



<http://kefad.ahievran.edu.tr>

Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi

ISSN: 2147 - 1037

Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Uygulamalarına İlişkin Görüş ve Önerileri*

Seval Koçak
Selçuk Yusuf Arslan

DOI:.....

Makale Bilgileri

Yükleme:20/09/2017 Düzeltme:20/01/2018 Kabul: 06/03/2018

Özet

Öğretmenlerin performans değerlendirmesi 17.4.2015 tarih ve 29329 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği’nin 54. maddesine göre, okul müdürleri tarafından gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Ancak okul müdürleri tarafından yürütülen değerlendirme sürecinin niteliği ve karşılaşılan sorunlar kamuoyunda tartışılır hale gelmiştir. Bu çalışmanın amacı; okul müdürlerince yapılan performans değerlendirmenin öğretmenler tarafından nasıl algılandığını ortaya çıkarmak, süreçte yaşanan sorunları ve bu sürecin iyileştirilmesine yönelik önerileri öğretmen görüşleri doğrultusunda belirlemektir. Nitel araştırma deseninde tasarlanan bu çalışmada, yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu, 16 öğretmenden oluşturulmuştur. Verilerin çözümlenmesinde içerik analizi kullanılmış, güvenilirlik hesaplaması Miles ve Huberman formülü ile yapılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlere göre performans değerlendirmenin amacına ulaşamadığı, yeni sisteme rağmen değerlendirme sürecine ilişkin sorunların okullarda varlığını devam ettirdiği görülmüştür. Performans değerlendirme sürecinde öğretmenlerin, değerlendirme süresinin sınırlılığı, somut kriterlere göre değerlendirilmeme, geri bildirim mekanizmasının zayıflığı, objektif ve adil olamama ve tek bir kişi tarafından değerlendirilme konularında rahatsızlık duydukları görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Okulda performans değerlendirme, Denetim süreci, Öğretmenlerin değerlendirilmesi, Öğretmen performansı.

Sorumlu Yazar : Seval Koçak, Arş. Gör. Dr., Uşak Üniversitesi, Türkiye, sevalkocak85@gmail.com, , 0000- 0002-9064-2335
Selçuk Yusuf Arslan, Öğretmen, MEB, Türkiye, selcukarslan2013@gmail.com, 0000-0002-2546-0842

*Bu makale 7. Uluslararası Eğitim Yönetimi Forumu’nda sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

602

Giriş

Okul etkililiğinin sağlanmasında önemli etkenlerden biri, tüm öğretmenlerin kendilerinden beklenen performans düzeyine ulaşmalarıdır. Bu bağlamda öğretmenlerin okul amaçlarına hizmet etme düzeyinin belirlenmesi, kendilerine bu konuda geri bildirim sağlanması ve gereksinim duydukları eğitim ve geliştirme olanaklarının sağlanması gerekmektedir. Performans değerlendirme süreci olarak isimlendirilen bu süreç, öğretmen değerlendirmesinin amaçları göz önüne alındığında, okulun varlığını etkin bir şekilde devam ettirmesi açısından önemli görülmektedir (National School Boards Association, 1987, Akt. EARGED, 2001: 16). Ancak performans değerlendirmenin amacına ulaşma düzeyi, değerlendirme sürecinin ne kadar objektif, etkileşimli yürütüldüğü ve öğretmenlerin gelişimine ne kadar katkı sağladığı ile ilişkili görünmektedir.

Performans değerlendirme, bir çalışanın işine yönelik davranışları ile bu davranışlara ait sonuçların ölçülmesi ve belirli bir ölçüt ile karşılaştırılması süreci olarak tanımlanmakta (Özdemir 2014: 13); çalışanın yapmakla yükümlü olduğu görevleri, sınırları belli bir zaman dilimi içerisinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesi olarak da ifade edilmektedir (Fındıkçı 2009: 297). Değerlendirmeyi örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için sürekli yapılan bir eylem olarak ifade eden araştırmacılar, bu süreci yönetsel ve örgütsel bir sorumluluk olarak tanımlamaktadırlar (Aydın 2014: 147; Coimbra 2013; Uyargil 2015: 211). Öğretmenlerin gelişimine odaklanan tanımlamalarda ise okullardaki denetleme ve değerlendirme sistemi, öğretmenlerin mesleki gelişiminin sağlanması için durumun belirlenmesi, değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi temelinde ele alınmaktadır (Başar 1993: 2-3; Bursalıoğlu 2005: 126-127; Taymaz 2010: 4-5).

Performans değerlendirmenin amacı, öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama yoluyla öğrencilerin öğrenim olanaklarını artırmak olarak ifade edilmektedir (Demirci 2011). Benzer şekilde Coimbra (2013) bu sürecin amacını mesleki gelişimi desteklemek, eğitim-öğretim uygulamalarını iyileştirmek ve bu şekilde öğrenci başarısını arttırmak olarak sıralamaktadır. Armstrong'a (2014: 335-336) göre performans değerlendirmenin amacı, çalışanın potansiyelini geliştirme yoluyla, örgüt beklentilerinin karşılanma düzeyini ve niteliğini arttırmaktır. Bu bağlamda performans değerlendirme, çalışanların bireysel ve takım çalışmalarındaki performansını arttırmayı amaçlayan itici bir güç olarak düşünülmektedir (Günbayı ve Yıldırım 2012).

Landy ve Farr (1983: 3-4) performans değerlendirmenin başka bir amacını, hizmet içi eğitim etkinliklerinin etkililik düzeyinin saptanması olduğunu belirtmiştir. Dolayısıyla okullardaki performans değerlendirme, yapılan hizmet içi eğitim etkinliklerinin amacına ulaşıp ulaşmadığını tespit etmede ve bu hizmetlere yeniden girdi sağlamada etkin bir araç olarak kullanılabilir. Bu amaçlar çerçevesinde performans değerlendirmenin okul gelişimi için anahtar bir rol oynadığı ifade

edilmektedir (Uğurlu 2014). Çünkü öğretmenlerin mesleki gelişim sağlamaları, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, gelişim için desteklenmesi ve onlara rehberlik edilmesi ile mümkün görünmektedir (Bostancı ve Kayaalp 2011).

