla “meslek körlüğü” dediğimiz yanlış düşmesi mümkündür ki bu belki de bu süreçte düşülen en hafif yanlıştır. Belli periyotlarda yapılan performansa dayalı denetim, öğretmendeki meslek körlüğünü önleyecek, öğretmenin gelişimini başlatacak veya artıracaktır. Denetlenmeyen öğretmenin kendini geliştirmesi tamamen öğretmenin kendi inisiyatifine bırakılır ki bu gelişmiş toplumlarda görülmez. Öte yandan sayıca çok kalabalık bir meslek grubunun kendilerini geliştirmelerine dönük performans denetimin yapılması şarttır. (MD22, Erkek, Lise)

Okul müdürü MD22 (Erkek, Lise), tarafından yapılan tespitler oldukça önemli. Öğretmenlerin zaman içerisinde meslekî bıkkınlık yaşamamasının performansa dayalı değerlendirme yapılması ile önlenebileceği, belirli zaman aralıklarında yapılacak olan değerlendirme sayesinde öğretmenlerdeki durağanlığın önüne geçilerek kendilerini geliştirmelerine olanak sağlanacağı MD22 (Erkek, Lise), kod isimli okul müdürü tarafından belirtilmiştir.

Etkili olduğunu düşünüyorum. Bazen fark edemediğimiz şeyleri bir başkasının fark etmesi çok daha önemli. Yine yapamadığımız fark edemediğimiz hatalarımızı düzeltmemizi sağlayacaktır. Tâbi söylenenleri de sınıf içinde uygulamalıyız. (ÖG4, Kadın, Okul öncesi)

Süreç sonunda öğretmen olumlu görülen veya düzeltilmesi gereken yönlerinin objektif olarak değerlendirildiğini bileceği için iyi yönlerini devam ettirecek, düzeltilmesi gereken yönlerini tespit etmiş olacaktır ve düzeltme yollarını arayacaktır. Bu da şüphesiz ki öğretmenin meslekî gelişimine katkı sağlayacaktır. (ÖG7, Erkek, İlkokul)

Yeni sistemin meslekî gelişime yardımcı olabileceğini düşünüyorum. Bu süreç dâhilinde de yapılan denetim oldukça verimli oluyor. Sürecin verimli geçtiğini rahatlıkla söyleyebilirim.(ÖG12, Erkek, Ortaokul)

Öğretmen verimliliğinin artacağını düşünüyorum. Tarafsız değerlendirmelerde rekabetin artacağını her öğretmenin daha iyisini yapacağını düşünüyorum. (ÖG19, Erkek, Lise)

Okul müdürleri ve öğretmenlerin sürecin verimliliğine ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında ortak noktalarda buluştukları görülmektedir. Her iki tarafta sürecin öğretmenlerin meslekî gelişimlerine katkı sağlaması anlamında verimli olduğunu ifade etmişlerdir. Sürecin verimliliğinin tam olarak sağlanabilmesi için ise bir yaptırımının olması gerektiği araştırmaya katılan okul müdürleri tarafından tekrar ifade edilmiştir. Okul müdürlerinin de meslekî gelişimlerinin gözden geçirilmesi, denetim ve değerlendirme hususunda hizmet içi eğitime tâbi

tutulmaları gerektiği öğretmenler tarafından ifade edilmiştir. Okul müdürlerine yönelik bu eleştiri oldukça dikkat çekicidir. Performans değerlendirme sürecinin verimli olması için okul müdürlerinin denetim ve değerlendirme konularında yetkin olması kaçınılmaz bir gerçektir.

Performans Değerlendirme Sürecinin Öğretmenler Üzerinde Psikolojik Baskı Yaratıp Yaratmadığına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan okul müdürlerinden 18'i sürecin öğretmenler üzerinde psikolojik bir baskı yarattığını ifade ettiler. Öğretmenlerin denetime tâbi tutuluyor olmaları, yıl boyunca sürekli gözetim altında tutulmaları onlar üzerinde psikolojik bir baskı yarattığı okul müdürleri tarafından ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinden MD4 (Erkek, Okul öncesi), *“Sürecin öğretmenler üzerinde bir yaptırımı söz konusu değil. Yaptırım söz konusu olmadığı için öğretmenler üzerinde psikolojik bir baskı yarattığını düşünmüyorum.”*, MD15 (Erkek, Ortaokul), *“Hayır psikolojik bir baskı yarattığını düşünmüyorum. Tâbi bir değerlendirmenin olacağını öğretmenlerimize söyledik. Ancak bunu bir baskı aracı olarak kullanmayacağımızı öğretmenlerimiz de çok iyi bilirler. Öğretmenlerimiz de bu anlamda rahat bir şekilde çalışmalarını ortaya koydular. Gördüğümüz eksiklikler hususunda öğretmenlerimizi uyardık onlarda bu eksiklikleri giderme yolunda gayret gösterdiler.”*

Sürecin öğretmenler üzerinde psikolojik bir baskı yaratmadığını söyleyen okul müdürleri bunu sürecin öğretmenler üzerinde bir yaptırımının olmayışına bağlamışlardır. MD15 (Erkek, Ortaokul), kod isimli okul müdürü ise sürecin beraberinde bir baskı yaratmayışını, öğretmenleri olan sağlıklı iletişime bağlamıştır. Kendisi süreci bir baskı unsuru haline getirmemiş, öğretmenleri de çalışmalarını rahatlıkla ortaya koymuşlardır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğu okul müdürleri ile benzer görüşleri ortaya koymuşlardır. Performans değerlendirme sürecinin kendileri üzerinde psikolojik bir baskı yarattığını ifade ederken, bu görüşün tam aksini ifade eden öğretmenler de olmuştur. ÖG7 (Erkek, İlkokul), *“Şahsen böyle bir baskı hissetmiyorum. Ancak bu süreçte okul müdürlerinin öğretmenlerinin böyle bir baskı hissetmemeleri konusunda oldukça önemli rolü olduğunu düşünüyorum. Belki böyle bir baskı hissetmemem de okul müdürümün etkisi olmuştur.”*, ÖG18 (Erkek, Lise), *“Ben bu konuda psikolojik bir baskı yarattığını düşünmüyorum. Öğretmenlik mesleğini zaten gereğiyle*

yapabilirsek birçok ölçüt kendiliğinden halloluyor. Kendimizi de bir öz değerlendirmeye tâbi tutmuş oluyoruz. Bu açıdan da bize katkı sağladığını düşünüyorum.”

Sürecin kendilerinde psikolojik bir baskı yaratmadığını ifade eden öğretmenler bunu ya okul müdürlerinin sağduyulu yaklaşımına ya da kişisel özelliklerine bağlamışlardır. Psikolojik baskının öğretmenlerin kıdemlerine göre değiştiği de katılımcıların ifadelerinde sıkça yer almıştır. Özellikle mesleğe yeni başlayan, kıdemi düşük öğretmenler üzerinde psikolojik baskı daha fazla gözlemlenmiştir. Performans değerlendirme sürecinin öğretmenler üzerinde psikolojik bir baskı oluşturup oluşturmadığına dair elde edilen bulgular şöyledir:

Hiç keyif alamadılar psikolojik olarak rahatsız oldular bunu da dile getirdiler neden böyle bir şey yapılıyor diye. Ben de çok mutlu değildim zaten. (MD2, Kadın, Okul öncesi)

Sürecin öğretmenler üzerinde psikolojik baskı yarattığını düşünüyorum. Öğretmenlere bazı idareciler tarafından bu değerlendirme süreci bir tehdit olarak sunuluyor. Ayrıca öğretmenler arasında alınan puanlar kendi aralarında tartışma konusu da oluyor. Ölçütlerin bazıları değerlendirilirken elde belge olması gerekiyor. Belge yoksa sorun oluşacaktır. İdareci bir öğretmenle iyi ise görüşüne göre düşüncesine göre objektif olmayan bir biçimde değerlendirmeye tâbi tutulabilir. Bu konuda sıkıntı yaşadığımı düşünüyorum. (MD10, Erkek, İlkokul)

Performans değerlendirme sürecinin bazı okul müdürleri tarafından bir tehdit unsuru olarak kullanılması oldukça ciddi bir bulgu olarak bu bölümde tespit edilmiştir. Sürecin bir tehdit unsuru olarak kullanılması öğretmenler üzerinde psikolojik bir baskı oluşturacaktır. Performans değerlendirme süreci öğretmenlerin meslekî gelişimine katkı sağlamak, onlara meslekî rehberlik yapmak için ortaya konulmuş bir süreçtir. Sürecin bir baskı unsuru olarak algılanmasının önüne geçilmeli, okul müdürleri performans değerlendirme sürecini tehdit unsuru olarak kullanmamalıdır. Okul müdürlerinin tarafsız ve adaletli bir biçimde gerçekleştireceği değerlendirme öğretmenler arasında oluşması muhtemel tartışmaların da önüne geçecektir.

Performans değerlendirme sürecinin öğretmen üzerinde psikolojik baskı yarattığını kısmen düşünmekteyim. Bu baskı yöneticilerin adil ve objektif değerlendirme yapmaları, sürecin başlangıçtan sonuna kadar aşamalarının somut belirlenmesi vb. çalışmalarla en aza indirilebileceğini düşünüyorum. (MD11, Erkek, Ortaokul)

Kısmen evet. Bu durum bazı öğretmenlerimizi rahatsız etmektedir. Sürekli kontrol altında olmak her türlü davranışın gözlemlendiğini bilmek, her anlarının, eğitim öğretimle ilgili tüm davranış ve söylemlerin performans olarak değerlendirileceğini bilmek psikolojilerini etkilemektedir. (MD18, Kadın, Lise)

Evet psikolojik olarak olumsuz etkilendim bir baskı oluşturdu süreç üzerimizde. Sürekli olarak prosedürü takip etmek zorunda kalmak, uygulamada yapmak istediklerimizi gerçekleştirememek kendimizi baskı altında hissetmemize neden oluyor. (ÖG21, Kadın, Lise)

Az da olsa baskı yaratıyor acaba adil değerlendirilecek miyim kaygısı aklımıza geliyor. Dersimiz dinlenirken heyecanlanıp hata yapar mıyım kaygısı bazen olabiliyor. (ÖG14, Erkek, Ortaokul)

Adalet ve tarafsızlık kavramları performans değerlendirme sürecinin değerlendirilmesinde öğretmenler tarafından sık sık tekrar edilmiştir. Adil ve tarafsız bir değerlendirme isteği tüm öğretmenler tarafından dile getirilmiştir. Araştırmaya katılan okul müdürleri süreci adil ve tarafsız yönettiklerini ifade etmişler, aksi görüş belirten öğretmen de olmamıştır. Değerlendirmeye tâbi tutulacak öğretmenlerin okul müdürlerinin adaletinden ve tarafsızlığından şüphe duymaması için informal ilişkilerin gelişmesi, her iki tarafın birbirini yakından tanınması, birbirine güvenmesi gerekmektedir. Okul yönetimi ile öğretmenler arasında iletişim kopukluğu varsa, ilişkiler çok ciddi ise taraflar arasında güveni tesis etmek çok zor olabilir. Bu hususta okul müdürlerine büyük görev düşüyor. Okul müdürleri öğretmenlerin kendilerine güven duymalarını sağlamalı, öğretmenlerin kendilerinin adaletinden ve tarafsızlığından şüphe duymalarının önüne geçmelidir. Bunu sağlamak içinde öğretmenlerinin kendisine güvenmelerini sağlamalıdır.

Bizim açımızdan oluşturmadı oluşturmamalı diye de düşünüyorum ben. Öğretmen eleştirilere açık olmalı eğitimin nasıl sonu yoksa benim öğretmenliğinde olmadığını düşünüyorum. Eleştirilere açık olmak gerekiyor. Dışarıdan bir şey almak gerekiyor ki biz de kendimizi ona göre toparlayabilelim. Benim açımdan da diğer arkadaşlar açısından psikolojik bir baskı yaratmadı diye düşünüyorum. Örneğin meslekteki ilk yıllarımıza göre şimdi daha fazla çalışıyoruz. Değişen şartlara göre değişen eğitim sistemine göre bizlerde kendimiz yenilemeli değişen dünyaya ayak uydurmalyız. (ÖG4, Kadın, Okul öncesi)

Performans değerlendirme sürecinin psikolojik baskı yarattığını düşünüyorum. Çünkü öğretmenin bu süreci kendi yetersizliğini ortaya çıkarmak için kullanılacağı kaygısı öğretmen üzerinde psikolojik baskı yaratmaktadır. (ÖG10, Erkek, İlkokul)

Bu durum öğretmenin kişisel ve meslekî yeterliliğine ayrıca kendine olan güvenine bağlı olarak değişebilir. Şahsi olarak kendi üzerimde hiçbir baskı oluşturmadığımı ifade edebilirim. Çünkü branşımın gerektirdiği meslekî yeterliliğe ve gelişime, almış olduğum öğrenci koçluğu, eğitim danışmanlığı, proje geliştirme ve yönetme uzmanlığı ve benzeri eğitimlerle sahip olduğumu düşünüyorum. (ÖG15, Erkek, Ortaokul)

Performans değerlendirme sürecini okul müdürlerinin nasıl yönettiğine ilişkin bulgular

Araştırmanın bu bölümünde okul müdürlerinin performans değerlendirme sürecini nasıl yönettiklerine ilişkin bulgular elde edilmiştir. Okul müdürleri süreci her şeyden önce adil bir biçimde yönetmeye çalıştıklarını düşünmektedir. Süreç hakkında tüm okul müdürleri öğretmenlerini bilgilendirdiklerini, süreci nasıl işletecekleri ve yönetecekleri konusunda öğretmenlerini aydınlattıklarını ifade etmişlerdir. Değerlendirme formunu öğretmenlere dağıtarak neye göre değerlendirilecekleri hakkında bilgi sahibi olmaları sağladıklarını araştırmaya katılan tüm okul müdürleri ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılan öğretmenler de okul müdürleri ile benzer görüşleri dile getirmişlerdir. Tüm öğretmenler sürecin kendileri açısından oldukça objektif, adilane bir biçimde yönetildiğini dile getirdiler. Değerlendirme öncesinde gerçekleştirilen toplantı ile bilgilendirilen öğretmenlere okul müdürleri tarafından değerlendirme formları dağıtılmış kendilerini değerlendirmeleri istenmiştir. Araştırmaya katılan bir öğretmen ise olumsuz görüş beyan etmiş, sürecin yönetiminden duyduğu memnuniyetsizliği şöyle ifade etmiştir: ÖG15 (Erkek, Ortaokul), *“Açıkçası tatmin edici ve beklediğim bir seviyede yönetim olduğunu düşünmüyorum. En önemlisi branş farklılığı bunda en büyük etkidir. Değerlendirme sürecinde okul müdürünün kendi branşından olmasının değerlendirmenin tutarlılığı açısından gerekli olduğuna inanıyorum.”* Okul müdürlerinin performans değerlendirme sürecini nasıl yönettiklerine ilişkin elde edilen bulgular şu şekildedir:

Adaletli olmaya çalıştım öncelikle. Bizim branşımız çok özel bir branş. 3 yaş grubuna giren öğretmenle 5 yaş grubunda derse giren öğretmeni aynı şekilde değerlendirmek çok zor. Birisi eğitim öğretim birisi öz bakım. İkisini aynı şekilde değerlendirmek çok zor. Ölçütlerde bu anlamda öğretmenleri aynı kotaya koymamı engelliyor. Öz bakım becerilerini öğretmeye çalışan öğretmenle eğitim öğretime hazırlayan öğretmeni aynı kotaya koyamam. Değerlendirme öncesinde formu dağıtıp kendilerini değerlendirmelerini

istedim. Süreçle alakalı bir toplantı yaptım. Çok da adaletli olmadıklarını gördüm. (MD2, Kadın, Okul öncesi)

Öğretmenleri yıl boyu gözlemliyoruz zaten. Ders denetimlerini yaptık. Sınıfın üzerindeki öğretmen etkisini bu maddeler ışığında ölçtüm. Davranış durumlarını gözlemleyerek öğretmenlerin gelişen ve değişen teknolojiyi nasıl kullandığını ölçütler ışığında değerlendirdim. Kıdemi 25 yılın üstünde olan öğretmenler süreci ve denetimi umursamadılar. İsterseniz bana yetersiz verin sıfır verin diyorlar. Ama bu sistem dâhilinde hem genel duruma baktım hem de ders denetimimi yaparak karar verdim. Ortalama her dönemde öğretmenlerin ders denetimi yapıldı. Sınıfı üzerindeki öğretmen etkisi değerlendirildi. Öğrencilerin davranış durumlarına bakıldı. Öğretmenlerin teknolojiye yakınlığı da dikkate alındı. (MD6, Erkek, İlkokul)

Performans değerlendirme sürecini okul müdürü olarak yönetmede Kütahya'daki en şanslı müdür olduğumu net ifade edebilirim. Çünkü İl Performans Değerlendirme Eğitimi Eğitmeni olarak bu konuda MEB Öğretmen Yetiştirme ve Genel Müdürlüğü tarafından eğitim aldım. Okulda arkadaşlarıma 50 değerlendirme maddesinin tamamı, tek tek her madde yaklaşık 15-20 alt başlık madde halinde görsel, uygulamalı, somut olarak arkadaşlarıma anlattım. Yıl sonu değerlendirme sonucunda tüm arkadaşlarım memnuniyetlerini ifade ettiler. Sadece 87 puan verdiğim bir arkadaşım sonuçtan memnuniyetsizliğini dile getirdi o arkadaşla durumu tekrar değerlendirdiğimizde o da sonucu kabul etti. (MD11, Erkek, Ortaokul)

17 Nisan 2015 tarihinde Resmi Gazete'de yayınlanan "Öğretmen Performans Değerlendirme" maddesini Haziran 2015'te yaptığımız Öğretmenler Kurulunda bir yıl önceden gündeme getirdik. Bütün ölçütleri öğretmen arkadaşlarla tek tek değerlendirdik. Kendilerine Temmuz 2016'da böyle bir değerlendirmeye tâbi tutulacağı söylendi. Resmi Gazete'de yayınlanmasına rağmen değerlendirme tablosu öğretmenlerin e-postalarına gönderildi. 2015-2016 eğitim öğretim yılındaki ders izlemeler ve öğretmenlerin diğer etkinlikleri bu çerçevede gözlemlendi. Zaman zaman öğretmenlere itici olmayan bir şekilde kısa dönütler verildi. En son Performans Değerlendirmeye dönük denetimlerde yapılan değerlendirme sonuçları ile ilgili olarak okulumuz öğretmenlerinden şifahi veya yazılı herhangi bir itiraz söz konusu olmadı. Teşekkür eden öğretmenlerimiz oldu. (MD22, Erkek, Lise)

Okul müdürümüzün oldukça başarılı bir şekilde süreci yönettiğini düşünüyorum. Öncelikle süreç öncesinde toplantı yaptı süreci bize tanıtıp genel anlamda bizleri bilgilendirdi. Sınıf denetimlerinden sonra evraklarımızı isteyerek evrak kontrollerini de gerçekleştirdi. İyi ve başarılı yönetti. (ÖG3, Kadın, Okul öncesi)

Okul müdürümüzün süreci objektif yönettiğini düşünüyorum. Öğretmenler üzerinde negatif bir baskı yaratmadığını ve öğretmenlerin genel olarak bunu bir baskı aracı olarak görmemesini sağladığını düşünüyorum. (ÖG10, Erkek, İlkokul)

Okul müdürümüz süreç öncesinde bizleri bilgilendirdi. Yaptığı toplantıda kullanılacak ölçütleri bize bildirdi. Sonrasında ise ders denetimlerini yaptı. Denetimler sonrasında görüş alışverişinde de bulunduk. Her şeyden önce okul müdürümüzün süreci gayet adil yönettiğini söylemek isterim. (ÖG12, Erkek, Ortaokul)

Okul müdürümüz önce tüm öğretmenlere bu konuda toplantıda bilgi verdi ve değerlendirme ölçütlerinin olduğu formları bize dağıttı. Bizden bu formları kendimize not veriyormuşuz gibi doldurmamızı istedi. Tâbi bazı maddelerin ispatlanması için yazılı evrak gerektiğini de söyledi. Sonra bu formları bireysel görüşme yaparak topladı. Bu görüşmede kendimize verdiğimiz notla ilgili görüşünü belirtti. Kendi görüşüne göre az veya çok olması gereken maddeleri bildirdi ve sonunda verdiği notu bizimle de paylaşarak sisteme girdi. (ÖG17, Erkek, Lise)

Performans değerlendirme sürecinin yönetimi noktasında okul müdürleri ve öğretmenler benzer görüşleri dile getirmişlerdir. Okul müdürleri değerlendirme öncesinde öğretmenleri ile toplantı yaparak onları bilgilendirdiklerini, süreci adil ve tarafsız bir biçimde yönettiklerini söylemişler, öğretmenler de bu söylenenleri destekleyici ifadeler kullanmışlardır. Sürecin yönetiminden memnun olmayan tek öğretmen ise okul müdür ile aynı branşta olmadığı için değerlendirmenin tutarlı olmayacağını söylemiştir. Fakat bunun sürecin yönetimi ile bir ilgisini kurmak oldukça zordur.

