



Opinions of school principals and teachers about teacher evaluation according to performance criteria

Performans kriterlerine göre öğretmenlerin değerlendirilmesine ilişkin okul müdürü ve öğretmen görüşleri¹

Ferudun Sezgin²
Ayşe Tınmaz³
Sezgin Tetik⁴

Abstract

The purpose of this study was to examine the opinions of school principals and teachers about the new implication process which teachers are being evaluated by school principals according to performance criteria. Phenomenological study design was chosen in this qualitative research. Participants were selected according to maximum variation sampling which is one of the purposeful sampling methods. Data were collected from 11 school principals and 14 teachers via semi-structured interview forms in Tokat city center. Data were analyzed according to descriptive analyzing technique. According to the results obtained in the study, participants stated that the purpose of current performance evaluation is the evaluation of teachers and to support their professional development. About the new application's access to the purposes, while many of the teachers reported that the system could not achieve its goals, most of the school principals stated that the system would reach the goals with some shortcomings. Participants criticized the system for fast coming up and implementation. Participants stated that school

Özet

Bu çalışmanın amacı öğretmenlerin performans kriterlerine göre okul müdürleri tarafından değerlendirildiği yeni uygulama konusunda okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşlerini ortaya koymaktır. Nitel araştırma yöntemine göre tasarlanan bu çalışmada olgu bilim deseni benimsenmiştir. Çalışmada katılımcılar amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlemeye göre oluşturulmuştur. Tokat il merkezinde görev yapmakta olan 11 okul müdürü ve 14 öğretmenle yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak veri toplanmıştır. Veriler betimsel analiz tekniğine göre çözümlenmiştir. Araştırmada elde edilen verilere göre katılımcılar mevcut performans değerlendirme uygulamasının amacının daha çok öğretmenlerin değerlendirilmesi ve mesleki gelişimlerini artırma olduğu yönünde görüş belirtmişlerdir. Yeni uygulamanın amacına ulaşabilmesine ilişkin öğretmenlerin çoğunluğu sistemin amacını gerçekleştiremeyeceğini düşünürken okul müdürlerinin çoğunluğu bazı eksiklikler belirtmekle birlikte sistemin amacına ulaşabileceğini ifade etmektedirler. Uygulanma süreciyle ilgili katılımcılar sistemin bir anda

¹ This research was presented as an oral presentation at the 8th International Congress on Educational Supervision, Antalya, 13-15 October 2016.

² Assoc. Prof., Gazi University, Gazi Faculty of Education, Department of Educational Sciences, ferudunsezgin@gmail.com

³ Research Assistant, Ondokuz Mayıs University, Faculty of Education, Department of Educational Sciences, aysektinmaz@gmail.com

⁴ PhD student., sezgintetik@hotmail.com

principals were not qualified for this system. The most important strength of the system was defined as the teacher's close awareness of the school principals. According to teachers' views about the weaknesses of the system; the impact of conflicts or prejudices affecting school, school principals' failure to take into account the criteria list, the existence of biased behaviors, the fact that principals were not educated in supervision, erroneous or incomplete practices in branch-specific evaluations, the deterioration of organizational peace. The majority of school principals reported that the applied system could contribute to the professional development of teachers, while the majority of teachers thought that the system would make a limited contribution. A two-day seminar was held with the school principals while training for teachers was not arranged by the Ministry of Education prior to the performance evaluation process. In the study, some suggestions were also made regarding the development of the current practice and the assessment of teacher performance in Turkey.

Keywords: Supervision; performance evaluation; teacher assessment; school principal; teacher.

(Extended English abstract is at the end of this document)

gündeme gelmesi ve uygulanmasını eleştirmektedir. Katılımcılar okul müdürlerinin bu konuda yeterli olmadığını düşünmektedir. Sisteminin en güçlü yanının okul müdürünün öğretmeni yakından tanınması olduğu ifade edilmiştir. Sistemin zayıf yönleri ile ilgili olarak öğretmenler; okulda yaşanacak çatışmaların veya önyargıların değerlendirmeyi etkilemesi, okul müdürlerinin kriter listesini dikkate almaması, taraflı davranışların varlığı, müdürlerin denetim konusunda eğitilmiş olmamaları, branşa özgü değerlendirmelerde hatalı veya eksik uygulama, örgüt barışının bozulması şeklinde görüş belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin çoğunluğu uygulanmakta olan sistemin öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı sağlayacağını belirtirken öğretmenlerin çoğunluğu kısıtlı katkı sağlayacağını düşünmektedir. Performans değerlendirme süreci öncesinde Milli Eğitim Bakanlığı tarafından öğretmenlere yönelik bir eğitim düzenlenmezken, okul müdürlerine iki günlük bir seminer düzenlenmiştir. Çalışmada ayrıca mevcut uygulamanın geliştirilmesi ile ilgili ve Türkiye'de genel anlamda öğretmen performansının değerlendirilmesi ile ilgili olarak birtakım önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Denetim; performans değerlendirme; öğretmen değerlendirme; okul müdürü; öğretmen.

Giriş

Tüm kamu örgütlerinde olduğu gibi eğitim örgütleri olan okullarda örgütsel ve yönetsel bir zorunluluk olan denetim; etkililiği ve verimliliği artırmanın önemli bir yoludur (Aydın, 2014). Eğitim örgütlerinde denetim, önceden kararlaştırılan eğitim ve öğretim hedeflerinin gerçekleşme derecesini belirlemeye imkân tanır (Bursalıoğlu, 2002), okulda daha etkili bir öğrenme ortamı oluşturmaya yarar (Sergiovanni ve Starrat, 1998). Denetim; çalışmaları denetlemek ve değerlendirmek, daha yüksek verim sağlamak için çalışanlara rehberlik yoluyla yardımda bulunmayı içeren bir hizmet alanıdır (Taymaz, 2002). Denetim, etkili bir sınıf yönetimi için denetleyen ve denetlenen arasındaki iş birliği sürecidir (Can, 2004). Wiles'a göre denetim, öğretmenlere sunulan uzmanlaşmış yardımdır. Bu yardım öğretmenlerin potansiyellerini fark etmelerini sağlamak ve bunu etkili bir biçimde kullanmaları için yapılır (aktaran Memişoğlu, 2004). Gökçe (1994) denetimin amaçlarını; eğitimsel amaçların gerçekleştirilme durumu, eğitimsel ortamın uygunluğu, kullanılan teknik ve yöntemlerin uygunluğu, ölçme ve değerlendirme araçlarının uygunluğu, öğretmenlerin çabaları, okul-çevre, öğretmen-öğrenci-yönetici iş birliği ve eşgüdümü, denetimin kendisine ilişkin sorunlarıyla ilgili olarak durum saptamak, değerlendirmek, düzeltmek ve geliştirmek olarak belirtmektedir.

Aslanargun (2009), değerlendirme uygulamalarının merkezinde eğitimde hesap verilebilirlik olduğunu belirtmekte ve kavramın önemine aşağıdaki şekilde dikkat çekmektedir.

“Toplum, ödediği vergilerin ne kadar iyi değerlendirildiğini bilmek ister. Üst yöneticiler, her bir okula ne kadar iyi bir işleyişin hâkim olduğunu görmek ister. Okul yöneticileri, kuvvetli ve zayıf öğretmenlerini doğru ve açık bir şekilde ayırt edebilmeyi hedefler. Öğretmen, öğrencilerini ödüllendirebilmek ve derecelendirebilmek için sınıf içi değerlendirmeyi gerekli görür.”

Yukarıda da belirtildiği üzere değerlendirme uygulamaları her düzeyde işleyişle ilgili geribildirim sağlamaya yardımcı olur. Performans değerlendirme, çalışanların iş tanımında belirlenen standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri bildirim sunar (Palmer ve Winters, 1993). Okulda da öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesi okul yöneticilerine çalışanları hakkında bilgi sağlar. Tonbul'a (2009) göre öğretmenlerin iş başarımını değerlendirmeye yönelik uygulamaların dolaylı birçok yararının yanında temel amacı öğretmenlerin görev tanımları ile iş akışı çözümlerinde saptanan ölçütlere ve normlara ne düzeyde ulaştığı konusunda geribildirim vermesidir.

Danielson (2011), öğretmenlerin değerlendirilmesinin iki temel amaçla yapıldığını belirtmektedir. Bunlar; öğretmen kalitesini sağlamak ve mesleki gelişimi teşvik etmektir. Yazara göre bu süreçte iyi öğretimin tutarlı bir tanımının yapılmasına, bu tanım için ortak bir anlayışın geliştirilmesine ve yetenekli değerlendiricilere ihtiyaç vardır. Denetim, öğretmenlerin öğretimle ilgili anlayışını, düşüncesini etkileyerek sınıfta öğretimi geliştirmelidir. Diğer bir ifadeyle değerlendirme sistemleri, etkili öğretim davranışlarını artırmak ve öğretmen profesyonizmini geliştirmekle sorumludurlar (Ponticell ve Zepeda, 2004).

Öğretmenlerin sınıfta yaptıklarını ölçen performans değerlendirmeleri öğretmenlerin yeterliklerini ve hazır bulunuşluklarını değerlendirmek için çok etkili bir araçtır (Darling Hammond, 2010). Performans değerlendirme; çalışanlara kendi performansları konusunda iş niteliklerine dayalı olarak dönüt sağlamanın yanında değerlendirilenlerle değerleyenler arasında bilgi alışverişine imkân tanıyan bir forum oluşturur (Akşit, 2006). Karip, Eroğlu ve Erden'e göre etkili bir performans değerlendirmenin amaçları; öğrencilere nitelikli bir öğretim sağlamak, öğretmenlere mesleki bilgi ve becerilerini artırabilecekleri fırsatlar oluşturmak, yüksek performans gösteren öğretmenleri motive etmek, okulun amaçları ve öğretmenlerin mesleki hedef ve beklentilerine ilişkin iki yönlü bir iletişim ortamı oluşturmaktır (aktaran, Aslanargun, 2009). Dolayısıyla performans değerlendirmenin eğitimin tüm paydaşlarına ve kurumsal işleyişine fayda sağladığı söylenebilir.

Türkiye'de öğretmenlerin mesleğe yerleşebilmek için girdikleri Öğretmenlik Alan Bilgisi Test (ÖABT) sonuçları incelendiğinde performans değerlendirmenin önemi daha iyi anlaşılabilir. 2016 yılı ÖABT sonuçları incelendiğinde 50 sorudan ortalama 32,637 doğru yaparak en başarılı Türkçe öğretmen adayları olurken İngilizce öğretmen adayları 27,295 doğru yapmışlardır. En başarısız olanlar ise 50 soruda ortalama 9,994 doğru yapan lise matematik öğretmen adaylarıdır (Çakmakçı, 2017). Öğretmen adayları branşlarına yönelik eğitim aldıktan sonra girdikleri alan sınavında beklenen başarıyı gösterememektedir. Dolayısıyla öğretmenlerin mesleğe girdikten sonra da belirli periyotlarda değerlendirilmeleri mesleki gelişimleri ve etkili bir öğretim sağlamak amacıyla çok önemlidir. Ancak performans değerlendirme süreci sadece yasal bir gerekliliği yerine getirmek için kâğıt üzerinde gerekli önem verilmeden yapılırsa istenen amaçlara ulaşamayacağı söylenebilir.

