

Öğretmen Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi: Nitel Bir Çalışma*

Serdar Bozan¹ . Abdurrahman Ekinci²

Öz: Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin “öğretmen performans değerlendirme” kapsamında değerlendirme yeterliliklerini okul müdürleri ve öğretmen görüşleri ışığında belirlemektir. Çalışma grubunu 2016-2017 eğitim ve öğretim yılında Mardin ili Artuklu ilçesi sınırları içerisinde bulunan anaokulu, ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim okullarında görev yapan 15 okul müdürü ile 15 öğretmen oluşturmuştur. Veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak 12 sorudan oluşan “Öğretmen Performans Değerlendirme Süreci Müdür Yeterliliği Yarı Yapılandırılmış Öğretmen Görüşme Formu” ve “Öğretmen Performans Değerlendirme Süreci Müdür Yeterliliği Yarı Yapılandırılmış Okul Müdürü Görüşme Formu” hazırlanmış ve veriler yüz yüze gerçekleştirilen görüşmelerle toplanmıştır. Araştırmanın veri toplama sürecini oluşturan görüşme uygulamasının örnekleme, amaçlı örnekleme olarak maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılarak daha önceden belirlenen okullarda 15 okul müdürü ve 15 öğretmen ile oluşturulmuştur. Veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Analiz birimi olarak cümleler seçilmiş ve tablolara aktarılarak frekanslarla birlikte sunulmuştur. Nitel verilerden elde edilen bulgulara göre değerlendirme sonrası puanlamadan kaynaklı sorunlar yaşanmasına rağmen okul müdürleri ve öğretmenlerin öğretmen performans değerlendirme sürecini olumlu gördükleri tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin süreci yönetme yeterliliği konusunda farklı görüşler mevcut olup okul müdürlerine hizmet içi eğitim verilmesi ve mevcut uygulamaların mevzuat ve işleyiş itibarıyla daha kapsamlı şekilde ele alınarak düzenlenmesi halinde sürecin daha verimli şekilde uygulanacağını ifade etmek mümkündür.

Anahtar Kelimeler: Performans Değerlendirme, Okul Müdürleri, Yeterlilik

* Bu çalışma Serdar BOZAN tarafından, Doç. Dr. Abdurrahman EKİNCİ danışmanlığında yürütülen “Okul Müdürlerinin Öğretmen Performans Değerlendirme Yeterliliklerinin Okul Müdürleri ve Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi” başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

¹ Okul Müdürü -MEB- s.bozan@hotmail.com

² Doç. Dr., Artuklu Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, aekinci74@yahoo.com

Evaluation of Principals and Teachers' Opinions Related to Teacher Performance Evaluation Process: a Qualitative Study

Abstract: The purpose of this study is to determine the adequacy of evaluation of principals within the scope of "teacher performance evaluation" in the light of principals and teacher opinions. The sample of the research consisted of 15 principals and 15 teachers working in nurseries, primary school, junior high school and secondary school in Artuklu districts of Mardin province in 2016-2017 education year. The "Teacher Performance Assessment Process Principal Qualification Semistructured Teacher Interview Form" and "Teacher Performance Evaluation Process Principal Sufficiency Semistructured School Principal Interview Form" consisting of 12 questions were prepared as data collection tools and face-to-face interviews were collected. The sampling method of the interview application which constitutes the qualitative data collection process of the research was formed with 15 principals and 15 teachers in the pre-determined schools using the maximum diversity sampling method. The data were subjected to content analysis. The analysis units were selected, passed on the table and presented with the frequencies. According to the findings obtained from the qualitative data, it was determined that the principals and the teachers viewed the teacher performance evaluation process positively despite the problems arising from the scores after the evaluation. In addition to the different opinions about the adequacy of school administrators to manage the process, it is possible to state that the process will be implemented more efficiently if in-service training is given to the principals and the existing practices are regulated with more comprehensive rules in terms of legislation and operation.

Key Words: Performance Evaluation, Principals, Competency.

Giriş

Yirminci yüzyıl, önceki yıllara göre her alanda büyük gelişmelere ve değişimlere sahne olan yıllardır. Örgütlerin yapılarının ve işlevlerinin değişmesi, artan rekabet ortamı, örgüt içinde işgörenin artan önemi, gereksinimlerinin çeşitliliği ve işgörene bakış tarzının farklılaşması ile birlikte, işgörenlerin kurumlarına katkısının artırılması, mesleki ve kişisel gelişiminde önemini artırmakta ve buna bağlı olarak işgörenin performansının etkin bir şekilde yönetilmesini gerekli kılmaktadır (Helvacı, 2002).

Örgütsel amaçlara ulaşmanın yanında örgüt yöneticileri, yönetsel kararlar almada; işgörenlerinin ücret artışlarını, terfilerini, işten çıkarma durumlarını belirlemede; güçlü ve zayıf yönlerini görmede; eğitim, disiplin ve bütçenin hazırlanmasında bununla birlikte performanslarının geliştirilmesinde, işgörenleri kurumun hedeflerine yöneltmeyi sağlamada, performansın etkili bir biçimde değerlendirilmesine gereksinim duyar. Örgütlerin bir ölçüde amaçlarına ulaşabilmesi, işgörenlerinin performanslarını profesyonel bir biçimde değerlendirmesiyle ve performans değerlendirme yöntem ve tekniklerini çok iyi

uygulaması ile mümkün olmaktadır (Palmer ve Winters, 1993, Aktaran: Helvacı, 2002).

Performans, Fransızca kökenli bir kelime olup Fransızca “performance” olarak karşılık bulur. Performans kelimesinin sözlük anlamı ise “başarım” olarak ifade edilmektedir (TDK). Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planında (2001-2005) performans yönetiminden bahsedilmiş ve performans, genel olarak amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ve/veya nitel olarak belirleyen bir kavram olarak tanımlanmıştır.

Performans değerlendirme, içinde birçok süreci barındıran bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır. Böyle bir sistemden beklenen verimi sağlamak ancak yetkin uygulayıcılar sayesinde sağlanabilir. Bu bağlamda okullarda öğretmenlere yönelik uygulanan performans değerlendirme sürecini yöneten okul müdürlerinin süreç hakkındaki bilgileri, süreci yönetme ve uygulama yeterlilikleri performans değerlendirme sürecinin verimliliği açısından önem arz etmektedir.

Performans değerlendirme eğitim çalışanları için yeni bir kavram olmakla beraber amacı ve içeriği açısından çeşitli önyargılar doğurmaktadır. Klasik performans değerlendirme sürecinde meydana gelen aksaklıklar yeni arayışları beraberinde getirmiş; mükemmelle yakın, amaca uygun performans değerlendirme yöntemleri geliştirilmeye çalışılmıştır. Ancak mevcut sistemlerden hiçbiri tek başına yeterli olamadığından birden fazla yöntem bir arada düşünülerek eksiklikler giderilmeye çalışılmıştır (Şengül, 2010).

Bu amaçla Milli Eğitim Bakanlığı, Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı tarafından “Okulda Performans Yönetimi Modeli” geliştirilerek öğretmen performans değerlendirme sürecinde çoklu veri kaynağına dayanan bir sistemle okulun tüm paydaşlarının (Okul yöneticisi- Öz değerlendirme- Öğrenci- Veli- Zümre Öğretmenleri) değerlendirme sürecine katılması hedeflemiştir (Eroğlu ve Erden, 2006). Bakanlığın yaptığı diğer bir çalışma “Sürekli Gelişim için e-Performans Yönetim Sistemi: Bir Model Önerisi” adlı çalışmadır. Bu çalışma eğitim kurumlarının ve çalışanlarının gelişime açık alanlarını tespit etmek, iyileştirmek, sürekli gelişimi sistematik hale getirmek, insan kaynaklarının etkililik ve verimliliğini arttırmak amaçlanarak bireysel ve kurumsal performans yönetim döngüsü şeklinde hazırlanmıştır. Bu çalışmaların yanı sıra “Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi ve Ödül Yönergesi”, “Denetim ve Performans Değerlendirme Esasları”, “İlköğretim Kurumları Standartları”, “MEBGE” adlı çalışmalarda yapılmıştır (Beltekin, Şahin-Özdemir, Yılmaz, Akkalkan, Cemaloğlu, 2014). Bu çalışmaların sonunda 2015-2016 eğitim öğretim yılı bitimiyle MEB hazırlamış olduğu öğretmen performans değerlendirme formunu okul müdürleri aracılığıyla uygulamış fakat daha sonraki yıllarda bu uygulama gerçekleştirilmemiştir.

2017 yılı Haziran ayında Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü tarafından hazırlanan öğretmen yetiştirme ve geliştirme sürecinde bir yol haritası niteliğinde olan ve 2017-2023 yılları arasında gerçekleştirilecek eylemleri kapsayan “Öğretmen Strateji Belgesi” yayımlanmıştır (MEB., 2017). Bu belgenin üç amaç doğrultusunda şekillendirildiği görülmektedir. Birinci amaç yüksek nitelikli, iyi yetişmiş ve mesleğe uygun bireylerin öğretmen olarak istihdamını sağlamak, ikinci amaç öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerini sürekli kılmak, üçüncü amaç öğretmenlik mesleğine yönelik algıyı iyileştirmek ve mesleğin statüsünü güçlendirmek olarak belirlenmiştir. Belirlenen her amacı gerçekleştirmeye yönelik hedefler de belirlenmiştir. Öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerini sürekli kılmaya ilişkin birinci hedef, öğretmenlerin gelişim ihtiyaçlarını tespit için periyodik olarak yapılacak bir performans değerlendirme sistemini hayata geçirmek, ikinci hedef ise adaylık sürecinden itibaren öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişim faaliyetlerinin niteliğini arttırmak olarak belirlenmiştir. Bu hedefleri gerçekleştirmeye yönelik eylemlerin ise iki farklı uygulama ile gerçekleştirilmeye çalışılacağı vurgulanmıştır. Birinci uygulama, öğretmen yeterliliklerinin ihtiyaçlar doğrultusunda güncellenmesi, öğretmen yeterlikleri çerçevesinde öğretmenlerin mesleki gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi, mesleki gelişim çalışmalarının izlenmesi, yönlendirilmesi ve değerlendirilmesine yönelik okul müdürü, meslektaş, öğrenci ve velinin içinde bulunduğu çoklu veri kaynağına dayalı değerlendirme yaklaşımı çerçevesinde bir performans yönetim sistemi kurmak; ikinci uygulama ise istihdam edilen tüm öğretmenlere yönelik her dört yılda bir öğretmen yeterlilikleri çerçevesinde yapılacak bir sınavdır. Bu iki uygulama sonucunda elde edilecek veriler mesleki gelişim ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik gerekli tedbirlerin alınması, kariyer gelişimi, terfi, hizmet puanının hesaplanması vb. alanlarda bir kriter olarak kullanılması hedeflenmiştir. Öğretmenlerin mesleki gelişim ihtiyaçlarını belirlemeye ve mesleki gelişim çalışmalarını desteklemeye yönelik faaliyetlerde görev alacak kişilere bilgi, beceri ve farkındalık oluşturacak eğitimler vermek ve Bakanlıkça hazırlanmış olan Okul Temelli Mesleki Gelişim Modeli’nin (OTMGM) güncellenerek eğitim kurumlarında uygulanmasını sağlamak da bu eylemler içerisinde yer almaktadır (MEB, 2017). Bu bakımdan öğretmenlerin performansını belirlemede önemli bir aktör durumunda olan okul müdürlerinin yeterlilik düzeylerinin belirlenmesi önemli bir sorun alanı olarak görülmektedir.