Performans değerlendirmenin zor bir süreç olduğu, etkili sonuçlar vermesi için sürecin bazı önemli özellikleri taşıması gerektiği belirtilmektedir (Erdoğan 1991: 169; Fındıkçı 2009: 296; Aydın 2008: 158). Bu özelliklerin başında, performans değerlendirme sisteminin adil, çalışanı geliştirici ve güdüleyici olması gelmektedir. Değerlendirmenin devamlılığı, kapsamlı, geçerli, güvenilir olması ve çalışanın sürece dâhil edilmesi de süreç açısından önemli görülmektedir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı 2001: 171-172). Bu bağlamda Cemaloğlu (2002) öğretmenlerden ne beklediğinin açıkça paylaşılması ve sürecin öğretmen-öğrenci-veli etkileşimi ile birlikte yürütülmesi gerektiğini de eklemektedir.

Değerlendirme sürecinin niteliği açısından önemli görülen bir başka husus da, çalışan gelişimi için nelere gereksinim duyulduğunun doğru tespit edilmesidir (Byars ve Rue 2004: 261). Bu ihtiyaçların tespit edilmesi sürecinde ve gelişim için yapılan geliştirme ve rehberlik uygulamalarında geçerli ve güvenilir bir dönüt sisteminin olması gerektiğine de vurgu yapılmaktadır (Argon ve Eren 2004: 224). Bu nedenle performans değerlendirme sürecinin hizmet içi eğitim çalışmalarına yönelik bilgi sağlayabilen (Kingır ve Taşkıran 2006), öğretmenlerin eğitim ihtiyaçlarını belirleyen (Demirci 2011; Helvacı 2002) ve mesleki gelişimin sağlanabileceği ortamlar yaratabilen (Bostancı, Yurdakul ve Kahraman 2016: 247) nitelikte yapılandırılması önemli görülmektedir. Ayrıca bu uygulamaların okul amaç ve hedefleri ile örtüşmesi, değerlendirme kriterlerinin okul hedefleri ile bağlantılı olması gerektiği de belirtilmektedir (Costello 1994: 3-4).

Performans değerlendirme sürecinin etkililiği için gereken temel özelliklere sahip olmaması ve bu süreçte yapılan hatalar, değerlendirme sonuçlarına da yansiyabilmektedir. Tek yönlü ölçüm, taraflı ölçüm, herkese aynı düzeyde bakma anlamına gelen standart ölçüm, ölçme aracı hatası ve kişinin baskın özelliklerinin yönetici tarafından tüm özelliklere genellenmesi sık yapılan hatalar arasında ele alınmaktadır (Fındıkçı 2009: 300-303; Helvacı 2002). Bununla birlikte Woods (1997: 194), aşırı hoşgörülü ya da aşırı katı olma durumlarının karar vermede yanlı durumlar ortaya çıkarabileceğini ileri sürmektedir. Performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan önemli sorunlardan bir diğerinin ise, süreçte kullanılacak ölçütlerin belirlenmesi ve performansın objektif olarak değerlendirilmesi konusunda yaşandığı belirtilmektedir (Yıldız, Dağdeviren ve Çetinyokuş 2008). Buna karşılık performans değerlendirme sürecinin başarıya ulaşmasında, çalışanların bu süreci adil bulmasının önemli olduğu ileri sürülmektedir (Tan ve Çetin 2011). Bir başka bakış açısına göre ise, kısıtlı yönetici gözlemlerinin, değerlendirme için yeterli olamayabileceği ifade edilmektedir (İbicioğlu 2011: 136). Bu ifadelerden anlaşılacağı üzere performans değerlendirme sürecinde yaşanan sorunların,

değerlendirmede adalet-adaletsizlik, yanlı davranma, yanlış genelleme, ölçüm araçlarındaki ve değerlendirme ölçütlerindeki hatalar üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Yapılan çalışmalar öğretmenlerin denetim sisteminden beklentileri ile gerçekte olan arasında farklar olduğunu, bu süreçte çeşitli denetim ilkelerine uyma konusunda sorunlar yaşandığını ortaya koymaktadır (Gökçe 1994; Kapusuzoğlu 2002; Kartal 1997; Macit 2003; Memişoğlu 2001). Bununla birlikte okullardaki denetim sürecinin, evrak kontrolü ve formaliteler ile sınırlı kaldığı, denetimlerde açıklık ilkesine uyulmadığı, ders ve öğretmen denetimine ayrılan sürenin çok kısıtlı olduğu ifade edilmektedir (Memduhoğlu 2012). Başka çalışmalarda ise okullardaki değerlendirme sisteminin, motivasyonu artırma ve mesleki gelişime katkı sağlama görevlerini tam olarak yerine getiremediği ve bu süreçte objektif ölçütlerin olmadığı belirtilmektedir (Arslantaş 2007; Uçar 2012).

Öğretmen performansının okul müdürü tarafından değerlendirilmeye başlandığı dönem öncesinde öğretmenler, sicil notu ve teftiş raporu ile değerlendirilmiştir. Bu süreçte öğretmenler hangi kriterlere göre değerlendirildiğinden haberdar olamamış, teftiş raporlarında ise denetçilerin bir ders saati içinde öğretmenleri değerlendirmesinin ne kadar objektif ve güvenilir olduğu tartışılır hale gelmiştir (EARGED 2001). Yaşanan sorunlarla birlikte, öğretmenlerin değerlendirilmesinde 2015 yılında farklı bir uygulamaya gidilmiştir. 17.04.2015 tarih ve 29329 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinin 54. maddesine göre *“Bakanlığa bağlı her derece ve türden eğitim kurumunda görev yapan ve adaylık sürecini tamamlamış olan öğretmenlerin başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek üzere her ders yılı sonunda, görev yaptığı eğitim kurumunun müdürü tarafından değerlendirmesi yapılır.”* hükmü yer almıştır.