Performans değerlendirme sürecini öğretmenlerin meslekî gelişim ölçütlerini geliştirmeye yönelik bir süreç olarak düşünülecek olursa okul müdürlerinin yetkinliğine ilişkin bulgular

Araştırmanın bu bölümünde okul müdürlerinin süreç dâhilinde öğretmenlerin meslekî gelişimine katkı sağlama noktasında yetkin olup olmadığına dair bulgular elde edilmiştir. Araştırmaya katılan okul müdürleri kendilerini süreci yönetme noktasında oldukça yetkin görmektedirler. Özellikle tecrübeli okul müdürleri tecrübeli olduklarını da ön plana çıkartarak yetkin olduklarını dile getirmişlerdir. Okul müdürlerinin pek çoğu da yuvarlak cevaplar vererek bu soruyu geçiştirmişler, öğretmenlerin meslekî gelişimlerine katkı sağlayıp sağlayamadıklarını açık bir dille ifade edememişlerdir. Öğretmenlerin görüşleri ise bu madde de okul türlerine göre farklılık arz etmektedir. Okul öncesi öğretmenleri ile sınıf öğretmenleri okul müdürleri ile aynı branştan olmanın sağladığı avantaj ile okul müdürlerini süreci yönetme ve meslekî gelişimlerine katkı sağlama noktasında yetkin görmektedirler. Ortaokul ve lise kademelerimde farklı branşların olması, iş yükünün diğer okul türlerine oranla artış göstermesi

okul müdürlerinin yetkinliği ve meslekî gelişime olan katkısı anlamında olumsuzluk oluşturmaktadır. ÖG21 (Kadın, Lise), “Okul müdürümüz meslekî anlamda ve yöneticilik anlamında oldukça donanımlı birisi ama meslekî gelişimimiz anlamında değerlendirme sürecinde bana katkı sağladığını düşünmüyorum.” diyerek okul müdürünün meslekî gelişimine katkı sağlamadığını ifade etmiştir. ÖG16 (Kadın, Ortaokul), “Okul müdürünün, okulun genel iş ve işleyişiyle uğraşmasından dolayı öğretmenlerin meslekî gelişimine katkısı olacağını düşünmüyorum.”, ÖG6 (Erkek, İlkokul), “Okul müdürlerinin bu konuda öğretmenlere tam anlamıyla yeterli olacağını düşünmüyorum. Okul müdürleri o kadar bürokrasi ile uğraşiyor ki öğretmenlerin meslekî gelişimlerini tam manasıyla takip edecek bir yetkinliğe ulaştığını zannetmiyorum.” diyerek okul müdürlerinin iş yüklerinin fazlalığını dile getirmişler, bu iş yükü fazlalığının öğretmenlerin meslekî gelişimlerine katkı sağlamalarına engel olduğunu belirtmişlerdir.

Elde edilen bulgular ışığında evet okul müdürleri öğretmenlerin neredeyse tamamı tarafından oldukça yetkin görülmektedirler. Fakat müdürler meslekî yetkinlikleri ile öğretmenlerin meslekî gelişimine somut bir katkı sağlamamışlardır. “Yetkinlik” teması altında performans değerlendirme süreci dâhilinde, okul müdürleri öğretmenlerin meslekî gelişimine katkı sağlama noktasında yeterli olup olmadıklarına dair bulgulara yer verilmiştir. Okul müdürleri öz değerlendirme yaparken, öğretmenler ise eleştirel bir gözle müdürlerinin yetkinliğini değerlendirmişlerdir. Elde edilen bulgular göre:

Ben aynı alandan olduğum için ne yapmak istediklerini ve ne yapamadıklarının farkındayım. Branş bazında bunun avantajını yaşıyorum. Bu hususta kendimi yetkin de görüyorum. (MD2, Kadın, Okul öncesi)

Benim 20 yıllık bir tecrübem var. Bu maddeler benim işimi kolaylaştırdı. Onları denetlerken eksiklikleri hususunda yardımcı olmaya çalıştım. Bu tecrübelerin ışığında onlara rehberlik etmeye çalıştım. Eksikliklerini de anında dile getirerek yapıcı uyarılarla süreci yönettim. İdarecilik tecrübeme dayanarak, bir öğretmenin performansını ölçecek yetkinliğe sahip olduğumu düşünüyorum. Hazırlanan ölçütler de işimi kolaylaştırdı. (MD6, Erkek, İlkokul)

Elbet bizim de eksiklerimiz olabilir ancak 22 yılın verdiği tecrübe ile kendimi bu değerlendirme sürecinde oldukça yeterli bulduğumu söyleyebilirim. Branş bazında sadece sıkıntılar yaşayabiliyoruz. Matematik veya İngilizce gibi derslerde hâkim olmadığımız

hususlar olabiliyor. Fakat sınıf düzeni öğretmenin derse sınıfa hâkimiyeti sorduğu sorular bana bir fikir verdi. Öğretmenin performansını bu yönde değerlendirmeye çalıştım. (MD15, Erkek, Ortaokul)

İlk göreve başladığım da meslekçilerle şöyle bir diyalog gelişti benim işim sizin işinizi bilmek değil benim işim sizin işinizi yönetmek. Eğer sizin işinizi ben bileceksem size burada gerek yok ben zaten yeterim. Benim işim ayrı ayrı branşları bilmek değil, yönetmek. Alan bazlı değerlendirme ölçütü de çok değil. Bu anlamda ben yettiğime inanıyorum. Bu konuda bir sıkıntı yaşamadım. Yönetimde önemli olan kişiyi çalıştırma becerisidir. Alanı bilmek benim görevim değil. (MD19, Erkek, Lise)

Yetkin buluyorum. Anaokulu olmamızın en büyük avantajı da bu olsa gerek. Kütahya genelinde baktığımız zaman seminer toplantı alanımızla ilgili farklı yaklaşımlar olsun okul müdürümüz bu tür etkinliklere bire bir katıldı. İlk ağızdan sıcağı sıcağına hep bu bilgileri kendisi bize açıklayarak anlatarak verdi. Bu konuda da ilerlememizi doğruyu bulmamızı tam olarak sağlamıştır. (ÖG1, Kadın, Okul öncesi)

Okul müdürümüz performans değerlendirme sürecinde öğretmenlikten yeni geldiği için alanına da hâkimdi. Katkısı olumlu yönde oldu tecrübelerinden hareketle katkı sağladı. (ÖG8, Erkek, İlkokul)

Süreç başlangıcında bizi bilgilendirdi demiştim zaten. Süreç dâhilinde ders denetimlerini etkili bir biçimde gerçekleştirdi de. Süreci yönetmesi olsun denetim sonrasındaki iletişimimiz de olsun okul müdürümüz süreci yetkin bir biçimde yönetti diyebilirim. (ÖG12, Erkek, Ortaokul)

Okul müdürümüz burada bir sene boyunca bizimle beraber olduğu için gerek akademik anlamda gerekse kültürel anlamda bizleri iyi takip ettiği için verimli olduğunu düşünüyorum. Ama alan anlamında okul müdürü her alana hâkim olamayabilir. Bizim okul müdürümüzün branşı edebiyat benim yiyecek içecek hizmetleri bu konuda tâbi bazı dezavantajları olabilir. Bu noktada alana daha yakın isimler görevlendirilirse süreç daha avantajlı olabilir. (ÖG18, Erkek, Lise)

Okul müdürleri performans değerlendirme sürecine yönelik 30-31 Mayıs 2016 tarihinde Kütahya il merkezinde koordinatör bir okul müdürü tarafından iki günlük yüzeysel bir eğitime tâbi tutulmuşlardır. Okul müdürleri aldıkları eğitim çerçevesinde performans değerlendirme sürecinin içeriği ve nasıl gerçekleştirileceği konusunda bilgi sahibi olmuşlardır. Aldıkları bu eğitimden sonra tüm okul müdürleri süreç hakkında öğretmenlerini bilgilendirmişler, yaptıkları toplantılarda değerlendirme formunu öğretmenlerine dağıtarak hangi hususlarda değerlendirilecekleri hakkında öğretmenlerini bilgilendirmişlerdir. Değerlendirme sürecini etkin bir biçimde yöneten okul müdürleri öğretmenlerin

meslekî gelişimlerine katkı sağlama noktasında da kendilerini oldukça yetkin görmekteyler. Okul öncesi öğretmenleri ile sınıf öğretmenleri okul müdürleri ile aynı branştan olmanın etkisiyle benzer ifadeleri dile getirmişler, okul müdürlerini kendilerinin meslekî gelişimine katkı sağlama noktasında yetkin bulduklarını ifade etmişlerdir. Bazı öğretmenler ise okul müdürlerinin bürokratik işlerle çok fazla uğraştıklarını dile getirerek, öğretmenlerin meslekî gelişimine katkı sağlayacak yetkinliğe ulaşamadıklarını söylemişlerdir.

Öğretmenlerin meslekî gelişimlerini sağlamak amacıyla performans değerlendirme sürecinde, okul müdürlerinin sağladığı katkılara ilişkin bulgular

Bu bölümde okul müdürlerinin süreç dâhilinde öğretmenlerin meslekî gelişimlerine sağladıkları katkılara dair bulgular elde edilmiştir. Okul müdürlerinin tamamı öğretmenlerinin meslekî gelişimlerine katkı sağladıklarını ifade etmişlerdir. Ders denetimleri esnasında gördükleri eksiklikleri dile getirdiklerini, gözlemleri ışığında öğretmenlerini yönlendirdiklerini, öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri için hizmet içi eğitim etkinliklerine katılım sağlamaları için teşvik ettiklerini belirtmişlerdir. Okul müdürleri süreç dâhilinde öğretmenlere katkı sağladıklarını ifade ederken, öğretmenler de benzer ifadeleri dile getirmişlerdir.

Okul müdürlerinin tamamı öğretmenlerine katkı sağladıklarını ifade ederken bu görüşe katılmayan, hiçbir dönüt almadıklarını ifade eden öğretmenler de olmuştur. ÖG5 (Erkek, İlkokul), “*Meslekî, gelişim anlamında herhangi bir dönütte almadığım için katkı sağladığımı söyleyemeyeceğim.*”, ÖG9, “*Denetim sonrasında herhangi bir dönüt almadım. Belki diğer arkadaşlara gerekli gördüklerine dönü vermiştir. Olumlu dönüt bana katkı sağladı ama olumsuz dönütler okul müdürüne cephe alınmasına neden oldu diyebilirim.*”, ÖG11 (Erkek, Ortaokul), “*Sadece değerlendirme olacak dedi ve sınıflarda bir defa derse girip ardından değerlendirme yapıldı. Bunun dışında herhangi bir çalışma olmadı. Yani geri dönütler sağlanıp yanlışları nasıl düzeltebiliriz ya da eksikleri nasıl tamamlayabiliriz adına bir çalışma yapılmadı.*”, ÖG15 (Erkek, Ortaokul), “*Bu konuda bir katkı sağladığı hususunda farkındalığım oluşmadı.*”, diyerek olumsuz görüş belirtmişlerdir.

Bu noktada okul müdürlerinin ifadeleri ile öğretmenlerin ifadeleri çelişmiştir. Bir önceki madde de okul müdürleri denetimsel anlamda kendi yetkinliklerini net ifadelerle ortaya koyamadıkları tespit edilmişti. “Meslekî Gelişim” teması altında performans değerlendirme sürecinde okul müdürlerinin öğretmenlere sağladığı katkılara ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Elde edilen verilere göre:

Meslekî gelişimlerine katkı sağlamak amacıyla özellikle eğitim öğretim süreci içinde proje ve etkinliklerin yararlı olacak şekilde artması için çalıştık. Bu da öğretmenlerimin performansına olumlu yansıdı. Proje sayısında artış sağladık. Projeler daha derli toplu oldu. (MD4, Erkek, Okul öncesi)

Derslerin işlenişinde öğrencilerin derse katılımları başarı durumları öğretmenin planlama çalışmaları derslikteki ortamın eğitim öğretim ortamına uygunluğu iletişim, zamanı yönetebilmeleri açısından görülen eksikliklerin giderilmesi sağlanarak öğretmenlerin meslekî gelişimlerine katkı sağlanmış oldu. Yapılan ziyaretlerle okulda bir bütünlüğün sağlanması zümreler arasındaki eğitim öğretim birliğinin sağlanmasına katkılar sağladım. (MD8, Erkek, İlkokul)

Özellikle branş öğretmenlerinin kendi branşlarıyla ilgili konularda ki değerlendirmeler dışında pedagojik anlamdaki konularda değerlendirmelerimizi yaptık. Öğretmenlerimizle eksik olduklarını düşündüğümüz konularda birebir görüşmeler yaparak birlikte çözüm yolları üzerinde istişareler yaptık. Ayrıca pedagojik anlamda ders denetimlerinde gördüğümüz ve öğretmenler ile birlikte tespit ettiğimiz eksikliklerle ilgili konularda hafta sonlarında uzmanlar eşliğinde eğitim çalışmaları düzenledik. Farklı yöntem ve teknikleri görmelerini sağladık. (MD12, Erkek, Ortaokul)

Okul Müdürü, öğretmenine hareket alanı bırakmalı, uygulamaları ve gelişimi için fırsatlar sunmalı veya ortaya çıkan fırsatları öğretmene sunmada cömert olmalı. Öğretmenin öncelikle okula ve öğrenciye olan katkıları görülmeli, eksikler için zaman verilmeli. Her öğretmenin güçlü yanları öne çıkarılmalı, zayıf yanları için zaman zaman dönütler verilerek eksiklerini gidermesi için makul süre verilmeli. Bunu önemli ölçüde yaptık diye düşünüyorum. (MD22, Erkek, Lise)

Okul müdürü MD22'nin ortaya koyduğu tespitler oldukça önemli. Değerlendirmeye tâbi tutulan öğretmenlere gerekli dönütler verildikten sonra eksiklerini düzeltmesi için zaman tanınması, performans değerlendirme süreci sonrasında elde edilen verilerin ortaya konularak her öğretmenin güçlü yanlarının öne çıkarılması gerektiği tüm okul müdürleri için dikkate değer önerilerdir.

Ölçütlerin neler olduğunu ve nasıl değerlendireceğini bize sözlü olarak ve yazılı olarak anlattı. Biz de o ölçütler ışığında nasıl değerlendireceğimizi öğrenip ona göre kendimizi

hazırladık. Sınıf içinde ki gözlemleri ışığında o anda bizim fark edemediğimiz ufak tefek uyarılarda bulundu velilerle iletişim hususunda dönütlerde aldık. Biz de kendimizi ona göre değiştirdik. (ÖG4, Kadın, Okul öncesi)

Yaptığımız etkinliklere katılarak, görüş ve düşüncelerimize destek vererek, olum geri bildirimlerde bulunarak hepsinden önemlisi iyi bir liderlik yaparak oldukça katkı sağladığımı düşünüyorum. (ÖG7, Erkek, İlkokul)

Eksiklerim oldukça tavsiyelerde bulunarak yol gösterici olmaya çalıştı okulun veli öğrenci potansiyeli hakkında bilgiler vererek yönlendirici olmaya çalıştı ideal çağdaş öğretmen nasıl olmalı diyalog içinde olarak katkı sağladı. (ÖG14, Erkek, Ortaokul)

Öğretmenlerin kendilerini değerlendirmelerine fırsat sağladı. Meslekî gelişimimize verdiği dönütler ile katkı sağladı diyebilirim. (ÖG22, Erkek, Lise)

Okul müdürleri performans değerlendirme süreci sonrasında öğretmenlerine farklı konularda dönütler vermiş, eksik gördükleri hususlarda öğretmenlerini bilgilendirerek yönlendirmeler yapmıştır. Değerlendirme sonrasında hiçbir dönüt almayan öğretmenler de olmuştur. Süreç sonrasında dönüt almayan öğretmenler ise okul müdürlerinin kendilerinin meslekî gelişimine herhangi bir katkı sağlamadığını ifade etmişlerdir. Performans değerlendirme sürecinin amaçlarından birisi de öğretmenlere gerekli meslekî rehberliğin yapılmasıdır. Süreç sonrasında öğretmenlere herhangi bir dönüt verilmemesi sürecin amacına ulaşmasını engelleyecektir.

