

Performans Değerlendirmesine İlişkin Öğretmen, Yönetici ve Müfettiş Görüşleri

Sadegül Akbaba Altun & Salih Paşa Memişoğlu

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda kamu örgütlerinde performans değerlendirilmesine geçilmesi öngörülmüştür. Bu bağlamda diğer kamu örgütlerinde olduğu gibi, Milli Eğitim Bakanlığında da performans değerlendirilme sistemine geçmek için gerekli çalışmalar ve pilot uygulamalar yapılmıştır. Bu çalışmanın amacı da, performans değerlendirilmesine ilişkin olarak öğretmen, yönetici ve ilköğretim müfettişi görüşlerini ortaya koymaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için veriler açık uçlu anket ile elde edilmiştir. Toplanan veriler betimsel analiz yöntemine göre analiz edilmiştir. Veriler sunulurken çoğunlukla frekansları belirtilerek paydaşların görüşleri detaylı olarak verilmiştir. Sonuç olarak, bütün paydaşlar mevcut denetim sisteminin öğretmenlere yeterince rehberlik sağlayamadığına inandıklarını ifade etmişler ve denetimin yeniden yapılandırmasının gerekliliğini vurgulamışlardır.

Anahtar sözcükler: Denetim, performans değerlendirilmesi, yeniden yapılandırma

The Opinions of Teachers, Administrators and Supervisors Regarding Performance Assessment

In the 8th Five Year Development Plan, public organizations have been urged to implement performance assessment. Similar to various public organizations, Ministry of National Education has also begun to establish the transition to performance assessment and has conducted pilot studies to evaluate its implementation. There is a need to conduct empirical research before expending it to wider audience. The aim of this research is to understand the restructuring process and how it is perceived by teachers, supervisors, and school administrators. Data were collected through survey. 39 school administrators, 53 teachers, and 24 supervisors participated in the survey. The data were analyzed by using descriptive analysis. In conclusion, all stakeholders report that current system has not been provided enough guidance to teachers and restructuring is needed.

Keywords: Supervision, performance assessment, supervisors, restructuring.

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda kamu örgütlerinde performans değerlendirmesine geçilmesi öngörülmüştür. Bu bağlamda Teftiş Kurulu, “Denetim ve Performans Değerlendirme Esasları”nın belirlenmesine yönelik çalışmalarına başlamış ve bu çalışmaları sürdürmektedir. Performans değerlendirmeye ilişkin en kapsamlı çalışma EARGED (2001) tarafından “öğretmenlerin performans değerlendirme modeli ve sicil raporları” konusunda yaptırılan çalışmadır. Bu çalışmanın amacı ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin performanslarının değerlendirmesinin bilimsel ölçütlere ve yöntemlere dayalı olarak yapılmasını sağlayacak bir değerlendirme modeli oluşturabilmek için öğretmen, yönetici ile müfettişlerin görüş ve önerilerinin saptanmasının sağlanmasıdır. Bu çalışmanın sonunda performans değerlendirmeye ilişkin çoklu veri kaynağına dayalı bir değerlendirme yapılması önerilmiştir. Bu çalışmanın ardından Milli Eğitim Bakanlığı 2002 yılında “Okulda Performans Yönetimi” taslağını hazırlamış ve 2006 yılında da “Okulda Performans Yönetimi Modelini” yayınlamıştır. Milli Eğitim Bakanlığı, performans değerlendirmesi için çoklu veri kaynağına dayalı “Performans Değerlendirme Modeli”ni benimsemiştir. Bu sistemde, eğitim çalışanları ile ilgili olarak denetlenenin kendisi, üstleri, çalışma arkadaşları ve denetim grubu veri kaynağı olarak kullanılmaktadır.

Performans Nedir?

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda 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, belirlenmiş olan bir hedefe ulaşım seviyesinin ölçümüdür (<http://kutup.dpt.gov.tr/kamuyone/oik527.pdf>, 10.10.2006).

Holton (1999) performansın çok boyutlu olduğunu ve çoğunlukla iyi tanımlanmadığını vurgulamaktadır. Holton performansın sınıflamasını açıklamak için altı faktörden bahsetmektedir.

1. *Performans çok disiplinli bir olgudur:* Performans literatürüne bakıldığında performansla ilgili modellerin geleneksel performans geliştirme modellerinde olduğu gibi psikoloji, insan kaynakları yönetimi, etik, sosyoloji, ekonomi, stratejik yönetim ve endüstri mühendisliği gibi farklı alanlardan geliştiği görülmektedir.
2. *Her performans değerlendirme modelinde ön yargılar vardır:* Her meslek veya alan, performansı kendi özel ihtiyaçlarına uydurmuştur. Örneğin, psikoloji bireye odaklandığı için performansla bireysel gözle bakmış. Kalite hareketi, örgütsel süreçlerin geliştirilmesine odaklandığı için

performansı süreç gözüyle; stratejik yönetim, performansı örgüt ve endüstri gözüyle görmüştür. Holton, bu ön yargılarla ilgili herhangi bir yanlısın olmadığını, sadece performansa yaklaşırken hangi bakış açısıyla ele alındığına ilişkin ihtiyatlı olunması gerektiğini vurgulamıştır.