Okul müdürleri tarafından doldurulan değerlendirme formunda (1)*Eğitim öğretimi planlayabilme*, (2)*Eğitim ve öğretim ortamlarını düzenleyebilme*, (3)*İletişim becerilerini etkili kullanabilme*, (4)*Öğrencileri hedef kazanımlar doğrultusunda güdüleyebilme*, (5)*Çevre imkânlarını kullanabilme*, (6)*Zamanı yönetebilme*, (7)*Öğretim yöntem ve tekniklerini etkin biçimde kullanabilme*, (8)*Eğitim öğretim sürecini değerlendirebilme*, (9)*Kurumun eğitim öğretim politikalarına uyum ve katkı sağlayabilme* ve (10) *Öğretmenlik mesleğinin gerektirdiği genel tutum ve davranışları sergileyebilme* kriterleri bulunmaktadır. Her kriterin beş alt kriteri olmak üzere, toplam 50 kriter bulunan form, okul müdürü tarafından eğitim-öğretim yılı sonunda doldurulmaktadır. Her alt kriter 2 puan üzerinden değerlendirilmekte, öğretmenlere 0-100 arası bir puan verilmektedir (Resmi Gazete 2015).

2015-2016 eğitim-öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinin 54. maddesine göre okul müdürlerince öğretmenlerin eğitim-öğretim yılı içerisindeki performansları değerlendirilmiştir. Ancak değerlendirme sürecinin amacına uygun yapıp yapılmadığı, özellikle öğretmenler arasında önemli bir tartışma konusu haline gelmiştir. Başka bir

ifadeyle okul müdürlerinin bu görevi ne derece etkili, objektif, tarafsız ve yeterli donanımla yürüttükleri konusundaki tartışmalar, kamuoyunu meşgul etmiştir (Argon ve Ekinci, 2016, s.188-199). Bu doğrultuda çalışmanın amacı 17.04.2015 tarihinde yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinin 54. maddesine göre okul müdürleri tarafından yapılan performans değerlendirmenin nasıl algılandığını, yaşanan sorunları ve bu sürecin iyileştirilmesine yönelik önerileri, öğretmen görüşlerine göre ortaya çıkarmaktır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. 17.04.2015 tarihinde yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinin 54. maddesine göre yapılan performans değerlendirmenin amacına ulaşip ulaşmadığı konusundaki öğretmen görüşleri nedir?

2. Aynı yönetmelik uyarınca, yapılan performans değerlendirme sürecinde yaşanan sorunlar nelerdir?

3. Öğretmenlere göre performans değerlendirme sürecinin geliştirilmesi için neler yapılmalıdır?

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Bu çalışma nitel araştırma deseninde tasarlanmış, görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Görüşme tekniği, bireylerin belirli olay ve olgulara yönelik bakış açılarını ortaya çıkarmayı, çalışılan konu hakkında derinlemesine bilgi edinmeyi amaçlamaktadır (Kuş, 2007: 87). Bu çalışmada da öğretmenlerin performans değerlendirme süreci hakkındaki düşüncelerine yönelik derinlemesine bilgi edinmek amaçlanmış, bu nedenle görüşme tekniğinden faydalanılmıştır.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu, 16 öğretmenden oluşturulmuştur. Araştırmada öğretmen görüşlerinde çeşitlilik sağlamak amacıyla, seçilen öğretmenlerin farklı okullarda çalışıyor olmasına ve farklı branşlardan seçilmesine özen gösterilmiş, bu şekilde 16 öğretmenden görüş toplanmıştır. Görüş alınan öğretmenlerin en az 5 yıl kıdeme sahip olmasına dikkat edilmiş; bu şekilde performans değerlendirme sürecini değerlendirebilecek deneyime sahip olması göz önünde bulundurulmuştur. Tablo 1’de katılımcı öğretmenlere yönelik bilgiler verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların özellikleri

Katılımcı Kodu	Okul Türü	Kıdem (Yıl)	Cinsiyet
Ö1	Mes.Tek.Ana.Lis.	14	Kadın
Ö2	Anadolu Lisesi	11	Erkek
Ö3	Anadolu Lisesi	10	Erkek
Ö4	Anadolu Lisesi	9	Kadın
Ö5	Mes.Tek.Ana.Lis	7	Erkek
Ö6	Mes.Tek.Ana.Lis	16	Kadın
Ö7	Anadolu Lisesi	9	Erkek
Ö8	Anadolu Lisesi	17	Kadın
Ö9	Mes.Tek.Ana.Lis	8	Erkek
Ö10	Anadolu Lisesi	11	Kadın
Ö11	Mes.Tek.Ana.Lis	21	Erkek
Ö12	Mes.Tek.Ana.Lis	10	Kadın
Ö13	Anadolu Lisesi	16	Kadın
Ö14	Anadolu Lisesi	6	Erkek
Ö15	Mes.Tek.Ana.Lis	14	Kadın
Ö16	Mes.Tek.Ana.Lis	5	Kadın

Tablo 1’de görüldüğü üzere katılımcıların %56’sı kadın %44’ü erkek öğretmenlerden oluşmakta, Anadolu liselerinde ve mesleki teknik liselerde görev yapan bu katılımcıların 5 ile 21 yıl arasında değişen kıdeme sahip oldukları görülmektedir.

Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada yapılan görüşmeler, öğretmenlerin performans değerlendirme sürecine yönelik görüş ve önerilerini ortaya çıkarmayı amaçlayan yarı yapılandırılmış görüşme formuyla gerçekleştirilmiştir. Görüşme formunda 4 adet açık uçlu soruya yer verilmiştir.