Performans değerlendirme süreci sonrasında okul müdürünün öğretmenlerin meslekî gelişimlerine yönelik verdiği dönütlere yönelik bulgular

Bir önceki maddede performans değerlendirme süreci sonrasında okul müdürlerinin öğretmenlerin meslekî gelişimine yönelik katkı sağlayıp sağlamadıklarına yönelik bulgulara yer verilmiştir. Bu madde de ise okul müdürlerinin öğretmenlerin meslekî gelişimine yönelik sağladığı somut dönütlere yer verilmiştir. Araştırmaya katılan tüm okul müdürleri performans değerlendirme süreci sonrasında öğretmenlerine somut dönütler verdiklerini ifade etmişlerdir. Okul müdürleri değerlendirme süresince öğretmenlerin eksik gördükleri hususlar başta olmak üzere, tecrübelerinden hareketle derslerde kullanılan yöntem ve teknikler başta olmak üzere pek çok farklı konuda dönüt verdiklerini ifade etmişlerdir.

Okul müdürlerinin verdikleri yanıtlar incelendiğinde performans değerlendirme sürecini bir fırsat olarak gördükleri, değerlendirme sonrasında öğretmenleri ile bire bir iletişim kurdukları, öğretim yöntem ve tekniklerinden tutun da veli öğrenci iletişimine, kılık kıyafete kadar pek çok farklı konuda öğretmenlerine dönüt verdikleri tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenler de okul müdürlerinden benzer dönütler aldıklarını ifade ederken, hiçbir dönüt almadığını söyleyen öğretmenler de olmuştur. Öğretmenlerden elde edilen veriler ise; ÖG5 (Kadın, İlkokul), “*Performans değerlendirme süreci sonrasında okul müdürüm herhangi bir dönüt vermedi.*”, ÖG9 (Kadın, İlkokul), “*Denetim sonrasında herhangi bir dönüt almadım. Belki diğer arkadaşlara gerekli gördüklerine dönüt vermiştir. Olumlu dönüt bana katkı sağladı ama olumsuz dönütler okul müdürüne cephe alınmasına neden oldu diyebilirim.*”, ÖG11 (Erkek, Ortaokul), “*Maalesef herhangi bir dönüt vermedi okul müdürümüz. Ben de süreç oldu bitti diye düşündüm. Verilecek dönütü pek önemseyemedim söyleyemem de zaten.*”, ÖG16 (Kadın, Ortaokul), “*Herhangi bir dönüt vermedi. Sadece MEBBİS modülü üzerinde değerlendirme formuna bakıp eksik olduğumuzu düşündüğümüz noktaları gördük.*” şeklindedir. Araştırmanın bu maddesinde “Meslekî Gelişim” temasının devamı olarak performans değerlendirme süreci sonrasında okul müdürlerinin denetlenen öğretmenlere verdiği dönütlere ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre:

Ders denetimleri esnasında dersin işleniş akışı sınıf düzeni hakkında dönütler verdim her daim de veriyoruz zaten. Denetimlerde öğretmenlerimizin hazırlamak zorunda olduğu evraklarda da eksiklik olursa bu hususta dönütler verdim. Evrak anlamında dersin işleniş anlamında veli iletişimi anlamında meslekî gelişime yönelik etkili dönütler vermeye çalıştım. Ders denetimleri esnasında gördüğümüz eksiklikleri dile getirdim. Herhangi bir olumsuz dönüş de almadım öğretmenlerimiz de pozitif insanlar. (MD4, Erkek, Okul öncesi) Değerlendirme sürecinde ders denetimlerinden sonra bazı öğretmen arkadaşlarımızın eksik gördüğüm yanlarını kendileriyle paylaştım. Kıyafetle ilgili uyarılarda dahi bulundum. Adam aynı ceketini üç ay boyunca giyiyor. Bu konuda uyardık öğretmenlerimiz konuşma iletişim gibi hususlarda da uyarılarımız oldu. Öğretmenler arası işbirliği konusunda da desteğimiz oldu. Bu uyarılar noktasında da bazı öğretmenlerimiz kendilerine çeki düzen verip eksiklerini giderdiler. (MD10, Erkek, İlkokul)

Ders denetimlerinden sonra genel bir değerlendirmede bulundum tüm öğretmenlerime yönelik olarak. Ders işleyişlerinde gördüğüm artı ve eksileri dile getirdim. Örneğin fen dersine girdim öğretmenimiz anlatıyor ama yaparak yaşayarak anlatmıyor dersi çıkışında

öğretmene bunu söylediğim de evet daha iyi hazırlanmalıydım dedi. Geçen hafta girdiğim fen dersinde öğretmen sürtünmeyi anlatıyor. Pamuk plastik vs diyor bunları tahtaya yazıyor ama bunları getirmemiş. Ben dersten sonra öğretmenim çok iyi anlatıyorsun ama keşke bu maddeleri getirseydin sürtünmeyi yapıp ortaya çıkan akımı çocuklar onu görseydi öğrencilerin yaparak yaşayarak öğrenmelerine katkı sağlasaydınız deyince bu dönütleri verince öğretmenlerde haklısınız diyerek kendine ona göre çeki düzen veriyorlar. (MD14, Erkek, Ortaokul)

Pek çok arkadaş benden yaş ve kıdem olarak küçük oldukları için onlara tecrübelerimi onlara aktardım. Günümüz eğitim sistemine ve öğrencilerine bakarak sürekli kendilerini geliştirmeleri gerektiğini ifade ettim. Mevcut kullandıkları öğretim yöntemlerinde değişiklik yapmaları gerektiğini söyledim. Sürekli meslektaşlarıyla işbirliği halinde olmalarını, teknolojik ve bilimsel gelişmeleri takip etmelerini istedim. (MD20, Kadın, Lise)

Eksik olduğumuz konularla ilgili toplantılar düzenledi. Özellikle veli-öğretmen işbirliği konusunda yapılması gerekenler ile ilgili neler yapacağımızı anlattı. Çözüm önerilerinde bulundu. Mesela sınıf ortamında okul ortamında neler yapacağımıza dair denetimlere yönelik genel toplantılar yaparak bizleri bilgilendirdi. (ÖG3, Kadın, Okul öncesi)

Okul müdürümüz performans değerlendirme sürecinde bizleri motive etmek amacıyla da takdir etmiş, çeşitli örneklerle bize rehberlik etmiş, uygulama sürecinde de bizi teşvik ederek çalışmalarımızı desteklemiştir. (ÖG10, Erkek, İlkokul)

Sadece sözel ifadelerle; çok başarılı sınıfımın olduğu, öğrencilerimle mükemmel derecede bir ilişkim olduğu, farklı, eğlenceli ve sürükleyici bir ders anlatımım olduğu özellikle de derse katılımın çok yüksek olduğu belirtildi. Fakat bana söylenenlerle uyuşmayan bir puanla dönüt verildi. (ÖG15, Erkek, Ortaokul)

Okul müdürlerinin performans değerlendirme sonrasında verdiği dönütlerin ne kadar önemli olduğunu elde edilen bulgular doğrultusunda aktardık. Okul müdürlerinin öğretmenlerine verdiği dönütlerle, takdir ettiği puanın kesinlikle uyuşması gerekiyor. Aksi halde ÖG15'in belirttiği sorunla karşı karşıya kalınabilir.

Değerlendirme ölçütlerindeki maddelerden kendine göre düşük bulduklarıyla ilgili yorumlar yaptı ve bu konulara dikkat etmem gerektiğini söyledi. (ÖG17, Erkek, Lise)

Bu madde de okul müdürleri ile bazı öğretmenlerin verdikleri cevapların çeliştiği görülmüştür. Okul müdürleri değerlendirmeye tâbi tuttıkları öğretmenlere pek çok farklı konuda somut dönüt verdiklerini söylerken, bazı öğretmenler ise hiçbir dönüt almadıklarını söylemişlerdir.

Performans değerlendirme süreci sonrasında okul müdürlerinin öğretmenlere verdikleri dönütlerin öğretmenlerin meslekî gelişimine katkı sağlayıp sağlamadığına ilişkin bulgular

Katılımcılardan elde edilen bulgulara göre performans değerlendirme süreci sonrasında öğretmenlere verilen dönütlerin onların meslekî gelişimine katkı sağladığı görülmüştür. Araştırmaya katkı sağlayan tüm okul müdürleri süreç sonrasında öğretmenlere dönüt verdiklerini, verdikleri dönütlerin de onların meslekî gelişimlerine katkı sağladıklarını gözlemlediklerini söylemişlerdir. Bazı okul müdürleri bu katkının öğretmenin bakış açısı ile alakalı olarak değişiklik gösterdiğini belirtmişlerdir. Dönüt alan öğretmen eğer değişime, yeniliklere ve gelişime açık değil; okul müdürünün yeterliliğine de güvenmiyorsa aldığı dönütler öğretmenin meslekî gelişimine de katkı sağlamamaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerden çoğu aldıkları dönütler sayesinde eksikliklerini görüp kendilerini yenilemiş, meslekî gelişimlerine süreç dâhilinde ivme kazandırmışlardır. Bunun yanında bazı öğretmenler de sürecin bu kısmı ile alakalı olumsuz görüş belirtmişlerdir.

Olumsuz görüş bildiren öğretmenlerden ÖG5 (Kadın, İlkokul), *“Dönüt almadığım için katkı anlamında bir şey söyleyemeyeceğim.”*, ÖG11 (Erkek, Ortaokul), *“Eğitimde açık noktaları kapatmak, eğitimin ilk ve en önemli parçası olan öğretmenlerin meslekî gelişimlerini sağlamak ve onları her zaman güncel tutmak çok önemli. Ancak bu kısım bizlerde eksik. Örneğin herhangi bir dönüt olmadı. Keza çevremizdeki birçok uygulamada da objektiflik ve yetkinlik sorunları mevcut. Zannedersen bu da dezavantajları oluyor.”*, ÖG15 (Erkek, Ortaokul), *“Eğer ortada verilen bir ya da birkaç dönüt olsaydı katkı sağlayıp sağlamadığı konusunda bir şeyler söyleme imkânım olurdu.”*, ÖG16 (Kadın, Ortaokul), *“Sözlü olarak herhangi bir dönüt sağlamadığı için katkı sağlamadığını düşünüyorum.”*, ÖG18 (Erkek, Lise), *“Dönüt alsaydık evet bir katkı sağlayabilirdi. Müdürümüz kendi alanımdan olmadığı için meslekî gelişim anlamında çok katkı verdiğini düşünmüyorum. Alanımız değişim ve gelişime çok açık öz denetim yapma kendimi yenileme anlamında alacağım dönütler bana fayda sağlayacaktır.”*, ÖG20 (Kadın, Lise), *“Müdürümüz kendi alanımdan olmadığı için meslekî gelişim anlamında çok katkı verdiğini düşünmüyorum.”*, ÖG21 (Kadın, Lise), *“Hayır düşünmüyorum. Çünkü mesleğimde artık belli bir olgunluğa eriştiğimi düşünüyorum. Meslekî gelişimime yönelik dönütte alamadım. Evraklarla ilgili problem yaşamadığım*

sürece meslekî anlamda eksiğimin olduğunu da düşünmüyorum.” Süreç sonrasında kendilerine herhangi bir dönüt verilmediğini belirtmişlerdir.

Meslek liselerinde görev yapan meslek öğretmenleri ise okul müdürlerinin meslek öğretmeni olmamasının meslekî gelişimlerine katkı sağlamada olumsuz etki yarattığını belirtmişlerdir. Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde süreç sonrasında verilen dönütler öğretmenlerin meslekî gelişimine katkı sağlıyor. Okul müdürü ile öğretmenin iletişimi özellikle bu noktada çok büyük önem kazanıyor. Okul müdürü ile öğretmen arasında var olan herhangi bir sorun, süreç sonrasında dönüt verilmemesi, öğretmenlerin meslekî gelişiminin önüne geçmektedir. Bu noktada her iki tarafın da duygularından arınmış bir şekilde profesyonelce hareket etmesi çok önemlidir.

Bu madde ile okul müdürlerinin “Meslekî Gelişim” temasının devamı olarak performans değerlendirme süreci sonrasında okul müdürlerinin öğretmenlere vermiş olduğu dönütlerin, öğretmenlerin meslekî gelişimlerine katkı sağlayıp sağlamadığına ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Elde edilen veriler aşağıda sunulmuştur.

Tâbi verdiğim dönütlerin öğretmenlerin meslekî gelişimine katkı sağladığını düşünüyorum. Yaparak yaşayarak öğrenmenin daha kalıcı ve daha iyi bir öğrenme sağladığını zaten biliyoruz. Verdiğim dönütlerin de bu noktada öğretmenlerimin meslekî gelişimine olumlu bir katkı sağladığına eminim. Tâbi bu öğretmenlerimin verdiğim dönütlere ve performans değerlendirme sürecine bakış açılarıyla doğrudan ilişkili. Eğer onlar sürece yönelik açık bir tavır sergilemezlerse yani almak istemezlerse verdiğim hiçbir dönüt etkililik arz etmeyecektir. İdareci ve öğretmen arasında olumlu bir ilişki de varsa, sorun yaşanmıyor zaten. (MD4, Erkek, Okul öncesi)

Çalışmalarını en iyi şekilde yapanlar zaten meslekî gelişimlerini her an arttırmakta. Ancak öğretmen olarak okula gelen ancak çalışmalarını yeterince yerine getirmekte zorlanan öğretmenlerin öğrencilere yeterince ilgi göstermemesi eğitim öğretime müfredata göre yapmaması velilerle iyi diyalog kurulamaması gerekli uyarıları yapmamıza neden oldu. Kendine çeki düzen veren olduğu gibi sıkıntı yaşadığımız öğretmenlerimiz de oldu. (MD8, Erkek, Lise)

Verdiğiniz dönütlerin öğretmenlerimin meslekî gelişimlerine kesinlikle katkı sağladığını düşünüyorum. Değerlendirme 50 madde üzerinden ancak her madde 10-15-20 alt başlık halinde değerlendirilebilmektedir. Öğreğin planlama konusunda bir önceki yılda edinilen tecrübenin bir sonraki yılda paylaşılıp değerlendirilmesi vb. birçok başlıkta öğretmenlere katkı sağladığımı düşünmekteyim. (MD11, Erkek, Ortaokul)

Bilgi ve tecrübeme güvenen öğretmenler memnuniyetini belirtirken söz, mimik ve hareket, bazı öğretmenler de kendilerinin tecrübeli olduklarını bu tavsiyeler ihtiyacının olmadığını mimik ve hareket olarak hissettirmektedir. Verdiğim dönütler bu anlamda zaman zaman fayda sağladı diye düşünüyorum. (MD21, Erkek, Lise)

Aldığım dönütler meslekî gelişimime katkı sağladığını düşünüyorum. Eksiklerimizi görmemize vesile oldu. Bütün bir yılı da genel bir şekilde değerlendirmemize katkı sağladı. (ÖG3, Kadın, Okul öncesi)

Okul müdürümden olumlu yönde dönütler aldığım için bu beni daha da özverili ve dikkatli çalışmaya daha yeni bir şeyler üretmeye yöneltti. Olumsuz bir dönüt alsaydım daha farklı etkileneceğimi düşünüyorum. Ama bu düşüncem yine müdürümün tutumuyla olumlu yöne kanalize edilebilir. (ÖG7, Erkek, İlkokul)

Meslekî olarak katkı sağladı. Bizim göremediğimiz bazı hususları farklı pencereden, farklı bakış açısından görmemizi de sağladı diyebilirim. (ÖG12, Erkek, Ortaokul)

Evet, düşünüyorum tâbi. Bizler çok sık denetimle karşı karşıya kalmıyoruz. Okul müdürünün bizleri denetlemesi silkelenecek kendimize gelmemize de katkı sağladı diyebilirim. (ÖG22, Kadın, Lise)

Performans değerlendirme süreç sonrasında okul müdürlerinin öğretmenlere dönüt verilmesi, öğretmenlerin meslekî gelişimlerine katkı sağladığı okul müdürleri ve öğretmenler tarafından ifade edilmiştir. Değerlendirme süreci sonrasında hiçbir dönüt almadığını belirten öğretmenler de olmuştur. Okul müdürünün kendi alanından olmadığını belirten bu yüzden de kendisinin meslekî gelişimine katkı sağlayamayacağını düşünen öğretmenler de vardır. Kıdemi fazla olan, meslekî olgunluğa eriştiğini düşünen öğretmenlerde okul müdürlerinin kendilerinin meslekî gelişimine katkı sağlamayacağını ifade etmişlerdir. Süreç sonrasında okul müdürlerinin değerlendirmeye tâbi tuttuğu öğretmenlere dönüt vermesi gerektiği açık bir biçimde ortadadır. Performans değerlendirme sonrasında öğretmenlere verilecek dönütler, öğretmenlere mesleki rehberlik yapacağından çok büyük önem taşımaktadır. Performans değerlendirme sürecinin en önemli hedeflerinden birisi de öğretmenlere mesleki rehberlik yapabilmektir. Bunun yanında değerlendirmeye tâbi tutulan öğretmen eleştiriye, gelişime ve değişime açık değilse okul müdürlerinin verdiği dönütler hiçbir işe yaramayacaktır.

Performans değerlendirme sürecinin avantajları ve dezavantajlarına ilişkin bulgular

Araştırmanın bu kısmında performans değerlendirme sürecinin okul müdürleri ve öğretmenler tarafından dezavantajlı ve avantajlı bulunan yönlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Okul müdürleri öğretmenlerin bir değerlendirmeye tâbi tutulacaklarını bilmeleri, yapılacak olan değerlendirmenin de belli ölçütlere göre yapılması, öğretmenlerin sürekli bir hazırlık içerisinde olması gerektiğini belirtmişlerdir. Okul müdürleri yapacakları değerlendirme için öğretmenlerinin bir yıllık çalışmalarını gözlemleyerek onları yakından tanıma olanağı bulduklarını, böylelikle okul müdürünün okuldaki eğitim ve öğretim faaliyetlerinin gidişatını daha kolay görebildiğini belirttiler. Değerlendirmeye tâbi tutulan ve dönüt alan öğretmenler kendi potansiyellerinin de farkına varmışlardır. Okulda yürütülen eğitim öğretim faaliyetleri için hedef belirleme ve hedefe ulaşma noktasında bu hususun önemli bir avantaj oluşturduğu yine okul müdürleri tarafından söylenmiştir.