Türkiye'de öğretmenler tüm yönleriyle, rehberlik ve mesleki yardım anlayışıyla ve bir bütün olarak denetlenmemektedir (Can, 2004). Denetim/değerlendirme uygulamalarının en önemli işlevinin çalışanlara rehberlik sağlamak olduğu belirtilmesine rağmen araştırma sonuçları müfettişler tarafından yapılan denetim ve rehberlik faaliyetlerinin denetlenenler tarafından yeterli düzeyde bulunmadığını göstermektedir (Akbaba-Altun ve Memişoğlu, 2008a; Can ve Gündüz, 2016; Çiçek Sağlam ve Demir, 2009; Gündüz 2010; Memişoğlu, 2001; Memişoğlu, 2004; Memişoğlu ve Kalay, 2013; Sabancı ve Şahin, 2007; Sağır, 2005; Tonbul ve Baysülen, 2017). Öğretmenlerin, ilköğretim müfettişlerinin rehberlik görevlerini yerine getirme düzeylerine ilişkin görüşlerini inceleyen Çiçek Sağlam ve Demir (2009), müfettişlerin rehberlik görevlerini orta düzeyde yerine getirdikleri bulgusuna ulaşmıştır. Sağır (2005) ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin işbaşında yetişmelerinde müfettişlerin denetim rolüne ilişkin öğretmen, yönetici ve müfettişlerin görüşlerini

araştırmıştır. Buna göre ilköğretim müfettişlerinin rehberlik ve işbaşında yetiştirme etkinliklerini öğretmenler çok az, yöneticiler kısmen, müfettişler tamamen düzeyinde gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. Benzer bir araştırmadan elde edilen bulgulara göre de eğitim denetmenleri denetim etkinliklerine ilişkin rollerini kısmen düzeyinde yerine getirmektedir (Memişoğlu ve Kalay, 2013). Can ve Gündüz (2016) tarafından yapılan araştırma sonucunda öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu, okul müdürlerinin ve maarif müfettişlerinin etkili bir rehberlik yapamadığını ve bu rehberlik çalışmalarından yeterli derecede yararlanamadıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca öğretmenler yürütülen rehberlik çalışmalarının karşılaştıkları sorunların çözümüne yardımcı olmadığını vurgulamışlardır. Sabancı ve Şahin (2007) tarafından yapılan araştırmada ise denetmenler, öğretmenlere mesleki ve kişisel rehberlik görevlerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin olumlu görüş bildirirken, öğretmenlerin olumsuz görüşe sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Bu araştırmalar sonucunda öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesinde birtakım eksikliklerin olduğu söylenebilir. Tonbul (2009) öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesinde aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

- Değerlendirme ölçütleri, öğrenci kazanımları (bilgiyi edinme, ortaya koyma, dönüştürme, anlamlandırma; farkındalığı gelişmiş, ulusal-evrensel değerlere saygılı, demokratik yurttaşlar yetiştirme) ile ilişkilendirilmeli;
- Kazanımları sağlayacak öğretmen bilgi, beceri ve tutumları farklı ölçme teknikleri aracılığı ile nesnel ölçüt ve göstergelere dönüştürülmeli;
- Söz konusu ölçütler ve değerlendirme modeli, değerlendirilecek kişiler tarafından anlamlı olarak algılanmalı;
- Uygulama hem öğretmenleri hem de kurumsal işleyişi geliştirmelidir.

Performans değerlendirme sürecinde dikkat edilmesi gereken diğer bir önemli nokta çalışan performansının doğru olarak ölçülmesidir. Değerlendirmede hata yapılması veya yanlış kriterler kullanılması çalışanların gerekenden fazla veya az ödüllendirilmelerine neden olacaktır. Bu durum da çalışanlarda çabının azalmasına, devamsızlığın artmasına veya farklı işler aramaya yol açabilmektedir (Robbins ve Judge, 2012). Dolayısıyla değerlendirmeyi yapacak kişi gerekli yeterliğe sahip olmalı ve değerlendirme süreci yansız biçimde yürütülmelidir.

Eğitim denetimi faaliyetleri kapsamında kurum denetimi ve öğretmen denetimi olmak üzere iki önemli uygulama yürütülmektedir. Türk eğitim sisteminde her iki uygulama da yıllarca müfettişler (denetmen, denetçi, maarif müfettişi) tarafından yürütülmüştür. Ancak günümüzde okul müdürlerinin değişen rolleri farklı sorumlulukların yerine getirilmesini gerekli kılmaktadır. Okul müdürlerinden beklenen yeni roller öğretim liderliği, öğretmenlerin profesyonel gelişimi, okuldaki süreçlerin yönetimi ile birlikte öğrenci ve öğretmenlerin denetlenmesi, karar verme, bütçe, finans, program geliştirme, okul-toplum ilişkisi gibi birçok rolü kapsamaktadır (Balyer, 2012). Bunlar arasında yer alan denetim rolünün önemi, okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu (Bredeson ve Johansson, 2000) göz önünde bulundurulduğunda daha iyi anlaşılabilir. Okul müdürleri öğretmenlerin performanslarının geliştirilmesinde sorumludurlar (Hoy ve Forsyth, 1986). Okul müdürlerinin personel işleri ile ilgili olarak personelin yetiştirilmesi, geliştirilmesi, değerlendirilmesi, denetlenmesi, yükseltilmesi, sicil ve disiplin işleri, özlük işleri gibi görevlerin yer aldığını belirten Taymaz'a (2000) göre de okul müdürü tarafından denetim yapılmazsa uygulamaların eksik olan ve olmayan yönlerinin belirlenmesi oldukça zordur. Okul müdürlerinin denetim faaliyetleri denetimlere uzun aralar verilmesini engeller, personel geliştirme ve işbaşında yetiştirme gibi önemli uygulamalara yardımcı olur (Yılmaz, 2009). Denetim rolünün, çalışanların bilgi ve becerilerinin sürekli geliştiği bir örgüt kültürü oluşturma adına okul müdürüne imkân sağladığı da söylenebilir.

Okul yöneticilerinden birer öğretim lideri olmaları beklentisi, etkili okul kurma adına müdürlere düşen sorumluluklar, denetim kavramının artık bir rehberlik ve geliştirme süreci olarak görülmesi, öğretmenleri denetleyecek olan denetmen sayısının yetersizliği gibi nedenler öğretmenlerin performanslarının okul müdürleri tarafından değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır.

Ayrıca okul müdürlerinin denetleyecekleri öğretmenleri denetmenlerden daha iyi tanımaları, öğretmenlerin hangi konularda geliştirilmesi gerektiğini daha iyi bilmeleri, öğretmenlerle aynı kurum kültüründe bulduklarından hem ders içi hem de ders dışında yaptıkları faaliyetlerden haberdar olmaları gerekçeler arasında sayılmaktadır (Yılmaz, 2009).

Okullarda 2000'li yıllardan sonra uygulanmaya başlayan çoklu performans değerlendirme yöntemi ile okul müdürünün denetim/değerlendirme sorumluluğu artmıştır. Ayrıca yasal mevzuattaki birtakım değişiklikler de bu konuda etkili olmuştur. 2011 yılında yayınlanan 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararname'de Bakanlık maarif müfettişlerinin kurumların denetimini yapacağından bahsedilirken öğretmen teftişi görevinden doğrudan söz edilmemektedir. Daha sonra yayınlanan Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği'nde ise (2014) maarif müfettişlerinin görev alanları rehberlik, denetim, araştırma, inceleme, soruşturma olarak tarif edilmiştir. Bu görevler arasında maarif müfettişlerinin daha önce var olan iş başında yetiştirme görev alanı yönetmelikten kaldırılmıştır.

Öğretmen performansının değerlendirmesinde özellikle objektiflik konusunda bazı endişeler belirtilmesine rağmen okul müdürünün daha aktif görev alması öğretmenler tarafından dile getirilmektedir (Akbaba-Altun ve Memişoğlu, 2008b; Akşit, 2006; Aslanargun ve Göksoy, 2013; Can ve Gündüz, 2016; Memduhoğlu, 2012; Tonbul, 2009; Yılmaz, 2009). Aslanargun ve Göksoy (2013) tarafından yapılan çalışmada eğitim denetmenlerinin uygulamaları öğretmenlerce olumlu bulunmamış olup öğretmenler, öğretmen denetimi konusundaki tercihlerinde ilk sırada kurum yöneticilerini belirttikten sonra sırayla öz-denetim, paydaşlar ve eğitim denetmenleri şeklinde bir sıralamada bulunmuşlardır. Öğretmenlerin denetimine ilişkin müfettiş ve okul müdürlerini karşılaştıran Gündüz (2016), öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun denetim işlerinin müfettişlerden alınıp, müdürlere verilmesini olumlu karşıladıklarını belirtmektedir. Can ve Gündüz (2016) tarafından yapılan araştırma sonucunda öğretmenlerin, rehberlik faaliyetlerinin bu alanda eğitimi olmaları koşuluyla, okul müdürleri tarafından yürütülmesinin daha faydalı olacağını belirttikleri ortaya çıkmıştır. İlköğretim okullarında uygulamaya konulması düşünülen performans değerlendirme modeline ilişkin öğretmen, okul yöneticisi ve denetmen görüşlerini araştıran bir çalışmada da öğretmenler deneticilerin uygulamadaki ağırlığının yöneticilere oranla düşük olması gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca üç grubun görüş birliğinde oldukları konu performans değerlendirmede başvurulması gereken veri kaynağının zümre öğretmeni ve öz değerlendirme olmasıdır (Tonbul, 2009).

Farklı bir çalışmada öğretmen denetimini kimin yapması gerektiği ile ilgili olarak denetmenler kendilerini ve okul müdürlerini önerirken yöneticiler okul müdürü, MEB il denetmeni ve okul müdür yardımcısını önermektedir. Öğretmenler ise çok daha çeşitli seçenekleri tercih ederek denetimlerin ağırlıklı olarak okul müdürü, okul müdür yardımcısı, zümre başkanı tarafından yapılabileceğini ayrıca öğrenci, meslektaş ve öğretmenin kendisi tarafından da (öz-denetim) yapılabileceğini belirtmişlerdir (Altun, 2014). Balkar ve Şahin'in (2010) araştırmaları sonucunda da öğretmenler çoklu veri kaynağına göre yapılan performans değerlendirmeyi mesleki gelişimlerini sağlama açısından daha yararlı olduğunu ifade etmişlerdir. Öğretmenler müfettiş denetimi modelinde müfettişler tarafından anlaşılmadıklarını, sadece denetlendiklerini ve rehberlik konusunda yardım alamadıklarını düşünmektedir.

Yukarıda görüldüğü üzere öğretmenlerin performanslarının nasıl ve kimler tarafından değerlendirileceği literatürde yıllardır süregelen tartışmalardan birini oluşturmaktadır. Son uygulama 29329 sayılı ve 17/04/2015 tarihli MEB Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği ile düzenlenmiştir. İlgili yönetmeliğin 54. Maddesine göre MEB'e bağlı her derece ve türden eğitim kurumunda görev yapan ve adaylığını tamamlamış olan öğretmenlerin başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek üzere her ders yılı sonunda görev yaptığı okulun müdürü tarafından değerlendirilmesi yapılacaktır (MEB, 2015). Bu uygulama 2015-2016 eğitim öğretim yılı bahar döneminin yıl sonunda ilk kez gerçekleştirilmiştir.

İlgili yönetmelikte değerlendirmede kullanılacak kriterlerin ana başlıkları; eğitim öğretimin planlanması, eğitim ve öğretim ortamlarını düzenleyebilme, iletişim becerilerini etkili kullanabilme,

öğrencileri hedef kazanımlar doğrultusunda güdüleyebilme, çevre olanaklarını öğrenme sürecini destekleyecek biçimde kullanabilme, zamanı yönetebilme, öğretim yöntem ve tekniklerini etkin bir biçimde kullanabilme, eğitim öğretim sürecini değerlendirebilme, okulun eğitim öğretim politikalarına uyum ve katkı sağlayabilme, öğretmenlik mesleğinin getirdiği genel tutum ve davranışları sergileyebilme şeklinde sıralanmaktadır (MEB, 2015). Değerlendirme sonuçlarının ise öğretmenlere başarı belgesi verilmesinde kullanılacağı belirtilmektedir. Bu çalışmanın amacı da 2015-2016 eğitim-öğretim yılı bahar dönemi yıl sonunda ilk kez uygulanan, öğretmenlerin performans kriterlerine göre okul müdürleri tarafından değerlendirildiği yeni uygulama konusunda okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşlerini araştırmaktır. Bu genel amaç doğrultusunda araştırmanın alt amaçları şu şekildedir:

1. Uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinin amacıyla ilgili müdür ve öğretmenlerin görüşleri nelerdir?
2. Performans değerlendirme sisteminin uygulanma sürecine yönelik müdür ve öğretmen görüşleri nelerdir?
3. Okul müdürlerinin performans değerlendirme konusunda kendi yeterlik düzeylerine ilişkin görüşleri nelerdir?
4. Okul müdürlerinin yönetmelikte belirtilen performans değerlendirme kriterleri başlıklarında yeterlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?
5. Farklı performans değerlendirme sistemleriyle karşılaştırıldığında ilgili uygulamanın güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?
6. Mevcut performans değerlendirme sürecinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkısı konusunda katılımcı görüşleri nelerdir?
7. İlgili performans değerlendirme sürecini uygulamaya geçmeden önce MEB tarafından ne tür hazırlıklar gerçekleştirilmiştir?
8. Mevcut performans değerlendirme sürecinin geliştirilmesi için neler önerilmektedir?
9. Türkiye’de öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yardımcı olabilecek süreklilik arz eden bir performans değerlendirme sisteminin özellikleri nasıl olmalıdır?