Görüşme Formunun Geliştirilmesi ve Uygulanması

Görüşme formunun hazırlanması için öncelikle araştırmanın amacına uygun olacak açık uçlu sorular belirlenmiş, buna yönelik bir soru havuzu oluşturulmuştur. Alanyazına dayalı olarak hazırlanan soru havuzu, ilgili kavramsal çerçeveye uygun olacak şekilde oluşturulmuştur. Soruların bireyleri yönlendirecek nitelikte olmamasına özen gösterilmiştir. Nihai görüşme formunun hazırlanmasında üç alan uzmanından yardım alınmış ve kapsam geçerliği sağlanmıştır. Bu şekilde dört adet açık uçlu soru ile soruların yetersiz kaldığı durumlarda devreye girecek sondalar hazırlanmıştır. Bu soruların açık, anlaşılır ve amacına hizmet edebilirliğinin test edilmesi için üç öğretmenle pilot uygulama yapılmıştır. İlgili çalışmalar sonunda forma son şekli verilmiş ve bu şekilde ana uygulamaya hazır hale getirilmiştir.

Görüşmeler gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirilmiş, araştırmacılar tarafından yüz yüze yapılmıştır. Görüşmelerin yapıldığı 5 yıldan fazla kıdeme sahip öğretmenlerin, farklı okullarda ve farklı branşlarda çalışıyor olmalarına özen gösterilmiş, bu şekilde veri çeşitliliği sağlanmaya çalışılmıştır. Görüşmeler sırasında cevapların derinleşmesini sağlayan yan sorulara yer verilmiştir. Katılımcıların talepleri nedeniyle ses kayıt cihazı kullanılamamış, konuşmalar araştırmacılar tarafından kaydedilmiştir. Katılımcıların her bir görüşme sorusuna birden fazla görüş sunmalarına olanak tanınmıştır.

Verilerin Analizi

Verilerin çözümlenmesinde içerik analizi kullanılmış, toplanan veriler kodlara dönüştürülerek, araştırma amacı doğrultusunda daha önceden belirlenmiş kategoriler altında toplanmıştır. Kodlama işlemi her iki araştırmacı tarafından yapılmış, görüş birliği ile son haline getirilmiştir. Analizin güvenilirliği için kodlama anahtarı oluşturulmuş bağımsız uzmanlar tarafından kontrol edilmesi sağlanmıştır. Uzmanlar arasındaki görüş birliği ve görüş ayrılığı bulunarak uyuşum yüzdesi hesaplanmıştır. Bunun için Miles ve Huberman'ın (1994) (Güvenirlik = görüş birliği / görüş birliği + görüş ayrılığı) formülü kullanılmıştır. Hesaplama sonucunda uyuşum yüzdesinin %89 olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda elde edilen bulgular frekans tablolarıyla sunulmuştur. Bununla birlikte katılımcı ifadelerine yer verilerek, bulgular desteklenmiştir.

Bulgular

Bu bölümde araştırmanın bulgularını gösteren frekans tablolarına ve katılımcıların ilgili görüşme sorularına verdikleri yanıtlara ilişkin doğrudan alıntılara yer verilmiştir.

Performans Değerlendirme Sürecinin Amacına Uygun Yürütülüp Yürütülmediği Konusundaki Öğretmen Görüşlerine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin, okullarındaki performans değerlendirme sürecinin amacına uygun gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine ilişkin görüşleri alınmıştır. Buna göre yalnızca bir katılımcı performans değerlendirme sürecinin amacına uygun bir şekilde gerçekleştirildiğini düşünmekte, 15'i ise bu sürecin amacına uygun yürütülmediğine inanmaktadır. Başka bir ifadeyle katılımcıların %94'ü değerlendirme sürecinin yürütülmesinde sorunlar yaşandığını düşünmektedir.

Performans Değerlendirme Sürecinde Yaşanan Sorunlar Konusundaki Öğretmen Görüşlerine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin, okuldaki performans değerlendirme sürecinde yaşanan sorunlara ilişkin görüşleri, Tablo 2'de sunulmuş, katılımcıların ifadelerine yer verilmiştir.

Tablo 2. *Performans değerlendirme sürecinde yaşanan sorunlar konusundaki öğretmen görüşleri*

Yaşanan Sorunlar	Frekans	Yüzde(%)
Müdür-öğretmen arasındaki iyi ilişkinin değerlendirmeyi objektiflikten uzaklaştırması	12	75
Kişisel çatışmaların değerlendirme sürecine yansımaları	9	56
Okul yöneticilerinin gözlem yapabilecek kadar zaman ayırmaması / süreç gibi düşünmemeleri	9	56
Benimsenen ideolojinin sürece yansımaları	5	31
Sürecin gelişigüzel yapılması/ciddiye alınmaması	5	31
Değerlendirme sürecinin tek bir kişinin fikrine dayanması	5	31
Müdürlerin, formda öğretmenler hakkında istenen pek çok bilgiden haberdar bile olmaması	4	25
Kriterlerin somut olmaması	4	25
Öğretmenlere değerlendirme kriterleri hakkında bilgi verilmemesi	3	19
Değerlendirmenin bir güç/tehdit aracı olarak kullanılması	3	19
Sürecin, öğretmenler arasında gereksiz rekabete yol açması	2	13
Sürecin idare-öğretmen ilişkilerini çıkara dayalı bir hale dönüştürmesi	2	13
Değerlendirme sürecinin gelişim sağlama amacından uzak oluşu	2	13
Farklı koşullarda ders veren öğretmenlerin aynı ölçütlere göre değerlendirilmesi	1	6
Çalışanla çalışmayanı ayıran bir süreç olmaması	1	6
Okul isminin olduğundan daha iyi yansıtılması için notların şişirilmesi	1	6

Tablo 2’de görüldüğü üzere, öğretmenlerin %75’i müdür-öğretmen arasındaki iyi ilişkilerin, değerlendirme sürecini objektiflikten uzaklaştırdığını düşünmektedir. Başka bir ifadeyle iyi ikili ilişkilerin değerlendirme sürecinin objektifliğini olumsuz yönde etkilediği ifade edilmekte, bunun öğretmenler tarafından en sık tekrar edilen sorun olduğu görülmüştür. Buna yönelik olarak öğretmenlerden biri, “*Performans değerlendirme sorunlu olduğu kanaatindeyim. Nedeni ise idare ile arası iyi olan öğretmenlere yanlı not verilebileceği olasılığı ve bunun gerçekten objektif olup olmayacağı ile ilgili kaygılarımdandır (Ö4).*” şeklinde bir açıklama yapmıştır. Bir diğeri ise, “*Bir çeşit adam kayırma durumları da maalesef söz konusu (Ö14).*” diyerek bu görüşü destekler nitelikte görüş sunmuştur.