3. *Performansla ilgili tek bir görüş olamaz:* Her meslek performansı kendi amacına uygun olarak tanımlamaktadır. Performansla ilgili tek bir model aramak anlamsızdır. Her meslek kendi sınırlarına uygun performans modellerini almalı ve performansın boyutlarına odaklanmalıdır. Burada önemli olan şey her mesleğin performansı tanımlaması, performansın geliştirilmesi için katkı yapacakların rollerinin belirlenmesidir.
4. *Performans düzeyleri ve performans göstergelerinin bazı modellerde karıştığı görülmektedir:* Bu karışıklık disiplinlerin önyargılarından oluşmaktadır.
5. *Modellerin alt sistemleri çok çeşitlidir:* Modellerin alt sistemleri disiplinlerin önyargılarını yansıtmaktadır.
6. *Performansın boyutları için entegre modele ihtiyaç vardır:* Performansın sınıflandırılması, kargaşanın giderilmesi ve performansın geliştirilmesinde netlik ve açıklık sağlamak için entegre modele ihtiyaç vardır. Bu model her durum için uygulanabilir. Holton (1999) bütünleştirilmiş performans sınıflandırılması için bir model önermiştir. Bu modelde performansın boyutları; misyon, süreç, kritik performans alt sistemleri ve bireyler olarak belirtilmiştir.

Büyüköztürk (2007, 29) performansın “edim”, “başarı”, “iş başarımlı, bireyin bir göreve ilişkin neleri yapabildiğinin nicel ve nitel anlatımı”, “bir işin gerçekleştirilmesine yönelik tüm çabalar” bireyin bir işi yaparken gösterdiği çaba”, “istenilen işin tamamlanması” olarak tanımlandığını ifade etmektedir. Aydın (2005) performansı “belirli bir zaman diliminde, özel iş etkinliklerini gerçekleştirmek için gösterilen davranış ya da ortaya konulan ürün” (s.146) olarak tanımlamaktadır. Performans, 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda olduğu gibi amaçlanmış bir çalışma sonucunda elde edilmiş nitel veya nicel göstergeler olarak ifade edilebilir.

Performans Değerlendirmesi Nedir?

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda kamu örgütlerinde performans değerlendirilmesine geçişin önerilmesinden sonra, Milli Eğitim Bakanlığının bu konuyla ilgili görevli organı Teftiş Kurulu Başkanlığı da performans

denetimine ilişkin çalışmalara başlamış ve performans değerlendirmeyi şöyle ifade edilmiştir.

Performans değerlendirme; önceden saptanmış kriterlere göre, kurumun ve personelin iş başarımının ölçülmesi, analiz edilmesi ve geri bildirimlerin sunulması sürecidir. Performans değerlendirmede hedef de; kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesinde ve sürekli geliştirilmesinde etkin rol oynayan süreçlerin ve bu süreçlerin belirleyicisi olan çalışanların performans planlaması yapmaları için gerekli geri bildirimlerin, bilimsel ve katılımcı yöntem ve tekniklerle oluşturulması olarak tanımlanmıştır (MEB, Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2006).

Aydın (2005) da performans değerlendirmeyi “performans standartları ya da etkililik düzeyleri açısından görelî ya da somut performans ölçümlerinin yorumlanması” (s.146) olarak tanımlamaktadır. Başaran (1985) bir iş görenin iş performansını etkileyen kişilik ve yeteneğinin dışında başka faktörlerin olduğunu ifade ederek, bu faktörleri girdinin niteliği, işleme sorunları, etkileşim bozukluğu, çatışma, yönetim kusurları, iş görenin sağlığı ve dış çevre olarak ifade etmektedir.

Aydın (2005) performans değerlendirilirken adil olunmasını, yapılan performans değerlendirmenin geliştirici ve güdüleyici, farklı durumlara uygun, kapsamlı ve sürekli olması, çalışanın katılımına olanak tanınması, geçerli ve güvenilir olması gerektiğini vurgulamaktadır.

Diğer değerlendirme yaklaşımlarında olduğu gibi performans değerlendirme ile ilgili hatalar da oluşmaktadır. Helvacı (2002) performans değerlendirmede karşılaşılan sorunları;

- a. Ölçme araçlarından kaynaklanan hatalar
 - b. Aşırı hoş görü ve aşırı katı olmaktan kaynaklanan hatalar
 - c. Merkezi eğilim hataları
 - d. Yakın zaman etkisi hataları
 - e. En son ölçüme bağlı kalma hatası
 - f. Baskın özellik (Halo etkisi)
 - g. Tek yönlü ölçüm
 - h. Taraflı ölçüm
- olarak ifade etmiştir.

Levi ve Williams (2004) performans değerlendirmenin sosyal boyutuna vurgu yapmak için alan yazında yer alan 300 makaleyi taramıştır. Bu makalelerde, performans değerlendirme yapılırken süreçte sosyal boyut konusunda daha bilinçli olmamız gerektiği belirtilmiştir. Performans değeri-

dirme etkililiğinde, değerlendiricinin tepkisi öncelikle vurgulanmıştır. İkinci olarak, dönüt çevresi veya dönüt kültürünün performans değerlendirmenin teorik ve uygulamaya yönelik çıktıklarına etkisi belirtildikten sonra, üçüncü olarak da teknoloji, insan kaynakları stratejisi ve ekonomik koşullar gibi ikincil değişkenler vurgulanmıştır.

Levi ve Williams (2004) etkili performans değerlendirilmesinin doğru olarak anlaşılması ve geliştirilmesinde örgütsel bağlamın belirlenmesi, ölçülmesi ve tanımlamasının gereğini ifade etmişlerdir. Performans değerlendirmesi yapılırken, örgütsel bağlama ilişkin değişkenler, değerlendirilenlere ilişkin değişkenler ve değerlendiricilere ilişkin değişkenlerin dikkate alınması gerekmektedir.