Yöntem

Araştırma Modeli

Nitel araştırma yönteminin kullanıldığı bu çalışmada olgu bilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Olgu bilim deseni farkında olunan fakat derinlemesine bir anlayışa sahip olunmayan olgulara odaklanmaktadır. Burada amaçlanan, bireylerin bir olguya ilişkin yaşantılarını, algılarını ve bunlara yüklenen anlamları ortaya çıkarmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Olgu bilim deseninde bireylerin deneyimi nasıl anlamlandırdığı, algıladığı, betimlediği ve bunu bilince nasıl dönüştürdüklerine odaklanılır (Patton, 2014). Bu çalışmada da okul yöneticileri ve öğretmenlerin performans kriterlerine göre değerlendirileceği yeni uygulama konusunda algılarının, deneyimlerinin ayrıntılı bir biçimde incelenmesi amaçlanmıştır. Fenomenoloji desenine göre araştırmalar betimleyici ve yorumlamacı fenomenoloji yaklaşımlarına göre ele alınmakta olup her iki yaklaşımda da katılımcıların kişisel deneyimlerini ortaya çıkarmak esas amaçtır. Yaklaşımlar arasındaki farklılık bakış açısı ve odak noktası bakımındandır (Ersoy, 2016). Betimleyici fenomenolojik çalışmalarda araştırmacılar bir olgunun genel anlam yapılarını ortaya koymayı amaçlamaktadır (Finlay, 2009). Bu araştırmanın fenomenolojik araştırma yaklaşımlarından betimleyici fenomenoloji çerçevesinde yürütüldüğü söylenebilir. Bu çalışmada performans değerlendirme olgusuna yönelik katılımcıların verdiği cevaplar betimlenerek sunulmuştur.

Katılımcılar

Araştırmada yer alan katılımcılar, amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlemeye göre belirlenmiştir. Bu yöntemde amaç probleme taraf olabilecek katılımcıların çeşitliliğini en iyi şekilde yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu amaçla Tokat il merkezinde 2016-2017 öğretim yılı güz dönemi başında okul büyüklükleri ve okul düzeyleri dikkate alınarak seçilen beş ilkokul, dört ortaokul ve iki lisenin okul müdürleri ile görüşme yapılmıştır. Çalışma grubunda ayrıca iki ortaokul ve iki lisede görev yapmakta olan branş, kıdem yılı ve cinsiyet değişkenlerine göre seçilen 14 öğretmen yer almaktadır. Okul müdürlerinin biri bayan 11'i erkek olup kıdemleri iki ile 33 yıl aralığında değişmektedir. Araştırmaya 10 farklı branştan öğretmen katılmış olup kıdemleri dokuz ile 24 yıl aralığındadır. Ayrıca öğretmenlerin üçü bayan 11'i erkektir.

Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacılar tarafından geliştirilen açık uçlu soruların yer aldığı yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Olgu bilim çalışmalarında katılımcılarla uzun görüşmeler yaparak veri elde edilmesi önerilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Araştırmacılar tarafından hazırlanan görüşme formu kapsam geçerliğinin sağlanması için ilgili literatür incelenerek oluşturulmuştur. 11 sorunun yer aldığı taslak görüşme formu alan uzmanlarının görüşüne sunulmuş ve gerekli düzeltmelerin ardından dokuz soruluk görüşme formu elde edilmiştir. Görüşme formu bu haliyle Türkçe alan uzmanı iki kişi tarafından incelenmiştir. Ayrıca uygulama öncesinde çalışma grubuna dahil olmayan üç öğretmen ve iki okul müdürü ile pilot uygulamalar yapılmıştır. Süreç sonunda gerekli düzeltmeler yapılarak son şekli verilen görüşme formu veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Görüşmeler sırasında katılımcıların izniyle ses kaydı yapılmış ve yazılı notlar alınmıştır.

Verilerin Analizi

Verilerin analizinde, nitel araştırma veri analizi tekniği olarak betimsel analiz kullanılmıştır. Betimsel analiz, araştırma sorularının ortaya koyduğu temalara göre verilerin düzenlenmesine imkan vermekte olup dört aşamadan oluşur. Bunlar; analiz için bir çerçeve oluşturma, bu çerçeveye göre verilerin çözümlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu çalışmada da her bir araştırma sorusu için elde edilen katılımcı görüşleri çözümlenmiş ve betimlenmiştir. Analiz sürecinde öncelikle verilerin toplanması sırasında alınan ses kayıtları ve yazılı notlar bilgisayar ortamında Excel dosyasına aktarılmıştır. Öğretmenler ve okul müdürleri için iki ayrı dosya oluşturulmuştur, öncelikle öğretmenlerden elde edilen veriler çözümlenmeye başlamıştır. Her bir katılımcıdan elde edilen veriler ayrı ayrı çözümlenerek görüşler ortaya çıkarılmıştır. Ardından görüşme formunda yer alan her bir soruya tüm katılımcıların verdiği cevaplar sırayla incelenerek daha önce ortaya çıkarılan görüşler kontrol edilmiş yeni görüşler eklenmiş ve görüşlerin frekansları belirlenmiştir. Bu analiz süreci okul müdürlerinden elde edilen veriler için de benzer şekilde gerçekleştirilmiştir. Bulguların sunumunda okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri ayrı tablo üzerinde sunulmuştur.

Analizler araştırmacılar tarafından ayrı ayrı yapılmış ve elde edilen bulgular karşılaştırılmıştır. Araştırmada öğretmen ve okul müdürlerinin görüşlerini betimlemek ve çalışmanın inandırıcılığını sağlamak için her bir soruyla ilgili katılımcı görüşleri doğrudan alıntıyla sunulmuştur. Araştırma etiği çerçevesinde katılımcı isimleri gizlenerek kod isimler kullanılmıştır. Katılımcılardan lise okul müdürleri LM1, LM2; ortaokul müdürleri OM1, OM2; ilkokul müdürleri İM1, İM2; lise öğretmenleri LO1, LO2 ve ortaokul öğretmenleri OO1, OO2 şeklinde kodlanmıştır. Araştırmanın iç geçerliği için verilerin anlamlılığına, bulguların kendi içinde tutarlı olup olmadığına bakılmıştır. Güvenirliği artırmak için görüşmeler sırasında katılımcıların kendilerini rahat hissetmelerini sağlayacak kadar birlikte zaman geçirilmiş, veri toplama aracının oluşturulması esnasında uzman görüşüne başvurulmuş, analizler araştırmacılar tarafından ayrı kodlamalar yapılarak karşılaştırılmış, bulgular katılımcı ifadeleriyle desteklenmiştir. Ayrıca araştırmada güvenilirliği hesaplamak için Miles

ve Huberman'ın (1994) önerdiği uyuşum yüzdesi formülü ($Güvenirlilik = Görüş Birliği / Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı$) kullanılmıştır. Bu formüle göre araştırmanın güvenilirliği %94 olarak hesaplanmıştır.

Bulgular

Performans Değerlendirme Sisteminin Amacıyla İlgili Öğretmen ve Okul Müdürü Görüşleri

Öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesi amacıyla getirilen yeni uygulamanın amacının ne olduğu ile ilgili öğretmen ve okul müdürlerinin görüşleri Tablo 1'de görülmektedir. Öğretmenlerin çoğunluğu yeni performans değerlendirme sisteminin amacının öğretmenleri değerlendirmek ($n = 10$) olduğunu belirtmektedir. Bunun yanında öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerini sağlamak ($n = 7$), güçlü ve zayıf yönlerini görmelerini sağlamak ($n = 6$), öğretmenlerin verimli çalışmalarını sağlamak ($n = 4$), çalışan çalışmayan öğretmeni ayırmak ($n = 4$), öğretmenlerde farkındalık oluşturmak ($n = 2$), yazılı bir veri oluşturmak ($n = 1$), öğretmenleri disipline etmek ($n = 1$) şeklinde farklı görüşler de olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin ise çoğunluğu performans değerlendirme sisteminin amacının öğretmenlerin yeterliklerini değerlendirmek ($n = 7$) olduğunu belirtirken, mesleki gelişim sağlamak ($n = 5$), çalışmaya sevk etmek ($n = 5$), öğretmenlerin eksikliklerini görmelerini sağlamak ($n = 5$) olduğunu ifade eden katılımcılar da bulunmaktadır. Ayrıca öğretmenlere bakanlığın beklentilerini sunmak olduğunu belirten ve sistemin amacının olmadığını düşünen de birer katılımcı bulunmaktadır.

Katılımcı öğretmenlerden LO4 yeni sistemin amacı ile ilgili olarak; "Amaç, öğretmenlerin işlerini yapabilmeye derecelerini ölçebilmek. Eksikliklerini belirleyip, tarafsız bir gözle öğretmende farkındalık oluşturabilmek. Öğretmenin kendi kendisini geliştirebilmesi ve hatalarını düzeltebilmesi için fırsat oluşturmak." şeklinde görüş bildirirken İM2 kodlu okul müdürü; "Performans ölçülmeli. Herkesin performansı ölçülmeli. Bir ölçüt olmalı... Ölçülmediği zaman ne olur, madem ölçülüyor kimse ölçülmeyen bir şey için fazladan gayrete girmez..." şeklinde düşüncelerini belirtmektedir.

Tablo 1. Performans değerlendirme uygulamasının amacına yönelik katılımcı görüşleri

Katılımcı	Görüşler	<i>n</i>
Öğretmen	Öğretmenleri değerlendirmek	10
	Öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerini sağlamak	7
	Öğretmenlerin güçlü ve zayıf yönlerini görmelerini sağlamak	6
	Öğretmenlerin verimli çalışmasını sağlamak	4
	Çalışan çalışmayan öğretmeni ayırmak	4
	Öğretmende farkındalık oluşturmak	2
	Yazılı bir veri oluşturmak	1
	Öğretmenleri disipline etmek	1
	Okul müdürü	Öğretmen yeterliğini değerlendirmek
Öğretmenin mesleki gelişimini sağlamak	5	
Öğretmeni çalışmaya sevk etmek	5	
Öğretmenlerin eksikliklerini görmelerini sağlamak	5	
Öğretmenlere bakanlığın beklentilerini sunmak	1	
Amacı yok	1	

Performans değerlendirme uygulamasının amacı ile ilgili yöneltilen soru kapsamında katılımcıların uygulamanın amacına ulaşabilmesi konusunda görüşleri sonda olarak sorulmuştur. Elde edilen bulgular incelendiğinde öğretmenlerin çoğunluğu ($n = 10$) sistemin bu haliyle amacını gerçekleştirebileceğini düşünmediklerini belirtmektedir. Ayrıca taraflı davranışların amacı saptırdığı ($n = 2$) yönünde görüşler de bulunmaktadır. Az sayıda öğretmen ($n = 2$) ise uygulamanın amacına ulaşabileceğini ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinin ise çoğunluğu sistemin bu haliyle amacına ulaşabileceğini ($n = 7$) belirtirken bazı okul müdürleri uygulamanın bu haliyle amacına ulaşamayacağı ($n = 4$) şeklinde görüşlerini sunmuşlardır (Tablo 2).

Tablo 2. Performans değerlendirme sürecinin amacının gerçekleşebilme durumuna yönelik görüşler

Katılımcı	Görüşler	n
Öğretmen	Bu haliyle amacına ulaşamaz.	10
	Tarafli davranışlar amacı saptırdı.	2
	Amacına ulaşır.	2
Okul Müdürü	Amacına ulaşabilir.	7
	Bu haliyle amacına ulaşamaz.	4

Görüşmeye katılan LO4 kodlu öğretmen sürecin amacına yönelik görüşünü açıklayarak sistemin hedeflenen amaca ulaşmada başarılı olacağını düşünmediğini ifade etmektedir: "...Şu haliyle gerçekleştiremez bu amacı. Çünkü kendisinin yetersiz olduğu alanları belirlemeye yarayacak yeterliliğe sahip kişiler tarafından değerlendirilmiyor. Ancak kendi branşından uzmanlarca değerlendirilmiş olsaydı öğretmen kendini geliştirebilecek rehberliği de alabilirdi, yaptığı yanlışlıkların da farkında olabilirdi...". Görüşmelere katılan okul müdürü OM1'in görüşleri ise şu şekildedir: "...Bence güzel bir amaç. Biraz kıpırdanma oldu. Ben bu kriterleri öğretmenlere sununca hafif bir kıpırdanma başladı. Evrakını getirmeyen öğretmen bile evrakını getirmeye başladı. Gerçekten evraklarda bazen sıkıntı yaşıyorduk, o yönden iyi."

Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanma Sürecine Yönelik Öğretmen ve Okul Müdürü Görüşleri

Görüşmeye katılan öğretmenlerin performans değerlendirme sisteminin uygulanma sürecine yönelik görüşleri; bilgilendirilme yapılmaması ($n = 12$), geç haber verilmesi ($n = 10$), müdürlerin kriter listesini dikkate almaması ($n = 10$), kısa sürede yapılması ($n = 9$), tarafli davranan müdürler olması ($n = 8$), şeffaf olunmaması ($n = 6$), örgüt barışının olumsuz etkilenmesi ($n = 6$), yakın puanlar verilmesi ($n = 4$) şeklindedir. LO10 kodlu öğretmen uygulamayla ilgili olarak; "Uygulanma sürecinin açıklanmaması ve böyle bir sistemin uygulanacağını önceden bildirilmemesi sistemin uygulanmasında sorunlar oluşturdu ve insanlar arasında husumet çıkmasına neden oldu. Önceden bilgi verilip yapılacaklar ifade edilseydi daha doğru bir değerlendirme yapılabilirdi. Bazı maddeler belgeye dayanarak yapılmasına rağmen önceden bilinmediği için puan alamayanlar oldu." şeklinde görüşlerini ifade etmektedir.