Okul müdürü MD11 (Erkek, Ortaokul), *“Personelin meslekî yeterliğini geliştirmesi, işbirliği ve katılımı öngörerek çalışma alışkanlığı kazandırması önemli avantajları arasında yer aldığını ifade etmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenler aynı çatı altında görev yaptıkları okul müdürü tarafından denetlenmenin önemli bir avantaj olduğunu dile getirmiştir.”* ÖG21 (Kadın, Lise), *“Değerlendirme sürecinin en önemli avantajı aynı çatı altında bulunduğumuz birinin bizi değerlendirmesi daha mantıklı. Ancak süreç içerisinde objektif davranıldığı müddetçe. Taraflı yaklaşımlar ise süreci dezavantajlı hale getirecektir.”* diyerek bu avantajın objektiflik ve tarafsızlıkla sürdürülmesi gerektiğini söylemiştir. Araştırmanın “Dezavantajlar ve Avantajlar” teması altında okul müdürleri ve öğretmenlerden elde edilen bulgulara göre sürecin avantajları ve dezavantajları ortaya konulurken aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Avantajı öğretmenleri hazırlıklı tutar, ben yılda iki kez öğretmenlerin ders denetimin yapıyorum ne zaman geleceğimiz denetleme yapacağımız belli değil. Değerlendirme kendini yenilemeyi beraberinde getirir. Stres olumlu çalışmaya sevk eder. Rahatlığı ortadan kaldırır, performansı geliştirir. Dezavantajı ise eğer okul müdürü objektif olmaz ise sübjektif olup sendikal görüş siyasi düşünce işin içine girerse mağduriyetler oluşabilir. Ama ben hiçbir okul müdürünün de çalışmayan bir öğretmene yüksek not vereceğine inanmıyorum. Çünkü çalışmayan öğretmenle okul bir yere varamaz. Müdürün, okulun

idealleri varsa okul müdürü buna göre objektif olarak değerlendirme yapacaktır. Ölçütlerin çok açık olmaması da dezavantaj oluşturuyor. (MD14, Erkek, Ortaokul)

Sürecin avantajları iyi bir değerlendirme olması öğretmenlerin kendilerini yenilemelerine fırsat tanıyacaktır. Dezavantajı ise öğretmenlerin kendileri arasında ve öğretmenlerle okul müdürü arasında çatışma çıkmasına neden olacaktır. Bazı ölçütlerin somutlaştırılmaması da sorun yaratıyor. Öğretmenler kendilerini yenilemeye çalıştılar bu da bir avantaj. Avantaj kısmı daha fazla zaten. (MD10, Erkek, İlkokul)

Sürecin okul müdürlerini endişelendiren en önemli hususu öğretmenlerle aralarında çatışmaya neden olabilecek olmasıdır. Okul müdürleri görevlerini, görevlendirme ile sürdürmektedirler. Okul müdürlüğünün bir kadro olarak tahsis edilmemiş olması, değerlendirmeyi yapan okul müdürünün ilerleyen zamanlarda tekrar öğretmenliğe dönebilme ihtimalinin olması onları endişelendirmektedir. Okul müdürleri öğretmenleri karşı karşıya gelmekten endişe duymaktadırlar.

Performans değerlendirme sürecini okul müdürünün yönetmesi oldukça önemli bir avantaj. Yıl boyunca öğretmenlerimizi gözlemleme şansına sahip olmamız süreci daha iyi yönetmemize imkân tanıyor. Bu da en önemli avantaj bence. Değerlendirme süreci sonunda somut yaptırımların olmaması en büyük dezavantaj diye düşünüyorum. Somut yaptırımların değerlendirme süreci sonunda uygulanması gerekiyor. (MD4, Erkek, Okul öncesi)

Bence değerlendirme sürecinin tek dezavantajı değerlendirme sürecinin sorumluluğunun tamamını okul müdürüne bırakmış olması. Okul müdürü ile öğretmen karşı karşıya geldikleri için süreç okul idaresi için dezavantaj oluşturmaktadır. Avantaj olarak söyleyeceğim şeyler ise öğretmenlerin denetleniyor olması şöyle bir kendilerine gelmelerine meslekî gelişimlerine katkı sağlayacak okul içindeki kültürel sosyal faaliyetlerine destek verecek her türlü gücü kendilerinde buluyorlar bu da okul içindeki etkinliklerimize büyük oranda katkı sağladı. (MD18, Kadın, Lise)

Avantajları öğretmen görevini düzgün yaptığının onaylanmasından sonra vicdanen rahat olacak, çalışma azmi artacak kendini geliştirmesini okuldaki düzene olumlu yönde ayak uydurmasını sağlayacaktır. Dezavantajları okul müdürlerinin adil değerlendirme yapmamları öğretmenin mesleğine küsmesine, öğretmenlerin kendi arasında puanının yüksekliği alçaklığı tartışmalarına neden olabilir. (ÖG14, Erkek, Ortaokul)

Avantaj olarak öğretmenlerin bir özleştirme yapmalarına fırsat tanıyabilir. Öğretmenlerin işlerini doğru dürüst nasıl yaptıklarının dışarıdan nasıl gözlemlendiğini görmeleri anlamında bir ayna tutabilir. Dezavantajları ise öğretmenlerin müdürlere karşı müdürlerin öğretmenlere karşı davranışlarında olumsuzluklara neden olabilir. Öğretmenler arasında kıskançlık hizipçilik ya da gruplaşma olabilir. Müdüre karşı olumsuz düşünceler fikirler ileri sürme olabilir. Okulumuzda düşük puan alan arkadaşlar neden düşük puan aldıklarını bilmiyorlardı. Öğretmen bilgilendirilmediği için sıkıntı yaşandı. İnternette takip ettiğim

kadarıyla bazı okul müdürlerinin sendikal veya siyasi düşünceyle bazı öğretmenlere torpil geçtiklerini okudum. (ÖG9, Kadın, İlkokul)

Okul müdürlerinin değerlendirmeye tâbi tuttukları öğretmenlerle karşı karşıya gelme endişesi ÖG9 kod isimli öğretmen tarafından da dile getirilmiştir. Öğretmenler arasında kıskançlığa, hizipçiliğe ya da gruplaşmaya neden olabilecek olması dikkat çekici bir dezavantaj olarak öne sürülmüştür.

Tek bir yıl açısından bakıldığında çok da bir önemi olmayabilir ama uzun süreçte bir öğretmenin neler yaşadığı nasıl bir öğretmenlik hayatı geçtiğini her şeyi puana bağlamak doğru değil ama nasıl bir öğretmen olduğu görülebilir bu avantaj olabilir. Öğretmenler üzerinde psikolojik baskı yaratması ise dezavantaj olarak görülebilir. (ÖG2, Kadın, Okul öncesi)

Sürecin kıstaslarının belli olması avantaj ancak geri dönütlerin verilmemesi dezavantaj olduğunu düşünüyorum. Aynı zamanda değerlendirmeye tâbi tutulması idari anlamda avantaj. Okul müdürü objektif olamaz ise süreç dezavantaja dönüşebilir. Performans değerlendirme sürecinde öğretmenin idareye, sendikaya yakınlığı gibi özelliklerden çok öğretmenlik mesleğine yakınlığı baz alınmalıdır. (ÖG18, Erkek, Lise)

Öğretmenlerin hangi ölçütler üzerinden değerlendirileceklerini bilmeleri, değerlendirme sonrasında meslekî gelişimlerine katkı sağlayacak dönüt almaları önemli bir avantaj olarak görülürken, değerlendirme sonrasında kendilerine herhangi bir dönüt verilmemesi dezavantaj olarak görülmüştür. Özellikle kendilerine takdir edilen puanı beğenmeyen öğretmenler ile okul müdürü arasında yaşanan veya yaşanacak olan sorunlar da sürecin dezavantajları arasında görülmektedir. Değerlendirmenin okul müdürü tarafından yapılacak olması avantajı da dezavantajı da beraberinde getirmektedir.

Performans değerlendirmesini kimin yapması gerektiğine dair bulgular

Araştırmanın bu bölümünde performans değerlendirmesini okul müdürleri mi yapmalı, yoksa müfettişler mi yapmalı sorusuna cevap aranmıştır. Okul müdürlerinden elde edilen bulgulara göre tüm okul müdürleri değerlendirme sürecinin içinde kendilerinin muhakkak rol alması gerektiğini ifade etmişlerdir. Müfettişler tarafından gerçekleştirilen değerlendirmelerin yılda bir kez bir ders saati ile sınırlı kaldığını ifade eden okul müdürleri, bütün bir yıl boyunca 180 iş günü boyunca öğretmenler ile birlikte çalıştıklarını onların bir yıl boyunca ortaya koydukları performansı en iyi kendilerinin değerlendirebileceğini ifade ettiler.

Değerlendirme ölçütleri de yıl boyunca ortaya konan performansı değerlendirmeye dönük olarak düzenlenmiştir. Katılımcılar, bütün bir yıl çalışmayan, gayret göstermeyen, okul ve öğrenciye artı bir şeyler katmayan öğretmenin bir ders saatinde sergileyeceği iyi bir performansla müfettişi kandırmasının çok kolay olabileceğini ama okul müdürü için böyle bir şeyin söz konusu dahi olamayacağını belirtmişlerdir.

Okul müdürleri sürecin içerisinde muhakkak rol almaları gerektiğini ifade ederken, değerlendirmenin müfettişlerle ortak yapılması gerektiğini söyleyen okul müdürleri de olmuştur. MD2 (Kadın, Okul öncesi), *“Ben değerlendirme yapayım, benim değerlendirmem üzerinden müfettişte değerlendirme yapsın. Ben öğretmenle karşı karşıya kalmayayım. Dışarıdan gelen biri daha etkili oluyor. Bazı şeyleri görmesi anlaması karar vermesi daha kolay. Biz duygularımızla hareket edebiliyoruz. Benim size sempati varsa hatalarınızı görmezden gelebilirim. Duygusal davranabilir idareciler. Ama müfettiş bu şekilde davranmaz daha kararsız daha net bir karar verebilir.”*, MD6 (Erkek, İlkokul), *“Bu işi okul müdürünün yapması daha faydalı ancak öğretmeni farklı bir gözle değerlendiren biri olursa okul müdürleri ve müfettişler birlikte yaparsa daha verimli olur. Maarif müfettişlerin bu konuda tecrübesinden de yararlanılmalıdır.”* diyerek, sürece müfettişlerin de dâhil edilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

Öğretmenler de bir ders saatine sıkıştırılan yüzeysel bir şekilde gerçekleştirilen değerlendirmeden duydukları rahatsızlığı bu şekilde ifade etmişlerdir. Araştırmaya katılan ÖG1 (Kadın, Okul öncesi), kod isimli öğretmen ise *“Okul müdürleri yapmamalı. Çünkü eğitim öğretim 10 ay ise biz 180 iş günü hep beraberiz. Olumsuzluklar da yaşıyoruz olumluluklar da yaşıyoruz. Yeri geliyor haklı oluyoruz yeri geliyor haksız oluyoruz. Sürekli işli dışlıyız. Ama dışarıdan birisi geldiği zaman bunu ön yargısız değerlendirecek. İnsanlar çünkü değerlendirirken ön yargıyı muhakkak işlerine karıştırırlar. Çünkü edinmiş olduğu yanlış ya da doğru bir bilgi var. Görünenle yapılan çok farklı olabiliyor. O yüzden müfettişlerin yapması gerekir diye düşünüyorum. Daha objektif olacaklardır. Çünkü idare ile sürekli iç içesiniz bir yerde aile gibi oluyorsunuz. O nedenle objektif olamayacakları dönem de olabilir o nedenle müfettiş yapmalı performans değerlendirmesini.”* diyerek, performans değerlendirmesinin müfettişler tarafından yapılması gerektiğini savunmuştur. Araştırmanın bu

bölümünde “Değerlendirmeyi kim yapmalı?” teması altında okul müdürleri ve öğretmenlerden elde edilen bulgulara göre performans değerlendirme sürecinin kim tarafından yürütülmesi gerektiği tespit edilmeye çalışıldı. Elde edilen bulgular ise şu şekildedir:

Okul Müdürü yapmalı, çünkü sürekli öğretmenle birlikte olan, her ortamda her haliyle onu gözlemleyen müdürdür. Okul öncesi alanında müfettiş sayısı çok az, geldiklerinde çok farklı şeyler isteyebiliyorlar bizden. Değerlendirme sonucunda bir şeyler olmalı öğretmeni çok fazla örselemeyecek sonuçları olmalı hizmet içi eğitim gibi. (MD1, Kadın, Okul öncesi)

Performans değerlendirme sürecini kesinlikle okul müdürü gerçekleştirmelidir. Okul müdürü her gün öğretmenle birlikte öğretmenini gözlemekte, eğitim müfettişi yılda bir gün gelip öğretmeni değerlendirmekte bu da ne kadar başarılı olur tartışılır. Okul müdürü iyi günde kötü günde hastalıkta öğretmeni ile birlikte. Okul müdürlerine de yasal anlamda yetki verilmesi zamanla bu değerlendirmelerin daha verimli olacağına inanıyorum. Yıllardır eğitim müfettişleri denetim yaptığı için okul müdürlerine denetim ve değerlendirme yetkisinin verilmesi pek anlaşılmadı. Hem müdür hem de öğretmen açısından bunun da zamanla oturacağına inanıyorum. Okul müdürü ile müfettiş arasındaki çatışmalara biz meslek hayatımızda karşılaştık. (MD10, Erkek, İlkokul)

Performans değerlendirmesini okul müdür yapmalıdır. Tüm bir yılı değerlendirmek adına okul müdürünün daha etkili olacağını düşünmekteyim. Sonuç olarak performans değerlendirme sürecinde kullanılan ölçütler sadece bir ders saatini değerlendirmemize yönelik sunulmuş ölçütler değil. Kullanılan ölçütler öğretmen arkadaşların bir ders yılı boyunca okula geliş gidişlerinden tutun da velilerle olan iletişimlerine kadar, paydaşlarla olan iletişimlerine kadar bütün bir yılı değerlendirmeye yönelik olarak oluşturulmuşlar. Tabii ki bu süreci en iyi takip edip yönetecek olan değerlendirecek olan okul müdürüdür. (MD11, Erkek, Ortaokul)

Performans değerlendirmesini okul müdürü yapmalıdır. Tüm bir yılı değerlendirmek adına okul müdürünün daha etkili olacağını düşünmekteyim. Sonuç olarak performans değerlendirme sürecinde kullanılan ölçütler sadece bir ders saatini değerlendirmemize yönelik sunulmuş ölçütler değil. Kullanılan ölçütler öğretmen arkadaşların bir ders yılı boyunca okula geliş gidişlerinden tutun da velilerle olan iletişimlerine kadar paydaşlarla olan iletişimlerine kadar bütün bir yılı değerlendirmeye yönelik olarak oluşturulmuşlar. Tabii ki bu süreci en iyi takip edip yönetecek olan değerlendirecek olan okul müdürüdür. (MD14, Erkek, Ortaokul)

Performans değerlendirmesi kesinlikle okul müdürü tarafından yapılmalıdır. Konuyla ilgili, uygulama noktasında veya performans değerlendirme anlayışının oluşturulması noktasında varsa okul müdürünün eksikleri giderilmeli. Performans değerlendirmesinin hem okula hem

müdüre hem öğretmene hem de öğrenciye yansıyan somut yanları olmalı. (MD22, Erkek, Lise)

Bence okul müdürleri gerçekleştirmeli. Çünkü gün içinde bizi en iyi gözleyen okul müdürü oluyor. Müfettişler yılda bir kez gelip birkaç evraka bakıp denetim yapıyorlardı. Bir ders saatine sıkışıyordu her şey. Çocuklarla olan iletişimimizi en iyi gözlemleyen okul müdürü oluyor. Sınıftaki başarı sadece evraklarla olmamalı. Müfettişler geldiğinde sadece onlara bakıyorlar ama. Yıl içinde yaptığımız tüm etkinlikleri en iyi okul müdürümüz değerlendirebilir. (ÖG4, Kadın, Okul öncesi)

Müfettişler tarafından da denetime tâbi tutulduk. Eğitim müfettişlerinin sadece derse gelip 40 dakikada bizi değerlendirmelerinin uygun olmadığını biz zaten yıllarca söyledik. Çünkü öğretmen sadece 40 dakikada yaptıklarıyla değerlendirilmemeliydi. Bu da objektif değildi. Müdürlerin denetimi yapması daha uygun çünkü okul müdürleri 180 iş günü öğretmenle birlikteler. Öğretmenlerin her türlü meslekî çalışmalarını davranışlarını gözlemleyebiliyorlar. Okul müdürlerinin denetlenme konusunda eğitim almaları bilgilendirilmeleri gerekir. Aksi takdirde okul müdürlerinin denetlemesi de fiyasko olabilir. (ÖG9, Kadın, İlkokul)

Performans değerlendirmeyi tâbi ki de okul müdürü yapmalı. Eğitim müfettişinin okula gelip de birkaç saat ya da bir gün içerisinde öğretmenle geçireceği kısa sürede sağlıklı bir değerlendirme yapabileceğini sanmıyorum. (ÖG15, Erkek, Ortaokul)

Kesinlikle okul müdürü tarafından yapılması gereken bir uygulama olduğunu düşünüyorum. Müfettişlerin öğretmen davranışlarını ve sene içindeki uygulamalarını çok kısa zaman içinde yeterince uygun bir şekilde değerlendireceğini düşünmüyorum. (ÖG17, Erkek, Lise)

Araştırmaya katılan tüm öğretmenler okul müdürleri ile benzer görüşleri ifade etmişler, performans değerlendirmesini okul müdürlerinin yapması gerektiğini belirtmişleridir. Okul müdürleri ile bir yıl boyunca bir arada olmaları sebebiyle yaptıkları tüm çalışmaları, öğrenci ve veli ile olan iletişimlerini, okula ve öğrenciye olan katkılarını en iyi okul müdürünün gözlemleyeceğini ve değerlendireceğini belirtmişlerdir. Değerlendirme sürecine müfettişlerin de dâhil edilmesi gerektiğini ifade eden bir öğretmen ile okul müdürleri olmuştur. Sürecin tarafsız ve nesnel bir biçimde yürütülebilmesi adına ortaya konulan bu önerinin temelinde bazı okul müdürlerinin öğretmenleri ile karşı karşıya gelmek istememesi yatmaktadır.