Denetime İlişkin Literatür Taraması

Türkiye’de denetim üzerine yapılan çalışmalar 1970’li yıllara kadar gitmektedir. İlk çalışma Öz (1971) tarafından yapılmış ve denetimin beklenen amaçları gerçekleştiremediği belirtilmiştir. Bunu takip eden çalışma Karagöz (1977) tarafından yapılmış, müfettişlerin kendilerini yeterli görmelerine rağmen müdürlerin, milli eğitim müdürlerinin ve öğretmenlerle müfettişlerin bu konuda fikir birliği içinde olmadıkları belirtilmiştir. Karagöz (1977) müfettişlerin değerlendirmeyi rehberlikten daha ağırlıklı olarak gerçekleştirdiklerini ve öğretimsel etkinliklerde öğretmenlerin başarılı olması için müfettişlerin katkılarının olmadığını vurgulamıştır. Öz (1977) denetimle ilgili çalışmasında yapılması gerekenle yapılan işlemler arasında büyük uçurumların olduğunu ve yapılan denetimin modern denetim anlayışıyla bağdaşmadığını belirtmiştir. Bu çalışmadan yaklaşık 10 yıl sonra Kapusuzoğlu (1988) yaptığı araştırmasında öğretmenlerin denetimden birçok yönden şikayetçi olduğunu vurgulamıştır. Bilir (1991) denetimin alt sistemlerinin yapı ve işlevlerini analiz etmiş ve Öz’ün sonuçlarına benzer sonuçlar bulmuştur. Beklenen denetim etkinlikleriyle gerçekleştirilen denetim etkinlikleri arasında farklar olduğu görülmüştür.

Bunu takip eden yıllarda farklı birçok araştırmacı (Örneğin, Arabacı, 1995; Atay, 1995; Yavuz, 1995; Memişoğlu, 2001; Sağır, 2005) tarafından öğretimin denetimi, ilköğretim müfettişlerinin rolü ve yeterlikleri konusunda araştırmalar yapılmıştır. Arabacı, denetimin çok yüzeysel yapıldığı ve öğretimin gelişmesine katkıda bulunmadığı; Atay (1995) da öğretmenlerin denetimi bir değerlendirme süreci olarak algıladığı; aynı yıl Yavuz’un (1995) yaptığı diğer bir çalışmada yapılan denetimin çağdaş denetim etkinlikleriyle uyummadığı sonucuna varılmıştır. Memişoğlu (2001) denetimin öğretimsel etkinliklerin gelişmesinde öğretmenlere yardımcı olmadığını belirtmiştir. Benzer çalışma Sağır (2005)

tarafından yapılmış ve müfettişlerin işbaşında öğretmenlere nasıl yardımcı olduğunu bulmaya çalışmış ve rehberliğin istenilen düzeyde olmadığını bulmuştur. Bu çalışmadaki diğer bir bulgu da, müfettişlerin çoğu, bürokratik etkinlikler ve kırtasiye işi ile uğraştıklarını ifade etmişlerdir.

Öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesine yönelik en kapsamlı araştırma EARGED (2001) tarafından yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bazı bulgular aşağıda belirtilmiştir.

- İlköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin performans değerlendirmelerinin okul müdürleri tarafından yapılması araştırmaya katılan grupların yarısından fazlası tarafından desteklenmiştir.
- İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin performans değerlendirmelerinin dört ay ve daha az bir sürede yapılması gerektiği, öğretmenlerin ve ilköğretim müfettişlerinin yarıya yakını, okul müdürlerinin ve il milli eğitim müdür ve yardımcılarını ile ilçe milli eğitim müdürlerinin yarısından fazlası tarafından benimsenmiştir.
- İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin sicil raporlarının düzenlenmesinin okul müdürleri tarafından yapılması gerektiği tüm grupların yarısından fazlası tarafından kabul görmüştür.

Bu araştırmanın sonucundaki önerilerden bir tanesi de öğretmenin performansının değerlendirilmesi sürecinde, okul müdürü, ilköğretim müfettişi, zümre öğretmenleri ve öğretmenin kendisi de yer almasıdır.

Sonuç olarak, araştırmalar denetimin beklenen düzeyde etkili olmadığını göstermekte ve denetimin yeniden yapılandırılması gerektiği önerilmektedir. Bu yeniden yapılandırma sürecinde bu alanda temel rolleri olan öğretmen, yönetici ve müfettişlerin görüşleri önem taşımaktadır. Bu çalışmanın amacı da, yeniden yapılandırma sürecinde ilköğretim okullarında görevli öğretmen, yönetici ve ilköğretim müfettişlerinin performans değerlendirmeye ilişkin görüşlerini ortaya koymaktır.

Yöntem

Katılımcılar

Araştırmaya 20 ilköğretim okulu müdürü (2 kadın, 18 erkek) ve 19 müdür yardımcısı (2 kadın, 17 erkek) olmak üzere toplam 39, 53 öğretmen (18 Kadın, 35 Erkek) 24 ilköğretim müfettişi (3 kadın, 21 Erkek) katılmıştır.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin branşlarına bakıldığında çoğunluğunun sınıf öğretmeni (14 sınıf öğretmeni, 6 branş öğretmeni- 5 Din Kül-

türü ve Ahlak bilgisi, 1 Türkçe öğretmeni) olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin mesleki kıdemlerine bakıldığında, mesleki kıdemlerinin 9 yıl ile 38 yıl arasında değiştiği görülürken ortalama 21 yıldır. Okul müdürlerinin yöneticilik kıdemleri de 1,5 yıl ile 25 yıl arasında değişirken, ortalama yöneticilik kıdemlerinin 9 yıl olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan müdür yardımcılarının branşlarına bakıldığında müdürlere benzerlik göstermektedir. Müdür yardımcılarının da çoğunluğu sınıf öğretmeni kökenlidir (12 sınıf öğretmeni, 6 branş öğretmeni- farklı branşlardan). Müdür yardımcılarının mesleki kıdemleri 7 yıl ile 27 yıl arasında değişirken, mesleki kıdem ortalaması 17 yıldır. Müdür yardımcılarının yöneticilikteki kıdemleri 2 ay ile 16 yıl arasında değişmektedir. Ortalama yöneticilik kıdemleri 5 yıldır.