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, MEB bünyesindeki okullarda (anaokulu, ilkokul, ortaokul, ortaöğretim) görev yapan okul müdürlerinin “Öğretmen Performans Değerlendirme” kapsamında 2015-2016 eğitim öğretim sonu sadece okul müdürlerince uygulanan performans değerlendirmeye dair yeterliliklerini okul müdürleri ve öğretmen görüşleri ışığında tespit ederek sürece yönelik önerilerde bulunmaktır. Bu temel amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. “Öğretmen Performans Değerlendirme” çalışmaları kapsamında okul müdürlerinin yaptıkları performans değerlendirmeye dair yeterliliklerine ilişkin okul müdürleri ve öğretmen görüşleri nelerdir?
2. Okul müdürleri ve öğretmenlerin Öğretmen Performans Değerlendirme sürecine ilişkin hazırlanan mevzuatın yeterliliğine dair görüşleri nelerdir?
3. Okul müdürleri ve öğretmenlerin Öğretmen Performans Değerlendirme sürecine yönelik görüş ve önerileri nelerdir?

1. Yöntem

1.1.Araştırma Modeli

Nitel veri toplama yöntemi ile gerçekleştirilen bu çalışmada, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği, belirli düzeyde standartlık ve aynı zamanda esneklik nedeni ile eğitim bilim araştırmalarında daha uygun görünmektedir. Bu teknikte, araştırmacı önceden sormayı planladığı soruları içeren görüşme protokolünü hazırlar. Buna karşın araştırmacı planladığı soruların yanında görüşme akışına göre farklı, yan veya alt sorularla görüşmenin seyrini etkileyebilir (Ekiz, 2003). Böylelikle araştırmaya ilişkin görülmeyen veya göz ardı edilen tüm boyutlar gün yüzüne çıkar. Bu çalışmada da öğretmen performans değerlendirmeye dair okul müdürü ve öğretmen görüşlerini alarak okul müdürlerinin değerlendirmeye dair yeterlilik durumlarını ortaya koymada nitel araştırma yönteminin daha etkili olacağı düşünülmüştür. Zira belirli bir konuyu, sorunu yaşayanlardan, özellikle doğrudan ve derinlikli bilgi alma yoluyla ortaya koymada görüşme tekniğinin amaca hizmet daha iyi edeceğini söylemek mümkündür (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

1.2.Araştırma Grubu

Araştırma grubunu, 2016-2017 eğitim öğretim yılı Mardin ili Artuklu ilçe sınırları içerisinde bulunan anaokulu, ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan 15 okul müdürü ve 15 öğretmen oluşturmuştur. Çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme tekniklerinden maksimum çeşitlilik örnekleme tekniği kullanılmıştır. Maksimum çeşitlilik örnekleme, görel olarak küçük bir örnekleme oluşturmak ve bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaya amaçlı taşır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Görüşmeler öncesi üçü anaokulu, dördü ilkokul, dördü ortaokul ve dördü de ortaöğretim olmak üzere toplam 15 kurum müdürü ve bu okullardan çalışmaya gönüllü katılan 15 öğretmen belirlenerek görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

1.3. Veri Toplanması

Çalışmada “Öğretmen Performans Değerlendirme Süreci Müdür Yeterliliği Yarı Yapılandırılmış Öğretmen Görüşme Formu” ve “Öğretmen Performans Değerlendirme Süreci Müdür Yeterliliği Yarı Yapılandırılmış Okul Müdürü Görüşme Formu” kullanılmıştır. Nitel araştırmanın inanırlığı (geçerliliği) ve tutarlılığını (güvenirliğini) arttırmak için bazı önlemler alınmıştır. Bunlar; inandırıcılık (uzun süreli etkileşim, derinlik odaklı veri toplama, çeşitleme, katılımcı teyidi, uzman incelemesi), aktarılabilirlik (ayrıntılı betimleme, amaçlı örnekleme), tutarlılık (tutarlılık incelemesi) ve teyit edilebilirliktir (teyit incelemesi) (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu amaçla görüşmelerin uzun zaman içerisinde gerçekleşmesi için çıkış saatleri veya hafta sonları olmasına özen gösterilmiş, görüşmelerin karşılıklı güven içerisinde gerçekleşmesi için tanıdık okul müdürleri ve öğretmenlerle görüşmeler gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Toplanan veriler sürekli birbiriyle karşılaştırılmış, yorumlanmış ve kavramsallaştırılarak araştırma sorularına yanıt olma yeterlilikleri sorgulanmıştır. Farklı algı ve bakış açıları tespit etmek için farklı kademe, okul türü, branştan okul müdürleri ve öğretmenler tespit edilmiştir. Görüşmeler sırasında veri kaybını önlemek amacıyla ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Katılımcılara görüşmelerde ses kayıt cihazı kullanılacağı belirtilmiş, görüşmeler sonunda tutulan kayıtların kendileri tarafından dinlenebileceği, gerektiğinde kayıtların kısmen veya tamamen silinebileceği belirtilmiştir. Böylelikle kayıt cihazının katılımcılar üzerinde oluşturabileceği baskı ve olumsuzlukların önüne geçilmeye çalışılmıştır. Ses kaydı ile toplanan veriler yazıya geçirilmiş, düzenlenmiş ve katılımcıların bu verileri okumaları sağlanarak verilerin tamlığı, analizlerin kendi gerçeklerini yansıtmadaki yeterliliği ve sonuçların kendi algılarına ve yaşantılarına ilişkin olup olmadığı değerlendirilerek katılımcı teyidi sağlanmıştır. Elde edilen veriler kavram ve temalara göre yeniden düzenlenmiş bir biçimde, yorum katmadan ve verinin özüne sadık kalarak aktarılmaya çalışılmıştır. Ulaşılan sonuçlar sürekli toplanan veriler ile teyit edilerek araştırma sonuçları mantıklı bir çerçeveye oturtulmaya çalışılmıştır.

1.4. Veri Toplama Araçlarının Geliştirilmesi

Görüşme formları MEB’in 2016 yılında öğretmenlere yönelik uyguladığı “Öğretmen Performans Değerlendirme Formu” esas alınarak hazırlanmıştır. 12 sorudan oluşan “ÖPDSMY Yarı Yapılandırılmış Müdür Görüşme Formu”, “ÖPDSMY Yarı Yapılandırılmış Öğretmen Görüşme Formu” ile okul müdürleri ve öğretmenlerin sürece ilişkin görüşleri alınmaya çalışılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin araştırmacıya sunduğu en önemli kolaylık görüşmenin önceden hazırlanmış görüşme protokolüne bağlı olarak sürdürülmesi nedeni ile daha sistematik ve elde edilebilir bilgi sunmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Yarı yapılandırılmış görüşme soruları kolay anlaşılır nitelikte ve sorunun amacına yönelik olarak hazırlanmıştır. Bu amaçları gerçekleştirdiğine dair iki öğretmen ve iki okul müdürüyle ön görüşme gerçekleştirilerek soruların anlaşılabilirliği ve amaca

uygunluğu test edilmiştir. Yapılan ön görüşmeler sonrası görüşme formunda küçük değişikliklere gidilerek form hazır hale getirilmiştir. Okul müdürü ve öğretmenlere yönelik sorular aynı doğrultuda hazırlanarak görüşler arasındaki farklılıklar ve benzerliklerin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Görüşme formunun ilk kısmında kişisel bilgilere ve katılımcı onayına, ikinci bölümde ise sorulara yer verilmiştir.

1.5.Verilerin Çözülmesi

Araştırmaya yönelik veriler toplandıktan sonra verilerin analiz ve yorumlarına geçilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Veriler analiz edilirken şu aşamalar takip edilmiştir: 1- Verilerin Kodlanması 2- Kodlanan Verilerin Temalarının Belirlenmesi 3- Kod ve Temaların Düzenlenmesi 4- Bulguların Tanımlanması ve Yorumlanması (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Okul müdürleri ve öğretmenler ile yapılan yüz yüze görüşmeler sonrası elde edilen ses kayıtları öncelikle yazıya geçirilmiş daha sonra aynı doğrultuda olan görüşler gruplandırılarak tablo halinde sunulmuştur. Bu süreçte okul müdürlerine (1. Ana okul Müdürü: AM1, 1. İlkokul Müdürü: İM1, 1. Ortaokul Müdürü: OM1, 1.Lise Müdür: LM1...) şeklinde, öğretmenlere ise (1. Anaokulu Öğretmeni: AÖ1, 1. İlkokul Öğretmeni: İÖ1, 1.Ortaokul Öğretmeni: OÖ1, 1.Lise Öğretmeni: LÖ1 ...) şeklinde kodlar verilmiştir. Veriler kodlandıktan sonra her soruya verilen cevaplar temalara ayrılmış, kodlar ve temalar düzenlenmiş, elde edilen bulgular tanımlanmış ve yorumlanmıştır. Temalar ve bu temalara ait görüşler tablolar halinde sunulmuştur.

2.Bulgular

Bu bölümde okul müdürleri ve öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretmen performans değerlendirme sürecini uygulama yeterliliklerine ilişkin görüşleri, öğretmen performans değerlendirme sürecine dair hazırlanan mevzuat yeterliliğine ilişkin görüşleri ve performans değerlendirme sürecine ilişkin görüş ve öneriler tablolar halinde sunulmuştur.

2.1. Okul Müdürlerinin Öğretmen Performans Değerlendirme Yeterliliklerine İlişkin Okul Müdürleri Ve Öğretmen Görüşleri

Araştırmanın bu bölümünde okul müdürlerinin öğretmen performans değerlendirme yeterliliklerine ilişkin okul müdürü ve öğretmen görüşleri ayrı tablolar halinde sunulmuştur.

İlk tabloda “Okul müdürlerinin öğretmen performans değerlendirme yeterliliklerine ilişkin görüşleri nelerdir?” sorusuna cevap aranacaktır.

Tablo 1. Okul Müdürlerinin Öğretmen Performans Değerlendirme Sürecini Uygulama Yeterliliğine İlişkin Görüşleri.