Performans değerlendirme sürecinin karşılıklı güven içerisinde gerçekleşmesi için nasıl hareket edilmesi gerektiğine ilişkin bulgular

Performans değerlendirme sürecinde okul müdürleri ile öğretmenler arasından karşılıklı güven ortamının nasıl oluşturulacağına dair bulgulara bu bölümde yer verilmiştir. Araştırmaya katılan okul müdürleri ve öğretmenler performans değerlendirme sürecinde güven ortamının önemine dikkat çekmişlerdir. Okul müdürleri güven ortamının oluşması için öncelikle adaletli olunması gerektiğini belirtmişlerdir. Adalet terazisi şaşmadan değerlendirme yapmaları gerektiği, yapacakları değerlendirmenin de objektif ve tarafsız gerçekleşmesi gerektiğini söylemişlerdir. Öğretmenler de okul müdürlerinin değerlendirmeyi adaletli bir biçimde yapması gerektiğini söylemişlerdir. Okul müdürü tarafsız bir biçimde, duygularını işin içine katmadan, siyasi ve ideolojik düşüncelerini bir kenara bırakarak değerlendirmeyi gerçekleştirmesi gerektiğini öğretmenler söylemişlerdir. Performans değerlendirme sürecinde karşılıklı güveni sağlamak için nasıl hareket edilmesi gerektiği yönünde elde edilen bazı görüşler şu şekildedir:

Yapılan değerlendirmelerden sonra öğretmenlerimizle birebir olarak görüşmeler yapılmalı. Bu görüşmelerde çözüm yollarını birlikte aranmalı ve uygulamalarının yapılması sağlanmalı. Kesinlikle objektif ve tutarlı olunmalıdır. Değerlendirme kişilere göre değil, birlikte belirlenen açık olarak ilan edilmiş kıstaslara göre yapılmalıdır. (MD12, Erkek, Ortaokul)

Adaletli davranmak gerekiyor bu ancak uygulamada kendisini gösterir. Aman kırılmasın üzülmesin dersin çok güzel bir ortam oluşur. Ama asıldan uzaklaşılır. Bizim varlık nedenimiz öğrenci. Ama adaletli davrandığını gösterirsen sana tepki gösterebilir ama kabullenir de. Şunu da unutmamak lazım sen burada müdürsün ama Sevgi Yolunda sana selam verilmesinin önüne de geçmeyeceksin. Söyleyeceğiz ama kırmayacağız. Kırarsak özür dileyeceğiz ama hala inadına inadına gidiyorsa da gerekirse öğretmenle yolları ayırmaya gideceğiz. Değerlendirmenin sonuçları öğretmenle birebir tartışılmalı. Başkaları ile kıyaslamamalı, herkes kapasitesi çerçevesinde değerlendirilmelidir. Sadece ölçüt maddelerinden hareketle değerlendirmeyi gerçekleştirsek belki eşitliği sağlamış oluruz ama adaleti asla sağlayamayız. Adaleti sağlayamazsak güveni oluşturamayız. Adaleti sağlamak içinse maddelere sığmayan durumları da göz önünde bulundurmamız lazımdır. (MD17, Erkek, Lise)

Duyguları bir kenara bırakmak lazım. Verilere bakmak lazım. Öğretmen aylık eğitim planını yapmış mı günlük eğitim akışlarını hazırlamış mı çocuklara kaç kez gezi yapmış çocukların gözlemlerini tutmuş mu aileyle iletişime geçmiş mi vs. bunları takip etmem

lazım duygularımı kenara bırakmam lazım. Arkadaşların da müdüre güvenmesi lazım benim tarafsızlığıma inanması lazım. Müdür bana taktı ne yapsam yaranamıyorum gibi bahanelerin arkasına sığınmamalı öğretmenler. Güven muhakkak olmalı biz şanslıyız birbirimizi tanıyoruz kalabalık okullarda bu nasıl sağlanabilecek. Takibi nasıl yapılacak tartışma konusu. (MD2, Kadın, Okul öncesi)

Öğretmenler öncelikle okul müdürüne inanmalı güvenmelidir. Çalışanlara karşı siyasi sendikal olarak değil çalışma performanslarına göre değerlendirme yapmalıyız. Hz. Ömer'in adaletini hem kendimiz hem çalışanlarımız hissetmelidir. Çalışanlarımız bizi sevse de sevmese de. Biliyor musunuz bazen veliler de öğretmenler de adaletli olmamızı istemiyor. Doğruyu söyleyeni dokuz köyden kovuyorlarmış. Ama işin özünde kültür seviyesi yüksek öğretmen ve veliler öğrencilerine okul müdürünün adaletli davranmasını istiyor. Öğretmenin samimiyeti de önemli. Eğer öğretmen sınıfı ile ilgili çalışmalarda yeterli gayreti göstermiyor sadece bir derslik performans sergiliyorsa biz bunu görüyor çokta olumlu bakmıyoruz. Ama benim adaletli olmam bu süreçte çok önemli oluyor. (MD7, Erkek, İlkokul)

Her şeyden önce gerek idareci gerek personel karşılıklı saygı ve güven içinde olmalıdır. Ayrıca bu süreç bir yargılama ve açık arama şeklinde değil manevi anlamda motive edici olmalıdır. Çünkü öğretmenin içindeki ateşi söndürebilecek çok fazla sıkıntımız var bir de okul müdüründen olumsuz dönüt almak öğretmeni kötü etkileyecektir. (ÖG18, Erkek, Lise)

Her şeyden önce iyi bir iletişimin ve takım olma bilincinin geliştirilmesi gerektiğini düşünüyorum. Sürecin sonucunda elde edilecek ürünü takım olarak sahiplenileceğinin bilinmesi gerekiyor. Bence süreç sonundaki ürünü öğretmen ve müdür ortak ürünümüz bilinciyle algıarlarsa birbirlerine daha güvenen bir ilişki kurabilirler. (ÖG7, Erkek, İlkokul)

Okul müdürleri öğretmenlerin kişisel özelliklerini değil meslekî özelliklerini dikkate almalıdırlar. Süreçte öğretmene emir veren değil yol gösterici kişi olup, öğretmenlerin her birinin kendine ait öğretme stili olduğunu dikkate alırlarsa öğretmenler daha rahat olup önerileri dikkate alacaklardır. Öğretmenler de okulun sadece dersten ibaret olmadığı bilincinde olup idare ile sürekli diyalog içinde olup eğitim öğretim kalitesini en üst seviyeye çıkarma gayretinde olmalıdırlar. (ÖG14, Erkek, Ortaokul)

Her okulda bu süreç nasıl yapılıyor bilmiyorum ama bizim burada yaptığımız gibi karşılıklı olarak değerlendirme yapılması kalabalık okullar da mümkün olamayabilir. Karşılıklı güvenin sağlanması için okul müdürlerinin tüm öğretmenlere karşı eşit mesafede olması, objektif olması ile olur. Aralarında problem olsa da öğretmenin hakkını yememeli. Öğretmen de müdürle anlaşmıyorum ama hakkımı verir diyebilmeli. (ÖG2, Kadın, Okul öncesi)

Performans değerlendirme sürecinin geliştirilmesine yönelik okul müdürleri ve öğretmenlerin önerilerine yönelik bulgular

Araştırmanın son bölümünde okul müdürleri ve öğretmenlerin performans değerlendirme sürecinin geliştirilmesine yönelik önerilere yer verilmiştir. Katılımcıların tamamı sürece yönelik önerilerde bulunmuş, süreç yürütülürken karşılaştıkları sorunlara veya eksikliklere yönelik öneriler de bulunarak kendi bakış açılarını yansıtmışlardır. Araştırmanın son maddesinde okul müdürleri ve öğretmenlerin performans değerlendirme sürecinin geliştirilmesine yönelik önerilerine yer verilmiştir. Katılımcıların görüşlerine göre:

Daha önceki maddelerde de geçti. Ölçütlerin daha anlaşılabilir, daha objektif özellikler taşıyabilir olması düşüncesi hep tartışılacak. Netice itibarı ile binlerce farklı özellikteki bireyleri 40-50 madde ile değerlendirmeye çalışmak hep problemlidir. Ancak hiç olmamasından çok çok iyidir. Kesinlikle okul müdürleri yapmalıdır. Okul müdürleri de bunu “Demoklasın Kılıcı” gibi öğretmenlerin üzerinde tutmamalıdır. Görgüsüzlüğü anlamı yok. Performans değerlendirme sonuçlarının öncelikle öğretmene ve bütün paydaşlarına olumlu ve olumsuz yansımaları olmalıdır. Okul müdürlerinin, özellikle tecrübeli ve kendini ispat etmiş yöneticilerin mentörlüğünde yetiştirilmesi gerekir. Kanaatimce, performans değerlendirme ile “profesyonellik sürekli olarak birlikte düşünülmelidir. Değerlendirmede kesinlikle duygusallık olmamalıdır. (MD22, Erkek, Lise)

Müfettişlerin devreye girmesi denilebilir. Maddelerin değerlendirilebilirliğinin artırılması, somut olması denilebilir. Branşlar için ayrı ayrı ölçütler devreye sokulmalı. Bir yıl uyguladık değerlendirme sonucunda somut ödül veya yaptırımlar koyarsak daha faydalı olacaktır. Mesela maaşla ödüllendirme, başarı belgesi, takdimname, başarısızsa belki kademesi durdurulabilir, maaş kesilebilir. Öğretmen bu sene ben çok çalıştım karşılığında ödül olarak bunu aldım diyebilmeli. Seneye daha fazla çalışmam lazım diyebilmeli. Devlet memurlarında asıl sorun bu. Çok çalışkan bir öğretmen olsanız da ulusal düzeyde tanınmış bir öğretmen olsanız da, hiç tanınmayan bir öğretmenle bunun devlette bir farkı yok. Bunu farklılaştırdığımız zaman ayırt ettiğiniz zaman, bunu öğretmene hissettirdiğiniz zaman öğretmenler de bir silkelenme kendine gelme, kendine güven bazı şeyleri başarabilirlik duygusu artacaktır. Eğitime bu yansiyacaktır. Çocuklarımız geleceğimiz daha aydınlık olacaktır diye düşünüyorum. (MD14, Erkek, Ortaokul)

Branşlara uygun ölçütler belirlenmelidir. Değerlendirme sonuçları, Öğretmenin eline verilmeyip de eskisi gibi sicil notu vermek suretiyle belirlenen bir süre içerisinde yüksek puan alanlar derece ile ödüllendirilip, düşük puan alanlar da hizmet içi eğitime tâbi tutulabilirler. Değerlendirme sonuçları ile ilgili çok sıkıntı yaşayan okul müdürleri tanıyorum. Sicil notunda olduğu gibi süre sonrasında istek doğrultusunda değerlendirme

sonuçlarını görebilmeli. Tanıdığım bir okul müdürü öğretmenin şikâyetine binaen soruşturma geçiriyor şimdi. (MD1, Kadın, Okul öncesi)

Süreç okullara göre ayrı başlıklar altında yeni sorularla bölgesel farklılıkta hazırlanmalıdır. Ölçütlerin okul türlerine göre ayarlanması gerekir. Sosyo-ekonomik anlamda kendi kıstaslarımıza uygun okullar bazında değerlendirilmeliyiz. Ülkemizin farklı coğrafi bölgelerinde özellikle yeni göreve başlayan öğretmen arkadaşların o bölgeye özgü şekilde değerlendirilmesi gerekir. (MD5, Erkek, İlkokul)

Öğretmenin verimliliğini en iyi ifade eden öğrencilerdir. Öğrencilerin zaman zaman fikri alınabilir diye düşünüyorum. Meslekî kıdemlere göre değerlendirme yapılması daha mantıklı olacaktır diye düşünüyorum. (ÖG21, Kadın, Lise)

Öğrenci veli değerlendirmesinin kesinlikle işin içine katılmaması lazım zaten veliler kendilerini çok önde görüyorlar. Öğretmen ne yaparsa ben karışabilirim konumundalar bu öğretmeni gerçekten yıpratıyor. Ölçüt maddelerinin revize edilmesi branş bazına indirgenmesi gerekiyor. Müfettişler sürece dâhil edilebilir. (ÖG2, Kadın, Okul öncesi)

Sürece yönelik bazı ölçütlerin revize edilmesi gerektiğini düşünüyorum. Davranış değerlendirmeye yönelik ölçütler getirilmeli. Okul müdürlerinin süreçle ilgili bir eğitime tâbi tutulması, aldığı bilgileri öğretmenlerine aktarması gerektiğini düşünüyorum. Psikolojik baskı yapılmamalı. Denetleme öğretmenleri sıkı kontrol altında tutmak sürekli gözetleniyor hissi yaratmadan yapılmalı. Aksi takdirde performans düşüşüne neden olur. Okul müdürlerinin psikolojik olarak veya denetim alanında eğitime alınması gerekiyor. Okul müdürünün öğretmenleriyle yaşadığı herhangi bir sıkıntı denetim sürecine yansımamalı. Denetleme olmalı ama öğretmenleri bu süreç yıpratmamalı. Eğer süreç ödüllendirmeye veya cezalandırmaya giderse öğretmenler arasında daha fazla çatışma çıkar huzursuzluk yaratabilir. Şu hali bence daha uygun. Süreç sürmeli fakat öğretmenlerin psikolojisini bozmadan sürekli izlendiği hissi yaratmamalı sıkılamalı. (ÖG9, Kadın, İlkokul)

Performans değerlendirme sürecinin geliştirilmesine yönelik önerilerimi aslında ilk soru içinde cevapladım. Ama kısaca tekrar özetlemek gerekirse şöyle diyebilirim: Öncelikle bu performans değerlendirmeyi niçin yapıyoruz? Nasıl yapacağız? Kimler vasıtasıyla yapacağız? Elde edilen sonuçları nasıl değerlendireceğiz? Sonuçlardan elde ettiğimiz artı ve eksileri ne yapacağız? Bütün bu sorulara verilecek cevaplar eğitim uzmanları tarafından somut, bilimsel gerçekliklere uygun şekilde enine boyuna irdelenmeli. Performans değerlendirme sürecinin başından sonuna kadar olan tüm safhaları için de mutlaka bu değerlendirmeye tâbi tutulacak olan öğretmenlerin görüşleri alınmalı, katkıları sağlanmalı. Madem ki insan yetiştiriyoruz, bu konuda yapılacak çalışmalar, atılacak adımlar ciddiyetle ele alınıp titizlikle uygulanmalı. Mevcut haliyle uygulanacaksa hiç uygulanmasın daha iyi. Bu haliyle tam olarak gömleğin ilk düğmesi yanlış iliklenmiş durumda. İşe yarar faydalı bir sonuç beklemek imkânsız kanaatindeyim. (ÖG15, Erkek, Ortaokul)

Okul müdürleri öncelikli olarak değerlendirme ölçütlerinin revize edilerek branş bazında değiştirilmesi gerektiğini söylemişlerdir. MD1, MD5, MD14 ve MD22 kod isimli okul müdürleri değerlendirme ölçütlerinin revize edilmesi gerektiğini ifade eden okul müdürlerindedir. MD5 kod isimli okul müdürü maddelerin okul okul, bölge bölge de revize edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Okul müdürlerinin üzerinde ısrarla durduğu diğer bir husus ise değerlendirme sonucunda öğretmenlere yönelik somut adımlar atılması olmuştur. Öğretmenlere, aldıkları puana göre bir yaptırım uygulanması gerektiğini söylemişlerdir. Yüksek puan alanlar muhakkak ödüllendirilirken, düşük puan alan öğretmenlere de bir yaptırım uygulanması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu yaptırım hizmet içi eğitim olabilir, il, ilçe sınırları içerisinde görev yeri değişikliği olabilir, maaş kesimi olabilir. Çalışanla çalışmayan öğretmen muhakkak ayırt edilmelidir.

MD12 kod isimli okul müdürünün sürece yönelik şu önerisi de oldukça dikkat çekicidir: *“Genel olarak kıstas ölçütleri daha objektif, daha net ve ölçülebilir bir şekilde olmalıdır. Değerlendirici olan okul müdürlüğü bir meslek olmalı, yani profesyonel hale getirilmeli. Çünkü değerlendiricinin gelecekle ilgili meslekî bir kaygısı olmamalı. Denetim yöntemleri ve teknikleri üzerine tüm değerlendiriciler belirli periyotlarla eğitime alınmalı, bu konuda profesyonelleşmeleri sağlanmalıdır.”*

Benzer önerileri yukarıda MD22 kod isimli okul müdürü de dile getirmiştir. Okul müdürlüğünün profesyonel hale getirilmesi, okul müdürlüğünün bir kadro haline dönüştürülmesi oldukça önemlidir. Okul müdürleri değerlendirmelerine yaparken gelecek kaygısına düşmemeli, yarın ben de öğretmenliğe dönersem öğretmen arkadaşlarla karşı karşıya kalırsam diye bir endişe duymamalı. Bu önerilerin yanında sürece farklı paydaşların da katılması gerektiği bazı okul müdürleri tarafından ifade edilmiştir. MD2, *“Değerlendirme yaparken bizim bir üstümüzde değerlendirmeye katılmalı bence direk öğretmenle müdür karşı karşıya kalmamalı. Öğretmen de haksızlığa adaletsizliğe uğramamalı diye düşünüyorum.”* MD19, *“Puanlama anlamında veli ve öğrenci de sürece dâhil edilmeli puan ağırlığı müdür de olsun ama veli ve öğrenci de sürece dâhil edilsin müdür tepkilerin odağından kurtulsun.”* MD20, *“.... performans değerlendirmesi, öğretmenin dersine girdiği sınıflardan objektif olarak gözlemleyebilecek öğrencilerden de alınmalıdır. Müdür yardımcısı da değerlendirmede katkı*

sağlayabilir. Bazı velilerden de görüş alınabilir.” diyerek sürece öğrenci, öğretmen, veli gibi paydaşların da katılması gerektiğini ifade eden okul müdürleri, böylelikle sorumluluğun sadece okul müdürünün omuzlarına yüklenmesinin önüne geçilmesini istediklerini de ima etmişlerdir.