Öğretmen katılımcıların branşlarına bakıldığında çoğunluğu sınıf öğretmenleri (29 sınıf, 24 branş) oluşturmaktadır. Öğretmenlerin mesleki kıdemleri 1 yıl ile 27 yıl arasında değişmektedir. Öğretmenler kıdemlerini derece ve yıl olarak karışık verdikleri için ortalama yıllarına bakılamamıştır.

Müfettişlerin mesleki kıdemleri 45 yıl ile 10 yıl arasında değişirken, ortalama mesleki deneyim 27 yıldır. Müfettişlerin, müfettişlikteki deneyimleri 37 yıl ile 4 yıl arasında değişmektedir. Ortalama müfettişlikteki kıdem 13 yıldır. Araştırmaya katılan müfettişlerden ikisi ön lisans, 14'ü lisanstan mezun olmuştur. Yedi ilköğretim müfettişi yüksek lisanslı bir müfettiş de doktoralıdır.

Verilerin Toplanması ve Analizi

İlköğretim müfettişlerinin, öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin denetimde performans değerlendirilmesine ilişkin görüşlerini belirlemek için açık uçlu sorulardan oluşan bir anket hazırlanmış ve iki ilde gönüllülerin katılımına dayanan bir tarama yapılmıştır. Bu araştırmada açık uçlu sorulara dayalı anket kullanılmasının tercih edilmesinin nedenlerinden birisi görüşmeye eş değer özellikler taşımasıdır. Diğer de kısa sürede daha fazla katılımcıya ulaşmaktır. Bu çalışmada görülmüştür ki açık uçlu sorularla veri toplamanın, görüşmeye kıyasla üstün yanı katılımcıyla yüz yüze olmadığımız için katılımcının görüşünü rahatlıkla kendi cümleleriyle ifade etmesidir. Ancak, bu çalışmada açık uçlu sorulara dayanan anket uygulamasının dezavantajlarının olduğu da görülmüştür. Katılımcının el yazısının okunaklı olmadığı durumlarda yazının anlaşılmasında güçlük yaşanmıştır. Ayrıca, katılımcıya yazdıklarıyla ilgili açıklama yaptırma şansınız kalmamıştır. Bu durumu önlemek için araştırmacının e-posta adresini verip katılımcılara e-posta atarak veya Internet ortamına bu açık uçlu soruları koyarak açık uçlu sorulara cevap almak, yukarıda belirtilen sorunlara çözüm olabilir. Hem yazı standart olduğu için okunaklı durumda olur, hem de

katılımcının e-posta adresi olduğu için yazdıklarıyla ilgili sondaj yapma olanağı doğar. Bunun da ötesinde, katılımcıların yazdıkları rahatlıkla başka bir ortama taşınıp çok kolay analiz edilebilir. Dolayısıyla elektronik ortamda açık uçlu sorularla veri toplama görüşme yapmada güçlük çekildiği durumlarda ve daha kalabalık bir gruba ulaşmak istenildiğinde uygun bir yaklaşımdır. Buradaki temel dezavantaj araştırmacı ve katılımcıların etkili bilgisayar okuryazarı olmadığı durumlarda sağlıklı işlememesidir.

Veri toplama aşamasında katılımcılara demografik bilgilerin yanı sıra, aşağıdaki açık uçlu sorular sorulmuştur.

1. Sizce denetimi yeniden yapılandırmanın - performans değerlendirilmesine geçiş-gerekçeleri nelerdir?
2. Denetimin yeniden yapılandırılması- performans değerlendirilmesine geçiş- hakkında ne düşünüyorsunuz?
3. Denetimin yeniden yapılandırılmasının olumlu ve olumsuz yönleri neler olabilir?

Toplanan veriler betimsel analiz yöntemine göre analiz edilmiştir. Bulgular sunulurken çoğunlukla frekansları belirtilerek ve okul yöneticileri, müfettişler ile öğretmenlerin görüşleri ayrı ayrı verilmiştir. Bulguların sonunda da ortak bulgular sıralanmıştır.

Bulgular

Okul Yöneticilerinin Performans Değerlendirilmesine İlişkin Görüşleri:
Okul yöneticileri denetimin yeniden yapılandırılması gerekçelerinin öncelikle mevcut sistemin yetersizliğinden kaynaklandığını (13), denetimde rehberliğin yapılmamasından (11), bir yıl boyunca yapılan çalışmaların bir saatte değerlendirilemeyeceğinden (7), denetimin güncel koşullara uyması gerekliliğinden (4), paydaşların eğitimin bir parçası olması gerekliliğinden (4), müfettişlerin objektif olmamalarından (4) ve teknolojik gelişmelere müfettişlerin ayak uyduramamalarından kaynaklandığını belirtmektedirler.

Okul yöneticilerinin kafalarında soru işaretleri olmasına rağmen çoğunlukla bu değişim girişimini *olumlu* bulmaktadırlar. Değişimi olumlu bulma gerekçeleri: Herkesin eğitimde sorumluluk alması (8), şimdiye kadar yapılan değerlendirmelerin objektif olmaması ve bundan sonra objektif olabileceğine olan inanç (6), performansın değerlendirilmesi (5), denetimin uzun zaman alması (3) ve sisteme hareketlilik getirmesidir (2). Bu değişimin *olumsuz* yönleri olarak, veli ve öğrencilerin altyapılarının hazırlanmadan

değerlendirmeye katılmalarının getireceği sıkıntılar (10) ve okuldaki personel arasında husumetin olacağına ilişkin endişelerdir (2).