NO	TEMA	GÖRÜŞLER
1	Müdür Uygulamada Yeterlidir	<p>İM2. Biz de eğitim fakültesi mezunuyuz. Bizler de kendimizi geliştirerek öğretmene en hak ettiği puanı vermeye çalışıyoruz. Benim branşım sınıf öğretmenliği. Buradaki öğretmenlerin çoğu da sınıf öğretmeni. Biz daha çok ilkökul düzeyinde değerlendirme yapıyoruz. Eğitim Fakültesi'nde İngilizce, Din kültürü gibi dersleri de aldığımız için bu branşları değerlendirmede de çok sıkıntı yaşamadım. Ortaokul ve lisede nasıl olur bilemiyorum.</p> <p>İM2.Performans değerlendirme ile ilgili özel bir eğitim almadım. Bunun dışında farklı çalışmalarda edindiğim bilgilerle diğer müdürlere göre şanslı olduğumu düşünüyorum. Branşım sınıf öğretmenliği olduğu için sınıf öğretmenlerini çok iyi değerlendirebildiğimi düşünüyorum. Bunun dışında farklı branşları değerlendirmede biraz eksikim vardı. Tabi ki de bir eğitim alsaydık daha iyi bir performans değerlendirme süreci sağlayabilirdik.</p> <p>İM4.23 yıllık öğretmenim. 13 yıldır müdürlük yapıyorum. Çalıştığım kişilerin çoğu yıl olarak benden daha tecrübesiz. Tabiki eksik olduğumuz taraflar var. Önemli olan bunları geliştirmektir. Teknik anlamda, oradaki değerlendirme kriterlerinde birkaç soruda sıkıntı vardı. Çok subjektif sorular vardı. Bir İngilizce dersi için değerlendirme yaparken kendisi kadar öğretmenlik meslek bilgisini ölçme anlamında yeterli değilim. Ama nasıl ders anlatması gerektiğini, formasyon bilgisini çok iyi bilirim. Öğrencinin seviyesine nasıl ineceğini, hangi öğretim yöntem ve tekniklerini kullanması gerektiğini bilirim.</p> <p>LM1.Her branşa yönelik değerlendirmeyi yapabilmek kişi olarak pek mümkün değil. Ben değerlendirmeyi yaparken öğretim yöntem ve metotları üzerinde durdum. Öğrenci ile ilişkilerine baktım. İçeriğine çok fazla girmedik. Sorulan sorular da sabit sorular olduğu için çok da bizi aşan durumlar oluşmadı. Bu nedenle yeterli görüyorum.</p>
2	Müdür Uygulamada Kısmen Yeterlidir	<p>AM2.Kısmen görüyorum. Tabiki bu konuya hâkimim. Sonuçta ben de öğretmenlik yaptım. Kendimi onların yerine koyup değerlendirebiliyorum. Rehber öğretmeni değerlendirmek için kendimi yeterli görmüyorum. Zaten bu öğretmenle de pek fazla çalışmadım. Bu kadro bizden sürekli alınıp tekrar geri verildi.</p> <p>İM1.Her ne kadar kendimizi yeterli görsek de bununla ilgili seminerlerin olması bizim faydamıza olacaktır. Farklı branşların denetimini sağlıklı yapabilmemiz için o branşlara da hakim olmamız lazım. Dolayısıyla sıkıntı yaşadığımız tek nokta o.</p> <p>OM1. Farklı branşların öğretmenlerinin değerlendirilmesi ile ilgili sıkıntılarla karşılaşabiliyoruz. En çok zorlandığımız nokta burası her dersin kendine özgü yöntem, teknik ve metotları vardır. Benim mensup olduğum branşında kendine özgü yöntem ve metotları vardır. Bu durumda ben yetersiz kalmış olabilirim. Bunun dışında genel konularda mesela plan yapma, okulun genel kurallarına uygun olup olmadığı gibi konularda inceleme şansımız vardı. Müfredatı değerlendirme anlamında yeterli olduğumu düşünüyorum.</p>

OM3. Kendimi yeterli buluyorum demem çok yanlış. Ama şöyle bir şey var yeterli olmaktan ziyade öğretmenle idarecinin arasındaki iletişimi güçlendirmek, idarecinin öğretmene rehberlik yapmasını sağlamak açısından dışardan birilerinin gelip denetim adı altında bir saatte değerlendirmesinden çok daha iyi çok daha olumlu bir gelişme diye görüyorum. Yani illaki bir matematik öğretmeni olmamıza gerek yok matematik öğretmenini denetlememiz için. Sınıfa girmek, sınıftaki havayı solumak, yapılan sınavları göz önünde tutmak, öğrencinin başarısını başka sosyal etkinliklerde de görmek bir müfettişin değerlendirmesinden çok daha yeterli ve olumlu diye düşünüyorum.

LM1. Farklı branş öğretmenlerinin dersine girdiğim zaman zorlandığımız oldu. Bu gibi durumlarda konu anlatımları, öğrencilerine verip vermedikleri gibi konularda tereddütlerimiz var. Ben gelde bu gibi durumlarda ilgili bir branş öğretmeni ile ders denetimlerine girerim.

AM3. Hayır, kesinlikle yeterli görmüyorum. Benim tek şansım bulunduğum okulda herkes Okul öncesi öğretmeniydi. Ben kendim de okul öncesi öğretmenliği çıkışlıyım. Bu açıdan yeterli görüyorum. Bir okul öncesi öğretmenini değerlendirme konusunda yeterliyim. Ama lisede ya da ortaokulda bir müdür olsaydım kesinlikle kendimi başka branşlarda değerlendirme adına yeterli görmezdim.

3

Müdür Uygulamada Yeterli Değildir

OM4. Performans değerlendirme ile alakalı yöneticilerin çeşitli konularda bilgi eksiklikleri vardır. Hizmet içi eğitim verilirse katkıda bulunur diye düşünüyorum. Performans değerlendirmeyi branşa göre değil; öğretmene göre, yöntemine göre, ders işleyişine göre aktifliğine göre yapıyoruz. Aynı branştan olmak gerekmiyor. Her branşın kendi branşında eğitimini ne derece verebildiğine bakıyoruz.

221

Tablo 1 incelendiğinde okul müdürlerinin performans değerlendirme yeterliliklerine ilişkin okul müdürü görüşleri, okul müdürlerinin genel olarak süreci uygulayabilecek yeterlilikte olduklarıdır. Buna karşın okul müdürlerinin öğretmenlerin değerlendirilmesi sürecinde kendilerini “kısmen yeterli” ve “yetersiz” görmelerine neden olan hususun ise “farklı branşların değerlendirilmesi” konusudur. Okul müdürlerinin performans değerlendirme yeterliliklerine ilişkin görüşleri göz önüne alındığında anaokulu kademesinden lise kademesine doğru öğretmen performans değerlendirme yeterliliği konusunda bir düşüş yaşandığıdır. Bunun nedeni ise lise kademesine doğru branşlaşmanın artması gösterilebilir. Lise müdürlerinde böyle bir düşüş yaşansa da lise müdürlerinin performans değerlendirme aşamasında farklı yöntemler geliştirdikleri de görülmektedir.

İkinci tabloda “Okul müdürlerinin öğretmen performans değerlendirme yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?” sorusuna cevap aranacaktır.

Tablo 2. Okul Müdürünün Öğretmen Performans Değerlendirme Sürecini Uygulama Yeterliliğine İlişkin Öğretmen Görüşleri.

NO	TEMA	GÖRÜŞLER
----	------	----------

İÖ2.Kendi okul yönetimimi düşündüğüm zaman süreci uygun kullandığını düşünüyorum. Hem öğretmenlikten gelmesi, hem insanlarla olan ilişkisi iletişimi süreci doğru işlediğini gösteriyor. Alan içinden gelmesi öğretim yöntem ve teknik açısından da yeterli olmasını sağlıyor. Öğretmenlik başarısı da bilinen bir insandı bu nedenle yeterli olduğunu düşünüyorum. Okul müdürünün farklı branşlarla ilgili de yeterli bilgisi vardır diye düşünüyorum. Belki alan itibariyle çok bilgisi olmasa bile yine de öğretmeni derse giriş çıkışı ya da öğrencilerden, velilerden gelen dönütler ile süreci değerlendirmiştir. Zamana riayeti, arkadaşları ile ilişkileri, okul kültürüne uyumu süreci yönlendirmiştir diye düşünüyorum.

OÖ1.Ders denetimlerinin tamamını yaptı. Ders denetimlerini yaparken tabiki sosyal bilgiler öğretmenin bir matematikçi bir fenci gibi olması beklenemez. Ama bu konuda kendini geliştirdiğini düşünüyorum. Elde edilen sonuçlardan öğretmenler hakkında da bilgi ediniyor. Bence okul müdürü değerlendirme konusunda yeterlidir. Eksikliği varsa da bu değerlendirmeyi etkilememiştir.

1 Müdür
Uygulamada
Yeterlidir

OÖ3.Yeterli görüyorum. Bir eksik görmedim. Sadece üslupta hata var. Branş İngilizce olduğu için bize yakın olduğunu düşünüyorum. Öğretmenlik baktığımızda gönül işi. Artısıyla eksisiyle görebiliyorsunuz. İlla o işi yapanın başka bir branştan mesela ziraatten öğretmen olması işini iyi yapmasını engellemez. Olaya hakim müfredata hakim çok çalışkan bir hanımdı. Eğitimi, donanımı çok iyiydi.

LÖ3.Ben üç müdürle çalıştım. Üçü de çok çok eğitilmiş kişilerdi. Şu anki müdürüm doktora yapıyor. Bütün alanlarda kendisini geliştirmiş eğitimci bir insandır. Bu anlamda çok çok yeterliler. Farklı branşları değerlendirirken alan olarak hakim olmayabilir ama eğitim anlamında değerlendirebilir. Yöntem ve teknik, iletişim gibi konularda değerlendirebilirler.

LÖ4.Bizim müdür eleştirilere açık, kendini durmadan yenileyen bir müdür. Sadece mesleki derslerde sıkıntı yaşıyordur diye düşünüyorum. Bunun dışında yeterli olduğunu düşünüyorum.

2 Müdür
Uygulamada
Kısmen
Yeterlidir

LÖ1.Farklı branşları değerlendirme konusunda hiçbir müdürün sağlıklı değerlendirme yaptığını düşünmüyorum. Mutlaka eksikleri olacaktır. Her anlamda dört dörtlük olamaz. Müdürümlerle farklı branştan olduğumdan dolayı, tam olarak beni anlayacak beni değerlendirebilecek yapıda olmadığından eminim. Eksiklikleri olduğunu düşünüyorum. Gördüğü kadarıyla, öğrencilerden hissettiği kadarıyla, öğretmenlerden hissettiği kadarıyla değerlendiriyor diye düşünüyorum.

LÖ2.Bence yeterli. Tabiki farklı branşları değerlendirirken müfredat hakkında yeterli bilgisi olmayabilir. Ama bir öğretmenin nasıl ders anlattığı, hakim olup olmadığı, öğrenci ile iletişimi konularında değerlendirme yapabilir.

3 Müdür
Uygulamada
Yeterli Değildir

AÖ1.Yeterli görmüyorum. Branşımızın bütün özelliklerini tam olarak bildiğini zannetmiyorum. Ben kendisine rapor ve dosyalarla ilgili çalışma sunduğum zaman kendisi de nasıl uygulandığını bilmediğini söylemişti zaten. Bu konuda yeterli değildi.

AÖ2.Yeterli görmüyorum. Bizi farklı branşlarla aynı anda değerlendirmesini doğru bulmuyorum. Çünkü ilkokula bağlı bir müdür ve müdür yardımcısı bizimle ilgili yeterli bilgiye sahip değil. Anaokulunda çalıştığımda müdür bizi değerlendirebilecek yeterlilikteydi. Aynı branşta olmamız etkiliydi

AÖ3.Ben kendi okulumu düşünecek olursam kesinlikle yeterli görmüyorum. Derslerle ilgili, müfredatla ilgili hiçbir bilgisinin olduğunu sanmıyorum. Okulun düzeni ile ilgili hiçbir bilgisi yok zaten. Emekli olması gereken bir müdür diyebilirim. Farklı branşları değerlendirebilecek yeterliliğe de sahip değil.