Araştırmaya katılan öğretmenler ise son bölümde sürecin geliştirilmesine yönelik olarak çok yönlü pek çok öneride bulunmuşlardır. Öğretmenler öncelikle değerlendirmenin adaletli ve tarafsız bir biçimde, objektif olarak gerçekleştirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin değerlendirme yaparken siyasi düşüncesini, sendikasını, bir kenara bırakarak nesnel bir değerlendirme yapması gerektiği ifade edilmiştir. Değerlendirme ölçütlerinin revize edilmesi gerektiğini öğretmenler de belirtmişlerdir. Özellikle meslek liselerinde görev yapan meslek dersi öğretmenleri ile okul öncesi öğretmenleri değerlendirme ölçütlerinin tüm branşlara hitap edecek şekilde yeniden düzenlenmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Okul müdürleri değerlendirme sonrasında düşük puan alan öğretmenlerin hizmet içi eğitimlere yönlendirilmesi hususunda önerilerde bulunurken, benzer öneri öğretmenler tarafından okul müdürlerinin denetim ve değerlendirme etkinlikleri için hizmet içi eğitime yönlendirilmeleri hususunda oldu. Okul müdürlerinin bazıları gibi araştırmaya katılan bazı öğretmenler de performans değerlendirme sürecine farklı paydaşların da katılması gerektiğini söylemişlerdir. Örneğin ÖG5, “...Sürece okul müdürlerinin dışında eğitim bilimcisi psikolog gibi uzmanların sürece dâhil edilmesi gerekir.” ÖG10, “... değerlendirmenin birkaç koldan okul müdürü, müdür yardımcısı gibi yapılmasının daha iyi olacağını düşünüyorum.” ÖG12, “... Veliler ile öğrencilerde sürece dâhil edilebilir.” ÖG14, “Müdürümüzün yanı sıra dersimize girdiğimiz her sınıftan öğretmenlere değişik rastgele seçilen sınıf mevcudunun %10’u öğrenci ve velinin de öğretmeni değerlendirmesi değerlendirmenin objektifliğini arttıracaktır.” ÖG21, “Öğretmenin verimliliğini en iyi ifade eden öğrencilerdir. Öğrencilerin zaman zaman fikri alınabilir diye düşünüyorum.” ÖG22, “...Değerlendirmeye öğrenci ve veliler de katılmalı.” demişleridir. Farklı paydaşların da sürecin içine katılması gerektiğini ifade eden okul müdürleri ve öğretmenlerin yanında, bu görüşe tamamen karşı olan ÖG2 kod isimli öğretmen ise karşıtlığını şu şekilde ifade etmiştir: “Öğrenci ve veli değerlendirmesi kesinlikle işin içine katılmaması lazım.

Zaten veliler kendilerini çok önde görüyorlar. Öğretmen ne yaparsa, ben karışabilirim konumundalar bu öğretmeni gerçekten yıpratıyor.” Okul müdürleri ve öğretmenlerin performans değerlendirme sürecinin geliştirilmesi yönünde dile getirdikleri öneriler ele alındığında şu hususlar öne çıkmaktadır:

- Değerlendirme tarafsız, adaletli, objektif bir biçimde gerçekleştirilmelidir.
- Değerlendirme ölçütleri yeniden gözden geçirilerek revize edilmeli, her branş için farklı değerlendirme ölçütleri belirlenmelidir.
- Değerlendirme ölçütleri için bölgesel düzenlemeler yapılmalıdır.
- Değerlendirme sonuçlarının somut yaptırımları olmalı, ödül ve ceza sistemi mutlaka hayata geçirilmelidir.
- Okul müdürlerinin denetim ve değerlendirme yöntem ve teknikleri konularında uzmanlaşması için hizmet içi eğitimler verilmelidir.
- Yetersiz veya başarısız görülen öğretmenler hizmet içi eğitime tâbi tutulmalıdır.
- Öğrenci, veli, müfettiş gibi farklı paydaşlar da değerlendirme sürecinde yer almalıdır.
- Okul müdürleri öğretmenler ile empati kurabilmeli, psikolojik baskıdan uzak durulmalıdır.
- Değerlendirici olan okul müdürlüğü bir meslek olmalı, yani profesyonel hale getirilmelidir.

Dördüncü Bölüm

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Sonuç ve Tartışma

Eğitimin bir örgüt sistemi içerisinde verilmeye başlanmasından itibaren eğitimin denetlenmesi ve denetim sistemi sorunu ortaya çıkmış, ortaya çıkan bu sorunu çözmek için bazı düzenlemeler yapılmıştır. Yönetimin ve örgütün olduğu her yerde denetimin olması kaçınılmaz zorunluluktur. Denetim, okulun amaçlarına ulaşip ulaşmadığının tespitinden öte; eğitim sistemimizin varlığını devam ettirmesini sağlayarak, daha sağlıklı kararlar alınması için geri bildirim sağlanması açısından büyük önem taşır. Eğitim kurumlarında gerçekleştirilen denetim faaliyeti ile diğer kurumlarda gerçekleştirilen denetim faaliyeti farklılık arz etmektedir. Eğitim kurumlarında gerçekleştirilen eğitim öğretim faaliyetlerinin karmaşık değişkenler içermesi, sonuca ulaşma noktasında ölçülebilirlik özelliğinin daha güç olması, denetim sürecinin eğitimin doğasına uygun bir biçimde dizayn edilmesini zorunlu kılmaktadır. Günümüz dünyasında gittikçe karmaşık bir nitelik kazanan eğitim sistemi, öğretmen rolünde değişikliğe gidilmesini zorunlu kılmaktadır. İşte bu noktada denetim etkinlikleri, hem eğitim öğretim faaliyetleri ile ilgili bir durum saptama ve değerlendirme, hem de eğitim öğretim sürecinin geliştirilmesi iyileştirilmesi için bir eğitim faaliyeti olarak görülmelidir.

Dünyadaki farklı eğitim sistemlerinde olduğu üzere Türk eğitim sisteminin amaçlarına ulaşmasını sağlamak ve öğrencilere daha iyi eğitim olanakları sağlamak için denetim sistemine fazlası ile ihtiyaç duyulmaktadır. Denetim sistemi toplumun ve zamanın özelliklerine göre bazı değişikliklere uğramıştır. Dünyada ve Türk eğitim sisteminde meydana gelen değişiklikler eğitim sistemimizin alt sistemi olan denetim sistemini de fazlası ile etkilemiş, denetim sistemimizde dönemseller olarak farklılıklar ve yenilikler kendini göstermiştir. Eğitim kurumlarının etkili olmaları için kendilerini çağın gerekliliklerine göre yenilemeleri gerekmektedir. Öğretmenlerin de meslekî gelişmeleri takip etmeleri ve kendilerini çağın gereklerine göre geliştirmeleri büyük önem arz etmektedir.

Eğitimde denetimin temel amacı öğretmenlerin yeterliliğini arttırarak eğitimin niteliğine katkı sağlamaktır. Türk eğitim sisteminin önemli bir parçası olan denetim alt sistemi, eğitim sistemimizin amacına ulaşması için sigorta görevi görmektedir. Dolayısıyla etkili bir biçimde işleyen denetim sistemi aynı zamanda da Türk eğitim sisteminin güvencesidir. Her sosyal sistemde olduğu üzere denetim alt sisteminin de bazı sorunlarının olması oldukça doğaldır. Tarihsel süreç içerisinde denetim sistemimizi incelediğimizde uzun süredir dile getirilen fakat hâlâ çözülemeyen sorunlarının olduğu görülmektedir. Denetim sistemimizin var olan sorunları incelendiğinde ise bu sorunların daha çok denetim sisteminin yapısından kaynaklandığı rahatlıkla görülmektedir. Türkiye’de yapılan araştırmalar incelendiğinde rehberlik ve denetim çalışmalarının etkili olmadığı, öğretmenleri geliştirmede etkisiz kaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

2000 yılı Türkiye’inde 90’lı yılların kamu yönetimi anlayışından, çağdaş kamu yönetimine geçmek için önemli adımlar atılmıştır. Yönetim kavramı yerini yönetişime bırakmaya başlamıştır. Yönetişim kavramı ile ülkemizde toplumsal aktörlerin işbirliği ve uzlaşma içinde olduğu, demokrasinin, hukukun, insan hak ve özgürlüklerinin, hesap verilebilirliğin, liyakatin ve etiğin ön plana çıktığı ekonomik ve siyasi bir düzen var edilmeye çalışılmaktadır. Eğitim sistemimiz de bu değişimden fazlası ile etkilenmektedir.

Türk eğitim sistemi, eğitimin her kademesinde geçerli olmak üzere, toplumsal dinamiklerden ve gereksinimlerden uzak, devlet-siyaset-bürokrasi üçgeninde sıkışmış, bu üçlünün herhangi birinde meydana gelecek değişiklikte yönünü ve söylemini değiştiren bir sistem halini almıştı. Oysa Türk eğitim sistemi, toplumun içinde yer alan, toplumsal istek ve ihtiyaçlara cevap veren, kendini sürekli yenileyen, güncelleyen dinamik bir yapıya sahip olmalıdır. Türk eğitim sisteminde köklü değişiklikler yapılması gerektiğine inanan MEB, bakanlığın her kademesinde reform yaparak, örgütü daha işlevsel hale getirmek için 2011 yılından bu yana önemli adımlar atmaktadır. MEB öğretmenlerin görevlerindeki gayretini arttırmak, meslekî gelişimlerini teşvik etmek; meslekî öğrenmeyi ve büyümeyi hedefleyerek öğretmenlerin performanslarının anlamlı bir şekilde değerlendirmesini sağlamak için “Performans Değerlendirme Sistemini” hayata geçirmiştir. Yapmış olduğumuz bu çalışmada denetim adına atılan önemli

adımlardan biri olan Performans Değerlendirme Sistemini derinlemesine ele alıp inceledik.

Yönetimin temel süreçleri arasında yer alan denetim kavramı, devletin düzenleyici ve denetleyici rollerini üstlenerek toplumsal düzeni ve halkın menfaatini korumaya çalıştığı günümüz Türkiye’inde önemli bir yer tutmaktadır. Ne var ki pek çok devlet kademesinde olduğu gibi MEB bünyesinde de istenen nitelikte ve kalitede denetim sistemi oluşturulamamıştır. Türk eğitim sisteminde geçmişte uygulanan denetim anlayışı incelendiğinde, genellikle geliştirmekten daha çok eksik ve hata bulmaya odaklanmış, yüzeysel ve yetersiz sayıda etkisiz denetim faaliyeti görülmektedir.

MEB 2000’li yıllara gelindiğinde denetim yetkisini suç ve hata arayan, sisteme odaklanmak yerine kişilerin eksik ve kusurları ile olaylara odaklanan geleneksel denetim birimlerinde reform yapma ihtiyacı duymuştur. Erken (1990), Anagün (2002), Boyacı (2006) farklı yıllarda gerçekleştirdikleri araştırma sonuçları da öğretmenlerin yeni bir değerlendirme sistemi istediklerini ortaya koymuştur. Buradan hareketle MEB Eğitim ve Araştırma Dairesi öğretmen denetimi, değerlendirmesi konusunda farklı çözümler ortaya koymuş, Okulda Performans Yönetimi uygulamasını 2002-2003 eğitim öğretim yılında pilot okullarda uygulamaya geçirmiştir. Ortaya konulan bu taslak değerlendirme sisteminde, öğrenciler, veliler ve zümre öğretmenleri öğretmenin performansını değerlendirmekteydi. Performans değerlendirmesi üzerine Bakanlık Ar-Ge çalışmaları sonraki yıllarda da artarak devam etmiştir. Nitekim 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununda 13.02.2011 tarihinde yapılan 6111 Sayılı değişiklik ile sicil ile ilgili maddeler kaldırılmış, bakanlık rehberlik ve denetim birimleri Mart 2014 de 6528 sayılı kanunla yeniden yapılandırılarak, Bakanlık Müfettişleri ile İl Eğitim Denetmenleri, Maarif Müfettişi adı altında birleştirilmiş, denetim sisteminde köklü değişiklikler yapılarak eğitim kurumlarının üç yılda bir denetlenmesine, tespit edilen iyileştirmeye açık bölümlere yönelik gelişim planlarının hazırlanmasına, öğretmenlerin denetiminin de okul müdürleri tarafından yapılmasına karar verilmiştir. 17.04.2015 tarihinde 29329 Sayılı Resmî Gazetede Yayımlanan MEB Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinin 54. Maddesinde “*Bu Yönetmelik kapsamında, Bakanlığa bağlı her derece ve türden eğitim kurumunda görev yapan ve adaylık sürecini tamamlamış olan*

öğretmenlerin başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek üzere her ders yılı sonunda, görev yaptığı eğitim kurumunun müdürü tarafından değerlendirilmesi yapılır.” denilmiştir. Bütün bu aşamalardan sonra 2015-2016 eğitim öğretim yılında Performans Değerlendirme Sistemi uygulamaya geçmiş, öğretmenlerin performansı okul müdürleri tarafından değerlendirilmiştir. MEB durum tespitinde bulunarak performans değerlendirme sistemini uygulamaya geçirmiş, bu sistem sayesinde öğretmenlerin gayretini, verimliliğini, bilgi ve beceri düzeyi ile başarısını tespit edip gerekli hizmet içi eğitim ihtiyacına yönelik tedbirler almayı hedeflemiştir. Performans değerlendirme sistemindeki hedeflere ulaşmak için ise değerlendirmenin doğru usullerle yapılması şarttır. İlgili yönetmelik doğrultusunda performans değerlendirmesi kurum müdürleri tarafından 2015-2016 eğitim öğretim yılı sonunda 787.988 öğretmene uygulanmıştır. Gerçekleştirilen değerlendirmede öğretmenlerimizin %98,86’sı 80 ile 100 arasında puan almıştır. Bu oranlara rağmen kurum müdürlerince yapılan öğretmen performans değerlendirmesi birçok tartışmalara yol açmıştır. Tartışmalarda en çok okul müdürünün tek başına değerlendirme yapmasının performans değerlendirmenin amacına hizmet etmeyeceği görüşünden bahsedilmiştir.

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin bir denetime tâbi tutulmasının, performanslarının değerlendirilmesinin bir gereklilik olduğu yönünde okul müdürleri ve öğretmenler ortak görüş belirtmişlerdir. Denetim örgütlerin etkililiğini sürdürmesi için vazgeçilmez bir süreçtir. Bütün eğitim bilimciler eğitim denetiminin öneminden bahsetmişlerdir. Eğitim örgütlerinin etkililiklerinin devamlı olarak izlenmesi, değerlendirilmesi ve bunun sonucunda geliştirilmesi için denetim etkinliklerine önem verilmesi gerekmektedir (Yılmaz, 2009). Nitekim araştırma grubundaki katılımcıların, okul müdürleri ve öğretmenlerin, görüşleri de bu düşünceyi destekler niteliktedir. Her bir eğitim öğretim döneminin sonunda öğretmenler öğrencilerin dönem içindeki etkinliklerini, çalışmalarını, tutum ve davranışlarını notla değerlendirmektedirler. Dönem boyunca yaptıkları çalışmalarla ilgili girdiler alan öğrenciler gibi öğretmenler de meslekî etkinlikler yoluyla performansları hakkında girdilere ulaşmakta, değerlendirme sonunda da genel bir not almaktadırlar. Okul müdürleri ve öğretmenler de eğitim sisteminin içerisinde muhakkak denetime yer verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Yıl boyunca yaptıkları etkinliklerden hareketle

değerlendirmeye alınan öğretmenler aldıkları dönütler sayesinde zayıf ve güçlü yanlarını görmekte, kendilerini geliştirerek etkililiklerini ve verimliliklerini arttırmaktadır. Platon eğitimi, vücuttaki ve ruhtaki güzelliği ve mükemmelliği son mertebesine ulaştırmak olarak tanımlamıştır. Mükemmelliği giden yolda önce öğretmenleri kusursuz ve mükemmel kılmalıyız.

Performans değerlendirme sisteminde, öğretmenlerin performanslarının ölçülmesi için belirlenen ölçütlerin her şeyi kapsayacak şekilde oluşturulmuş olması yapılan işi sekteye uğratmaktadır. Öğretmenlik mesleğinin kritik noktalarına odaklanarak, uygulanabilir sayıda performans ölçütü oluşturmak daha işlevsel olacaktır. Performans ölçütlerinin okul türü ve branş bazında yeniden düzenlenmesi, gerekirse bölge bölge ayrılması oldukça isabetli olacaktır. Belirlenen ölçütler, esnek, uygulanabilir, anlaşılır özellikle de nesnel olmalıdır. Uygulanabilirliği olmayan, farklı okul türlerine ve farklı branşlara hitap etmeyen, performans ölçütlerinin geçerliliği oldukça düşük olacaktır.

Performans değerlendirmesi sonucunda, değerlendirmeye tâbi tutulan öğretmenler aldıkları dönütler ile meslekî gelişimlerine katkı sağlamaktadır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar Uçar'ın (2006) gerçekleştirdiği araştırma sonuçları ile örtüşmektedir. Öğretmenlerin meslekî eksikliklerini gidererek, olumlu yönlerini pekiştirip kuvvetlendirmek, öğretmenlere rehberlik edip yol göstermek için performanslarının değerlendirilmesi gerekmektedir. Gerçekleştirilen değerlendirmenin öğrencilerin başarısına da olumlu yansıtacağı kabul edilir bir gerçektir. Değerlendirileceğini bilen öğretmen yıl içerisinde disiplinli ve özverili bir şekilde çalışmalarını sürdürmektedir. Farklı projeler ve etkinlikler ortaya koyan öğretmenler kendisini okul müdürüne ispat etmeye çalışmaktadır. Değerlendirme sonrasında okul müdürü tarafından öğretmenler verilen dönütler büyük önem taşınmaktadır. Bazı okul müdürlerinin değerlendirme sonrasında öğretmenlerine hiçbir dönüt vermemesi öğretmenlerin performans değerlendirme sürecinden en iyi şekilde faydalanmasının önüne geçmiş, meslekî gelişimlerine herhangi bir katkı sağlamamıştır. Elde edilen sonuçlar Boyacı'nın (2006) yılında elde ettiği araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Değerlendirme sonrasında ödül veya ceza gibi somut bir yaptırımın olmaması da sürecin önemszenmesinin önüne geçmiş, bu da öğretmenlerin süreçten faydalanmasının meslekî gelişimlerine katkı

sağlamalarının önüne geçmiştir. Elde edilen bu sonuç MEB EARGED (2000) tarafından yapılan araştırmanın sonucu ile de örtüşmektedir.