Öğretmenlere göre sorun olarak en sık ifade edilen diğer durumlardan biri, müdür-öğretmen arasındaki çatışmaların değerlendirme sürecine yansımaları; diğeri ise müdürlerin gözlem yapabilecek kadar zaman ayırmaması veya değerlendirmeyi bir süreç gibi düşünmemeleri olarak ifade edilmiştir. Buna göre öğretmenlerin 9’u (%56) kişisel çatışmaların değerlendirme sürecine olumsuz yansıdığını ve okul yöneticilerinin değerlendirmeye bir süreç gibi zaman ayırmadığını ifade etmişlerdir. Buna yönelik öğretmen söylemlerini şu şekilde örneklendirmek mümkündür;

Ö1: “*Kişisel önyargılar veya egoların devreye girdiğini, kötü ikili ilişkilerin bu süreçte söz sahibi olduğunu pek çok yerde gördüm.*” Ö15: “*Öğretmenin çalışkanlığı bazen kişisel anlaşmazlıklara feda edilebiliyor.*”

Ö5: "Okul Müdürü'nün değerlendireceği kriterlere hakim olup bu kriterleri gözlemlemeliydi. Bunun için ise zaman gerekliydi... Dönem içerisinde bu değerlendirmeler devamlı olmalıydı." Ö6: "...eksikliklerin sene başından beri tespit edilerek öğretmenin bu yönde eksikliklerini gidermek gerekirken koca bir dönem yada yıl geçtikten sonra kısıtlı zamanda böyle bir değerlendirmeyi pek anlamlı bulmuyorum." Ö9: "...değerlendirme bir aylık kısa bir zaman diliminde yapıldı. Notlar verilirken derslerimize girilmeden değerlendirildi."

Okullardaki performans değerlendirme sürecine ilişkin öğretmen görüşlerine göre yaşanan diğer sorunların, benimsenen ideolojinin sürece yön vermesi (%31), değerlendirme sürecinin ciddiye alınmaması (%31) ve değerlendirmenin tek bir kişinin (okul müdürünün) fikrine dayanması olarak ifade edildiği görülmüştür. Buna göre öğretmenler ilgili görüşlerini şu cümlelerle ifade etmişlerdir:

Ö16: "Siyasi görüşler maalesef müdürleri etkilediği için ayrımcılık yapıldığını düşünüyorum."

Ö5: "Okul müdürlerinin kağıt üzerinde gelişigüzel bir değerlendirme yaptıklarını düşünüyorum." Ö14: "...idareciler sadece bu olayı evrak işi olarak görüyor. Gereken özen gösterilmiyor kesinlikle ayrıntılı bir performans ölçümü yapılmıyor."

Ö4: "Bence performans değerlendirmenin tek elden olması ve o kişinin kanaatine dayalı olması bu süreci olumsuz etkilediğini düşünüyorum."

Tablo 2'de öğretmenler tarafından ifade edilen diğer sorunların ise müdürlerin formda öğretmenler hakkında istenen pek çok bilgidan haberdar bile olmaması (%25), kriterlerin somut olmaması (%25), öğretmenlere değerlendirme ölçütleri hakkında bilgi verilmemesi (%19), değerlendirme sürecinin bir tehdit aracı olarak kullanılması (%19) şeklinde ifade edildiği görülmüştür. Bununla beraber bu sürecin öğretmenler arasında gereksiz bir rekabet doğurduğu (%13) ve idare-öğretmen ilişkilerini karşılıklı bir çıkar sağlama durumuna dönüştürdüğü (%13) belirtilmiştir. Bu sorunlara dikkat çeken öğretmen ifadelerinden bazıları ise şunlardır:

Ö8: "Müdürler o formda öğretmenler hakkındaki bilgileri cevaplayabilecek bilgiye bile sahip olmayabiliyorlar. Bunları bilmeden nasıl doğru bir değerlendirme yapılabilir ki..."

Ö14: "Formdaki kriterler somut değil, herkese göre farklı olabilir. Bir müdür bir öğretmen hakkında bir puan, başka bir müdür farklı bir puan çıkarabilir."

Ö10: "Öğretmenler başta neyden sorumlu olduklarını bilmeli. Ne hakkında değerlendirilecekse bilmemiz, ölçütleri bilmemiz daha etkili olurdu."

Ö7: "Bu süreç öğretmenleri korkutuyor. Yani bir tehdit unsuru olarak hissediyor."

Ö8: "Sanki bir öğretmen diğer öğretmenin puanını engelleyebilmiş gibi davranışlar çıkabiliyor ortaya. Öğretmenlerin arasında tuhaf, geliştirici olmayan bir rekabet doğuyor."

Ö6: “Üstelik çıkara dayalı öğretmen ile idare ilişkileri gelişirken, vicdan, sevgi gibi değerlere dayalı icra edilmesi gereken öğretmenlik mesleği göstermelik bir hal alarak amacından çıkabilmektedir.”