İÖ1.Bizim okul müdürümüzün yeni öğretim yöntemlerini bildiğini düşünmüyorum. Bu anlamda öğretim yöntem ve teknikleri açısından bir öğretmenden daha alt seviyedeydi. Bu anlamda çok fazla değerlendirecek donanıma sahip değildi. Sınıf düzeyindeki müfredata da hakim değildi. Örneğin el yazısı okumakta güçlük çekiyordu. MEBBİS'ten çıkarılan bir değerlendirme ölçütü ile puan veriyordu. O puanı da herkes yüksek alsın diyerek vermiştir ama gerçekten uygulasa bile bir saat içinde beni gözlemleyemez. Mesela öğretim de teknolojiyi kullanıyor mu maddesi için, ben bütün sene akıllı tahtayı kullansam tesadüf onun geldiği saatte kullanmasam o puan verecek. Bu da hatalı bir değerlendirme olacak.

İÖ2.Tam bir ölçüm için yeterli olabileceğini düşünmüyorum. Çünkü bu süreç hakkında hem öğretmenlerin hem de müdürlerin yeterli bilgiye sahip olduğunu düşünmüyorum. Öğretmenlerin de bir performans sürecinden geçerken nelerin baz alınacağını, nelerin hangi ağırlıkta dikkate alınacağını, 223 neye göre puan alacaklarını açık bir şekilde bilmediklerini düşünüyorum

İÖ3.Hemen hemen saydığımız bütün konularda yetersizlik gördüm. Bir idarecinin branşı sadece o konuda yeterli olmasını gerektirir, her branşa hakim olmasını bekleyemeyiz. Dolayısıyla müfredata da hakim olmasını bekleyemeyiz. Tabiri caizse bir iki saatlik dersteği değerlendirmesi de yeterli olamaz. Öğretmenin o anki ruh hali, sağlık durumu, öğrencilerin o anki derse ilgisi vesaire müdürün puan vermesinde etkili oluyor. Bu da yeterli değil. Onun dışındaki gözlem, okul içindeki genel hâl ve hareketler ya da o maddelere göre değerlendirme belki daha doğru olmuş olabilir. Genel anlamda yetersiz diye düşünüyorum.

İÖ4. Yeterli değil. Eğitim ve öğretimi tam olarak bilmiyor. Yönetmeliği bilmiyor, mevzuata hakim değil. Öğretmeni iyi değerlendiremiyor. Göz önünde olan şeyleri göremiyor. Kendi de farklı branşların dersine girdiğinde değerlendiremediğini, anlamadığını söylemişti.

OÖ2.Bazı sorunlar vardı. Branş hakimiyetinin olmaması müdürü yetersiz kılıyordu. Müfredatla ilgili az çok bilgisi vardır. Ama ne kadar konuya hakim olduğunu bilmiyorum.

OÖ4.Müdürümüz yıllarca halk eğitimde müdürlük yapmış. Eğitim öğretime uzaktı. Bunun etkisi olmuş olabilir. Yeterli olduğunu düşünmüyorum. Yöntem teknikleri bildiğini sanmıyorum. Birçok şeyi bize soruyordu.

Tablo 2 incelendiğinde öğretmenlerin genel olarak okul müdürlerini öğretmen performans değerlendirme sürecini uygulama noktasında yeterli gördükleri bulgulanmıştır. Öğretmenlerin okul müdürlerini öğretmen performans değerlendirme sürecinde “kısmen yeterli” ve “yetersiz” görmelerine neden olan faktörler, farklı branşların değerlendirilmesi ve mesleğin sonlarına gelip süreç içerisinde kendini yenileyemeyen okul müdürleri olarak göze çarpmaktadır.

2.2. Okul Müdürlerinin Öğretmen Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Hazırlanan Mevzuat Yeterliliğine Dair Okul Müdürü ve Öğretmen Görüşleri

Araştırmanın bu bölümünde okul müdürlerinin öğretmen performans değerlendirme sürecine ilişkin hazırlanan mevzuat yeterliliğine dair okul müdürü ve öğretmen görüşleri ayrı tablolar halinde sunulmuştur.

Üçüncü tabloda “Okul müdürlerinin öğretmen performans değerlendirme sürecine ilişkin hazırlanan mevzuatın yeterliliğine dair görüşleri nelerdir?” sorusuna cevap aranacaktır.

Tablo 3. Okul Müdürlerinin Öğretmen Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Hazırlanan Mevzuatın Yeterliliğine Dair Görüşleri.

NO	TEMA	GÖRÜŞLER
1	Yeteri kadar iyi hazırlanmış	AM3. Ölçek güzel çok geniş. Ben beğendim. Hatta bizim alanla ilgili olmayan şeyleri bile soruyor. O konuda bir sıkıntı yok ama performans değerlendirmeye baktığımız zaman mevzuat yeteri kadar açık değil. İM2.Bu yöntemin öğretmenin hem okul içindeki davranışları hem öğrencilere vermek istediği davranışların ölçülmesinde yeterli olduğu kanaatindeyim. Ama şu varki sonradan öğrenilebilecek davranışlar her zaman çıkabiliyor. Bu konuda mevzuatın yeterince açık olduğunu düşünüyorum.
2	Kısmen yeterli hazırlanmış	AM1.Bizi biraz daha kapsayan bir program olmasını dilerdim. Yeni eğitim programımızın uygulaması ile ilgili yapılan çok şey olmasına rağmen bununla alakalı performans değerlendirme de hiçbir şey yoktu. Bize uymayan şeyler vardı. OM3.Bu yeni başlayan bir uygulama olduğu için tabi ki de eksiklikleri vardır. Zaman içerisinde geliştirilebilir, bazı maddeler değiştirilebilir.
3	Yeteri kadar iyi hazırlanmamış	AM2.Yeterli değildir uygulamalı da değerlendirmek lazım. Bu biraz aslında tartışmalı da bir konu. İM1.Ben yeterli bulmuyorum. Biraz daha geliştirilmesi lazım. Bu okul müdürünün inisiyatifine kalmış bir şey. İsteddiği şekilde değerlendirebiliyor. Biraz daha kriterler somutlaştırılabilir.

İM2. Ölçütlerden bazıları muğlak. Yani tam puan vermek zorundasınız. Mesela kıllık kıyafet konusunda bir mevzuat boşluğu olduğundan dolayı onunla ilgili kimseye kötü not veremiyorsunuz. Hemen hemen herkese eşit not vermek zorundasınız. Mesela milli değerlere bağlılık, bunu ölçecek bir şey yok. Bunu performans değerlendirmeye yansıtmak lazım. Milli ve manevi değerlere bağlı olmayan birinin öğretmen olmaması lazım yani bir soruşturma geçirmesi lazım.

İM4. Mevzuat açık değildir. Bu işin sonunda ödül ya da ceza olmalıdır ya da iyileştirmelerde olmalıdır. Biz ölçemediğimiz şeyi değerlendireceğiz. En son dönem sonunda bir performans değerlendirme yapıyoruz. Ölçüm sonucunda artı yönler ve eksi yönler ortaya çıkar. Mevzuatta bu sonuçlar için açık ve net yaptırım yok. Ödül ve cezaya dair hiçbir şey yazmıyor. Bu durum bazı okullarda performansı düşürür.

OM1. Kesinlikle değil. Bu konuda çok soyut başlıklar vardı. Soyut başlıklar süreç içerisinde o öğretmenin o alandaki başarısını ölçebileceği nitelikte sorular değildi. Örneğin bir proje hazırladı mı gibi bir soru vardı. Projenin herhangi bir tanımı yok. Bireysel olarak mı katılımcı olarak mı sınıf içerisinde mi okul düzeyinde mi bunların hiçbir karşılığı yok. Bu konuda nasıl değerlendirme yapılabilir.

OM4. Aslında bütün mevzuatlar anlaşılmasa hazırlanıyor. Dolayısıyla gerek performans değerlendirme ölçeği gerekse diğer yönetmelikleri herkesin anlayabileceği açık net ve anlaşılır olmalıdır. Bu anlamda bunun göz önünde bulundurulması gerektiğini düşünüyorum.

LM1. Bir öğretmene performans notunu düşük verme imkanı yoktur. Sorular sorulardan yola çıkılarak hiçbir arkadaşımız hakkında olumsuz bir performans notu veremeyiz. Her öğretmenin alacağı bir 60 70 puan rahatlıkla vardır. Ben geçen sene ortalama 85 puan verdim. Puanlamalar öğretmeni ölçmek için yeterli değildir. Çok farklı sorular vardır, belki amaç farklıdır sadece eğitim değildir, kişiyi psikolojik açıdan da tahlil söz konusudur. İlişkilerini ölçme söz konusudur. Sadece bir öğretmeni ders açısından değerlendiremeyiz orada.

LM1. Yeterince açık değil. Mesela ölçekte proje hazırlama maddesi var. Ama proje hazırlama düzeyi nedir? Öğretmen ne kadar çalışmış, ne kadar bilgi seviyesi var gibi detayları yok. O yüzden çok fazla derine inilmemiş.

Tablo 3 incelendiğinde okul müdürlerinin büyük bir çoğunluğu mevzuatın “Yeteri kadar iyi hazırlanmamış” olduğu yönünde görüş bildirmiştir. Okul müdürlerinin görüşleri çerçevesinde değerlendirildiğinde mevzuatın sorunlu görülen kısımları ise şu şekilde sıralanabilir: Değerlendirmenin objektif yapılamaması, ölçek maddelerinin somut olarak değerlendirilememesi, ölçek maddelerinin branş farkı gözetmemesi nedeniyle bazı maddelerin değerlendirmeye dahil olmaması, süreç sonunda herhangi bir yaptırımın olmamasıdır.

Dördüncü tabloda “Okul müdürlerinin öğretmen performans değerlendirme sürecine ilişkin hazırlanan mevzuatın yeterliliğine dair öğretmen görüşleri nelerdir?” sorusuna cevap aranacaktır.

Tablo 4. Okul Müdürünün Öğretmen Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Hazırlanan Mevzuat Yeterliliğine Dair Öğretmen Görüşleri.

NO	TEMA	GÖRÜŞLER
1	Yeteri kadar iyi hazırlanmış	<p>AÖ2.Bence ölçek yeterince değerlendirmeye müsait. Hem çok ayrıntılı hem de puanlama sistemi de doğru. Ama ne kadar objektif uygulanır bilemiyorum. Ölçek güzel ve ayrıntılı.</p> <p>OÖ4.Çok yönlü değerlendirilmiş. Gerçekten güzel. Birçok madde yeterli değerlendirme açısından yeterli görünüyor. Ama iyi gözlemlenmesi lazım. Maddeler yeterli, buna göre her yönden değerlendirme yapılması lazım. Benim neden puanım kırılmış dediğim noktalar ölçekten değil okul müdüründen kaynaklanıyor. Örneğin din kültürü öğretmeni ile kendimi karşılaştırdığımda, ben TEOG da olsun ders yükü ve zorluğu olsun kendimi ona göre daha çok yıpratıyorum. Ama o benden yüksek not almış. Bu durum can sıkıcı.</p>
2	Kısmen yeterli hazırlanmış	<p>İÖ2.Tam bir ölçüm için yeterli olabileceğini düşünmüyorum. Çünkü bu süreç hakkında hem öğretmenlerin hem de müdürlerin yeterli bilgiye sahip olduğunu düşünmüyorum. Öğretmenlerin de bir performans sürecinden geçerken nelerin baz alınacağını, nelerin hangi ağırlıkta dikkate alınacağını, neye göre puan alacaklarını açık bir şekilde bilmediklerini düşünüyorum. En azından ben bu süreçte nelerin neye mal olacağını bilmiyorum. Diğer öğretmenlerde o şekilde bence.</p> <p>OÖ1. Bir insanın tüm yıl boyunca yaptığı çalışmaları, iletişim becerilerini, uygulamaları ölçmek ne kadar detaylandırırsak detaylandırılabilir ölçmek için yeterli olmayacaktır. Ama bu haliyle o kadar kötü olduğunu düşünmüyorum. Gene hatların birçoğunu kavrar nitelikte bazı nitelikleri daha net ölçeklendirebiliriz. Ama böylece maddeler daha artacak, ayrıntı artacağı için olumsuz sonuçlar doğuracak. İyileştirilebilir ama kötü değil.</p> <p>OÖ2.Ölçütler durumu değerlendirir duygu ve düşünceleri ölçemez. İnsan karakterleri farklıdır. Ama genel bütün yönleri değerlendirebileceğini düşünüyorum.</p> <p>LÖ1.Ölçeğin olumlu tarafları da var, olumsuz tarafları da var. Ölçekte geçerliliği düşürebilecek, objektifliği düşürebilecek maddeler olduğunu düşünüyorum. Tam anlamıyla yeterli bulmuyorum. Yüz üzerinden puan verecek olursak bu anket 70-80'lik bir not alır benim nazarımda. Branşlara göre değişiklik arz eden bir ölçek geliştirilmeli.</p> <p>LÖ3.Mevzuatın tamamını okudum bir şey söyleyemem ama uygulanan sahada ,okuduğum yazılarda paylaşımlarda olumsuz olarak değerlendirildikleri kadar olumlu tarafları da söylenmektedir. Bence eğer hakkaniyetle yapılırsa çok mükemmel sonuçlar alınabilir. Maalesef</p>