Değerlendirme sürecini okul müdürleri oldukça tarafsız ve adil bir biçimde, siyasi veya ideolojik taraf gütmeden yürütmüşlerdir. Performans değerlendirmesini psikolojik bir baskı unsuru olarak kullanmamışlar, sürecin aşamaları hakkında öğretmenlerini bilgilendirmişlerdir. Değerlendirilen öğretmenlerin ifadeleri de benzer niteliktedir. Okul müdürlerinin yetkinlikleri ve süreci yönetme de gerekli donanıma sahip olup olmadıkları hususunda farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Okul öncesi öğretmenleri ile sınıf öğretmenleri, okul müdürleri ile aynı branştan olmanın da avantajı ile müdürlerini yetkin görürken, ortaokul ve liselerde bu durum farklılık göstermiştir. Okul müdürlerinin kendileri ile aynı branştan olmamaları ya da branşları hakkında yeterli donanıma ve bilgiye sahip olmayışları okul müdürlerinin yetkinliklerinin sorgulanmasına neden olmuştur. Tecrübeli okul müdürleri kendilerini bu anlamda yetkin görürlerken, bazı okul müdürleri de bu konuyu geçiştirmişlerdir. Okul müdürlerinin performans değerlendirme süreci hakkında yüzeysel bir eğitime tâbi tutulmaları, değerlendirme yöntem ve tekniklerini bilmemeleri, derslerin öğretim programlarına tam olarak hâkim olmaları sürecin verimli şekilde yürütülmesinin önüne geçmiştir. Okul müdürlerinin performans değerlendirme sistemine yönelik hizmet içi eğitim faaliyetlerine alınması yönünde okul müdürleri ve öğretmenler ortak görüş belirtmişlerdir. Elde edilen sonuçlar Cihantimur'un (2006) elde ettiği sonuçlarla örtüşmektedir. Okul müdürlüğünün bir kadro olarak tahsis edilmemiş olması, görevlendirme olarak sürdürülüyor olması bazı okul müdürlerinin değerlendirmelerini etkilemiştir. Yarımın kaygısını taşıyan okul müdürleri değerlendirmelerini objektif bir biçimde gerçekleştirememiş, öğretmenleri ile kötü olmamak adına gerekli dönütleri vermekte imtina etmişlerdir. Değerlendirme sürecinin okul müdürü ile öğretmenler arasında çatışmalara neden olabilecek olması da sürecin dezavantajları arasında yer almaktadır. Adil ve tarafsız bir biçimde yönetilmeyen performans değerlendirme süreci eğitim öğretim faaliyetlerinin yürütülmesinde ciddi dezavantaj olacaktır. Okul müdürünün nesnel olması gerektiği, duygularından, sendikal, siyasi ve ideolojik düşüncelerden arınmış olarak değerlendirmesini gerçekleştirmesi gerektiği, okul müdürleri ve öğretmenlerin karşılıklı olarak birbirlerine güvenmeleri gerektiği, güvenin tesis

edilmesi için her iki tarafın da birbirini yakından tanması gerektiği ortaya çıkan önemli sonuçlar arasındadır.

Performans değerlendirme sürecinin en önemli avantajlarından birisi sürecin okul müdürü tarafından yönetiliyor olmasıdır. Okul müdürleri aynı çatı altında çalıştıkları öğretmenlerini yakından tanımakta, değerlendirmelerini yaparken bütün bir yılı göz önünde bulundurarak değerlendirme yapmaktadırlar. Temel eğitim kurumlarında yılda belki bir kez, ortaöğretim kurumlarında ise üç yılda bir müfettişler veya bakanlık müfettişleri tarafında gerçekleştirilmekteydi denetimler. Öğretmenler bu denetimlerde müfettişler tarafından bir ders saati boyunca izlenmekte ve bir değerlendirmeye tâbi tutulmaktaydı. Öğretmenlerin bir derslik performansı göz önünde bulundurularak takdir edilen puan, tartışmaya çok açık bir puan olarak görülmektedir. Katılımcılar bu yüzden değerlendirmenin okul müdürleri tarafından yapılması gerektiğini savunmuşlardır. Son dönemde okul müdürlerinin üstlendikleri rollerde gerçekleşen değişiklikler, okul müdürlerinin denetim faaliyetlerine daha fazla önem vermelerini zorunlu kılmıştır. Bir öğretim lideri olan okul müdürü odasından çıkmalı öğretmenlerin sınıf içi etkinliklerini denetleyip, onlarla yakın ilişkiler kurmalıdır. Ancak bu sayede okuldaki eğitim öğretim etkinlikleri geliştirilecektir (Yılmaz, 2009).

Aydın (2018) ders denetimlerinin sadece okul müdürlerine bırakılmaması gerektiğini, denetim görevinin yeniden eğitim müfettişlerine verilmesi gerektiğini, derslerin etkili ve yeterli biçimde yürütülmesi için müfettişlerin öğretmenlere rehberlik yapması gerektiğini, öğretmen performansının geliştirilmesine destek sağlaması gerektiğini ifade etmiştir. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar ise farklılık taşımaktadır. Okul müdürlerinin yanında sürece müfettişler de dâhil olacaksa puan ağırlığı yine okul müdürlerinde olmalıdır sonucuna ulaşılmıştır. Bazı okul müdürleri ve öğretmenler değerlendirme sürecine müfettişleri, velileri ve öğrencilerin de dâhil olması gerektiğini belirtmişlerse de bu görüş diğer katılımcılar tarafından desteklenmemiştir. Değerlendirmenin okul müdürü tarafından yapılması gerektiği elde edilen önemli bir sonuçtur. Öğretmenlerin hangi ölçütlere göre değerlendirileceklerini bilmeleri, kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sürecin diğer avantajları arasında yer almıştır. Bütün bu avantajlar eğitim öğretim faaliyetleri için hedef belirleme ve hedefe ulaşma noktasında önemli bir avantaj olduğu da elde edilen bir diğer sonuçtur.

Türkiye’de eğitime yönelik tartışmalar ve değerlendirmeler son yıllarda fazlası ile artış göstermiştir. MEB, öğrencileri değişen dünya şartlarına göre yetiştirmek için pek çok yeniliğe imza atmaktadır. Eğitim alanında gerçekleştirilecek reform hareketlerinde en kritik unsur tartışmasız öğretmendir. Öğretmenler tarafından benimsenmeyen, içselleştirilmeyen reformlar başarılı olamaz dolayısıyla da sınıf ortamına yansımaz. En önemli unsur olan öğretmenlerin ihtiyaçları doğrultusunda meslekî gelişimlerinin desteklenmesi oldukça önemlidir.

Performans değerlendirme sistemi de öğretmenlerin meslekî gelişimine katkı sağlayacak bir sistem olarak düşünülmelidir. Okul Müdürleri performans değerlendirmesi yaparken bu hususa özellikle dikkat etmeli, değerlendirilen öğretmenler de meslekî gelişimlerine yönelik gerekli çıkarımlarda bulunabilmelidir.

Araştırmaya konu olan, okul müdürleri tarafından yürütülen performans değerlendirme sistemi sağlam temellere oturtulmamışken MEB performans değerlendirme sistemini farklı bir boyuta taşımıştır. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu ile 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu hükümlerine göre hazırlandığı belirtilen Performans Değerlendirme Yönetmelik Taslağı, öğretmen değerlendirmesi için kapsamlı değişiklikler barındırmaktadır.

Aday öğretmen ve öğretmen performans değerlendirme sürecinde esas alınacak ilkeler açıklanırken adalet, şeffaflık, katılımcılık ve uzlaşma, belirlilik ve işlevsellik ve çok yönlülük olmak üzere beş ana ilke yer aldı. Öğretmenlerin performans değerlendirmesinin amacı olarak görevindeki gayret, verimlilik ve başarısının tespit edilmesi, bilgi ve beceri düzeyinin belirlenerek, gerekli eğitim ihtiyacının tespit edilmesi ve buna yönelik tedbirlerin alınması ile ödüllendirilmesinin sağlanması hedeflendiği Performans Değerlendirme Yönetmelik Taslağında belirtilmiştir.

MEB Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğünce yeniden düzenlenen, 23 Ekim-31 Ekim 2017 tarihleri arasında 12 ilde ve 132 okulda pilot çalışması gerçekleştirilen Öğretmen Performans Değerlendirme Sistemi ile 360 Derece Performans Değerlendirme Yaklaşımını esas aldığı görülmektedir. Bu amaçla yönetici, veli, öğrenci, öğretmen, zümre öğretmeni ve öz değerlendirme

olmak üzere altı farklı kanaldan değerlendirme yapılması öngörülmüştür. Öğretmenlerin, bu grupların, öğretmenleri ve öğretmenlik mesleğini değerlendirme yetkinliklerinin olmadığı yönünde güçlü bir kanaatleri vardır. Ayrıca Eğitim Bir-sen, Türk Eğitim Sen gibi sendikalar ortaya konulan performans değerlendirme sistemi taslak yönetmeliğine sert bir biçimde tepki göstermişlerdir. Eğitimin niteliğine ve öğretmenin meslekî gelişimine herhangi bir katkı sağlamayacağı, aksine kurumsal bütünlüğü bozacağı, meslekî motivasyonu düşüreceği çalışma ortamını bozacağı, öğretmenlik mesleğini örseleyeceği sendikalarca dile getirilmiştir. Öğretmenlere meslekleriyle ilgili konularda söz hakkı verilmez, eğitim politikaları belirlenirken öğretmenlerin tecrübelerinden yararlanılmaz, içerik belirleme, eğitim materyali seçme, okul yönetimiyle ilgili karar alma süreçlerine dâhil edilmezken, neredeyse eğitim çeperinin bir kenarına sıkıştırılan öğretmenlerin tek sorumlu olarak ilan edilmesi anlamına gelecek olan performans değerlendirme sistemi taslağı haksız bir değerlendirme sistemi olarak ortaya çıkmıştır. Aynı öğretmenler odasını paylaşan öğretmenleri karşı karşıya getirecek olan, not vermesi gereken öğretmeni not alana dönüştürecek, eğitimin paydaşlarını gerçek rollerinden uzaklaştıracak bir değerlendirme sisteminden medet ummak sahip olduğumuz değerlerden de bizleri uzaklaştıracaktır.

Türk eğitim sistemi, oldukça büyük bir yapı olmasına rağmen aşırı merkeziyetçi bir yönetim ile yönetilmeye devam edilmektedir. Okullar doğası gereği esnek örgütsel yapıya sahip olması gerekirken, aşırı merkeziyetçi yaklaşım, esnek örgütsel yapılara müsaade etmemektedir, edemez. Hâl böyle olunca merkezde geliştirilen politikalar, müfredat ve uygulamalar sonuç vermemektedir. Öğretmen niteliğini artırmanın tek yolu öğretmenlerin performansını değerlendirmek olmamalıdır. Öncelikle öğretmen yetiştiren kurumlar olan üniversitelerin ve eğitim fakültelerinin niteliği de tartışılmalıdır. Eğitimdeki nitelik sorunu, öğretmenlerin niteliklerinden ziyade eğitim ve okul yönetiminin niteliği ile ilişkilidir. Türkiye’de öğretmen niteliği sorunu değil eğitim ve okul yönetimi sorunu bulunmaktadır. Eğitim ve okul yönetiminin niteliğinin artırılması öncelenmelidir. Öğretmenlik mesleği, doğası gereği, usta-çırak ilişkisi içinde gelişen bir yetkinlikler kümesidir. Öğretmen niteliğinin artırılması, meslektaş etkileşimi, mentörlük, üniversite-okul işbirliği, eğitim liderliği gibi yaklaşımların okula dayalı yöntemlerle geliştirilmesi ile mümkün olabilir.

Sonuç olarak 2015-2016 eğitim öğretim yılında uygulamaya konulan Performans Değerlendirme Sistemi, MEB Öğretmen Performans Değerlendirme Taslak Yönetmeliği ile bambaşka bir boyut kazanmış, öncesinde sadece okul müdürü tarafından yapılan değerlendirmeye, öğretmen, zümre öğretmenleri, veli, öğrenci gibi paydaşlar da dâhil edilmiştir. Öğretmenleri, eğitimdeki nitelik sorununun tek sorumlusu gibi algılayan bir yaklaşımın ürünü olarak ortaya çıkan taslak yönetmelik teşvik edici olmaktan çok suçlayıcı ve onur kırıcı bir hal almış, öğretmenlik mesleğinin itibarını zedelemiştir. Amaçları, nasıl uygulanacağı ve sonuçları net olmayan, Türkiye'nin ve çağdaş dünyanın gerçekleriyle uyuşmayan bu değerlendirme sisteminden vazgeçilmelidir.

Öneriler

Kütahya il merkezindeki anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan okul müdürü ve öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda yapılan bu araştırma ile elde edilen sonuçlar yorumlandığında, performans değerlendirme sürecine yönelik şu öneriler getirilmiştir:

- Eğitimde denetim sistemine dair durum saptama yapıldıktan sonra, geliştirme çalışmaları başlatılmalıdır.
- Etkili bir eğitim sistemi için, denetim sistemi bakanlık ve il düzeyinde yeniden ele alınmalıdır.
- Performans değerlendirme sonrasında okul müdürleri öğretmenlerle mutlaka görüşmeli, onlara dönüt vermelidir.
- Performans değerlendirme sürecinde kullanılan ölçütler için öğretmenlerin görüşlerine de yer verilmelidir.
- Öğretmen performans değerlendirme süreci ile öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleyici imkânlar sağlanmalıdır.
- Değerlendirme sonunda öğretmenlere verilen puanlara göre, başarılı görülen öğretmenler ödüllendirilmeli, başarısız olan öğretmenlerin eksik yönlerinin tamamlamalarına fırsat tanıyacak hizmet içi eğitim almaları sağlanmalıdır.
- Performans değerlendirme ölçütleri okul müdürleri ve öğretmenlerin ortak görüşleri ele alınarak yeniden düzenlenmelidir.

- Değerlendirme ölçütleri revize edilmeli, nesnel ve nicel hale getirilmeli, branş ve okul kademeleri bazında yeniden düzenlenmelidir.
- Değerlendirme ölçütleri oluşturulurken öğretmenlerin ve okul müdürlerinin görüşlerine ağırlık verilmelidir.
- Mesleki açıdan kritik unsurlara odaklanmak suretiyle uygulanabilir sayıda performans göstergesi oluşturulması daha isabetli olacaktır.
- Değerlendirmeyi gerçekleştirecek olan okul müdürleri değerlendirme sürecine yönelik olarak hizmet içi eğitimlere alınmalı, yetkin hale getirilmelidir.
- Okul müdürleri öğretmenlere öğretimsel hedefleri gerçekleştirmeleri için gerekli yerlerde profesyonel destek sağlamalı, öğretmenleri meslekî gelişime özendirmelidir.
- Değerlendirme tarafsız, adaletli ve objektif bir biçimde yapılması için gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.
- Okul müdürleri süreci psikolojik bir baskı aracı kullanmamalı, otoriter tutum ve davranışlardan kaçınmalı, öğretmenleri ile karşılıklı güven ve saygıya dayanan bir ilişki tesis etmelidir.
- Okul müdürleri eğitim lideri olarak öğretmenler ile etkili iletişim kurmalı onların meslekî gelişimlerine katkı sağlayacak dönütler vermelidir.
- Okul müdürleri yaptıkları değerlendirme ile öğretmenlerin motivasyonunu arttırmayı, onlara moral vermeyi ve iş doyumunu sağlamayı amaçlamalıdır.
- Okul müdürleri eğitim öğretim alanında ülkemizde ve dünyada meydana gelen değişikliklerden haberdar edilmeli, periyodik olarak her yıl hizmet içi eğitime alınmalıdır.
- Kendisini etkili biçimde denetlemeyen sistemlerin bir tür intihar girişiminde bulunduğu unutulmamalı, ülke çapında tüm öğretmenler denetlenmelidir.
- Ders denetimleri sadece okul yöneticilerine bırakılmamalıdır. Denetim görevi okul müdürleri ile eğitim müfettişlerince yapılmalı, derslerin etkili ve yeterli biçimde yürütülmesi için müfettişler rehberlik yapmalı ve öğretmen performansının geliştirilmesine destek sağlamalıdır.

Kaynakça

- Acar, N. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Millî Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akşit, F. (2006). Performans değerlendirmeye ilişkin öğretmen görüşleri. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2, 76-101.
- Altundepe, Ö. (1999). Ortaöğretim kurumlarında öğretmen performansının değerlendirilmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, 81-106.
- Altun, B. ve Yengin Sarpkaya, P. (2014). Öğretmen ve okul müdürlerinin ders denetimine ilişkin görüşleri. *Ejer Congress 2014 Bildiri Özetleri Kitabı* (s. 888-889). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Anagün, Ş. (2002). *Eğitimde performans değerlendirme süreci ve insan kaynakları yönetiminde kullanılan performans değerlendirme yöntemleri* (Yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Atay, K. (1987). *İlkokul öğretmenlerinin müfettişlerin yeterlik alanlarına ilişkin beklentileri* (Yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aydın, İ. (07.05.2018). Okullarda denetim için 9 neden, *Hürriyet*, <http://www.hurriyet.com.tr/egitim/okullarda-denetim-icin-9-neden-40826979.html> adresinden 24.05.2018 tarihinde alınmıştır.
- Aydın, M. (2013). *Çağdaş eğitim denetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aytaç, A. (2003). 360 derece performans değerlendirme. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, 4, 41.
- Başar, H. (1995). *Öğretmenlerin değerlendirilmesi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Başaran, H. (1985), *Eğitimde işgörenlerin değerlemesi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.

- Bilgin, K. U. (2004). *Kamu performans yönetimi*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Bogdan, R., & Biklen, S. K. (1998). *Qualitative research for education: An introduction to theories and methods*. Boston: Allynand Bacon, Inc.
- Boyacı, A. (2003). *İlköğretim örgütlerinin performans yönetimi sistemi süreçleri açısından değerlendirilmesi* (Doktora tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Bozkurt Bostancı, A. (2004), *Türkiye'deki resmi ve özel ilköğretim okullarında öğretmen performans yönetimi* (Doktora tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Cihantimur, N. (2006). *Anadolu liseleri ve genel liselerde görevli öğretmenlerin performans değerlendirmesine yönelik algıları İstanbul ili Büyükçekmece ilçesi örneği* (Yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Creswell, J.W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Çakmak, N. ve Ocaklı, E., (2006). *Performans değerlendirmesi gerekli midir? Neden?* ÜNAK, 6, 406-18.
- Çalık, T. (2003). *Performans yönetimi: Tanımlar kavramlar ilkeler*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Darling-Hammond, L. (2010). *Evaluating teacher effectiveness: How teacher performance assessments can measure and improve teaching*. Washington: Center for American Progress.
- Demirtaş, Z. (2005). İlköğretim okulu yöneticilerinin performanslarını değerlendirme ölçütleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 44, 489-506.
- Ekiz, D. (2003). *Eğitimde araştırma yöntem ve metodlarına giriş*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Erdem, A. R. (2006). Öğretimin denetiminde yeni bakış açısı: Sürekli geliştirme temeline dayalı öğretimin denetimi. *Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16, 275-294.