Öğretmenlerin Performans Değerlendirilmesine İlişkin Görüşleri: Öğretmenler denetim sisteminin yeniden yapılandırılmasının gerekçelerini, mevcut sistemdeki yetersizlikler (24), değerlendirmenin öznel olması gerekliliği (14), bir saatte öğretmenin denetlenmeyeceği gerçeği (8), eğitim ve öğretimin daha kaliteli olmasının sağlanması (8), Türk Eğitim Sisteminin dünyadaki gelişmelere paralel gitmemesi (7), rehberliğin yapılmaması (6), eğitimde daha başarılı sonuçlar almak (6), mevcut denetimlerde yıkıcı eleştirilerin olması (5), denetimde sürekliliğin olması (4), öğretmen, öğrenci, veli, okul işbirliğini artırma (4), denetimin tek kişi tarafından değil de daha geniş kapsamlı ve daha fazla katılımcıyla yapılması (4), haksızlıkların önüne geçilmesi (2), güvenilir denetimin yapılması (2), yeni programa uygun yeni denetim sisteminin getirilmesi (2) ve eğitimcilerin “müfettiş-teftiş” sendromundan kurtarılması olarak ifade etmişlerdir.

Denetimin yeniden yapılandırılarak performans değerlendirmeye geçiş hakkında öğretmenlerin çoğunluğu denetimin yeniden yapılandırılması gerektiğini (25) ifade ederken gerekçeleri farklı olmuştur. Aşağıda verilen öğretmen ifadesinde olduğu gibi performans değerlendirilmesine geçişin mevcut sistemin amaca uygun işlememesinden kaynaklandığı ve değişimin olması gerektiği belirtilmiştir.

Denetimin yeniden yapılandırılması şarttır. Çünkü denetlemelerde denetimden çok eleştiri, hakaret, usta çırak ilişkisi içinde amacından uzak, öğretmenin çalışma azmini köreltici olaylar olmaktadır (1. öğretmen).

Diğer bir öğretmen de denetimin yeniden yapılanmasını olumlu bulduğunu ve bunun sisteme yarar sağlayacağını ifade etmiştir.

Denetimin yeniden yapılandırılması hemen herkesin taşın altına elini sokması ve herkesin üzerine düşen yetki ve sorumlulukları yerine getirmesi açısından çok önemlidir. Öğretmen, öğrenci, veli ve idarenin birlikteliğinde çalışarak eğitim ve öğretim seviyesini daha da yükselteceğini düşünerek performansa dayalı uygulamanın yarar getireceği kansındayım (21. öğretmen).

Öğretmenlerin denetimin yeniden yapılandırılmasına ilişkin olarak ikinci sırada belirttikleri görüşleri yeniden yapılandırmanın objektif olabileceğine ilişkindir (11). Ancak, öğretmenler yine de objektiflikle ilgili endişelerini dile getirmişlerdir.

Değerlendirme objektif olmalıdır. Veli, öğrenci ne kadar objektif olabilir? (3. öğretmen).

Denetimlerin gerçekte amacına uygun ve objektif olması durumunda olumlu; fakat performans değerlendirmenin de objektif olamayacağı hakkında endişelerim var (15. öğretmen).

Öğretmenlerin görüş belirttikleri diğer bir konuda, okul müdürlerinin denetimde etkinliklerinin artırılmasına (9) yönelik görüştür.

Denetimin yeniden yapılandırılmasında müfettişlerin etkinliğinin daha da azaltılması, okul müdürlerinin etkinliğinin artırılması gerektiğini düşünüyorum. Geçmişe göre daha olumlu olacağına inanıyorum. Fakat yıl boyunca birlikte çalıştığımız okul müdürünün %30, iki saatlik bir teftişle size %50 not verecek olan müfettişin etkisinin fazla olduğunu bunun asgariye indirilmesi gerektiğini düşünüyorum (5. öğretmen).

Birinci derece amirlerin denetiminin artırılması (34. öğretmen).

Öğretmenler ayrıca denetimin yeniden yapılandırılmasıyla ilgili yeterli bilgilerinin olmadığını (4), yeniden yapılandırmada aşağıdan yukarıya bir değişimin gerçekleşmediğini (2), performans değerlendirilmesine geçildi ise uygulamanın özel sektör gibi olması gerektiği (1) yönünde de görüşler belirtmişlerdir. Öğretmenlerden sadece birisi böyle bir yeniden yapılandırmaya gerek olmadığını ifade etmiştir.

Öğretmenler yeni denetim sisteminin ancak objektif olduğunda etkili olacağını savunurken, performans denetiminin *olumlu* yönleri, çoklu değerlendirme sisteminin olması (19), denetimde sürekliliğin sağlanması (5), adaletsizliği ortadan kaldırması (4), objektif olması (4), uzun süreli denetimin olması (4), rehberliğe daha fazla yer vermesi (4) ve müdürlerin denetim yapması (3) olarak ifade edilmiştir. Okul müdürlerinin denetim yapması bazı öğretmenlerce (5) olumsuz olarak ifade edilmiştir. Öğretmenler en fazla veli (15) ve öğrenciler (13) tarafından değerlendirilmelerini *olumsuz* olarak görmüşlerdir. Bu görüşü değerlendirmelerin objektif olmayacağına (10) ilişkin görüşler takip etmiştir. Veli ve öğrencilerin öğretmenleri tehdit altına alıp psikolojik baskı uygulayacağına ilişkin görüşler (4) ifade edilmiştir. Son olarak da bu değerlendirmelerin kişisel çatışmalar yaratması (4), kayırmaların olabileceği (3), okul içi demokrasinin zarar görebileceğine ilişkin görüşler ifade edilmiştir.

Öğretmenler kendilerinden istenmemesine karşın alternatif denetim modelleri (4) de önermişlerdir. Bu modeller öğretmenlerce şöyle dile getirilmiştir.

Bu tür bir denetim anlayışının yerine, sözleşmeli personel statüsü getirilmeli ve her yıl Okul Aile Birliği ile sözleşme yenilenmeli (3. öğretmen).