		Türkiye de her şey kağıt üzerinde yapılıyor. Ölçek maddelerini okudum. Bence çok güzel maddeler vardı. Ancak bunlar gerçek anlamda sahaya inilerek doldurulsa çok daha iyi sonuçlar alınır.
		LÖ4.Tam anlamıyla değil. Ölçek de fena değildi diyebilirim.
		AÖ1.Yeterli değil. Biraz daha branşlara inilerek, branşların özelliklerine göre yapılırsa daha iyi olacak.
		İÖ1.Açık ancak yetersizdir. Bunların bir de alt basamağı olmalıdır. Bir değerlendirme yerine daha çok rehberlik amaçlı olması gerekiyor ki öğretmen kendini bir baskı altında hissetmesin. Daha iyi çalışıp verimli olabilsin. Değerlendirmeyi zaten yanlış buluyorum. Alt basamaklar derken de mesela öğretim yöntem ve teknikleri tek tek yazılarak öğretmenin bunları kullanıp kullanmadığına bakılmalı.
3	Yeteri kadar iyi hazırlanmamış	İÖ3. Değerlendirme ölçeğindeki maddeler aklımda değil ama şöyle bir göz atmıştım. Kabaca öğretmenin yeterliliğini ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktaydı. Büyük ölçüde ölçmeye yönelik ama tam anlamıyla hedefe ulaşacak kadar da yeterli değil. Bu maddelerden yola çıkılarak tam olarak tespit edilemez. Müdürün görmediği birçok nokta olabilir. Sadece belgeler kanıt değildir. Daha net ve somut bir değerlendirme olmalıdır diye düşünüyorum.
		İÖ4. Açık değil. Bir anket var ama o anket gerçekten objektif bir şekilde doğru olarak uygulanırsa hiçbir öğretmen yüksek puan alamayacak. Öğretmen de müdür de bu süreçte çok pasif kalıyor. Ölçek yeterli ama o ölçeği gerçekten objektif değerlendirmek ve disiplinli bir şekilde değerlendirmek önemli. Bunun yanında somut belgeye ihtiyaç var.
4	Mevzuatı bilmiyorum	AÖ3.Mevzuatla ilgili bir bilgim de yok . Değerlendirme ölçeğini görmedim. Sadece puandan haberim oldu.

Tablo 4 incelendiğinde mevzuat yeterliliğine ilişkin öğretmen görüşlerinin büyük bir kısmının “kısmen yeterli” şeklinde gerçekleştiği tespit edilmiştir. Öğretmenler tarafından mevzuata ilişkin yetersiz görülen hususlar ise; bilgilendirme eksikliği, süreç sonunda verilerin nasıl kullanılacağına belirsizliği, kullanılan formların yetersizliği, formda kullanılan maddelerin objektif değerlendirilemeyeceği, branş farklılıklarının gözatılmadığı şeklinde gerçekleşmiştir.

2.3. Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sürecine Yönelik Görüş ve Önerileri

Araştırmanın bu bölümünde okul müdürlerinin öğretmen performans değerlendirme sürecine ilişkin okul müdürü ve öğretmen görüş ve önerileri ayrı tablolar halinde sunulmuştur.

Beşinci tabloda “Okul müdürlerinin öğretmen performans değerlendirme sürecine ilişkin görüş ve önerileri nelerdir?” sorusuna cevap aranacaktır.

Tablo 5. Okul Müdürlerinin Öğretmen Performans Değerlendirme Sürecine Yönelik Görüş ve Önerileri.

NO	TEMA	GÖRÜŞLER
1	Her brana ayrı bir ölçek geliştirme	AM1. Her alana yönelik ayrı ayrı ölçek geliştirilmeli. ANKET 89: Öğretmen performansını ölçmek için çok sayıda ve farklı türde değerlendirme ölçeklerine ihtiyaç vardır.
2	Paydaşlar sürece katılmalı	AM1. Paydaşlar sürece katılmalı. AM3.Veli de işin içine katılabilir. Bizde olmasa da öğrenci de katılabilir. Öğretmen de kendi öz değerlendirmesini yapabilir. İM2.Öğretmeni sürekli gözlemlene imkanı olan veliler, diğer öğretmenler zümreler değerlendirmeye katılabilir. Bunun gibi daha farklı kaynaklardan da veri elde edilebilir. Bu biraz daha objektifliği artıracaktır. İM4. Müdür dışında müdür yardımcıları da katılmalıdır. Ben zaten öyle yaptım onların görüşlerini aldım. Liderler zaten bu iş için yeterlidir. Biz lideri de iyi seçtiğimiz zaman zaten öğretmen de aidiyet duygusu hissederek daha çok çalışacaktır. Bir okul müdürü kadar okuldur.
3	Öz değerlendirme yaptırılmalı	LM1.Bir kişi tarafından öğretmenin değerlendirilmesi, bunu eğer öğretmenin geleceği açısından kullanacaksak sakıncalıdır. Ne kadar objektif olursa olsun sadece okul müdürü değerlendirme yapmamalıdırBu tepkilerin de olumsuz olacağını düşündüğümünden dolayı bu kriterlerin net ve en azından 3 Denetleyici tarafından yapılmasının faydalı olacağını düşünüyorum.
4	Yeterli bilgilendirme yapılmalı	AM1.Geçen sene çok geç haberimiz oldu. Sene başından öğretmenin değerlendirileceğini ve ölçeği bilmesi, kendini buna göre hazırlaması gerekirdi. Bu konuda bir çalışma yapılabilir. LM4.Hem öğretmenlerin hem idarecilerin bilgilendirilmesi gerektiğini düşünüyorum.
5	Müfettişler sürece katılmalı	AM3.Bence eski eğitim anlayışının biraz geri gelmesi gerekir. Eskiden müfettişler önce sene başında rehberliğe geliyorlardı sene sonunda denetime geliyorlardı. Müfettiş de denetime gelirse daha sistemli olur.
6	Süreç sonunda	AM3.Süreç sonucunda bir ödül veya ceza kavramı getirilebilir. Emekliliği gelmiş öğretmenlerin performansı ciddi anlamda düştüğü için onları emekliliğe

ödül ve ceza yönlendirecek yaptırımlar uygulanabilir.

İM3.Süreç sonunda mutlaka ödül ve ceza kavramı olmalıdır. Bu performans değerlendirme sisteminin uzun süre devam ettirilip de bunun sonucunda bir değerlendirme yapıp da ödül vermek öğretmenin çalışmasında teşvik edici olacaktır diye düşünüyorum.

İM2.Ortalamanın üstündeki öğretmenin bir şekilde ödüllendirilmesi lazım. Ceza olarak direk ceza değil de farklı yaptırımların olması lazım ki performans değerlendirmeden beklenen sonuç meydana gelsin. Öğretmenin de bunu bilmesi lazım. Aldığı notla diğer öğretmenlerden farklı olacağını, ona gösterilen muamelenin farklı olacağını düşünürse o zaman performans değerlendirmeden istenilen sonuç alınacaktır. Özel okullardaki rekabet ortamı belki milli eğitimde de oluşacaktır. Yoksa bu haliyle zor.

İM4.Bir baraj olmalıydı. Kaç puan üstü başarılı sayılıyor. Bunlara ödül verilecek mi net bir şekilde belirtilmesi gerekirdi. Baraj altında kalanlara ne yapılacağı, hangi yaptırımların yapılacağı belirtilmeliydi. Süreç tamamen sadece müdüre bırakılmamalıydı. Taslak bana göre yanlış.

OM2.Verdiğimiz puanlama kişinin mesleki kariyerini etkileyen bir uygulamaysa eğer düşük puan vermek cezalandırma olur. Tam donanımlı bir öğretmen değerlendirmesi yapıldıysa eğer buna karşılık bir ödüllendirmeyi de beraberinde getirmesi gerekiyor.

OM3.Bundan sonraki süreçte sadece yasal alt yapı oluşturularak çeşitli yaptırımların getirilmesi gerekir diye düşünüyorum. Başarısız öğretmen kendini daha iyi yerlere taşıyacaktır. Başarılı öğretmen ise daha çok motive olacaktır.

OM4. Süreç sonucunda bunun bir şekilde ödüle ve cezaya dönüştürülmesini doğru bulmuyorum. Öğretmen üzerinde bir baskı oluşturabileceğini düşünüyorum. Öğretmenin kendi yeteneklerini dışarı çıkarması noktasında daha başka motive edici yöntemler kullanılması gerekiyor.

LM2.Ödül ve cezayı ise süreç sonunda değil de süreç içinde vermelisiniz. Bittikten sonra ödül veya ceza vermenin de bir anlamı kalmıyor.

7

Veli ve öğrenci sürece katılmamalı

İM4.Öğrencinin öğretmenini değerlendirmesi bana göre yanlıştır. Eğitim kültürün de yaşatıldığı bir yerdir. Bizim kültürümüzde öğrenci öğretmeni bir büyük ya da anne - baba gibi görür. Öğretmenin sınıf içindeki sınıf yönetimi sarsılır. Veliler zaten sıkıntılı. Okulun her şeyine karışmaya çalışıyor.

8

Form maddeleri somutlaştırılmalı

OM1. Bu paylaşımları yapmadan önce öğretmen arkadaşların nesnel değerlendirmesini yapabilecek bir ölçek geliştirilmeli. Veli toplantısı zümre toplantısı veli ziyaretleri gibi etkinliklerde objektif puanlamanın yapılabileceği hiç kimsenin itiraz etmeyeceği maddeler olmalıdır.