Performans Değerlendirme Sürecinin Verimini Arttırmak için Alınması Gereken Önlemler Konusundaki Öğretmen Görüşlerine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin, performans değerlendirme sürecinin verimini arttırmak için alınması gereken önlemler konusundaki görüşleri Tablo 3.’te sunulmuş, bu görüşlere yönelik ifadeler belirtilmiştir.

Tablo 3. Performans değerlendirme sürecinin verimini arttırmak için alınması gereken önlemler konusundaki öğretmen görüşleri

Önlemler	Frekans	Yüzde(%)
Müdürün diğer paydaşlardan da (öğrenci, veli, zümre) görüş alması	10	63
Değerlendirmede öğretmene ara dönütler sağlanması	4	25
Objektif, kişisel ilişkilerden bağımsız bir sürecin sağlanması	4	25
Öğretmenlerin sene başında değerlendirme kriterleri hakkında bilgilendirilmesi	3	19
Değerlendirmenin bir süreç olarak düşünülmesi/zamana yayılması	3	19
Müdürlere etkili bir değerlendirme süreci için gereken eğitim desteğin sağlanması	3	19
Sürecin öğretmenler açısından bir tehdit unsuru olarak kullanılmamasına yönelik önlemlerin alınması	2	13
Öğretmenlere değerlendirme ölçütlerini karşılayabilecek eğitimler sağlanması	2	13
Değerlendirmede öğrenci gelişimine de bakılması	1	6
Okul müdürü atama ölçütlerinin iyileştirilmesi	1	6
Okul müdürünün de değerlendirilmesi	1	6

Tablo 3 incelendiğinde öğretmenler, değerlendirme sürecinin verimini arttırmak için en sık “Müdürün diğer paydaşlardan da (öğrenci, veli, zümre) görüş alması” gerektiğini ifade etmişlerdir. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin %63’ü, değerlendirme sürecinde, çok yönlü değerlendirmenin sağlanması gerektiğini belirtmişlerdir. Buna yönelik katılımcı ifadelerine verilebilecek örnekler aşağıda sunulmuştur:

Ö1: “Soruların tamamının müdür tarafından bilinmesi mümkün değil. Örneğin öğretmen-veli ilişkisi, öğretmen-öğrenci ilişkisi vs. Müdür (bu konularda) onlardan fikir almalıdır.”

Ö16: “...Yıl içerisinde öğretmenin hangi faaliyetlerde bulunduğu göz önünde tutulmalıdır. Müdür değerlendirirken diğerlerinin görüşlerini de almalıdır.”

Ö10: Öğrencilerin velilerin ve tüm idarenin içinde olduğu çeşitli anketlere cevap vererek gerektiğinde derse girilerek yapılan değerlendirme şeklinde olmalıdır. Müdür değerlendirirken bu görüşlerden de fikir almalıdır.”

Değerlendirme sürecinin verimini arttırmak için yapılması gerekenler konusunda en fazla tekrar edilen diğer önerilerin ise; değerlendirmede öğretmene ara dönütler sağlanması (%25), objektif,

kişisel ilişkilerden bağımsız bir sürecin sağlanması (%25), öğretmenlerin sene başında değerlendirme kriterleri hakkında bilgilendirilmesi (%19), değerlendirmenin bir süreç olarak düşünülmesi/zamana yayılması (%19) ve müdürlere etkili bir değerlendirme süreci için gereken eğitim desteğinin sağlanması (%19) ve okul müdürünün de değerlendirilmesi (%6) şeklinde sıralandığı görülmüştür. Tüm bu öneriler öğretmenler tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

Ö4: "...öğretmenlere gerekli mesleki yeterlilik çalışmalarının yaptırılması ve tekrar belli dönemlerde objektif bir kurulda feedback dönüşlerinin sağlanması gerektiğini düşünüyorum." Ö5: "Dönem içerisinde bu değerlendirmeler devamlı olmalı ve öğretmene olumlu ve olumsuz yönlerde ara ara geri bildirimde bulunulmalı."

Ö6: "Müdürlerin kişisel ilişkilerinden uzak bir karar alma sürecinin sağlanması için gerekli önlemler alınabilir, denetimler sağlanabilir. Hatta başka paydaşlar işe koşulursa bu şekilde de daha objektif bir değerlendirme olabilir."

Ö2: "Değerlendirme kriterlerinin sene başında öğretmenlere söylenmesi gerekir." Ö6: "Sene başında neye göre değerlendirileceğimizi bilmemiz önemli."

Ö8: "Performans değerlendirme kısacık bir zamanda yapılmamalıdır. Adı üstünde bir süreçtir. Bu nedenle uzun bir sürede olmalı, zamana yayılmalıdır."

Ö9: "Hep öğretmenlere hizmet içi eğitim almalıdır denir. Değerlendirme süreci için okul müdürlerinin de destek alması sağlanabilir. Bu konudaki eksiklikle giderilebilir."

Ö11: Değerlendirmeyi yapan idareci de çalışma arkadaşları ve diğer paydaşlar tarafından değerlendirmeye tabi tutulmalıdır."

Tablo 3'te öğretmenler tarafından ifade edilen diğer önerilere bakıldığında, değerlendirme notlarının bir tehdit aracı olarak görülmesine yönelik önemler alınması (%13), öğretmenlere değerlendirme kriterlerini karşılayabilecek eğitimler verilmesi (%13), değerlendirmede öğrenci gelişimine de yer verilmesi (%6) ve okul müdürü atama kriterlerinin iyileştirilmesi (%6) gerektiğinin belirtildiği görülmektedir.