Denetim sürecinde okullara kadrolu müfettiş verilmesini istiyorum (19. öğretmen).

Denetim sendikalara bırakılmalıdır. Bakanlık, okul yönetimi, gözlemci, olmalı. Demokratik mesleki örgütler olan sendikalar bu işi tümüyle üstlenmelidir. Çünkü mesleki değerleri en iyi bu alanın örgütleri uygulayabilir (48. öğretmen).

Müfettişlerin Performans Değerlendirilmesine İlişkin Görüşleri: Müfettişler denetimin yeniden yapılanmasının gereklerini mevcut sistemin yetersizliği (9), iki başlı denetimin olması (7), denetimin rehberliğe yönelik olmaması (6), eğitim ve öğretimdeki gelişmelere ayak uyduramama (3) gibi nedenlere bağlarken, denetimin yeniden yapılanmasıyla ilgili bilgilerinin net olmadığını vurgulamışlardır. Performans değerlendirmesinin *olumlu* yönlerine yönelik olarak daha objektif olacağı (6) çoklu veya paydaşlarının katıldığı bir denetim sisteminin olması (4), rehberliğe müfettişlerin daha fazla yer vermesi (4), öğretmeni kazanarak güven duygusu vermesi (2), müfettişlerin iş doyumunu arttırması (2), ve kaliteyi arttırması bakımından olumlu olarak görüldüğü ifade edilmiştir. Ancak, ilköğretim müfettişleri performans değerlendirme sisteminin *olumsuz* yönlerini de objektif olmayacağı (2), kırtasiyenin fazla olacağı (2), zamanının yetersiz olacağı (2), yetersiz ve art niyetli değerlendirmelerin olacağı (2), çalışanlar arasında çatışma yaratacağı ve kadrolaşmaya yol açacağı kaygılarıyla belirtmişlerdir.

Müfettişlerden elde edilen bilgilerden, aslında performans değerlendirme ile ilgili çok detaylı bilgi sahibi olmadıkları gözlenmiştir. Formda bu sorunun altında “çok fazla fikrim yok” ifadeleri yer almakla birlikte o soruyla ilgisi olmayan ibarelerin olduğu da görülmüştür. Ayrıca, ilköğretim müfettişlerinden kıdemleri fazla olanların kıdemleri daha az olanlara oranla değişime karşı direnç gösterme eğilimi içinde oldukları aşağıdaki ifadelerde belirlenmiştir.

Yapılandırılmamalıdır. Şu günlerde yapılmak istenenler ve yaklaşımlar art niyetli ve yetersizdir. Kurumun gerekliliği tartışılmamalı. Eksik ve aksaklıklar giderilmeli- geliştirilmelidir (Erkek, Kıdem: 35 yıl; müfettişlikte kıdem: 20 yıl)

Yeniden yapılanmanın bir ihtiyaç olduğunu sanmıyorum. Denetimin yeniden yapılanmasına gerek görmüyorum (Erkek, Kıdem: 35yıl; müfettişlikte kıdem: 11)

Müfettişlerden eğitim düzeyleri yüksek olanların daha yeniden yapılandırmaya ilişkin olarak olumlu baktıkları ve değişimi daha çabuk kabullendikleri gözlenmiştir.

Denetim, müfettişlerin “rehberlik ve iş başında yetiştirme” görevleri esas alınarak yeniden yapılmalıdır. Bu yeniden yapılanmada “denetimin” yönetim süreçlerinden bir tanesi olduğu kesinlikle dikkate alınmalıdır. (Erkek, Kıdem: 15 yıl; müfettişlikte kıdem: 5 yıl; yüksek lisanslı)

Performans değerlendirmedeki ölçütlerin bazılarının iyileştirilmesi gerekir. Çünkü maddenin açık seçik anlaşılır ve tek özellikle ölçülmesi gerekir. Herkesin yansız karar verebilmesi gerekir. Denetimin yeniden yapılanmasını destekliyorum (Kadın, Kıdem: 25 yıl; müfettişlikte kıdem: 15 yıl; doktoralı).

Yeniden yapılandırmanın müfettişin etkililiğini arttıracaklarını düşünüyorum (Kadın, kıdem, 16 yıl; müfettişlik kıdemi 10 yıl; yüksek lisanslı).

Özet olarak, yöneticiler, müfettişler ve öğretmenler aşağıdaki bulgularda hemfikirdirler:

- Mevcut denetim sistemindeki yetersizlikler denetimin yeniden yapılandırılmasını gerekli kılmaktadır.
- Objektif denetim sistemine ihtiyaç vardır. Performans değerlendirme ile bunun sağlanması beklenmektedir.
- Veli ve öğrencinin denetim sistemine katılmasına çoğunlukla öğretmenler olmak üzere yönetici ve müfettişlerde karşı çıkmaktadır.
- Denetimin rehberliğe yönelik olması gerektiği her üç grup tarafından vurgulanmıştır.
- Çoklu veri kaynağına dayalı değerlendirme okulda çatışmalara ve husumete neden olabilecektir.

Sonuçlar, Tartışma ve Öneriler

Araştırmadan elde edilen ilk bulgular, okul yöneticileri, öğretmenler ve ilköğretim müfettişleri ilköğretimdeki denetimin yeniden yapılandırılması gerektiğini belirtmişlerdir. Katılımcılar, yapılan denetimin istenilen düzeyde olmadığını ve beklentileri karşılamadığını; ayrıca çağdaş denetim ilkeleriyle tutarlı olmadığını ve öğretmenlere rehberlik etmediğini ifade etmişlerdir.