9	Süreç değerlendirme yapılmalı	OM4. Bütün bir yılı gözetererek, sürece yayılarak yapılması gerektiğini düşünüyorum. Daha önce yapılan denetimlerde özellikle öğretmenler hiç tanımadığı bilmediği insanlar tarafından bir gün bir ders saatinde denetime tabii tutularak değerlendiriliyordu. Bu yanlıştı. Okul müdürlerinin bu değerlendirmeyi bütün bir yıl daha geniş düşünerek daha kapsamlı düşünerek yapmalarında fayda vardır.
10	Hizmet İçi Eğitim	İM2.Hizmet içi eğitim ihtiyacı vardır. Bu ilkokul düzeyindeki öğretmenleri çok rahatsız etmese de lise ve ortaokul öğretmenlerini farklı branşları değerlendirme de zorladığını düşündüğüm için hizmet içi eğitim olması gerektiği kanaatindeyim.
11	Hizmet İçi Eğitimlerin Uzmanlarca Verilmesi	LM1. Biz zaten bu eğitimi aldık. İki defa bu seminerlere katıldım. Katılmak gerekiyor. Gittiğimiz yerlerde en büyük sorunumuz semineri veren kişinin yetersiz olmasıdır. Bu semineri kimin vereceği çok önemli bir sorudur. Bu işin uzmanları tarafından verilirse çok faydalı olacaktır. İlerisi için olumlu bir hareket olacaktır. Ancak ve ancak Milli Eğitim'in yaptığı en büyük hatalardan bir tanesi de bu seminerleri uzmanlara vermemektir. Katıldığım iki seminerin de pek bir yararı olduğunu düşünmüyorum.
12	Eşit ve Adil Değerlendirme	İM4.En önemli şey idarecinin adil olmasıdır. Bu benim de en çok dikkat ettiğim konudur. Tabi dışardan yönettiğimiz arkadaşların bunu söylemesi daha doğru olur. Müdürümüz adil miydi değil miydi onlar karar vermeli çünkü kimse yoğurdum ekşi demez. Ama önceliğimiz adil olmaktır. Bir müdür adil değilse yönetemez. Birilerinin müdürü olur. Diğerlerinin karşısındaki kişi olur. O zaman da o kurumdan başarı elde edemezsiniz, geliştiremezsiniz, ileriye taşıyamazsınız. Sizin yaptığınız da müdürlük değildir. Liderlik de değildir. Bir takımın taraftarı gibi olursunuz. Bu durum da bütünleştirici olmaz.
13	Objektif Değerlendirme	OM1. Bir öğretmenle daha sonraki yıllarda da çalışacak olmak ona verdiği puanın performansını nasıl etkileyeceğini düşünmek zor bir karar. Bu kaygıyı taşımamak elde değil. Yaptığımız değerlendirmenin objektifliğinden hareketle kişisel olarak yaptığımızın ayakları yere basan bir değerlendirme olması adına verdiğimiz çabanın ödüllü olarak bir sıkıntı duymadım ama genel olarak o kişi ile sonra yola devam edecek olmak bir kaygı taşımaya neden oluyor.

Tablo 5'de okul müdürlerinin öğretmen performans değerlendirme sürecine yönelik görüş ve öneriler incelendiğinde öğretmen performans değerlendirme sürecine ilişkin öneriler şu şekilde sıralanmıştır: “Her branşa ayrı bir ölçek geliştirilmeli, paydaşlar sürece katılmalı, öz değerlendirme yaptırılmalı, yeterli bilgilendirme yapılmalı, müfettişler sürece katılmalı, süreç sonunda ödül ve ceza olmalı, sürece veli ve öğrenci katılmamalı, ölçek maddeleri somutlaştırılmalı, süreç değerlendirme yapılmalı, hizmet içi eğitim verilmeli, hizmet içi eğitim uzman kişilerce verilmeli, eşit ve adil değerlendirme yapılmalı, objektif değerlendirme yapılmalı” şeklindedir. Bu görüş ve öneriler değerlendirildiğinde önerilerin sürecin daha somut ve alt yapısı oluşturularak uygulanması yönünde olduğu görülmektedir.

Altıncı tabloda “Öğretmen performans değerlendirme sürecine ilişkin öğretmen görüş ve önerileri nelerdir?” sorusuna cevap aranacaktır.

Tablo 6.Öğretmen Performans Değerlendirme Sürecine Yönelik Öğretmen Görüş ve Önerileri.

NO	TEMA	GÖRÜŞLER
1	Okul müdürlerine branşlara yönelik eğitim verilmeli	AÖ1.İdarecilerin bizimle yani branşlarla ilgili daha çok bilgi edinerek ona göre değerlendirme yapmasını istiyorum. O branşla ilgili bilgisi olursa öğretmene soracağı sorular da bununla ilgili olur. Hem de izleme esnasında öğretmenin neyi nasıl yaptığını daha iyi değerlendirebilir. Sonuç olarak müdürlerin hizmet içi eğitim almaları gerektiğini düşünüyorum.
2	Değerlendirme sürecine yayılmalı	AÖ2.Sürece yayılması gerekir diye düşünüyorum. Bir gün olmamalı. Aslında mantıken buradaki değerlendirme süreci değerlendirmesi, yıl sonu puanlanması gibi olsa da öyle olmuyor. Süreç içerisinde her gün her zaman takip edilmeli, her şekilde her yönden değerlendirilmeli. Gerçekten burada yazılana uyulmalı. Bir günde sınıfa gelip bir şeyler yapılmamalı diye düşünüyorum. LÖ4.Uygulama biraz daha süreç odaklı olmalıdır. Ayda ya da haftada bir kere derse girebilirler.
3	Ödül ve ceza getirilmeli	AÖ2.Sonucunda da bir ödül olabilir. Öğretmenler olarak ödüle çok alışkın değiliz. Bizi mutlu edecek bir şeyler, ya da hatamızı düzeltmemizi sağlayacak bir karşılığı olabilir. AÖ3.Sonucunda da yine bir ödül olursa öğretmeni motive etmek için daha faydalı olabilir İÖ2.Bu performans değerlendirme sisteminin tam olarak oturması, öğretmen tarafından da tam olarak kabul görmesi için kesinlikle sonuçta ödül ya da ceza uygulaması gelmelidir. Ceza olmayabilir ama ödül gereklidir. Günümüzde bütün öğretmenlerin aynı olması düşünülemez. Çalışmayan kişi içinse ceza olmamalı. Çünkü ceza olumsuz bir duygu çağrıştırıyor insanda İÖ3.Eğitimde ödül ve ceza olması gereken unsurlardır. Bunu inkar edemeyiz. Ama ikisinin de büyüğü olmamalı. Caydırıcı nitelikte olmalı ama rencide edici olmamalı. Bu daha da felç olmaya sebep olabilir. Öğretmenlerde endişe yaratıp sağlıklı bir şekilde çalışmasına engel olabilir bu durum. İÖ4.Süreç sonucunda düşük puan alan öğretmenin kademe ilerlemesinin durdurulması, hizmet puanının az verilmesi gibi yaptırımlar getirilmesi gerekiyor. İyi çalışan öğretmene takdir yada bir maaşla ödüllendirme gibi ödüllerin verilmesi gerekiyor. ÖÖ1.Süreç sonunda ceza değil de öğretmenlerin performansını ölçerek neleri yapıp yapmayacaklarını öğrenmeleri açısından önemlidir. İki üç yıl aynı eksikleri devam ettiren öğretmenlere yönelik bir ceza getirilebilir.

OÖ4.Ceza uygulaması doğru değil. Sonuçta herkes belli bir yaşa gelmiş, belli bir tecrübesi olan insanlar. Çok abes bir şey olmadığı sürece öğretmeni cezalandırmak doğru değil. Ödüllendirme yöntemi olursa teşvik olur. Onun sonucunda aldığı hazla bir sonraki sene daha iyi çalışacaktır. Çalışma isteğini kamçılar. En yüksek puanı alan üç öğretmene ödül vermek teşvik edici olacaktır diye düşünüyorum.

LÖ1.Ama bu performans değerlendirmenin sonucunda yüksek not alan bir öğretmeni ödüllendirmek gerekiyor. Düşük not alan öğretmene ise farklı yaptırımların olması gerek. Süreç sonunda kesinlikle ödül ve ceza kavramı olmalı. Bu süreci çok daha etkili kılar diye düşünüyorum. Ufakta olsa maddiyat ödül olabilir. Manevi değeri olan takdir teşekkür tarzında belgeler düzenlenebilir. Bu belgelerin sayısına göre de ekstra bir kademe ya da derece verilebilir. Ceza anlamında ise caydırıcı bir ceza düşünemiyorum. Ama derece kademe ilerlemesinde geciktirme uygulanabilir.

LÖ2.Sonuçta bu bizim işimiz, ödül ve ceza kavramı da getirilmemeli. Ödül içinde işimizi yapmıyoruz. Sonuçta ceza almak da hoş bir durum değildir.

LÖ3.Süreç sonucunda uyarı olmalıdır. Öğretmen durumu devam ettirirse kesinlikle ceza uygulanmalıdır. İşini iyi yapmıyorsan her işte olduğu gibi sonuçlarına da katlanacaksın. Öğretmenlik işten çok fedakârlıktır. Çok başarılı olan öğretmenlere bir plaket ya da ayın öğretmeni gibi sıfatlar verilerek onure edilebilir. Bu çok iyi bir dönüt olabilir.

LÖ4.Ceza değil de ödül olabilir süreç sonunda. Maddi değil de manevi ödül verilebilir. Herkes önünde onurlandırılabilir. Ceza kavramı olacaksa da müdür tarafından değil de bakanlık tarafından uygulanabilir.

AÖ3.Adil ve eşit davranma durumunun üzerinde durulması gerekiyor.

OÖ4.Müdürlerin öğretmenleri iyi gözlemlemesi gerekir. Hiçbir şekilde ayırım yapılmaması gerekir. Yanlı davranmak çok yanlış bir düşünce. Ama samimiyet, ailece görüşmek puanı illaki etkiliyor.

OÖ3.Herkesin ders programı çok kötüydü. Eşitsizlikte eşitlik vardı. O yüzden sıkıntı yoktu. Müdürüm herkesin tanınması gereken birisiydi. Çok iyi projeleri vardı. Çok çalışırdık. Diğer öğretmenlerin kaç puan aldıklarını bilmiyorum ama adil olduklarını düşünüyorum.

OÖ2.Geçen yıl ise bana eşit davranılmadı. Kişisel problemleri olduğu kişilere düşük puan verdi. Aslında o kişiler başarılı kişilerdi. Kendisi bile başarılı bulunduğunu söylemişti. Genel olarak verdiği puanlar yüksekti ama iyi ile kötü arasında haksızlık yaptı.

İÖ2.Birinci ve en önemli etken sendika. Sendikalar günümüzde etkin işleyen faktörler. Ondandır dolayı sendikalar puan verirken puanlamayı etkileyen unsurlar. Müdürler genelde kendi bağlı oldukları sendikaya üye kazandırmak için ve üyelerini korumak için taraflı davranıyorlar. Herhangi bir çekinceleri yok sadece üye sayılarını artırma amaçlı olabilir diye düşünüyorum.

İÖ1.Kendi sendikalisına yüksek not, kendi sendikalısı olmayana düşük not veren müdürler vardır. Bizim okul müdürümüz böyle bir şey yapmamıştır. Herkese

yüksek not verdi. Bunun dışında hemşerilik kavramı da etkili oluyor..

OÖ4.Okula eğitim dışında farklı katkısı olanlara yüksek puan verdi. Bunun dışında hemşerilik kavramı ya da diğer durumlarda ayrımcılık düşüncesi olduğunu sanmıyorum.

OÖ1.Gelecek yıl aynı öğretmenlerle çalışma kaygısı eşit ve adil değerlendirme yapılmasını engelledi. Bunun nedeni de öğretmenlerin eksikliklerini görmekten çok sonuç odaklı davranmaları olmuştur.