Öğretmenlerin performans değerlendirme sürecinin verimini artırmak için alınması gereken önlemler kapsamında, performans değerlendirme formunda düzenlenmesi gereken noktalar olduğunu ifade etmişlerdir. Okullarda öğretmenlerin performans değerlendirmesinde kullanılan formda, düzenlenmesi gereken noktalar konusundaki öğretmen görüşleri Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Performans değerlendirme sürecinin verimini arttırmak için değerlendirme formunda düzenlenmesi gereken noktalar konusundaki öğretmen görüşleri

Değerlendirme Formunda Yapılabilecek Düzenlemeler	Frekans	Yüzde(%)
Formdaki tüm soruların gözlenebilir/somut ifadeler içerecek şekilde düzenlenmesi	6	38
Soruların sonucu değil süreci ölçer nitelikte hazırlanması	3	19
Soru sayısının azaltılması	2	13
Değerlendirme kriterlerinin farklı koşullara uyum sağlayacak nitelikte düzenlenmesi	2	13

Tablo 4'te görüldüğü üzere öğretmenlerin %38'i, değerlendirme kriterlerinin daha somut ifadeler içerecek şekilde yeniden düzenlenmesi gerektiğini belirtmektedirler. Bunun yanında değerlendirmenin sonuç değil süreç odaklı olması (%19), soru sayısının azaltılması (%13) ve kriterler hazırlanırken farklı koşulların göz önünde tutulması (%13) gerektiği konusunda öğretmenlerin görüş belirttiği görülmektedir. Bu önerilere yönelik öğretmen ifadelerine verilebilecek örnekler aşağıdaki gibidir:

Ö2: "Maddeler somutlaştırılmalı, sonuçlar kişiye göre değişmemeli."

Ö4: "Değerlendirme formunda soru sayısı çok fazla. Bu sayının azaltılması, ama soru niteliğinin arttırılması daha önemli bence."

Ö5: "Kırsaldaki bir öğretmen de şehir merkezinde bulunan öğretmen de aynı durum içinde değerlendiriliyor. Bu kriterlerin ilgili koşullara uyarlanması daha gerçekçi sonuçlar verecektir."

Tartışma

Bu araştırmada Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinin 54. maddesine göre okul müdürlerince yapılan performans değerlendirmenin nasıl algılandığının, yaşanan sorunların ve bu sürecin iyileştirilmesine yönelik önerilerin, öğretmen görüşleri doğrultusunda ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırmada öğretmen görüşleri değerlendirilmiş ve performans değerlendirme sürecine ilişkin görüşler sunulmuştur.

Araştırmanın birinci alt problemde okullarda yapılan performans değerlendirmenin amacına ulaşip ulaşmadığı sorulmuş ve öğretmenlerin tamamına yakınının olumsuz görüş bildirdiği görülmüştür. Yapılan önceki çalışmalarda da okullardaki değerlendirme sürecinin en önemli amaçlarından biri olan mesleki gelişim sağlamada başarısız olduğu, sürecin amacına ulaşmada yetersiz kaldığı ortaya çıkarılmıştır (Altun ve Memişoğlu 2008; Aküzüm ve Özmen 2013; Arslantaş 2007; Gökçe 1994; Kapusuzoğlu 2002; Kartal 1997; Macit 2003; Memişoğlu 2001; Uçar 2012). Ayrıca başka bir çalışmada öğretmenlerin denetim sürecinin etkili, faydalı ve gerekli bir süreç olmadığını

düşündükleri belirlenmiştir (Kaya 2006). Dolayısıyla değerlendirme sisteminde değişikliklere gidilmiş olsa da, yeni sistemden önce yaşanan denetim ve değerlendirme sorunlarının okullarda hala devam ettiği ifade edilebilir.

Araştırmada ikinci olarak öğretmen görüşlerine göre performans değerlendirme sürecinde yaşanan sorunların ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Buna göre performans değerlendirmedeki önemli sorunlar, okul müdürü ve öğretmenler arasındaki iyi ilişkilerin ya da çatışmaların süreci objektiflikten uzaklaştırması temelinde yaşanmaktadır. Bu bağlamda öğretmenler sürecin adil işlemediğini düşünmektedirler. Memduhoğlu (2012) da yaptığı çalışmada, değerlendirme sürecinde tarafsızlık ve objektiflik ilkelerine uymada sorunlar yaşanabildiğine yönelik öğretmen görüşlerine rastlamıştır. Hâlbuki Tan ve Çetin (2011), performans değerlendirme sürecinin adil işleyip işlemediğine ilişkin çalışan algısının, sürecin niteliği açısından önemli olduğunu ifade etmektedirler. Kayıkçı ve Uygur (2012) ise denetim sürecinde öğretmenlerin, öncelikli olarak önemsedikleri ilkelerden birinin adalet olduğunu belirtmektedirler. Bununla beraber öğretmenler, aralarında nesnellik ve demokratiklik de olan denetim ilkelerine az uyulduğunda, ders denetim amaçlarının da gerçekleşmeyeceğini düşünmektedirler (Gökçe 1994). Yapılan bu çalışmanın, önceki çalışmalarla örtüştüğü görülmektedir.

Öğretmenlerin değerlendirilmesinde yaşanan başka bir sorun da, okul yönetiminin değerlendirmeye yeterince süre ayıramadığı noktasında belirginleşmektedir. Yapılan farklı çalışmalarda da değerlendirmeye ayrılan zamanın yetersiz olduğu konusunda görüş birliği olduğu dikkat çekmektedir (Aküzüm 2012; Güven 2009; Memduhoğlu 2012). Hâlbuki alanyazında değerlendirmenin devamlılığına, bir süreç olarak görülmesi gerektiğine ve sürekli bir etkileşimi gerektirdiğine vurgu yapılmaktadır (Aydın 2008, s.153; Can, Akgün ve Kavuncubaşı 2001, s.171-172; Taymaz 2010, s.40).