Performans değerlendirme sisteminin uygulanma sürecinde okul müdürleri sürecin çok geç başlatıldığını ($n = 7$), öğretmenleri tanıdıkları için süreci kolay yürüttüklerini ($n = 7$), sistemin ilk defa uygulanıyor olmasından dolayı birtakım sorunlar olduğunu ($n = 6$) belirtmektedirler. Çalışmaya katılan OM1'in görüşleri şu şekildedir; "Süreç bize çok geç tebliğ edildi. Biz de öğretmenler de bir şaşkınlık yaşadı. Değerlendirme de biraz hata yapmış olabiliriz ama mümkün mertebe biraz fazla vermeye çalıştık notları."

Tablo 3. Performans değerlendirme sisteminin uygulanma sürecine yönelik görüşler

Katılımcı	Görüşler	n
Öğretmen	Sistemle ilgili bilgilendirme yapılmaması	12
	Geç haber verilmesi	10
	Müdürlerin kriter listesini dikkate almaması	10
	Kısa sürede yapılması	9
	Tarafli davranan müdürler olması	8
	Şeffaf olunmaması	6
	Örgüt barışının olumsuz etkilenmesi	6
	Yakın puanlar verilmesi	4
	Büyük okullarda kriterlerin takibinin zor olması	2
	Okul müdürü	Sürecin çok geç başlatılması
Öğretmenleri tanıdıkları için süreci kolay yürütmüş olmaları		7
İlk defa olduğu için sorunlar yaşanması		6
Kriterlere göre değerlendirme yapılmaması		4
Öğretmenlerin kendi notunu vermiş olması		2
Farklı kurumların sürece müdahil olması		1

Okul Müdürlerinin Performans Değerlendirme Konusunda Yeterlik Düzeylerine İlişkin Görüşler

Okul müdürleri performans değerlendirme sürecinde kendi yeterliklerine ilişkin olarak bazı konularda (denetim/değerlendirme, farklı branşlar, objektiflik, vb.) yeterli olmadıklarını ($n = 8$) ifade ederken az sayıda katılımcı ($n = 3$) kendilerini genel anlamda performans değerlendirmede yeterli görmektedir. Yeterli olmadığını belirten okul müdürlerinin bazıları ($n = 2$) tecrübeyle yeterliklerinin artacağını düşünürken okul müdürlerinin çoğunluğu ($n = 6$) bu konuda eğitim almaları gerektiğini vurgulamaktadır. OM1: “Açıksa bizde tamamen yeterli değiliz gerçekten. Yani bu elli tane kriterin tek tek bize bir eğitimle açıklanması gerekiyor. Branş branş da bu yapılabilir. Bunların bir kısmı soyut bir kısmı somut mesela o maddelerin, kriterlerin. Branş olarak da yani mesela sınıf öğretmeni şöyle değerlendirilebilir, fen bilgisi öğretmeni değerlendirilirken şuna dikkat edilebilir diye bir eğitim verilebilirdi... O elli tane maddeyi de açıklayıcı bir kılavuz olabilir mesela eğitime alamıyorsa bakanlığımız. Bununla ilgili dergi, kitap, broşür bir şey olması gerekiyor. Bazılarında biz de zor durumda kalıyoruz değerlendirmede...”

Okul müdürlerinin yönetmelikte belirtilen performans değerlendirme kriterleri başlıklarında yeterlik düzeylerine ilişkin olarak bazı öğretmenler okul müdürlerinin yeterli olduklarını ($n = 5$), bazıları yeterli olmadıklarını ($n = 4$), bir kısmı ise bazı kriter başlıklarında yeterli olmadıkları ($n = 5$) yönünde görüş bildirmişlerdir. Okul müdürlerinin nitelikli değerlendirmede bulunabilmesi için performans değerlendirme konusunda eğitim almaları gerektiği ve branş bazında birtakım bilgilere sahip olmaları gerektiği öğretmenler tarafından vurgulanmaktadır.

Görüşmeye katılan LO11 ve LO9 kodlu öğretmenlerin görüşleri sırayla şu şekildedir; “...Mesela ben orkestra dersini yürütürken okul müdürü beni ziyarete geldi ve çalışmamızı izledi. Çalışma sonunda niye sözsüz müzik yaptığımızı sordu. Orkestranın sadece çalgı topluluğu olduğunu bilmediği için burada şarkı söylenmediğini sözsüz müzik yapıldığını bilmediği için böyle bir soru sordu. Dersimizi eksik yaptığımızı da düşünebilirdi...”, “Değiller, yeterli olduklarını düşünmüyorum. Müdürlerin gerekli performans notu verecek becerilere sahip olduklarını düşünmüyorum. Bu konuda eğitim almaları gerektiğini düşünüyorum. Müdürlerin okul müdürü olurken daha iyi yetiştirilmeleri ve eğitimler almaları gerekiyor.”

Uygulamanın Güçlü ve Zayıf Yönlerine İlişkin Bulgular

Mevcut performans değerlendirme sisteminin farklı performans değerlendirme sistemleriyle karşılaştırıldığında güçlü ve zayıf yönlerine yönelik öğretmen ve okul müdürü görüşleri Tablo 4’te gösterilmektedir. Görüşmeye katılan öğretmenler mevcut performans değerlendirme sisteminin güçlü yönü olarak okul müdürünün personelini daha iyi tanıması ($n = 9$), uzun süre gözlemlemesi ($n = 7$), eğitimci bir kişinin değerlendirmede bulunması ($n = 2$); zayıf yön olarak ise yaşanacak çatışmaların/önyargıların değerlendirmeyi etkilemesi ($n = 10$), okul müdürlerinin kriter listesini dikkate almaması ($n = 10$), taraflı davranabilme durumu ($n = 8$), denetim konusunda eğitimi olmaması ($n = 8$), branş dışı olması durumunda hatalı veya eksik değerlendirmesi ($n = 7$), örgüt barışının bozulması ($n = 6$) olduğunu belirtmektedirler.

Öğretmenlerden LO6 “...Bir kurumda çalışanlarını en iyi idareci denetler. Kurumun başarısı idarecinin başarısıdır, bu başarı da birlikte çalışmayla olur. Onları teftiş etmek değil performansı arttırmak için de çalışacaktır okul müdürü. İdareci benim performans notumu verirken kendi notunu da veriyor. Ben başarısızsam o hayli hayli başarısız demektir.” şeklinde düşüncelerini ifade ederken LO4 kodlu öğretmenin görüşleri şu şekildedir; “...Olumsuz yönü ise okulda yaşadığımız herhangi bir olumsuzluğun ilgisi olmamasına rağmen okul müdürünün vereceği puanı etkilemesi. Bu endişe veriyor...”, LO2 “Müfettiş denetiminden iyi müfettişler açık aramaya geliyordu açığından yararlanmaya çalışıyorlardı. Yani senin üzerine oradan bir baskı kurmaya çalışıyorlardı. Velilerin bazıları çok duyarlı öğrenciyle kurduğum diyalogu anlayabiliyor bazı velilerde en ufak şeyi kafaya takıp öğretmeni kötüleyebiliyor, bu hususa dikkat edilmesi gerekir. Okul müdürlerine bu performans değerlendirmesinde gerçekten büyük iş düşüyor çok objektif olması gerekiyor. Müfettişler de çok düşük puan vermiyordu.”

Tablo 4. Uygulamanın güçlü ve zayıf yanlarına ilişkin görüşler

Katılımcı		Görüşler	n
Öğretmen	Güçlü	Personelini daha iyi tanınması	9
		Uzun süre gözlem imkânı	7
		Eğitimci bir kişinin değerlendirmesi	2
	Zayıf	Yaşanacak çatışmaların/önyargaların değerlendirmeyi etkilemesi	10
		Müdürlerin kriter listesini dikkate almaması	10
		Okul müdürünün taraflı davranabilme durumu	8
		Denetim konusunda eğitimi olmaması	8
		Branş dışını eksik değerlendirme	7
		Örgüt barışının bozulması	6
Müdür	Güçlü	Okul müdürünün öğretmeni tanıyor olması	7
		Süreç olarak değerlendirme yapılabilmesi	5
		Öğretmeni çalışmaya teşvik etme	5
		Değerlendirmeye ilgili geri dönütleri sürekli alabilme	1
	Zayıf	Okul müdürünün hedef haline gelmesi	4
		Kriter listesini dikkate almama	3
		Kriter sayısı fazla	3
		Okul müdürünün önyargılı olabilmesi	1
		Bazı öğretmenlere iltimaslı davranma	1

Okul müdürleri ise mevcut performans değerlendirme sisteminin güçlü yönlerini okul müdürünün öğretmeni tanıyor olması ($n = 7$), süreç olarak değerlendirme yapılabilmesi ($n = 5$), öğretmenleri çalışmaya teşvik etmesi ($n = 5$) şeklinde ifade etmişlerdir. Okul müdürlerine göre performans değerlendirme sisteminin zayıf yanları; okul müdürünün hedef haline gelmesi ($n = 4$), müdürlerin kriter listesini dikkate almaması ($n = 3$), kriter sayısının fazla olmasıdır ($n = 3$). Performans değerlendirme sisteminin olumlu ve olumsuz yönüne ilişkin LM1'in görüşleri şu şekildedir; "...Müfettiş öğretmeni tanımadan ve bir ders saatinde değerlendirir, bu da çok gerçekçi olmaz. Velilerin öğretmeni değerlendirecek bilgisi yok. Birini değerlendirirken en az onun kadar işi bilmesi gerekir. Okul müdürüyle ise öğretmen sürekli bir aradadır, dolayısıyla daha iyi tanıma imkânı bulur... Diğer taraftan çalışmayı teşvik edici kriterlere göre değerlendirme yapılıyor... Müfettiş verdiği puana müdür etki ediyordu ama öğretmen müdürden bilmiyordu ve okulun huzuru bozulmuyordu. İdare ve öğretmenler karşı karşıya geldi... İdareci öğretmene düşük not verdiğinde mesleğe küser diye öğretmenlere yüksek not vermek durumunda kalıyor. Küsmeyi göze alamıyoruz."

Mevcut Performans Değerlendirme Sisteminin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimlerine Katkısı Konusunda Katılımcı Görüşleri

Mevcut performans değerlendirme sisteminin öğretmenlerin mesleki gelişimine katkısı konusunda öğretmenlerin çoğunluğu gelişime kısıtlı katkı sağlayacağını ($n = 9$) bir kısmı ise katkı sağlamayacağını ($n = 3$) belirtmişlerdir. İki öğretmen ise öğretmenlerin kriterlerden yüksek puan almak için göstermelik çalışma yapacağını belirtmiştir. Görüşmeye katılan LO10 ve OO5 kodlu öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir; "Değerlendirme kriterlere göre yapılırsa, müdür toptan bir puan vermez, öğretmeni düşünerek kriterlere göre bir puan verirse öğretmen kendi eksikliklerinin farkına varabilir ve bu eksiklikleri tamamlamaya çalışabilir.", "Bence şu an ki mevcut sistemin hiçbir katkısı olmayacaktır. Çünkü zaten belli bir nottan aşağı kimseye vermeyecektir, hiçbir müdür vermeyecektir. Ancak öğretmenler arasında ikilemelere neden olacaktır. Aradaki uçurumu da belki derinleştirip insanları kutuplaştıracaktır, gelişime katkısı olmayacaktır."

Görüşmeye katılan okul müdürlerinin performans değerlendirme sisteminin öğretmenlerin mesleki gelişimine katkısı konusundaki görüşleri ise "katkı sağlar" ($n = 7$) ve "kısıtlı katkı sağlar" ($n = 4$) şeklindedir. Katkı sağlayacağını düşünen LM2 kodlu okul müdürü, "Mevcut performans kriterleri aslında bir öğretmende olması gereken özellikleri gösteriyor. Kendiyle barışık olmasını gerektiriyor. Ben Türkçeyi düzgün kullanamıyorum, bunu kabullenecek ona göre gerekli çalışmaları yapacak. Ben öğrencilerle veya velilerle iyi iletişim kuramıyorum diyecek ve kendini geliştirecek..."

Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Süreci Öncesinde Yapılan Hazırlıklar

Performans değerlendirme süreci öncesinde öğretmen ve okul müdürlerine yönelik MEB tarafından yapılan hazırlık çalışmaları katılımcılara “İlgili performans değerlendirme sürecini uygulamaya geçmeden önce MEB tarafından ne tür hazırlıklar gerçekleştirildi?” şeklinde sorulmuştur. Öğretmenlerin tamamı bu süreçte herhangi bir hazırlık yapılmadığını ifade etmişlerdir. Okul müdürleri ise iki günlük bir seminer aldıklarını ve bu seminerde değerlendirme kriterlerine yönelik, süreçte dikkat edileceklerimize yönelik, yapılacak iş ve işlemlere yönelik bilgiler verildiğini ifade etmişlerdir. Öğretmenlerden LO3 “Çok fazla bir hazırlık yaşadığımızı düşünmüyorum sadece medyadan duyduğumuz memura performans kriteri geliyor. Memurlar şu maddelerden değerlendirilecek gibi haberlerden öte bir şey duymadık.” ve LO11, “Ne okul idaresinden ne milli eğitim müdürlüğünden ne de bakanlıktan bir çalışma yapılmadı.” şeklinde ilgili makamlar tarafından herhangi bir hazırlık yapılmadığını ifade etmişlerdir.