Katılımcıların ortak görüş belirttikleri noktalardan birisi mevcut denetim sisteminin yetersiz olduğu ve işlemediğidir. Daha önce yapılan çalışmalara bakıldığında da (Öz (1977; Kapusuzoğlu,1988; Bilir, 1991; Arabacı, 1995; Atay, 1995; Yavuz, 1995) denetimle ilgili çalışmalarda yapılması gerekenle, yapılan işlemler arasında büyük uçurumların olduğu ve yapılan denetimin modern denetim anlayışıyla bağdaşmadığı belirtilmiştir. Katılımcıların diğer ortak görüş bildirdikleri nokta da denetimde rehberlik hizmetlerinin yapılamadığıdır. Karagöz (1977), Memişoğlu, (2001) ve Sağır (2005) benzer şekilde müfettişlerin değerlendirmeyi rehberlikten daha ağırlıklı olarak gerçekleştirdiklerini ve rehberlik hizmetlerinin istenilen düzeyde olmadığını vurgulamışlardır.

Okul yöneticileri ve öğretmenler yeni sistemin, belirlenen kriterlerin objektif olması ve objektif olarak uygulanması durumunda başarılı olacağına inandıklarını ifade etmişlerdir. Anket uygulanan müfettişlerin performansa dayalı denetime ilişkin bilgilerinin öğretmenler ve yöneticilerden daha az olduğu görülmüştür. Aslında performans değerlendirme sistemini yapacakların bu konuda bilgilerinin az olması, bu sistemin sağlıklı yürütüleceği koşullarını da gündeme getirmektedir.

Öğretmenler, yöneticiler ve müfettişler performansa bağlı değerlendirmenin avantajlarını; (a) paydaşların denetim sürecine katılmaları, (b) denetimin daha şeffaf olması, (c) öğretilere yapılacak rehberliğe daha fazla zaman ayrılması olarak ifade etmişlerdir. Katılımcılar tarafından vurgulanan en belirgin dezavantaj durumu ise velilerin ve öğrencilerin öğretmenleri değerlendirmesidir.

Öğretmenler, müfettişler ve okul yöneticileri, öğrencilerin ve velilerin öğretmenleri ve yöneticileri değerlendirmelerinin okulda olumsuz bir iklim oluşturacağı inancındadırlar. Öğretmenler ve veliler ile öğretmenler ile öğrenciler arasında çatışmaya sebep olma gibi okulda birçok probleme yol açacağı ifade edilmiştir. Öğretmenler çoklu değerlendirme sistemini istemekle birlikte veli ve öğrencinin bu istem içinde olmasını istememektedirler. Yeniden yapılanma bir değişim süreci olduğu için değişime direncin olması ve değişimin doğasından kaynaklı çatışmaların olması normaldir. Ancak, çoklu değerlendirmede paydaşlardan olan veli ve öğrenci katılımının aşamalı yapılması, öncelikle veli ve öğrencilerin değerlendirme konusunda yetiştirilmesi gerekmektedir.

Öğretmenlerin çoğunluğu okul müdürlerinin denetimde daha aktif rol olmasını ve değerlendirmedeki yüzde oranlarının daha fazla olmasını isterken, bazı öğretmenler de okul müdürlerinin objektif olamayacağı durumların da olabileceğini ve böyle durumlardan dolayı müdürlerin denetime daha fazla katılmalarını şüpheyle yaklaşmaktadırlar.

Sonuç olarak, bütün paydaşlar mevcut denetim sisteminin öğretmenlere yeterince rehberlik sağlayamadığına inandıklarını ifade etmişlerdir. Bu durumun bile denetimin yeniden yapılandırılması için bir sebep olacağını vurgulamışlardır. Öğretmen ve yöneticilerin bu değişim sürecine ilişkin kafalarında soru işaretleri olmasına rağmen, müfettişlere göre bu değişimi daha kolay kabullendikleri gözlenmiştir. Müfettişlerden meslekteki kıdemleri fazla ve eğitim durumları düşük olanlar, bu değişime daha fazla direnç gösteren grup olmuştur. Değişimin sağlıklı olması için bilgilendirme ve tutum değiştirme çalışmalarına ihtiyaç vardır. Ayrıca, değişim sürecinin incelenmesi için gözlem ve görüşmelere dayalı araştırmalara ihtiyaç vardır.

Summary

In the 8th Five Year Development Plan, public organizations were advised to use performance based assessment. Within this context, like many other public organizations, Ministry of National Education initiated the work to implement performance assessment and conducted several pilot studies.

Research about the supervision process in Turkey dates back to early 1970's. The first study was conducted by Öz (1971) and he reported that the supervisory system did not realize its duties as expected. The following study was conducted by Karagöz (1977) titled "Supervision application in primary education". In his research, Karagöz (1977) found that a) Although supervisors perceive themselves as competent for supervision, principals, National Education City Director, and teachers did not agree with them; b) during the supervision, supervisors prioritized for grading teachers rather than guiding them; c) The participants of this study except supervisors believe that supervision did not affect teachers' success regarding instructional activities. Öz (1977) conducted another research titled "Roles of supervisors in Turkish Educational System" and he found that there was a big gap between what had to be done and what had been done in terms of regulations and modern supervision approaches. Almost after a decade, Kapusu-zoğlu (1988) found similar results that teachers were complaining about supervisors' supervisory activities in many areas. Bilir (1991) analyzed the structure and function of the subsystems of supervision. He found similar results with Öz (1971) that the current supervision system and its quality had not been realized as anticipated.

In the following years, many other research studies about supervision of instruction and the roles and competencies of primary education supervisors were conducted by different researchers (e.g., Arabacı, 1995; Atay, 1995; Yavuz, 1995; Memişoğlu, 2001; Sağıroğlu, 2005). Arabacı (1995) reported that supervision was not carried on in-depth and it did not help to improve instruction. Atay (1995) conducted a similar study and he found that teachers perceived supervision as an evaluations process. During the same year, Yavuz (1995) conducted another study and he found that the supervisory activities did not match with what contemporary supervision principals believed to perform.