5	Bilgilendirme	AÖ3.Bizim okula bakarak değil de genel olarak değerlendireyim. Bu işin amacına ulaşması için müdürlerin gerçekten yeterliliğe sahip olması gerekiyor. OÖ1.Öğretmen bilgilendirilmeli.
6	Müdür yeterlilikleri	AÖ3Biz sadece puan verildiğini öğrendik. Bu nedenle daha geniş bir süreye yayılarak, bilgilendirerek yapılması gerekir diye düşünüyorum. Daha faydası olur herhalde .Süreç sonunda öğretmeni motive edecek bir şeylerin bulunması lazım. Bu uygulama ister istemez öğretmenin kendisine çekidüzen vermesini sağlıyor. Bu açıdan iyi bir uygulama. İÖ4.Bu performans değerlendirmeyi müdürler yapacaksa baştan müdürlerin bir eğitimden geçmesi gerekiyor. Bu konuda yeterli olduktan sonra öğretmeni değerlendirmeleri gerekiyor. Bu şekilde olursa objektif olmaz zaten.
7	Performans değerlendirme	İÖ1.Performans değerlendirme diye bir şeyin olmaması gerekiyor. Bir öğretmeni zaten vicdani ile baş başa bırakıyorsunuz. O iki saatte baş başa bırakın ki daha verim elde edebilirsiniz. Nitekim 70 alan bir öğretmenin çok da verimli olmaya çalışacağına inanmıyorum. 96 alan bizlerin de verimli olmaya çalışacağına inanmıyorum. Öğretmenin değerlendirilmesine karşıyım. Sonuçta bu işin okulunu okumuş kişiler. Uygulamasa da biliyor. Okul müdürü uygula dediğinde rehberlik etse bu yeterli olacaktır. Yaptı mı yapmadı mı diye puanlama yapmak bir verim getirmiyor.
8	Form maddeleri somut verilere dayanmalı	İÖ2.Bence düzgün işleyecek bir performans değerlendirme sistemi ile eğitim daha kaliteli bir hâle getirilebilir. Ama işleyecek sürece insan faktörünün mümkün olduğunca az temas etmesi gerekir. İnsan faktörünü ortadan kaldıracak nasıl bir sistem olabilir bilmiyorum ama daha somut verilere dayalı bir değerlendirme olmalıdır. OÖ1.Bir de değerlendirmeler kriterler açısından somut verilere dayandırılmalıdır. Gözlemler önemlidir ama kriterlerinin çoğunun soyut maddeler içermesi öğretmenler açısından kötü. Mesela kaç sosyal etkinlikte rol aldı şeklinde somut maddeler oluşturulabilir.
9	Sürece veli katılmamalı	İÖ2.Bu sürece daha önceki yıllarda veli ve öğrenciler katılmaya çalışıldı. Bazı branşlar ve bazı öğretmenler kişilikleri gereği insanlarla iyi iletişim kuramayabiliyorlar. Bu durumda da hem öğrenciden hem veliden olumsuz etkileneceğini davranışlarına göre puanlanacağı düşüncesindeyim. Müdür dışında kim olursa olsun bu süreçte yanlı davranacaktır. İyi bir öğretmen olsa da insan ilişkileri iyi olmadığı için bu onun yanlış değerlendirilmesine sebep olacaktır.

		İÖ3.Daha önce veli öğrenci hatta şube müdürlerini de değerlendirmeye dahil etmişlerdi. Bunlar da insana umut vermiyor. Veli öğretmeni nasıl ve ne kadar tanıyabilir.
10	Paydaşlar sürece katılmalı. (Md. Yrd., öğretmenler, zümreler)	İÖ2. Sadece müdürün de not vermesi sıkıntı. O yüzden insan etkisini ortadan kaldıracak bir sistem olursa daha doğru işleyecektir. Sürece okul müdürü, müdür yardımcıları, zümre öğretmenleri, birkaç veli temsilcisi katılabilir. Zümre öğretmenler birbirinin nasıl çalıştığını bilirler. Bütün velileri sürece katmak gereksizdir. Bilinçli, okula sürekli gidip gelen, çocuğu ile ilgili velilerden birkaç tane seçilmelidir.
		OÖ2.Sürece idareciler, veliler, öğrenciler, zümreler hatta okulda çalışan personel bile dahil edilip fikirleri alınabilir.
11	Eğitim kalitesinin artırılması hedeflenmeli	LÖ3.Müdürler adaletle, eğitime çocuklara katkısı sağlayacak şekilde olaya yaklaşmalıdırlar. Öğretmenler de nasıl daha iyi puan alırım nazarıyla bakmamalı. Öğrenciye nasıl daha iyi bir eğitim verebilirim diye çalışmalıdır. Böyle olursa çok ciddi başarılar elde edilir.
12	Müdürlerde liyakat aranmalı	OÖ5::Performans değerlendirme sürecinin amacına ulaşması için idarecilerde liyakat sisteminin oturmuş olması gerekir. LÖ7:Müdür atamaları yapılırken uygulanan her hangi bir liyakat ölçeğine göre değerlendirme yapılmadığından performans değerlendirmede yetkili müdürler tarafsız davranmamakta ve sendika ön plana alınmaktadır.
13	Hizmet için Eğitim	AÖ1.Hizmet içi eğitim almaları gerekiyor. Bazı branşlarla ilgili bilgileri olması açısından gerekiyor. Özellikle biz okul öncesi öğretmenleri ile ilgili yetersiz oluyorlar. Birçok konuda eksikler. Ana okullarında sorun yok ama ilkokul bünyesindeki anasınıfında sorun teşkil ediyor. OÖ2.Hem öğretmenlerin hem de müdürlerin alması gerekir. Çünkü eğitim hayatı boyu devam eden bir süreçtir. Sürekli değişen sisteme ayak uydurmak için alınması gerekiyor. Öğretmenlerin de süreci tanıyıp bilmeleri açısından almaları gerekiyor. Neye göre değerlendirileceğini bilen insan ona göre de eksiklerini gidermeyi düşünür.

Tablo 6’da okul müdürlerinin performans değerlendirme sürecine yönelik görüş ve önerilerine ilişkin öğretmen görüşleri verilmiştir. Buna göre; “okul müdürlerine branşlara yönelik eğitim verilmeli, değerlendirme sürece yayılmalı, ödül ve ceza getirilmeli, adil ve eşit uygulama olmalı, bilgilendirme yapılmalı, müdür yeterlilikleri artırılmalı, performans değerlendirme olamamalı, ölçek maddeleri somut verilere dayanmalı, sürece veli katılmamalı, paydaşlar sürece katılmalı (md. yrd., öğretmenler, zümreler), eğitim kalitesinin artırılması hedeflenmeli, müdürlerde liyakat aranmalı, hizmet içi eğitim verilmeli” şeklinde önerilerde bulunmuşlardır. Öğretmen performans değerlendirme sürecinin sadece okul müdürleri üzerinden yürütülmesi ve somut verilere dayalı olarak uygulanamaması nedeniyle sürecin okul müdürlerinin keyfi uygulamalarına açık

olabileceği gibi dış faktörlerin deperformans değerlendirme sürecine etki edebileceğini görüşme yapılan öğretmen görüşlerine dayalı olarak ifade etmek mümkündür. Uygulanan öğretmen performans değerlendirme sonrası herhangi bir ceza veya ödülün olmaması dış faktörlerin okul müdürü üstündeki baskısını azaltmıştır. Öğretmen performans değerlendirme sürecinin çoklu değerlendirme yoluyla yapılması bir noktada sürece etki edebilecek dış faktörlerin müdahalesini azaltacaktır.

Sonuç ve Tartışma

Türk eğitim sisteminde öğretimin denetimi üzerine yapılan çalışmalarda genel olarak denetim çalışmalarının yetersiz olduğu, amaca hizmet etmediği, denetimin çok yüzeysel yapıldığı, öğretimin gelişmesine katkı sağlamadığı, yapılan denetimin çağdaş denetim anlayışıyla uyum sağlamadığı (Arabacı, 1995; Atay, 1995; Yavuz, 1995; Memişoğlu, 2001), öğretimsel etkinlik bağlamında öğretmenlere yardımcı olmadığı, müfettişlerin işbaşında öğretmenlere rehberlik etme noktasında yeterli düzeyde destek sağlamadığı (Sağır, 2005; Akbaba Altun ve Memişoğlu, 2008), bir yıl boyunca yapılan çalışmaların bir saatte değerlendirilemeyeceği, teknolojik gelişmelere müfettişlerin ayak uyduramadıkları, müfettişlerin çoğunun bürokratik işler ve kırtasiye işi ile ilgilendikleri, müfettişler tarafından gerçekleştirilen değerlendirmenin öğretmenlerin başarısını arttırmadığı, öğretmenlerin eksik yönlerini öğrenmesini sağlamadığı sonuçlarına ulaşılmıştır (Akşit, 2006). Bu sonuçlar doğrultusunda eğitim denetimi sistemi konusunda sorunlar yaşandığı ve sürecin verimli bir şekilde işlemediği görülmektedir.

Çalışmada okul müdürlerinin performans değerlendirme yeterliliklerine ilişkin okul müdürü ve öğretmen görüşleri incelendiğinde okul müdürlerinin genel olarak süreci uygulayabilecek yeterlilikte oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Aksoy'un (2012) okul müdürlerinin yeterlilik düzeylerine ilişkin yaptığı çalışmada öğretmen görüşlerinin “çok katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmektedir. Akdeniz Bölgesi ve Orta Anadolu Bölgesindeki öğretmenlerin ilköğretim okul müdürlerinin yeterliliklerini diğer bölgelerdeki öğretmenlere göre daha yüksek görmekteyler. Özmen ve Batmaz (2006)'ın ilköğretim okul müdürlerinin öğretmen denetimindeki etkililiklerine ilişkin yaptıkları çalışmada okul müdürlerinin denetimdeki etkililiklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin “katılıyorum” ve “kısmen katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür. Bu araştırma bulgularının aksine Soydan'ın (2012) yaptığı çalışmada yönetici ve öğretmenlerin “öğretmenler performans değerlendirme sistemi ile hakkaniyetli bir şekilde değerlendirilebilir” şeklinde görüşe katılımı “çok az katılıyorum” düzeyinde olmuştur. Aygün'ün (2008) çalışmasında öğretmenlerin, performanslarını değerlendiren kişilerin ön yargılı değerlendirme yapabildikleri yönünde görüş bildirdikleri görülmüştür. Aslanargun ve Göksoy'un (2013) çalışmalarında da eğitim denetmenleri tarafından gerçekleştirilen denetim eleştirilmiş ve bunun yerine bazı çekincelere karşın müdür denetimi ön plana

çıkarılmıştır. Topçu'nun (2010) araştırma bulgularında da branş öğretmenlerinin kendi yöneticilerini, branşlarıyla ilgili konularda yetersiz gördükleri görülmüştür. Ancak mesleğin uygulanması, sınıf yönetimi, öğrencilerle ilişkiler konularında yöneticileri daha yeterli bulduklarını ifade etmişlerdir. Aygün'ün (2008) çalışma bulgularında ise çoklu veri kaynaklarının kullanılması yönünde görüş bildirirken; veri kaynakları arasında en çok desteklenen grup okul müdürleri olurken, en az desteklenen grubun veliler olduğu görülmüştür. Earged'in (2001) araştırma bulgularına göre de ilköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin yarısından fazlası performans değerlendirmelerinin okul müdürü tarafından yapılması gerektiğini desteklemiştir.