Mevcut Performans Değerlendirme Sisteminin Geliştirilmesi İçin Öneriler

Mevcut performans değerlendirme sisteminin geliştirilmesi için yapılabilecekler konusunda öğretmenlerin ve okul müdürlerinin görüşleri araştırılmıştır (Tablo 5). Öğretmenlerin çoğunluğu okul müdürü daha çok izleme faaliyeti yapmalı ($n = 9$), süreç değerlendirilmeli ($n = 9$), denetim ve performans değerlendirme konularında eğitilmiş olmalı ($n = 8$), tarafsız olmalı ($n = 8$), kriterlere göre değerlendirme yapılmalı ($n = 8$) şeklinde düşüncelerini dile getirmektedir. Ayrıca okul müdürlerinin tarafsız davranması ($n = 8$), sürecin sonunda manevi ($n = 7$) ve maddi ($n = 4$) ödül verilmesi, branşlara özgü kriterlerin olması ($n = 7$), sürecin sonunda rehberlik sağlanması ($n = 7$), kriterlerin daha açık olması ($n = 7$) yönünde öneriler getirilmiştir. LO8, LO4 ve OO1 kodlu öğretmenlerin görüşleri sırasıyla şu şekildedir; “Müdürlerin öğretmenlerle ilgili daha çok gözlem yapması lazım. Mesela derse girmek, bilgi alışverişinde bulunmak, öğretmenlerin motivasyonlarını arttırmak için çalışmalar yapmak, iş birliğinde bulunmak gibi.”, “Okul müdürleri denetim, branşların ayrı denetimi, öğrenme yöntemleri ve ölçme değerlendirme konusunda uzun süreli eğitim almalı... Belirli bir notun üzerinde alan herkese bir belge verilsin, başarıyı gösteren, gururlanmamızı sağlayacak bir belge verilsin.”, “...Kriterlerin biraz daha açık olması lazım. Bazı kriterler genel alınmış, onlar biraz daha detaylı alınabilir. Şu konu hakkında ne yapabilirsiniz diye. Kriterler biraz daha açıklayıcı olabilir... Değerlendirme sürecinde yelpaze biraz daha geniş tutulabilir. Bir eksiklikle sonuca gitmek yerine olumlu tarafı da dikkate almak gerekir. Bir vatandaşın 10 madde de bir yanlışı varsa o yanlışı kadar diğer dokuz doğru da dikkate alınmalı. Genellikle eksik olan maddeye yoğunlaşıyor.”

Tablo 5. Mevcut performans değerlendirme sürecinin geliştirilmesine yönelik görüşler

Katılımcı	Görüşler	<i>n</i>
Öğretmen	Okul müdürü daha çok izleme yapmalı.	9
	Süreç değerlendirilmeli.	9
	Kriterlere göre değerlendirme olmalı.	8
	Okul müdürleri bu konuda eğitilmiş olmalı.	8
	Tarafsız olunmalı.	8
	Manevi ödül verilmeli.	7
	Branşlara göre kriterler olmalı.	7
	Sürecin sonucunda rehberlik olmalı.	7
	Kriterler daha açık olmalı.	7
	Maddi ödül verilmeli.	4
Sonuçlar gizli kalmalı.	2	
Okul müdürü	Daha açık ve somut kriterler olmalı.	7
	Sonuca göre eğitim verilmeli.	6
	Sonucunda ödül/yaptırım olmalı.	5
	Ara değerlendirmeler olmalı.	4
	Kriter listesi sadeleştirilmeli.	3
	Branşa göre kriterler olmalı.	2
	Devam kriteri olmalı.	1
	Adil ve objektif olunmalı.	1

Mevcut performans değerlendirme sisteminin geliştirilmesine yönelik okul müdürlerinin görüşleri daha açık ve somut kriterler olmalı ($n = 7$), sonucuna göre eğitim verilmeli ($n = 6$), sonucunda ödül veya yaptırım olmalı ($n = 5$), ara değerlendirmeler olmalı ($n = 4$) şeklindedir. Görüşmeye katılan OM2 kodlu okul müdürü; "...Bu sadece formu doldur gönder noktasında kalmamalı. Mutlaka öğretmenleri harekete geçirmek için motivasyon sağlaması gerekir... Karşılığında bir şey olmadığında öğretmen ne diyecek müdür nasıl doldurursa doldursun çok da önemli değil benim için diyecek..." diyerek performans değerlendirme sonucunun bir karşılığının olması gerektiğini vurgulamaktadır.

Öğretmen Performansını Değerlendirme Sisteminin Sahip Olması Gereken Özellikler

Türkiye’de öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yardımcı olabilecek süreklilik arz eden bir performans değerlendirme sisteminin sahip olması gereken özelliklere yönelik öğretmenlerin çoğunluğu ($n = 11$) çoklu veri kaynağı kullanılmasını önermektedirler (Tablo 6). Öğretmenler performans değerlendirme sürecine özellikle zümre öğretmenlerinin dahil edilmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar.

Öğretmenlerin büyük bir kısmı MEB tarafından yapılan değişiklikler hakkında zamanında ve yeterli biçimde kendilerine bilgilendirme yapılması ($n = 10$) ve değerlendirmenin bütün bir eğitim-öğretim yılını kapsamaması ($n = 9$) gerektiğini ifade etmektedirler. Bir diğer öneri denetim ya da performans değerlendirmeyi yapacak kişi veya kişilerin bu konuda eğitim alması gerektiğidir ($n = 8$). Öğretmenlerin akademik ve sosyal özellikleri birlikte ele alınarak bütüncül bir anlayışla değerlendirilmesi ($n = 8$), objektif bir değerlendirme süreci yürütülmesi ($n = 7$), branşa göre değerlendirme yapılması ($n = 7$), değerlendirme sonucuna göre rehberlik sağlanması ($n = 7$), sadece eksikliklere odaklanılmaması ($n = 7$) dile getirilen diğer öneriler arasındadır.

Öğretmenlerden LO11’in önerileri şu şekildedir; “Öncelikle kurulacak sistem öğretmenin ücretini etkilemeli. Bir taban puan olmalı ve veri kaynaklarına göre bu puana eklemeler yapılarak öğretmenin ücretinin artırılması sağlanmalı... Öğretmenin taban puanına okul müdürü, müfettiş, öğrenciler ve okul çalışanları (diğer öğretmenler, okul memurları, hizmetliler) tarafından verilen puanlar eklenmeli. Bunlar belirli yüzdelerle eklenmeli. Özellikle öğretmenin iletişim becerileri ve sosyal özellikleri okul çalışanları tarafından puanlanmalı... Okul müdürü yine iyi bir şekilde oluşturulan kriter listesinde bütün yıl boyunca izlediği öğretmene puan vermeli. Ayrıca öğretmenin yaptığı yüksek lisans ve doktora çalışmaları bu puana eklenmeli. Buna ek olarak öğretmenin her yıl yaptığı makale ve bildiri çalışmaları da o yılın puanına eklenmeli. Öğretmen yabancı dil sınavından 70 üstü puan aldıysa bu da ek puan olmalı. Bütün bu puanlara göre de şimdi yasada olan ama uygulanmayan uzman öğretmen, başöğretmen gibi sınıflamalar yapılmalı ve buna göre de öğretmenin aldığı maaş değişmeli... Ayrıca puan verecek okul müdürleri denetim konusunda eğitim almalı.”

LO4 kodlu öğretmen ise öğretmenlerin bütüncül olarak değerlendirilmesi gerektiğine dikkat çekmiştir. “Öğretmenin sadece ders işleyişi değil eğitim-öğretimle alakalı yaptığı tüm çalışmalar değerlendirilmelidir. Kulüp çalışmaları, rehberlik çalışmaları, öğrenci-veli ile ilgili tüm çalışmalar, yarışmalar, sosyal etkinlikler, öğretmenin kendini geliştirme yönünde yaptığı tüm çalışmalar, okuldaki duruşu değerlendirme içerisinde yer almalıdır... Öğrenci ve veli değerlendirmelerinin kesinlikle dikkate alınmaması. Çünkü öğrenci ve veliler pedagojik formasyon, öğretim yöntemleri gibi konularda bilgi sahibi olmadıklarından kendileri için doğru uygulamayı bilemeyeceklerdir... Ödüllendirmesi olmalı... Elliden az bir kriterde net sorularla herkesin aynı şeyi anlayabileceği açıklıkta kriterler olmalı.”

Okul müdürlerinin çoğunluğu ($n = 8$) performans değerlendirme sürecinin okul müdürleri tarafından yapılmasının doğru olduğunu ve daha sağlıklı yürütülebilmesi için okul müdürlerinin iş yükünün azaltılmasını önermektedirler (Tablo 6). Değerlendirme sürecinde kullanılacak kriterlerin somut olması ($n = 7$), sonucuna göre ihtiyaç duyulan konularda eğitim verilmesi ($n = 6$), veri kaynağının artması ($n = 6$), sonucuna göre öğretmenlere ödül/yaptırım uygulanması ($n = 5$), aralıklı değerlendirmeler yapılması ($n = 4$) belirtilen diğer öneriler arasındadır.

Performans değerlendirme sisteminin özelliklerine yönelik İM1 kodlu okul müdürünün görüşleri şu şekildedir; "... Somut ve net kriterler olmalı. Bu kriterlere yönelik öğretmenlerin talep değerlendirmesi yapılabilir. Bu konularda süreç boyunca öğretmen yardım ve destek isteyebilmeli... Ara değerlendirmeler olmalı."

Tablo 6. Performans değerlendirme sisteminin sahip olması gereken özelliklere yönelik bulgular

Katılımcı	Görüşler	n
Öğretmen	Çoklu veri kaynağı kullanılmalı.	11
	Zamanında ve yeterli bilgilendirme yapılmalı.	10
	Bütün yılı kapsamalı.	9
	Denetim yapacak kişiler eğitilmiş olmalı.	8
	Bütüncül değerlendirme olmalı.	8
	Zümre öğretmenlerinin etkisi olmalı.	7
	Adil ve objektif olunmalı.	7
	Branşa göre değerlendirme yapılmalı.	7
	Değerlendirme sonucuna göre rehberlik sağlanmalı.	7
	Sadece eksikliklere odaklanılmamalı.	7
	Ödül süreci olmalı.	6
	Denetim kriterleri sade ve açık olmalı.	4
	Okul müdürü yürütmeli.	4
	Sistem öğretmenin ücretini etkilemeli.	2
	Süreci müfettişler yürütmeli.	1
Okul müdürü	Okul müdürünün etkisi fazla olmalı.	8
	Müdürlerin iş yükü azaltılmalı.	8
	Somut kriterler olmalı.	7
	Veri kaynağı artmalı.	6
	Sonucunda rehberlik sağlanmalı.	6
	Sonucunda yaptırım ve ödülü olmalı.	5
	Aralıklı değerlendirmeler olmalı.	4
	Değerlendirecek okul müdürü bu alanda eğitim almalı.	4
	Branşa göre kriter listesi olmalı.	2
	İnsan kaynağının mevcut durumu tespit edilmeli.	1
	Müfettiş yürütmeli.	1

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu çalışmada öğretmenlerin performanslarının belirli kriterlere göre okul müdürleri tarafından değerlendirilmesi amacıyla uygulanmaya başlayan sistemle ilgili okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri araştırılmıştır. Yeni uygulamanın amacı konusunda öğretmenler ve okul müdürlerinin görüşleri benzerlik göstermektedir. Her iki grubun da çoğunluğu, amacın öğretmenlerin değerlendirilmesi olduğu yönünde görüş belirtmişlerdir. Bu sonuç performans değerlendirmenin amaçlarıyla ilgili literatürde yer alan tanımlarla benzerlik göstermektedir (Atay, 1996; Palmer ve Winters, 1993; Taymaz, 2002; Tonbul, 2009). Bu görüşü öğretmenlerin mesleki ve bireysel gelişimlerinin sağlanması izlemektedir. Ancak frekanslar incelendiğinde öğretmenlerin mesleki gelişimlerini artırma amacının öğretmenlerin değerlendirilmesi amacına göre daha az olduğu görülmektedir. Bu durum performans değerlendirme uygulamalarına yönelik "kontrol etme", "eksikliklere odaklanma" şeklindeki algının hala var olduğu şeklinde yorumlanabilir. Oysaki çağdaş denetim sistemlerinin amacı denetlenenlere rehberlik sağlamak, mesleki gelişimlerine yardımcı olmaktır (Akbaba-Altun ve Memişoğlu, 2008a; Taymaz, 2002, Wiles'den aktaran Memişoğlu, 2004). Bu amaç teorik olarak kabul edilse de araştırma sonuçları uygulamada kontrol odaklı ve değerlendirmeye sınırlı denetimin var olduğunu ve öğretmenlere yeterince rehberlik sağlanmadığını göstermektedir (Akbaba-Altun ve Memişoğlu, 2008a; Balkar ve Şahin, 2010; Can ve Gündüz, 2016; Çiçek Sağlam ve Demir, 2009; Gündüz 2010; Memduhoğlu, 2012; Memduhoğlu ve Zengin, 2012; Memişoğlu, 2001; Sabancı ve Şahin, 2007; Sağır, 2005). Diğer bir çalışmada öğretmenler denetimi açık arama davranışı olarak gördüklerini, yaşadıkları baskı ve korkunun olumsuz algıya neden olduğunu ifade etmişlerdir (Boydak Özcan ve Şener, 2015). Öğretmenlerin bu