Turkish Educational System has undergone a major change in the last decade, among which is the Primary Education Supervisory System (PESS). Research results show that PESS do not satisfy the expected performance in

terms of guiding teachers to improve the educational system. A research study, which was conducted by Memişoğlu (2001), indicates that supervisors do not help teachers in terms of improving educational and instructional activities. Another study by Sağıroğlu (2005) investigated how supervisors help teachers on job training. Sağıroğlu (2005) found that supervisors' guidance is not at the expected level. Recent research findings within this context can be summarized as: a) The supervisory system did not realize its duties as expected level; b) the supervisory activities are not effective in terms of guiding teachers; c) supervisors carry out their duties as being busy with bureaucratic activities and paper work.

Consequently, it is clear that there is a need for restructuring the supervisory system. Meanwhile, Turkish Ministry of National Education decided to restructure the supervisory system by using performance assessment to evaluate teachers' performance rather than inspection. Therefore, the aim of this research is to understand restructuring process, to understand how this process is perceived by teachers, supervisors, and school administrators.

Method

In order to understand the supervisors', teachers', and administrators' opinions about the change process, an open ended survey was applied. Thirty-nine administrators (twenty principals and nineteen assistant principals) and fifty-three teachers in twenty schools from two cities voluntarily participated to this study. The participants were asked to fill out the survey and to send them back to the researchers. The data analyzed by using descriptive analysis.

Findings

The immediate findings indicate that administrators, supervisors, and teachers think that current supervision system does not meet the needs of the contemporary education and developments in education in this research context. All participants state that supervisors do not guide teachers and the supervision is not objective. Teachers and administrators are also of the opinion that one-hour period supervision is not enough to assess the teachers' whole year performance.

Administrators and teachers believe that if all criteria are objective and applied objectively, the new system will be successful. As come to the super-

visors, neither supervisors had enough information about the new performance based assessment nor do they had objection to new system. It can be said that supervisees have more information about the Performance Based Assessments and they have positive attitudes towards this new system than supervisors.

Teachers', administrators', and supervisors' reported advantages of using performance based assessment are (a) participation of stakeholders to supervision process, (b) being more transparent in supervision, and (c) allocating more time for guidance to teachers. The perceived disadvantages are voiced as (a) parents' and students' grading of teachers. Teachers and administrators believe that students' and parents' assessment of teachers and administrators will cause many problems at schools, such as, creating an unhealthy school climate, leading a conflict between parents and teachers, and between teachers and students. Most teachers complain that parents do not come and visit the school during the year. Teachers also complain that some of the parents and the students are not mature enough to evaluate teachers.

In conclusion, almost all participants believe that current supervisory system is not guiding teachers as expected level. Even only this condition causes restructuring PESS. It was also found that senior supervisors are more resistant to change than younger and more educated supervisors. It seems that there is a need to have more attitude change program and more information for supervisors. In addition, more qualitative studies are needed to understand the change process.

Kaynaklar/Refernces

- Arabacı, İ.B.(1995). "*İlköğretim Müfettişlerinin Denetim İlkeleri Konusundaki Yeterlikleri*". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Atay, K. (1995). "*İlköğretim Müfettişlerinin Yeterlikleri*". Yayınlanmamış Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi.
- Aydın, İ.(2005). *Öğretimde Denetim*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Başaran, İ.E. (1985). *Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi*. Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını, No: 139.

- Bilir, M. (1991). “Türk Eğitim Sisteminde Teftiş Alt Sisteminin Yapı ve İşleyişi”. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). Performansa Dayalı Durum Belirleme Nedir? *İlköğretmen*, 8, 28-32.
- DPT. *Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005)*. <http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/plan8.pdf> (İndirilme tarihi: 02.03.2007).
- EARGED. (2001). *Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları*. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- EARGED. (2002). *Okulda Performans Yönetimi (Taslak)*. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- EARGED. (2006). *Okulda Performans Yönetimi Modeli*. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- Helvacı, M.A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35 (1-2), 155-169.
- Holton, E.F. (1999). Performance Domains and Their Boundaries, *Advances in Developing Human Resources*, 1, 26-46.
- Kapusuzoğlu, Ş. (1988). “Son On Yılda İlköğretim Müfettişlerinin Rolünde ve Teftiş Uygulamalarında Değişmeler”. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karagöz, G. (1977). “İlköğretimde Teftiş Uygulamaları”. Ankara: Yayınlanmamış Doçentlik Tezi.
- Levi, P.E., & Williams, J.R. (2004). The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future, *Journal of Management*, 30(6) 881-905.
- MEB, Teftiş Kurulu Başkanlığı, Van Koç İlköğretim Okulu Denetim ve Performans Değerlendirme Bilgilendirme Toplantısı Sunuları. Edinildiği Tarih: 17.05.2006.
- 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.
- 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.

Sadegül Akbaba Altun & Salih Paşa Memişoğlu

- Öz, M. F. (1971). “*Milli Eğitim Sisteminde Teftiş ve Bir Teftiş Örgütü Modeli*”.
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi”. Ankara: Hacettepe Üniversitesi
Eğitim Bölümü.
- Öz, M.F. (1977). Türk Eğitim Sisteminde İlköğretim Müfettişlerinin Rolü.
Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Eğitim
Bölümü.
- Yavuz, Y. (1995). ”*Öğretmenlerin Denetim Etkinliklerini Klinik Denetim
İlkeleri Açısından Değerlendirmeleri*”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans
Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.

İletişim/Address:

Doç Dr. Sadegül Akbaba Altun
Başkent Üniversitesi
Eğitim Fakültesi
Bağlıca/Ankara
e-mail: akbabas@baskent.edu.tr

Alındığı tarih/Received: 02.04.2007
Düzeltilme/Revision: 09.11.2007
Kabul/Approved: 07.01.2008