- Erdoğan, İ. (2002). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2005). *Çağdaş eğitim sistemleri*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erken, V. (1990). *Öğretmenlerin sicil sisteminin değerlendirmesi* (Doktora tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gillham, B. (2000). *Case study research methods*. London: Continuum.
- Karagözoğlu, G. (1977). *İlköğretimde teftiş uygulamaları* (Doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Larsen, M. A.(2005). A critical analysis of teacher evaluation policy trends. *Australian Journal of Education*, 49, 292-305.
- Millî Eğitim Bakanlığı (1995). *Öğretmen değerlendirme*. Ankara: MEB Yayını.
- Millî Eğitim Bakanlığı (2000). *Öğretmen performans değerlendirme modeli ve sicil raporları*. Ankara: MEB Yayını
- Millî Eğitim Bakanlığı (2001). MEB İlköğretim müfettişleri başkanlıkları rehberlik ve teftiş yönergesi, *Tebliğler Dergisi*, 2521, Millî Eğitim Basımevi, Ankara
- Millî Eğitim Bakanlığı (2016). *Öğretmen denetim rehberi*. Ankara: MEB Rehberlik ve Denetim Başkanlığı Yayını.
- Palmer, J.M. (1993). *Performans değerlendirmeleri* (Çev: D. Şahiner). İstanbul: Rota Yayınları.
- Patton, M. Q. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. Newbury Park, CA: SAGE.
- Rebore, R. W. (2000). *Human resources administration in education*. USA: Pearson Press.
- Rivkin, S. G., Hanushek, E. A., & Kain, J. F. (2005). Teachers, schools, and academic achievement. *Econometrica*, 73, 417-458.
- Saban, A. ve Ersoy A. (2016). *Eğitimde nitel araştırma desenleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Sarpkaya, R. (2004). İlköğretim denetmenlerinin denetim sürecinde karşılaştıkları sorunlar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8, 44-52.
- Şahan, G.(2000). Performans değerlendirme. *İlköğretim Okulu Öğretmenleri Eğitim ve Denetim Dergisi*, 3, 64-73.
- Sullivan, S. & Glanz, J. (2005). *Supervision that ipmroves teaching strategies and technics*. California: Corwin Pres.
- Şentuna Alphan, D. (2007). *Değişen liderlik rolleri perspektifinde okul yöneticilerinin öğretmen performansını yönetmesi* (Yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şişman, M. (2001). *Öğretmenliğe giriş*. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Tyagi, R., S. (2010). School-based instructional supervision and the effective profesional developoment of teachers. comparea journal of. *Comparative and International Education*, 40, 111-125.
- Uçar, A. (2001). *İstanbul ilindeki ilköğretim okulu öğretmenlerinin performans değerlendirmesi* (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Uçar, Y. (2005). *Performans değerlendirme ve eğitim kurumlarında bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uygur, A. ve Sümerli Sarıgül, S. (2015). 360 derece performans değerlendirme ve geri bildirim sistemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33, 189-201.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, K. (2009). Okul müdürlerinin denetim görevi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10, 19-35.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research design and methods*. London: Sage.
- Wiles, J. ve Bondi, J. (2000). *Supervision a guide to practice*. New Jersey: Prentice Hall.

Ekler

Ek-1: Öğretmen görüşme formu

Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Süreci Hakkındaki Görüşleri: Nitel Bir Araştırma

17 Nisan 2015 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren ve beraberinde ciddi değişiklikler getiren Millî Eğitim Bakanlığı Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği içerisinde yer alan Öğretmen Performans Değerlendirme hükmü 2015-2016 Eğitim Öğretim yılı sonu itibari ile uygulanmaya başlandı. Bu yönetmelik kapsamında Bakanlığa bağlı her derece ve türden eğitim kurumunda görev yapan ve adaylık sürecini tamamlamış olan öğretmenlerin başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek üzere her ders yılı sonunda görev yaptığı eğitim kurumunun müdürü tarafında yapılmaktadır. Öğretmenlerin performans değerlendirmeleri ekte sunulan forma göre yapılmaktadır. Bu araştırma ile okul müdürleri ve öğretmenlerin performans değerlendirme süreci hakkındaki görüşleri incelenerek, okul müdürlerinin performans değerlendirme sürecindeki yeterlilikleri ele alınmıştır. Araştırmamızda kullanacağımız sorular aşağıda sunulmuştur.

Katkılarınız için teşekkürlerimi sunar kolaylıklar dilerim.

Mustafa TOPUZ
DPÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı
Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

- 1) Öğretmenlerin performansını değerlendirmeye yönelik denetim yapılmasını nasıl değerlendiriyorsunuz?
- 2) Performans değerlendirme sürecinde kullanılan ölçütler hakkındaki görüşleriniz nelerdir?
- 3) Öğretmen olarak performansınızın değerlendirilmesinin meslekî gelişiminize katkı sağlayacağını düşünüyor musunuz ? Neden ?
- 4) Performans değerlendirme sürecini öğretmenlerin meslekî gelişimlerine katkı sağlayacak bir süreç olarak düşünürsek bu sürecin verimliliğini nasıl değerlendirirsiniz?
- 5) Performans değerlendirme sürecinin üzerinizde psikolojik baskı yarattığını düşünüyor musunuz? Neden?
- 6) Performans değerlendirme sürecini okul müdürünüz nasıl yönetti?

- 7) Performans değerlendirme s¼recini ¼đretmenlerin meslek¼ gelişim ¼lç¼tlerini geliştirmeye yönelik bir s¼reç olarak d¼řünecek olursak okul m¼d¼r¼n¼z¼n bu noktada yetkinliğini değerlendiriniz?
- 8) ¼đretmenlerin meslek¼ gelişimlerini sağlamak amacıyla performans değerlendirme s¼recinde okul m¼d¼r¼n¼z¼ ne gibi katkılar sağladı?
- 9) Performans değerlendirme s¼reci sonrasında okul m¼d¼r¼n¼z¼ meslek¼ gelişiminize yönelik hangi d¼n¼tleri verdi?
- 10) Aldığınız d¼n¼tlerin meslek¼ gelişiminize katkı sağladığını d¼ř¼n¼yor musunuz? Neden?
- 11) Performans değerlendirme s¼recinin karşılıklı g¼ven içerisinde gerçekteşmesi için nasıl hareket edilmelidir?
- 12) Performans değerlendirmesini okul m¼d¼r¼ m¼ yoksa eğitim m¼fettiřleri mi yapmalı ?
- 13) Performans değerlendirme s¼recinin avantajları ve dezavantajları nelerdir?
- 14) Performans değerlendirme s¼recinin geliştirilmesine yönelik ¼nerileriniz nelerdir?

Ek-2: Okul müdürü görüşme formu

Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Süreci Hakkındaki Görüşleri: Nitel Bir Araştırma

17 Nisan 2015 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren ve beraberinde ciddi değişiklikler getiren “Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” içerisinde yer alan Öğretmen Performans Değerlendirme hükmü 2015-2016 eğitim-öğretim yılı sonu itibari ile uygulanmaya başlandı. Bu yönetmelik kapsamında MEB’e bağlı her derece ve türden eğitim kurumunda görev yapan ve adaylık sürecini tamamlamış olan öğretmenlerin başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek üzere her ders yılı sonunda görev yaptığı eğitim kurumunun müdürü tarafından yapılmaktadır. Öğretmenlerin performans değerlendirmeleri ekte sunulan forma göre yapılmaktadır. Bu araştırma ile okul müdürleri ve öğretmenlerin performans değerlendirme süreci hakkındaki görüşleri incelenerek, okul müdürlerinin performans değerlendirme sürecindeki yeterlilikleri ele alınmıştır. Araştırmamızda kullanacağımız sorular aşağıda sunulmuştur.

Katkılarınız için teşekkürlerimi sunar kolaylıklar dilerim.

Mustafa TOPUZ
DPÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı
Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

- 1) Öğretmenlerin performansını değerlendirmeye yönelik denetim yapılmasını nasıl değerlendiriyorsunuz?
- 2) Performans değerlendirme sürecinde kullanılan ölçütler hakkındaki görüşleriniz nelerdir?
- 3) Öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesinin meslekî gelişimlerine katkı sağladığını düşünüyor musunuz? Neden?
- 4) Performans değerlendirme sürecini öğretmenlerin meslekî gelişimlerine katkı sağlayacak bir süreç olarak düşünürsek bu sürecin verimliliğini nasıl değerlendirirsiniz?
- 5) Performans değerlendirme sürecinin öğretmenler üzerinde psikolojik baskı yarattığını düşünüyor musunuz? Neden?
- 6) Performans değerlendirme sürecini okul müdürü olarak nasıl yönettiniz?
- 7) Performans değerlendirme sürecini öğretmenlerin meslekî gelişim ölçütlerini geliştirmeye yönelik bir süreç olarak düşünecek olursak okul müdürü olarak bu noktada yetkinliğinizi değerlendiriniz?
- 8) Öğretmenlerin meslekî gelişimlerini sağlamak amacıyla performans değerlendirme sürecinde, okul müdürü olarak ne gibi katkılar sağladınız?
- 9) Performans değerlendirme süreci sonrasında okul müdürü olarak öğretmenlerinizin meslekî gelişimlerine yönelik hangi dönütleri verdiniz?

- 10) Verdiğiniz dönütlerin öğretmenlerinizin meslekî gelişimlerine katkı sağladığını düşünüyor musunuz? Neden?
- 11) Performans değerlendirme sürecinin avantajları ve dezavantajları nelerdir?
- 12) Performans değerlendirmesini okul müdürü mü yoksa eğitim müfettişleri mi yapmalıdır?
- 13) Performans değerlendirme sürecinin karşılıklı güven içerisinde gerçekleşmesi için nasıl hareket edilmelidir?
- 14) Performans değerlendirme sürecinin geliştirilmesine yönelik önerileriniz nelerdir?



Ek-3 Öğretmen Performans Değerlendirme Formu

EK-5

ÖĞRETMEN PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU

Öğretmen Adı

Soyadı

:

Branşı

:

MESLEKİ ÖLÇÜTLER	GÖSTERGELER	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her Zaman	
		0	1	2	3	4	
A-1	Eğitim Öğretimi Planlayabilme	1	Planları öğrenme ortamlarını dikkate alarak hazırlar.				
		2	Planları açık ve anlaşılardır.				
		3	Planları öğrencilerin hazır bulunuşluk düzeylerine göre hazırlar.				
		4	Planları öğrencilerin bireysel farklılıklarını göz ederek hazırlar.				
		5	Planları ihtiyaca göre günceller.				
A-2	Eğitim ve Öğretim Ortamlarını Düzenleyebilme	6	Öğrencilerin bireysel farklılıklarına uygun öğrenme ortamları oluşturur.				
		7	Öğrenme ortamlarında güvenliğe ilişkin tedbirleri alır.				
		8	Öğrenme ortamlarını hedefkazanımların özelliklerine göre düzenler.				
		9	Öğrenme ortamlarını farklı duylulara hitap edecek biçimde düzenler.				
A-3	İletişim Becerilerini Etkili Kullanabilme	10	Öğrenme ortamlarında öğrenmeyi destekleyen teknolojik araçları kullanır.				
		11	Türkçeyi kurallarına uygun akıcı ve anlaşılır biçimde konuşur.				
		12	Beden dilini, ses tonunu doğru kullanır.				
		13	Yönetici ve meslektaşlarıyla sağlıklı iletişim kurar.				
		14	Veliiyle sağlıklı iletişim kurar.				
A-4	Öğrencileri Hedef Kazanımlar Doğrultusunda Güdüleyebilme	15	Öğrencilerle sağlıklı iletişim kurar.				
		16	Öğrencilerin hazır bulunuşluk düzeyini belirler.				
		17	Öğrencileri hedefkazanımlardan haberdar eder.				
		18	Öğrenme sürecinde öğrencilerin önceki bilgileri ile bağlantılar kurar.				
		19	Her öğrencinin başarıma duygusunu tadacağı etkinlikler uygular.				
A-5	Çevre Olanaklarını Öğrenme Sürecini Destekleyecek Biçimde Kullanabilme	20	Hedef kazanımlara ulaşan öğrencilerin üst düzey beceriler geliştirmesini sağlayacak yöntem ve teknikler kullanır.				
		21	Çevresel imkânları eğitim-öğretim ortamlarını düzenlemede destekleyici unsurlar olarak kullanır.				
		22	Çevreyi hedefkazanımların elde edilmesinde etkin biçimde kullanır.				
		23	Eğitim-öğretimin kalitesini artırmak için kişi kurum kuruluşlarla işbirliği yapar.				
		24	Eğitim-öğretim sürecinde aile katılımını sağlar.				
25	Okulun çevresel olanaklarını geliştirmek için çalışmalar yapar.						

Ek-3 Devamı

MESLEKİ ÖLÇÜTLER		GÖSTERGELER		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her Zaman
				0	1	2	3	4
A-6	Zamanı Yönetebilme	26	Görev ve sorumluluklarını zamanında yerine getirir.					
		27	Ders giriş-çıkış saatlerine uyar.					
		28	Eğitim-öğretim sürecinde zamanı etkin ve verimli kullanır.					
		29	Eğitim-öğretim sürecini plânlarda öngördüğü sürede tamamlar.					
		30	Eğitim-öğretim süreçlerinde teknolojiiden faydalanarak zamanı etkin kullanır.					
A-7	Öğretim Yöntem ve Tekniklerini Etkin Biçimde Kullanabilme	31	Hedef kazanımlara ulaşmada uygun öğretim yöntem ve tekniklerini kullanır.					
		32	Öğrencilerin gelişim ve hazır bulunuşluk düzeylerine uygun öğretim yöntem ve teknikleri kullanır.					
		33	Öğrencilerin bireysel yeteneklerini keşfedebilmelerine olanak sağlar.					
		34	Öğrenme sürecinde günlük yaşantılardan örnekler sunar.					
		35	Öğrencilerin yaparak yaşayarak öğrenmelerini sağlar.					
A-8	Eğitim Sürecini Değerlendirebilme	36	Ölçme değerlendirme yöntem ve araçlarını öğrenme süreçlerine uygun olarak seçer.					
		37	Ölçme değerlendirme sürecini adil ve şeffaf biçimde yürütür.					
		38	Ölçme sürecine ilişkin öğrencilerin kaygılarını giderici çalışmalar yapar.					
		39	Süreç odaklı, tamamlayıcı ölçme ve değerlendirme yöntem ve teknikleri kullanır.					
		40	Değerlendirme sonuçlarına ilişkin paydaşlara düzenli geribildirimler verir.					
A-9	Okulun Eğitim Öğretim Politikalarına Uyum ve Katkı Sağlayabilme	41	Faaliyetlerini yürütürken öğretmenler kurulu ve zümre kurul kararlarını dikkate alır.					
		42	Eğitim öğretimin kalitesinin artırılması için projeler üretir veya projelere katılır.					
		43	Eğitim öğretimde kalitenin artırılması konusunda meslektaşlarıyla işbirliği yapar.					
		44	Eğitim öğretime ilişkin iyi örnekleri meslektaşlarıyla paylaşır.					
		45	Eğitim öğretimin kalitesinin artırılmasında yenilikçi bir anlayış sergiler.					
A-10	Öğretmenlik Mesleğinin Gerektirdiği Genel Tutum ve Davranışları Sergileyebilme	46	Çevresine karşı saygılı davranışlar sergiler.					
		47	Mesleki ve kişisel gelişimi ile ilgili çalışmalara katılır.					
		48	Kılık kıyafetine özen gösterir.					
		49	Çocuk ve insan haklarını gözetir.					
		50	Milli, manevi, ahlaki, evrensel değerleri korur.					

Ek-4: Anket uygulama izni



T.C.
KÜTAHYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 53490996-44-E.3579174
Konu : Mustafa TOPUZ'un
Anket İzni

17/03/2017

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) MEB. Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 2012/13 nolu Genelgesi.
b) Dumlupınar Üniversitesi Rektörlüğünün 09/03/2017 tarihli ve 2398 sayılı yazısı.

Bakanlığımızın ilgi (a) Genelgesi doğrultusunda, Dumlupınar Üniversitesi Rektörlüğünün ilgi (b) yazısında, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi ve Planlaması Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Mustafa TOPUZ'un "Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Süreci Hakkındaki Görüşleri" konulu anket çalışması ile ilgili uygulama ve ölçekleri il merkezi resmi okullarda çalışan okul müdürlerine ve öğretmenlere uygulamak istediği belirtilmektedir.

İl Millî Eğitim Müdür Yardımcısı Hamdi SARIÖZ'ün başkanlığında toplanan değerlendirme komisyonu yapmış olduğu inceleme sonucunda söz konusu anket çalışmasının okullarda uygulanabilir olduğuna karar vermiş olup, eğitim-öğretimi aksatmadan, konunun dışına çıkmamaları, bütün sorumluluğun ilgililere ve okul müdürlüğüne ait olmak üzere yukarıda belirtilen anket çalışmasının tamamlandıktan sonra bir örneğinin Müdürlüğümüze verilmek üzere yapılmasını;

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Sabahattin DÜLGER
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
17/03/2017

Arif YALÇIN
Vali a.
Vali Yardımcısı

İl Millî Eğitim Müdürlüğü/KÜTAHYA
Elektronik Ağ:kutahya.meb.gov.tr
e-posta:stratejigelistirne43@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Filiz ÖRNEK-VHKİ
Tel: (0 274) 2236241/159
Faks: (0 274) 2236254

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 83f2-0f42-3239-9b9a-a6dc kodu ile teyit edilebilir.

Özgeçmiş

Kişisel Bilgiler

Adı soyadı: Mustafa TOPUZ

Doğum tarihi: 03.03.1982

Doğum yeri: Tavşanlı

Adres: 100. Yıl Mah. Mahir Ablum Cad. Sekine Evleri A Blok K:4 D:10
Merkez/KÜTAHYA

e-posta: mgtopuz43@gmail.com

Eğitim durumu

Yüksek lisans:2015-2016 Dumlupınar Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

Lisans: 2000-2004 Uludağ Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Türkçe Öğretmenliği Bölümü

İş deneyimi

2014-... Linyit Ortaokulu - Okul Müdürü

2013-2014 Devlet Hatun MTAL - Müdür Yardımcısı

2013-2014 Atatürk Ortaokulu - Müdür Yardımcısı

2010-2013 Aslanapa Ortaokulu - Müdür Vekili

2006-2010 Bağlık Ortaokulu - Türkçe Öğretmeni