şekildeki algılarının mesleki gelişimlerini artırmanın önünde büyük bir engel olduğu söylenebilir. Oysaki performans değerlendirme öğretmenlerin mesleki gelişimleri için öncelikli bir araç olarak görülmelidir. Diğer taraftan performans değerlendirmenin önemli amaçlarından biri olan öğretimin geliştirilmesi konusuna katılımcılar tarafından doğrudan değinilmemesi de dikkat çekicidir. Performans değerlendirmenin öğretmenleri çalışmaya sevk edeceği şeklinde görüş belirten okul müdürlerinden bazıları ise okulda evrak işlerinin daha düzgün olacağından, planların düzgün yapılacağından bahsederek çoğu zaman öğretmenleri zorlayarak yaptıkları eylemlerde daha rahat bir işleyişe yönelim olacağını dile getirmişlerdir. Yeni performans değerlendirme sisteminin amacına ulaşabilmesine yönelik olarak ise öğretmenlerin çoğunluğu sistemin amacını gerçekleştirebileceğini düşünmezken okul müdürlerinin çoğunluğu birtakım eksiklikler belirtmekle birlikte sistemin amacına ulaşabileceğini ifade etmektedirler. Benzer bir çalışmada da öğretmenler ve yöneticiler öğretmen değerlendirme reformlarının potansiyel faydalarını algılamalarına karşın başarılı bir uygulamaya yönelik engellerin de farkındadırlar (Spina, Buckley ve Puchner, 2014). Akşit (2006) tarafından elde edilen bulgulara göre de öğretmenlerin yaklaşık yarısı performans değerlendirmenin amaçlarını anlamadığını ya da uygulamanın bu amaçları sağlamadığını belirtmişlerdir.

Uygulama sürecinde her iki tarafın da en çok vurguladığı nokta sistemin bir anda gündeme gelmesi ve uygulanmasıdır. Yaşanan sorunlarda sürecin geç başlatılmasının etkisi her iki tarafça dile getirilmektedir. Öğretmenler uygulama sürecinde sistemle ilgili bilgilendirme yapılmadığını ve müdürlerin kriter listesini dikkate almadan öğretmen hakkındaki genel kanaati çerçevesinde hareket ederek değerlendirmede bulduklarını belirtmektedirler. Bu durumun sürecin uygulanmasını ve etkilerini aksatan bir unsur olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin süreci benimsemesi önemlidir çünkü denetim faaliyetleri bir kurumdaki personel tarafından benimsendiği oranda başarılı olur (Taymaz, 2002). Buna paralel olarak MEB tarafından önceki yıllarda uygulamaya konulan performans değerlendirme uygulamaları konusunda öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu konu hakkında yeterince bilgi sahibi olmadıklarını belirtmişlerdir (Tonbul, 2009; Tonbul ve Baysülen, 2017). Akşit (2006) te performans değerlendirmenin amaçları ve değerlendirme ölçütleri hakkında öğretmenlerin bilgi sahibi olmadıklarını belirtmektedir. Öğretmenlerin maruz kaldıkları değerlendirmenin hangi ölçütlere göre yapıldığını bilmediklerini ifade ettikleri bir diğer çalışmada yazar ayrıca tüm öğretmenlerin aynı standart formlara göre değerlendirilmesinin yanlış olduğunu belirtmektedir (Memduhoğlu, 2012). Uygulama süreciyle ilgili ulaşılan diğer bir sonuca göre öğretmenler değerlendirmenin kısa sürede yapıldığını, müdürlerin taraflı davrandığını dile getirmişlerdir. Bazı öğretmenler de değerlendirme sonucunda örgüt barışının olumsuz etkilendiğini vurgulamıştır. Okul müdürleri ise uygulama sürecinde sürecin geç başlatılmasının yanında öğretmenleri tanıdıkları için kolay bir değerlendirme süreci yürüttüklerini ifade etmişlerdir.

Etkili bir denetim için denetimi yapacak kişilerin ilgili konularda uzmanlaşması gerekir (Aslanargun ve Göksoy, 2013). Ancak bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre okul müdürlerinin yeterliliği konusunda her iki tarafta da çekinceler bulunmaktadır. Katılımcılar performans değerlendirme konusunda okul müdürlerinin eğitilmiş olmaları gerektiğine dikkat çekmektedir. Okul müdürlerinin çoğunluğu performans değerlendirme sürecinde denetim/değerlendirme, farklı branşlar, objektiflik vs. konusunda zorluklar yaşadıklarını ve bu konularda yeterli olmadıklarını ifade etmektedirler. Bu konuda öğretmenlerin çoğunluğunun görüşü okul müdürlerinin genel anlamda yeterli olmadığı şeklindedir. Okul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili yapılan bir çalışmada da müdürlerin bu alanda bir eğitimden geçmediği bulunmuştur (Tonbul ve Baysülen, 2017). Bu çalışmada ulaşılan diğer bir sonuç branş bazında değerlendirme yapılmasına yönelik yeterlik sorunlarının hem öğretmenler hem de okul müdürleri tarafından dile getirilmesidir. Akşit (2006) tarafından elde edilen bulguya göre de öğretmenler değerlendirme yapacak müfettişlerin branşlarının kendileriyle aynı olmasını istemektedir. Bir başka çalışmada öğretmen denetiminin eğitim denetmenlerince yapılması gerektiğini savunan öğretmenler branş uyumuna ve sınıf ortamının bilinmesine vurgu yapmıştır (Aslanargun ve Göksoy, 2013).

Okul müdürlerinin bilgi ve becerisiyle ilgili bulguya paralel olarak Özmen ve Batmaz'ın (2006) çalışmasında da müdürlerin büyük bir kısmının denetim etkinliğinde bulunma konusunda

bilgi ve beceri yönünden yeterli olmadıkları görülmüştür. Benzer bir çalışmada okul yöneticileri büyük ölçüde yeterli olduklarını düşünürken, ilköğretim denetmenleri ve öğretmenler daha düşük düzeyde yeterli olduklarını belirtmişlerdir (Dönmez, 2002). Yılmaz'a (2009) göre okul müdürlerinin denetim görevini yerine getirmesindeki en önemli engel yöneticilik eğitimi almamış olmasıdır. Yazara göre bu durum daha çok Türk Milli Eğitimindeki "meslekte asıl olan öğretmenliktir" ilkesinden kaynaklanmaktadır.

Mevcut performans değerlendirme sisteminin en önemli güçlü yanı her iki tarafça okul müdürünün öğretmeni yakından tanınması olarak ifade edilmiştir. Öğretmenler tarafından daha çok dile getirilen bir diğer olumlu yön ise gözlem sürecinin uzun olmasıdır. Bu sayede performans değerlendirmesi yapacak kişinin öğretmeni daha objektif değerlendirebileceği, anlık performans değişimlerinin değerlendirmeyi etkilemeyeceği ifade edilmektedir. Bu bulgu literatürde yer alan araştırma sonuçlarıncı desteklenmektedir. Benzer bir çalışmada okul müdürleri tarafından yapılan denetimde okul müdürlerinin öğretmeni daha iyi tanınması, uzun süre birlikte çalışmış olmaları, sürekli etkileşimde bulunmaları olumlu yanlar olarak belirtilmiştir (Aslanargun ve Göksoy, 2013). Yılmaz (2009) da okul müdürlerinin denetim etkinliklerinin gerekçelerini; okul müdürlerinin denetleyecekleri öğretmenleri denetmenlerden daha iyi tanınması, öğretmenlerin iyi yönlerini, geliştirilmesi gereken yönlerini bilmesi, öğretmenleri hem ders saatlerinde hem de ders dışı zamanlarda yaptıklarından haberdar olması şeklinde sıralamıştır. Öğretmenler sistemin zayıf yönlerinin; okulda yaşanacak çatışmaların veya önyargıların değerlendirmeyi etkilemesi, okul müdürlerinin kriter listesini dikkate almaması, taraflı davranışların varlığı, müdürlerin denetim konusunda eğitilmiş olmamaları, bransa özgü değerlendirmelerde hatalı veya eksik uygulama, örgüt barışının bozulması şeklinde belirtmişlerdir. Tonbul'un (2009) araştırmasında da okul müdürüne olan yakınlığın performans değerlendirmede sorun oluşturduğu belirtilmektedir. Okul müdürü tarafından yapılan öğretmen denetiminin en zayıf yanının müdürün objektif olmaması ve yanlı davranması olduğunu ortaya koyan Aslanargun ve Göksoy'un (2013) araştırmasında müdürlerin denetim konusunda uzman olamaması da olumsuz bir yan olarak belirtilmiştir. Müdürlerin ders denetimleri konusunda görüşleri araştıran Tonbul ve Baysülen (2017) yanlılığın artacağı ve müdürlerin mevcut yeterlikleri ile eğitim öğretimin niteliğine yeterince katkıda bulunamayacakları şeklinde endişelerin olduğunu ortaya koymuştur. Yeni sistemin zayıf yanlarıyla ilgili bazı okul müdürleri ise kendilerinin hedef haline geldiğini belirtmiştir.

Öğretmenin bilgi ve becerisi eğitimin kalitesinde bir farklılık oluşturur (Darling Hammond, 1997). Dolayısıyla öğretmenin mesleki gelişiminin sürekliliği çok önemlidir. Ayrıca öğretmenlerin bireysel ve mesleki büyüme ve gelişmeyi destekleyen olumlu bir çevrenin yanı sıra yönetsel desteğe ihtiyaçları vardır (Zepeda, 2006). Bu bağlamda performans değerlendirmenin yönetsel destek için elverişli bir araç olduğu söylenebilir. Bu çalışmada mevcut performans değerlendirme sisteminin öğretmenlerin mesleki gelişimine katkısı konusunda elde edilen bulgulara göre okul müdürlerinin çoğunluğu katkı sağlayacağını belirtirken öğretmenlerin çoğunluğu kısıtlı katkı sağlayacağını düşünmektedir. Gündüz (2016) tarafından ulaşılan sonuçlarda da öğretmenlerin büyük bir kısmı, denetimin müdürlerce yapılmasının performanslarında bir değişme yaratmadığını belirtmiştir. Bu bulguların aksine Yeşil ve Kış'ın (2015) araştırmasında öğretmenler ders denetimlerinin kendilerine katkı sağladığını en fazla katkısının da eksiklerinin farkına varma olduğunu ifade etmişlerdir.

Performans değerlendirme süreci öncesinde yapılan hazırlıklarla ilgili olarak MEB tarafından öğretmenlere yönelik bir eğitim düzenlenmezken, okul müdürlerine iki günlük bir seminer düzenlenerek değerlendirme kriterleri, süreçte dikkat edilmesi gerekenler, yapılacak iş ve işlemler hakkında bilgiler verilmiştir. Öğretmenler bu süreçle ilgili ve MEB tarafından düzenlenen ve kendilerini ilgilendiren değişiklikler hakkında zamanında ve yeterli biçimde bilgilendirilmeyi beklemektedirler. Okul müdürleri de daha ayrıntılı bir eğitimin faydalı olabileceği şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Öğretmenlerin performanslarını değerlendirmek üzere uygulanan mevcut sistemin geliştirilmesi için yapılabilecekler konusunda öğretmenlerin çoğunluğu okul müdürünün daha çok izleme faaliyeti yapmasını ve değerlendirmenin bir süreç boyunca gerçekleşmesini önermişlerdir.

Öğretmenler okul müdürünün kendilerini yeterli sürede ve farklı durumlarda gözlemlemesini beklemektedirler. Bir veya birkaç ders saatinde yapılan değerlendirmeyi sağlıklı bulmamaktadırlar. Denetimin önemli ilkelerinden biri olan süreklilik ilkesi de denetimi yıl içine yaymayı gerektirir (Başar, 1995). Performans değerlendirmede okul müdürleri tarafından yapılan gözlemin önemli bir veri kaynağı olduğunu belirten Tonbul (2009) ise sadece sınıf gözlemleri kullanılmasının değerlendirmede tekdüzeliğe neden olarak sorun oluşturduğunu belirtmektedir.