Araştırma bulgularımızda olduğu gibi daha önce bu konuyla ilgili yapılmış diğer çalışmalarda da okul müdürlerinin yeterli veya yeterliye yakın seviyede görüldükleri, değerlendirme ve performans değerlendirme konularında da sürecin öncelikli uygulayıcısı olarak gösterildiği görülmektedir.

Okul müdürlerinin performans değerlendirme sürecini tek başına yönetmeleri okul müdürleri üzerinde eşit ve adil değerlendirme yapma, objektif olma konularında baskı oluşturduğunu göstermiştir. Okul müdürlerinin performans değerlendirme sürecine paydaşların ve müfettişlerin katılmasını istemesi bunun bir göstergesi sayılabilir. Okul müdürlerinin sürece müfettişleri katmak istemelerinin bir sebebi de değerlendirme sürecinde ortaya çıkabilecek sorunlarda değerlendirme konusunda uzman sayılan müfettişlerden destek almak olarak da yorumlanabilir.

Okul müdürleriyle yapılan görüşmeler sonrası görüşlerinin büyük bir çoğunluğu mevzuatın “yeteri kadar iyi hazırlanmamış” olduğu yönünde olduğu tespit edilmiştir. Mevzuat yeterliliğine ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde ise görüşlerin büyük bir kısmının “kısmen yeterli” şeklinde gerçekleştiği tespit edilmiştir. Aygün'ün (2008) çalışmasında da öğretmenlerin performans değerlendirme uygulamasının sonuçlarının nasıl kullanılacağı ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmadıkları görülmüştür. Fakat Akşit'in (2006) çalışma bulgularında ise öğretmenlerin yarıya yakınının performans değerlendirme süreciyle eksik yönlerini görmedikleri böylelikle performans değerlendirmenin öğretmenleri geliştirmek amacı taşımadığı sonucuna varılmıştır.

Performans değerlendirmeye ilişkin mevzuat genel olarak değerlendirildiğinde öğretmen performans değerlendirme sürecine yönelik bilgilendirme eksikliği dikkat çekicidir. Öğretmen performans değerlendirme sürecinin amacı, uygulanış biçimi, sonuçlarının hangi amaçla kullanılacağı belirsiz noktalardan sadece birkaçıdır.

Öğretmen performans değerlendirme sürecine yönelik öneri ve görüşler incelendiğinde okul müdürü ve öğretmenlerin sürece yönelik ortak öneri ve görüşleri şu şekilde gerçekleştiği görülmüştür: Veli ve öğrenci dışındaki paydaşların sürece katılması, performans değerlendirme sürecine yönelik tüm

paydaşlara uzman kişilerce bilgilendirmelerin hizmet içi eğitim çalışmalarıyla verilmesi, süreç sonunda ödül veya cezanın olması gerektiği, form maddelerinin somutlaştırılarak süreç değerlendirmenin eşit ve adil bir şekilde uygulanması gerektiği vurgulanmıştır. Okul müdürlerinin sürece yönelik öğretmenlerden farklı önerileri ise şu şekildedir: Her branşa farklı ölçek geliştirilmesi gerektiği, öğretmenlerin öz değerlendirme yaparak kendilerinin değerlendirilmesinin sağlanması, performans değerlendirme sürecine müfettişlerin katılımı gerektiği. Öğretmenlerin okul müdürlerinden farklı önerileri ise; müdürlerin farklı branşları değerlendirme konusunda bilgilendirilmeleri, müdür değerlendirme yeterliliklerinin artırılması gerektiği, müdür görevlendirmelerinde liyakate önem verilmesi gerektiği şeklinde gerçekleşmiştir.

Sonraki yıllarda aynı öğretmenlerle çalışacak olmak okul müdürlerinin değerlendirmesine etki eden en önemli faktörlerden biridir. Değerlendirme sonrası öğretilerde yaşanacak memnuniyet veya memnuniyetsizlik okul müdürü ile öğretmen iletişimine doğrudan yansiyebileceğinden bazı okul müdürlerinin değerlendirme sürecini etkilediği görülmektedir. Öğretmen performans değerlendirme sürecinin sadece okul müdürleri üzerinden yürütülmesi ve somut verilere dayalı olarak uygulanamaması nedeniyle sürecin okul müdürlerinin keyfi uygulamalarına açık olabileceği gibi dış faktörlerin de performans değerlendirme sürecine etki edebileceğini görüşme yapılan öğretmen görüşlerine dayalı olarak ifade etmek mümkündür. Uygulanan öğretmen performans değerlendirme sonrası herhangi bir ceza veya ödülün olmaması dış faktörlerin okul müdürü üstündeki baskısını azaltmıştır. Öğretmen performans değerlendirme sürecinin çoklu değerlendirme yoluyla yapılması bir noktada sürece etki edebilecek dış faktörlerin müdahalesini azaltacaktır.

Okul müdürleri ve öğretmenlerin süreç sonunda iyi performans sergileyen öğretmenlerin ödüllendirilmesi, iyi performans sergilemeyen öğretmenlerin cezalandırılması konusunda farklı düşünceler ifade ettikleri tespit edilmiştir. Süreç sonunda ödül ve ceza olmalı veya olmamalı diyenlerin yanı sıra ödül ve cezanın nasıl uygulanacağı konusunda farklı okul müdürü ve öğretmen görüşleri mevcuttur. Çelik'in (2009) araştırma sonuçlarında katılımcıların %92'si personelin çok çalışanlar ve daha az çalışanlar olarak ikiye ayrılması gerektiği ve bu sonuçlara göre personel ücretlendirilmesinin yapılması gerektiği sonucuna varılmıştır. Bu görüş çalışmayan personeli cezalandırmaktan çok çalışmayı cazip hale getirdiği görülmektedir. EARGED (2001) çalışma bulgularında ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin performans değerlendirme yöntemlerinin ve sonuçlarının kullanılması gerektiği ve farklı şekillerde ödüllendirilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır.

Elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde okul müdürleri ve öğretmenler, öğretmen performans değerlendirme sürecinin okul müdürleri tarafından uygulanmasını olumlu görmektedirler. Okul müdürlerinin süreci uygulama yeterlilikleri konusunda farklı görüşler olmasına rağmen eksikliklerin

giderilmesi ile beraber bunların aşılabileceği umulmaktadır. Mevzuata ilişkin görüşler ise üzerinde çalışılması ve yukarıda belirtilen eksikliklerin giderilmesi halinde sürecin uygulanabilir olduğu yönündedir.

Kaynakça

- Akşit, F.(2006). Performans Değerlendirmeye İlişkin Öğretmen Görüşleri. Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi.2, s.76-101.
- Altun, S.A. & Memişoğlu, S.P.(2008). Performans Değerlendirmesine İlişkin Öğretmen, Yönetici Ve Müfettiş Görüşleri. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Sayı:53, s.7-24
- Aksoy, Ş. (2012). “İlköğretim Okul Müdürlerinin Yeterlikleri İle Eğitim-Öğretim Süreci Arasındaki İlişki” Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi. Ankara.
- Arabacı, İ.B.(1996). “İlköğretim Müfettişlerinin Denetim İlkeleri Konusundaki Yeterlikleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Aslanargun, E., Göksoy, S. (2013). Öğretmen Denetimini Kim Yapmalıdır? Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Özel Sayı, 98-121.
- Atay, K. (1995). “İlköğretim Müfettişlerinin Yeterlikleri”. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi.
- Aygün, S. Ç. (2008). Ankara İli Genel Liselerinde Performansa Dayalı Denetimin Uygulanmasına İlişkin Öğretmen Görüşleri.(Yüksek Lisan Tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Balkar, B., Şahin, S. (2010). İlköğretim II. Kademe Öğretmenlerinin Öğretmen Performans Değerlendirme Model Ve Uygulamalarına İlişkin Görüşleri. Elementary Education Online, 9(1), 396-412.
- Beltekin, N., Şahin-Özdemir, B., Yılmaz, G., Akkalkan, H., Cemaloğlu, N. (2014). Sürekli Gelişim İçin e-Performans Yönetim Sistemi: Bir Model Önerisi. Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, Uluslararası E-dergi, 4(1), 149-170.
- Bostancı, A. B. (2004). Türkiye’deki Resmi Ve Özel İlköğretim Okullarında Öğretmen Performans Yönetimi (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Cemaloğlu, N. (2002). Öğretmen Performansının Arttırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü. Milli Eğitim Dergisi. Sayı: 153-154.
- Cihantimur, N. (2006). Anadolu Liseleri Ve Genel Liselerde Görevli Öğretmenlerin Performans Değerlendirmesine Yönelik Algıları. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Çavuş, A. (2010). Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yönetici, Öğretmen, Öğrenci Ve Velilerin Çoklu Değişkenlere Göre Performans Değerlendirmeye İlişkin Görüşleri (Ankara ili Keçiören ilçesi örneği). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Çelik, G.Ö. (2009).Kamu Çalışanlarının Performansa Dayalı Ücrete İlişkin Algılamaları. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

- Earged, (2001). Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları. Millî Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Ankara.
- Eroğlu E., Erden D. (2006). Okulda Performans Yönetim Modeli. T.C. MEB Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi. Ankara: Devlet Kitapları Müdürlüğü
- Ekiz, D.(2003). Eğitimde Araştırma Yöntem ve Metotlarına Giriş. Anı Yayıncılık. Ankara.
- Günbayı, İ., Yıldırım, S. (2012). Performans Yönetimine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri (Antalya İli Örneği). Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.
- Helvacı, M.A.(2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi. Cilt:35, sayı:1-2.
- MEB.(2017). Öğretmen Strateji Belgesi. Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü.Erişimtarihi:02.07.2017,http://oygm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_06/09140719_Strateji_Belgesi_Resmi_Gazete_sonrasY_ilan.pdf
- Memişoğlu, S. P. (2001). “Çağdaş Eğitim Denetimi İlkeleri Açısından İlköğretim Okullarında Öğretmen Denetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi”. Yayınlanmamış Doktora Tezi”. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özmen, F., Batmaz, C. (2006). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmen Denetimindeki Etkililikleri – Hizmet Yılı ve Görev Türü Değişkenine Göre Öğretmen Görüşleri. Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi. 2.
- Sağır, M. (2005). “İlköğretim Kurumlarında Görevli Öğretmenlerin İşbaşında Yetişmelerinde Müfettişlerin Denetim Rolüne İlişkin Öğretmen, Yönetici Ve Müfettiş Algıları”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şengül, Y.(2010). İlköğretim Okulu Yönetici Ve Öğretmenlerinin 360° Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Görüşleri. Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Soydan, T. (2012). Eğitim Alanında Performans Değerlendirme Sisteminin Geçerliliği Üzerine Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Dayalı Bir Araştırma. Ege Eğitim Dergisi. (13) 1: 1-25
- Topçu, İ. (2010). Devlet ve Özel İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Öğretimin Denetimi Yerine Getirme Biçimleri. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt:34, Sayı: 2, 31-39
- Türk Dil Kurumu (TDK). Erişim tarihi: 01.10.2016,<http://www.tdk.gov.tr/>
- Yavuz, Y. (1995). “Öğretmenlerin Denetim Etkinliklerini Klinik Denetim İlkeleri Açısından Değerlendirmeleri”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2013). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Seçkin Yayınları. Ankara