Öğretmenler tarafından dile getirilen diğer bir öneri her bir kritere göre değerlendirilmek ve bunun sonucuna göre kendilerine eğitim verilmesidir. Bu şekilde mevcut performans değerlendirme sisteminin amacına ulaşabileceğine ve geliştirilebileceğine inanmaktadırlar. Değerlendirmeyi yapacak olan okul müdürlerinin denetim ve performans değerlendirme konularında eğitilmiş olması ve değerlendirme sürecinde adaletli, tarafsız davranması gerektiği öğretmenler tarafından dile getirilen diğer öneriler arasındadır. Bazı öğretmenler ise değerlendirme sonuçlarına göre maddi ve manevi ödül beklentisi içerisindedirler. Cemaloğlu (2002) öğretmenleri sadece maddi ödüllerin güdülemediğini, güven veren bir iletişim biçimi, mesleki gelişime katkı, dönüşümcü liderlik, paylaşımcı ve destekçi bir okul kültürünün de öğretmenlerin performanslarını artırabileceğini belirtmektedir.

Performans değerlendirme sürecinde kullanılan kriterler konusunda getirilen öneriler kriterlerin daha açık olması ve ortak kriterler dışında her bir bransa özgü kriterlerin yer almasıdır. Böylece daha sağlıklı bir değerlendirme yapılabileceği ifade edilmektedir. Az sayıda öğretmen ise değerlendirme sonuçlarının gizli kalmasını önermektedir. Okul müdürleri tarafından dile getirilen öneriler kriterlerin daha somut ve sade olması gerektiği ve sürecin sonucunun karşılığı olması şeklindedir. İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin teftiş formunda yer alan ölçütlerle ilgili görüşlerini araştıran Öztürk (2001) öğretmenlerin başarılarının değerlendirilmesinde kullanılan ölçütleri yetersiz buldukları sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca öğretmenler denetimlerde öğretmenin gösterdiği çabayı, çevre, mevcut olanaklar, aile yapısı, öğrencinin bireysel özellikleri gibi değişkenlerin de dikkate alınacağı ölçütlerin geliştirilmesi gerektiğini ifade etmektedirler. Farklı bir çalışmada müdürler, öğretmenleri denetlemedeki en büyük hayal kırıklıklarının; değerlendirme aracı, zaman ve öğretmenlerin değişime olan gönülsüzlüğü olduğunu belirtmektedirler (Range, Scherz, Holt ve Young, 2011). Performans değerlendirmede kullanılacak değerlendirme aracının nitelikli bir değerlendirme yapabilmeyen en önemli koşullarından biri olduğu söylenebilir.

Performans değerlendirme sonuçlarına göre öğretmenlere ödül verilmesi, ihtiyaç duyulan alanlarda eğitim ihtiyacının giderilmesi diğer öneriler arasında yer almaktadır. Akşit (2006) de performans değerlendirme sonucunda elde edilen verilerin; öğretmen yetiştirme politikalarının geliştirilmesinde, öğretmen seçiminde ve istihdamında, öğretmenlerin hizmet içi eğitimlerinde, öğretmenlerin görevde yükseltilmelerinde ve kariyer geliştirmelerinde, öğretmenler için performans dayalı bir ödül sisteminin geliştirilmesinde kullanılabilmesini belirtmektedir. Yazar araştırma sonucunda öğretmenlerin yüksek performans gösteren öğretmenlerin ödüllendirilmesi gerektiğini düşündükleri sonucuna ulaşmıştır.

Türkiye’de öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yardımcı olabilecek süreklilik arz eden bir performans değerlendirme sisteminin sahip olması gereken özellikler konusunda veri kaynağının artırılması gerekliliği birçok öğretmen ve okul müdürü tarafından dile getirilmiştir. Öğretmenler performans değerlendirme sürecine özellikle zümre öğretmenlerinin dahil edilmesi gerektiğini, yalnızca okul müdürleri veya yalnızca müfettişler tarafından yapılan değerlendirmenin sağlıklı olmayacağını belirtmektedirler. Çoklu değerlendirme arasında yer alan veli ve öğrenci görüşlerine başvurulması gerektiği ancak etkisinin diğerlerine göre az olması yönünde öneriler bulunmaktadır. Tonbul’un (2009) elde ettiği bulgular da performans değerlendirmede başvurulması gereken veri kaynağının zümre öğretmeni ve öz değerlendirme olması gerektiği yönündedir. Ancak değerlendirme sürecine zümre öğretmenlerinin katılmasından hoşnut olmayan öğretmenlerin olduğunu ortaya koyan çalışmalar da bulunmaktadır (Akşit, 2006). Başka bir çalışmada da tek bir kişinin değerlendirmede bulunmasının sorun oluşturduğu, çoğul değerlendirmenin eğitimde kaliteyi arttıracığı belirtilmiş ve yöneticilerin değerlendirmedeki yüzde oranlarının artırılması veli ve öğrenci

değerlendirmelerinin kaldırılması gerektiği ifade edilmiştir (Akbaba-Altun ve Memişoğlu, 2008b). Veli ve öğrencinin denetim sistemine katılmasına çoğunlukla öğretmenler olmak üzere yönetici ve müfettişler de karşı çıkmaktadır (Akbaba-Altun ve Memişoğlu, 2008a). Aslanargun ve Göksoy (2013) tarafından yapılan araştırmada eğitim denetmenlerinin uygulamaları öğretmenlerce olumlu bulunmamış olup öğretmenler, öğretmen denetimi konusundaki tercihlerinde ilk sırada kurum yöneticilerini belirttikten sonra sırayla öz-denetim, tüm paydaşlar ve eğitim denetmenleri şeklinde bir sıralamada bulunmuşlardır. Balkar ve Şahin (2010) öğretmenlerin çoklu veri kaynağına dayanan performans değerlendirme modelini mesleki gelişimlerini sağlama açısından, müfettişler tarafından yapılan değerlendirme uygulamalarına göre daha yararlı gördükleri belirlenmiştir. Bir başka araştırma sonucuna göre de bazı öğretmenler okul yöneticilerinin zaten gerekli denetimi yaptığını, dolayısıyla denetmenlerin yaptığı denetimin kaldırılması gerektiğini belirtmişlerdir (Memduhoğlu, 2012). Altun (2014) tarafından yapılan çalışmada öğretmenler denetimlerin ağırlıklı olarak okul müdürü, okul müdür yardımcısı, zümre başkanı tarafından yapılabileceğini ayrıca öğrenci, meslektaş ve öğretmenin kendisi tarafından da (öz-denetim) yapılabileceğini belirtmişlerdir. Diğer bir çalışma sonucunda öğretmenlerin büyük bir bölümü, denetimin müdürlerce yapılmasının daha etkili olduğunu belirtmiş ancak, müfettişlerin denetim yeterliliğine müdürlerden daha çok sahip oldukları görülmüştür (Gündüz, 2016).

Okul müdürleri veri kaynağının artırılmasını önermekle birlikte kendi etkilerinin daha fazla olmasını vurgulamakta ve performans değerlendirmeyi sağlıklı yürütebilmek için iş yüklerinin azaltılması gerektiğini belirtmektedirler. Performans değerlendirme sürecinin sonunda ödül sisteminin olması, eksik yönlerde rehberlik sağlanması, performans değerlendirmeyi yapacak kişi veya kişilerin bu konuda eğitim alması da gerek öğretmenler gerekse okul müdürleri tarafından dile getirilmiştir. Okul müdürleri nitelikli bir değerlendirme yapabilmek için somut kriterlerin olması gerektiğini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin çoğunluğu MEB tarafından yapılan değişiklikler hakkında zamanında ve yeterli biçimde bilgilendirme yapılmasını beklemektedir. Değerlendirmenin bütün bir eğitim-öğretim yılını kapsamaması, öğretmenlerin akademik ve sosyal özellikleri birlikte ele alınarak bütüncül olarak değerlendirilmesi, objektif bir değerlendirme süreci yürütülmesi, bransa göre değerlendirme yapılması da öğretmenler tarafından dile getirilen diğer önerilerdir. Değerlendirme sürecinin objektifliği ile ilgili literatürde yer alan bulgular bu anlamda genel bir endişenin olduğunu göstermektedir (Akbaba-Altun ve Memişoğlu, 2008a; Balkar ve Şahin, 2010). Akşit'in (2006) araştırmasında öğretmenlerin yarısından fazlası değerlendirme ölçütlerinin herkese eşit ve tutarlı bir şekilde uygulanmadığını ve okul müdürünün müfettişlere göre daha objektif olduğunu belirtmişlerdir. Bunun aksine denetim sürecinde müfettişlerin müdürlerden daha objektif oldukları sonucuna ulaşan çalışmalar da vardır (Gündüz, 2016). Öğretmenlerin bütüncül biçimde değerlendirilmesiyle ilgili olarak sınıf, okul ve çevresel faktörlere de dikkat çekilmesi gerektiğini belirten çalışmalar bulunmaktadır (Aslanargun ve Göksoy, 2013).

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda bazı önerilerde bulunulabilir. Performans değerlendirmenin gerçek anlamda amacına ulaşabilmesi için değerlendirme sonuçlarına göre öğretmenlerin mesleki gelişim ihtiyacı karşılanmalıdır. Bu süreçte öğretmenlerin gelişmeye istekli olmaları çok önemlidir. Dolayısıyla öğretmenlere performans değerlendirmenin eksikliklerin ortaya çıkarılacağı bir teftiş süreci olduğu değil gerçek amacın mesleki ve bireysel gelişimleri için bir fırsat süreci olduğunun farkında olmalarını sağlayacak gerekli bilgilendirme yapılmalıdır. Bu doğrultuda lisans düzeyinden itibaren öğretmen adayları denetim-değerlendirme faaliyetlerinin gerçek amacının bireylerin gelişimlerini sağlamak ve sürdürmek olduğu bilinci ve bunun mesleğin ayrılmaz bir parçası olduğu gerçeği ile yetiştirilmeleri fayda sağlayacaktır. Böylece öğrenmeye ve eleştiriye açık, güçlü ve zayıf yanlarını sorgulayan ve buna göre gerekli düzenlemeleri yapan öğretmenler yetişecektir. Her ne kadar güçlü yanları olsa da performans değerlendirme dışsal bir değerlendirme değildir. Önemli olan öğretmenlerin kendi kendilerini değerlendirebilecek bilinçte ve yeterlikte olmalarıdır.

Sübjektif bir değerlendirme olmaması için kriterlerin açık olması çok önemlidir. Ayrıca eğitim gibi standartları kabul etmeyen bir alanda nitelikli performans değerlendirme yapabilmek için

her okulun kendine özgü şartlarını da dikkate almak gerekir. Bu nedenle değerlendirme listesinde ortak bazı başlıklar yanında branşa ve okula özgü kriterler de eklenebilir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda performans değerlendirme sürecinde veri kaynağının artırılması önerilebilir. Ancak önem düzeyine göre veri kaynaklarının sonuca etki oranı farklı düzeylerde olmalıdır. Ayrıca okul müdürlerine performans değerlendirmede kullanılan kriter alanlarında gerekli eğitim verilmelidir.

İlgili yönetmelikte öğretmenlere değerlendirme sonucuna göre başarı belgesi verileceği belirtilmektedir. Değerlendirmenin işlevsel hale gelebilmesi için öğretmenlerin elde ettikleri puanlara göre motivasyonu artırabilecek düzenlemeler konusunda başarı belgesi, ek hizmet puanı ve benzeri uygulamalar yapılabilir. Uygulamadan sonuç alınabilmesi için eksik yönlerin geliştirilerek devam ettirilmesi gerekir. Süreklilik sağlanması bu anlamda oldukça önemlidir.

Kaynakça

- Akbaba-Altun, S. ve Memişoğlu, S. P. (2008a). Performans değerlendirmesine ilişkin öğretmen, yönetici ve müfettiş görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 14(1), 7-24.
- Akbaba-Altun, S. ve Memişoğlu, S. P. (2008b). İlköğretim okullarında çoklu veri kaynağına dayalı performans değerlendirmesine ilişkin nitel bir çalışma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 14(2), 151-179.
- Akşit, F. (2006). Performans değerlendirmeye ilişkin öğretmen görüşleri (Bigadiç ilköğretim öğretmenleri örneği). *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2, 76-101.
- Altun, B. (2014). *Denetime eleştirel yaklaşım: Öğretmen denetimi nasıl olmalı?* Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Aslanargun, E. (2009). Öğretmen performansının değerlendirilmesi ve çoklu değerlendirme modeli. *Milli Eğitim Dergisi*, 38(183), 239-259.
- Aslanargun, E. ve Göksoy, S. (2013). Öğretmen denetimini kim yapmalıdır? *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (Özel Sayı), 98-121.
- Atay, K. (1996). İlköğretim müfettişlerinin yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(1), 25-38.
- Aydın, M. (2014). *Çağdaş eğitim denetimi*. Ankara: Gazi.
- Balkar, B. ve Şahin, S. (2010). İlköğretim II. kademe öğretmenlerinin öğretmen performansını değerlendirme model ve uygulamalarına ilişkin görüşleri. *İlköğretim Online*, 9(1), 396-412.
- Balyer, A. (2012). Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri. *Abi Evran Üniversitesi Keşebir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(2), 75-93.
- Başar, H. (1995). *Öğretmenlerin değerlendirilmesi*. Ankara: Pegem.
- Boydak Ö. M. ve Şener, G. (2015): Sınıf öğretmenlerinin denetim sürecine ilişkin algı ve beklentilerinin metaforlar aracılığı ile belirlenmesi. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 41(41), 19-33. doi: 10.15285/ebd.55126
- Bredeson, P. V., & Johansson, O. (2000) The school principal's role in teacher professional development. *Journal of In-Service Education*, 26(2), 385-401. doi: 10.1080/1367458000200114
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem.
- Can, N. (2004). İlköğretim öğretmenlerinin denetimi ve sorunları. *Milli Eğitim Dergisi*, (161). 12.12.2016 tarihinde http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/161/can.htm adresinden erişilmiştir.
- Can, E. ve Gündüz, Y. (2016). İlkokullarda çalışan öğretmenlerin, maarif müfettişleri ve okul müdürlerinin yapmış olduğu rehberlik çalışmalarından yararlanma düzeylerinin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(1), 1-28. doi: 10.14527/kuey.2016.001
- Cemaloğlu, N. (2002). Öğretmen performansının artırılmasında okul yöneticisinin rolü. *Milli Eğitim Dergisi*, (153-154). 13.12.2016 tarihinde http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/153-154/cemaloglu.htm adresinden erişilmiştir.
- Çakmakçı, N. (2017, 1 Şubat). Öğretmen adaylarının çoğu sınıfta kaldı. <http://www.hurriyet.com.tr/ogretmen-adaylarinin-cogu-sinifta-kaldi-40352151>.

- Çiçek Sağlam, A. ve Demir, A. (2009). İlköğretim müfettişlerinin rehberlik görevlerini yerine getirme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Millî Eğitim Dergisi*, 183, 130-140.
- Danielson, C. (2011). Evaluations that help teachers. *Educational leadership*, 68(4), 35-39.
- Darling-Hammond, L. (1997). *Doing what matters most: Investing in quality teaching*. New York: The National Commission on Teaching and America's Future. 12 Şubat 2017 tarihinde <https://nctaf.org/wp-content/uploads/DoingWhatMattersMost.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Darling-Hammond, L. (2010). *Evaluating teacher effectiveness: How teacher performance assessments can measure and improve teaching*. Washington: Center for American Progress. 12 Şubat 2017 tarihinde https://edpolicy.stanford.edu/sites/default/files/publications/evaluating-teacher-effectiveness_0.pdf adresinden erişilmiştir.
- Dönmez, B. (2002). Müfettiş, okul müdürü ve öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 8(1), 27-45.
- Ersoy, F. (2016). Fenomenoloji. A. Saban ve A. Ersoy (Ed.), *Eğitimde nitel araştırma desenleri* içinde (ss. 51-109). Ankara: Anı.
- Finlay, L. (2009). Debating phenomenological research methods. *Phenomenology & Practice*, 3(1), 6-25.
- Gökçe, F. (1994). Eğitimde denetimin amaç ve ilkeleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (10), 73-78.
- Gündüz, Y. (2010). İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin ilköğretim müfettişlerine ilişkin tutumlarının incelenmesi. *Abi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 1-23.
- Gündüz, Y. (2016). Öğretmenlerin denetimlere ilişkin görüşleri: Müfettişler mi? Okul müdürleri mi? Özcan Demirel ve Serkan Dinçer (Ed.) *Eğitim Bilimlerinde Yenilik ve Nitelik Arayışı* içinde (ss. 809-822). Ankara: Pegem.
- Hoy, W. K., & Forsyth, P. B. (1986). *Effective supervision theory into practice*. New York: Random House.
- Memduhoğlu, H. B. (2012). Öğretmen, yönetici, denetmen ve öğretim üyelerinin görüşlerine göre Türkiye'de eğitim denetimi sorunsalı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(1), 135-156.
- Memduhoğlu H. B. ve Zengin M. (2012). Çağdaş eğitim denetimi modeli olarak öğretimsel denetimin Türk eğitim sisteminde uygulanabilirliği. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 5(1), 131-142.
- Memişoğlu, S. P. (2001). *Çağdaş eğitim denetimi ilkeleri açısından ilköğretim okullarında öğretmen denetimi uygulamalarının değerlendirilmesi*. Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Memişoğlu, S. P. (2004). İlköğretim müfettişlerinin denetim davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 29(131), 30-39.
- Memişoğlu, S. P. ve Kalay, M. (2013). Eğitim denetmenlerinin denetim rollerine ilişkin ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6(3), 427-449.
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2011). Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname (Karar Sayısı: KHK 652), *Resmî Gazete*, Sayı: 28054. 10.12.2016 tarihinde <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/09/20110914-1.htm> adresinden erişilmiştir.
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2014). Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı İle Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği, *Resmî Gazete*, Sayı: 29009. 10.12.2016 tarihinde <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/05/20140524-18.htm> adresinden erişilmiştir.
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2015). Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, *Resmî Gazete*, Sayı: 29329. 10.07.2016 tarihinde <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2015/04/20150417-4.htm> adresinden erişilmiştir.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. California: Sage.
- Özmen, F. ve Batmaz, C. (2006). İlköğretim okul müdürlerinin öğretmen denetimindeki etkililikleri-hizmet yılı ve görev türü değişkenine göre öğretmen görüşleri. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2, 102-120.
- Öztürk, S. (2001). İlköğretim okullarında çalışan sınıf ve branş öğretmenlerinin teftiş formunda yer alan ölçütlerle değerlendirilmesi. *Eğitim ve Bilim*, 26(119), 39-48.
- Palmer, M., & Winters, K. (1993). *İnsan kaynakları*. (D. Şahiner, Çev.) İstanbul: Rota.

- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. (M. Bütün ve S. B. Demir, Çev. Ed.). Ankara: Pegem. (Orijinal Eser: *Qualitative research & evaluation methods*, 3rd ed., by Michael Quinn Patton, 2002, Thousand Oaks, CA: Sage).
- Ponticell, J. A. & Zepeda, S. J. (2004). Confronting well-learned lessons in supervision and evaluation. *National Association of Secondary School Principals Bulletin*, 88(639), 59-43.
- Range, B. G., Scherz, S., Holt, C. R., & Young, S. (2011). Supervision and evaluation: The Wyoming perspective. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 23(3), 243-265.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Örgütsel davranış*. (İ. Erdem, Çev. Ed.). Ankara: Nobel (Orijinal Eser: *Organizational behaviour*, 14th ed., by Stephen Robbins & Timothy A. Judge, 2011, New Jersey, NJ: Pearson).
- Sabancı, A. ve Şahin, A. (2007). Denetmenlerin, öğretmenlik yeterlik alanları açısından devlet ilköğretim okulu sınıf öğretmenlerine rehberlik görevlerini gerçekleştirme düzeyleri. *Eğitim ve Bilim*, 32(145), 85-95.
- Sağır, M. (2005). *İlköğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin işbaşında yetişmelerinde müfettişlerin denetim rolüne ilişkin öğretmen, yönetici ve müfettiş algıları*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Sergiovanni, T. J., & Starratt, R. J. (1998). *Supervision: A redefinition*. New York: Mc Graw Hill.
- Spina, N., Buckley, P., & Puchner, L. (2014). Shifting practices in teacher performance evaluation: A qualitative examination of administrator change readiness. *NCPEA Education Leadership Review of Doctoral Research*, 1(2), 113-128.
- Taymaz, A. H. (2000). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem.
- Taymaz, H. (2002). *Eğitim sisteminde teftiş: Kavramlar, ilkeler ve yöntemler*. Ankara: Pegem.
- Tonbul, Y. (2009). İlköğretim okulu öğretmenlerine yönelik performans değerlendirme modelinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(2), 173-191.
- Tonbul, Y. ve Baysülen, E. (2017). Ders denetimi ile ilgili yönetmelik değişikliğinin maarif müfettişlerinin, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri açısından değerlendirilmesi. *İlköğretim Online*, 16(1), 299-311.
- Yeşil, D. ve Kış, A. (2015) Okul müdürlerinin ders denetimine ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 27-45.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Yılmaz, K. (2009). Okul müdürlerinin denetim görevi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 19-35.
- Zepeda, S. J. (2006). High stakes supervision: We must do more. *International Journal of Leadership in Education*, 9(1), 61-73. doi: 10.1080/13603120500448154

Extended English Abstract

Introduction

As is the case in all public organizations, supervision is also an important organizational and administrative requirement for schools, which is an educational organization, to improve efficiency and effectiveness (Aydın, 2014). Performance evaluation gives information about to which employees are approaching the standards specified in the job description (Palmer ve Winters, 1993). In schools, performance evaluation provides information to school principals about teachers. In Turkey, researches show that there are some problems about supervision of teachers and the system has changed several times. Also, there are some debates about how the supervision should be done and by whom it should be carried (Akbaba-Altun ve Memişoğlu, 2008a; Gündüz 2010). In 2015, Ministry of National Education has made a legal regulation to evaluate the achievement, efficiency and efforts of the teachers by the school principal that they serve at the end of each academic year. In this process school principals, will evaluate teachers according to ten main criteria. These criteria are; planning of education, organizing education environment, effective usage of communication skills, motivate students about target achievement, usage of environmental opportunities to support learning process, time

management, usage of teaching methods and techniques effectively, assessment of teaching and learning process, consistency and contribution to school policies, ability to demonstrate the general attitudes and behaviors of the teaching profession (MEB, 2015). The purpose of this study was to examine the opinions of school principals and teachers about the new implication process which teachers are being evaluated by school principals according to performance criteria.

Method

Phenomenological study design was chosen in this qualitative research. Data were collected from 11 school principals and 14 teachers via semi-structured interview forms in Tokat city center. Participants were selected according to maximum variation sampling which is one of the purposeful sampling methods. Data were collected at the beginning of the first semester in school year 2016-2017 after first application of performance evaluation of teachers by school principals. Semi structured interview form developed by researchers after literature research for content validity. Then first draft of the interview form asked for an opinion to specialist on the field and the semi structured interview form created. After that, two language specialists examined the form and pilot interviews carried out with three teachers and two school principals. Finally, the semi structured interview form was took the final form and interviews carried out with voice records. Necessary precautions were set up for reliability. To calculate reliability the Miles and Huberman's (1994) formula was used and it was calculated as 94%. Data were analyzed according to descriptive analyzing technique. All data gathered from the participants were uploaded to excel file for analyzes. All answers from the participants analyzed by researcher separately and findings compared agreement. Frequencies of teachers' and school principals' answers were shown in tables.

Results

According to the results obtained in the study, participants stated that the purpose of current performance evaluation is the evaluation of teachers and to support their professional development. About the new application's access to the purposes, while many of the teachers reported that the system could not achieve its goals, most of the school principals stated that the system would reach the goals with some shortcomings. Participants criticized the system for fast coming up and implementation. Participants stated that school principals were not qualified for this system. The most important strength of the system was defined as the teacher's close awareness of the school principals. According to teachers' views about the weaknesses of the system; the impact of conflicts or prejudices affecting school, school principals' failure to take into account the criteria list, the existence of biased behaviors, the fact that principals were not educated in supervision, erroneous or incomplete practices in branch-specific evaluations, the deterioration of organizational peace. The majority of school principals reported that the applied system could contribute to the professional development of teachers, while the majority of teachers thought that the system would make a limited contribution. A two-day seminar was held with the school principals while training for teachers was not arranged by the Ministry of Education prior to the performance evaluation process. Some suggestions were made by the participants. These suggestions were; increase the time of observations made by the school principals to make the evaluation continuum process, usage of more clear and branch specified evaluation criteria, organization of in service trainings according to evaluation results, usage of different data sources like students, teachers and parents, more objective evaluation process. At the end of the evaluation process what will happen is not clear. Teachers and school principals claimed that both positive and negative consequences should be happen according to results of evaluation. Positive reinforcements could be moral and material based.

To sum up, to reach the expected aim of this performance evaluation system, teachers' needs for professional development should be satisfied. Teachers should be well informed about the fact that the actual objective is an opportunity for professional and individual development, not an inspection process in which the deficiencies of performance evaluation are to be revealed. Evaluation criteria should be clearer for objective assessment. Also, each school's distinctive characteristics should be taken into consideration. In addition to those, different data sources could be used during the evaluation process. Some positive reinforcement may be used to improve teachers' motivation at the end of the evaluation. To reach the system's goals and to have some results, the performance evaluation system should continue by developing itself.