Performans değerlendirme sürecinde yaşanan önemli sorunlardan biri de, değerlendirmenin yalnızca okul müdürü tarafından yapıldığı, süreç içinde öğretmen, öğrenci ve velilerle iletişim kurulmadığıdır. Bu bağlamda öğretmenler değerlendirilecek öğretmenin süreç içinde aktif rol oynaması gerektiğini belirtmişlerdir. Nitekim alanyazında değerlendirme sürecinin amacına ulaşabilmesi için, çalışanın değerlendirmeye dâhil edilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı 2001, s.171-172; Bursalıoğlu 2005, s.125). Bunun yanında katılımcı öğretmenler, öğrenci ve veliler ile öğretmen arasındaki iletişime yönelik konularda (öğretmen-öğrenci ve öğretmen-veli ilişkileri), onlardan bilgi alınmadığını öne sürmüşlerdir. Bu bulguyu destekleyen başka bir çalışmada öğretmenler, değerlendirme sürecinde diğer paydaşlarla iletişim ve etkileşim kurulmadığını ifade etmişlerdir (Macit 2003). Hâlbuki etkili bir değerlendirmede, öğretmen-öğrenci-veli etkileşiminin önemine vurgu yapılmıştır (Cemaloğlu 2002).

Değerlendirme süreci kapsamında öğretmenlerin sorun olarak algıladıkları bir diğer konunun ise, değerlendirme kriterlerinin somut olmaması ve öğretmenlerin bu konuda önceden bilgilendirilmemesi olduğu görülmüştür. Bu anlamda öğretmenler, performans değerlendirme sürecinde somut ve standart kriterler olması gerektiğini ve bunlar hakkında önceden bilgilendirilmelerin etkili olacağını ifade etmişlerdir. Kayıkçı ve Uygur (2012) çalışmalarında öğretmenlerin denetim sürecinden beklentilerini ortaya çıkarmışlar, bu beklentilerden birinin “değerlendirmeyi belirli standartlar doğrultusunda yapmak” olduğunu bulgulamışlardır. Bunun yanında alanyazında öğretmenlerin, hangi kriterler açısından değerlendirileceklerini önceden bilmeleri gerektiği de ifade edilmiştir (Aydın 2008, s.157; Cemaloğlu 2002). Dolayısıyla öğretmenlerin somut ölçütlere göre değerlendirilme ve kriterler hakkında önceden bilgi sahibi olma konusunda yaşadıkları sorunların çözülmesi, etkili bir performans değerlendirme süreci açısından önemlidir.

Araştırmada üçüncü olarak performans değerlendirme sürecinin geliştirilmesi için neler yapılması gerektiğine yönelik öğretmen görüşleri belirlenmiştir. Öğretmenlerden bazıları değerlendirme sürecinin, yalnızca okul müdürünün değil, öğrenci, veli ve diğer öğretmenlerin de düşüncelerine yer verecek şekilde yapılandırılmasını, okul müdürünün bu düşüncelerden de faydalanarak değerlendirme yapmasını önermişlerdir. Kaldı ki, etkili bir değerlendirme sürecinin taşınması gereken temel özelliklerden biri paydaş katılımı ve çoklu veri kaynaklarından yararlanmadır (Cemaloğlu 2002; Koçak 2006). Bu şekilde öğretmen performansının geliştirilmesinde çok yönlü bir geri bildirim sağlanabileceği ifade edilmektedir (Aydın 2008, p. 175). Ancak yapılan başka bir araştırmada ise, öğretmenlerin veli ve öğrenci değerlendirmelerini objektif bulmadıkları bu nedenle öğrenci ve veli değerlendirmelerine sıcak bakmadıkları görülmüştür (Altun ve Memişoğlu 2008). Dolayısıyla bu konuya yönelik öğretmen beklentilerinde farklı görüşlerin olduğunu söylemek mümkündür. Aslında bu çalışmada da veli ve öğrenci değerlendirmelerinin doğrudan değil, okul müdürüne yol gösterecek bir araç olarak kullanılması önerilmektedir. Bu bağlamda düşünülecek olursa, okul müdürünün çoklu veri kaynaklarından yararlanması, bu kaynakları da objektif ve adil bir süreçten geçirmesi gerektiği genel bir kanıdır. Dolayısıyla bu süreç öğretmenlere, müdür ve diğer paydaşlar tarafından uygulanan bir baskı unsuru olmamalı, bütüncül bir gelişmeyi içermelidir.

Öğretmenler performans değerlendirme sürecinin verimini arttırmak için yapılması gerekenler konusunda verdikleri önerilerde, esasen sorun olarak ifade ettikleri durumların ortadan kaldırılmasına odaklanmışlardır. Bu nedenle öğretmenler, sürecin geliştirilmesinden ziyade öncelikle var olan sorunların giderilmesine yönelik öneriler vermişlerdir. Verilen diğer öneriler arasında “değerlendirmede öğretmene ara dönütler sağlanması, sürecin objektif yürütülmesine ilişkin önlemler alınması, öğretmenlerin önceden belirlenmiş kriterler hakkında bilgilendirilmesi, değerlendirme için yeterli zamanın ayrılması, okul müdürlerine performans yönetimine yönelik eğitimlerin sağlanması”

bulunmaktadır. Öğretmenler tarafından verilen bu önerilerin, alanyazında ifade edilen etkili ve güçlü bir denetleme-değerlendirme sisteminin genel özellikleri ile örtüştüğü görülmektedir (Aydın 2008, s.158-159).

Performans değerlendirme sürecinin geliştirilmesi için yapılması gerekenlere yönelik verilen öneriler arasında, performans değerlendirme formunun yeniden düzenlenmesi görüşü yer almaktadır. Buna göre öğretmenler, müdürün değerlendirmede faydalanması ve fikir alması için diğer paydaşların cevaplayacağı anketler eklenmesi, değerlendirme maddelerinin daha somut ifadelerden oluşturulması, değerlendirmelerin süreç odaklı soruları da içermesi, kriterler hazırlanırken farklı koşulların göz önünde tutulması gerektiğini düşünmektedirler. Alanyazında nesnellik, süreklilik, bütünlük ve durumsallık, etkili bir denetim ve değerlendirme sisteminin önemli ilkeleri arasında sayılmaktadır (Başar 1993, s.5-6; Taymaz 2010, s.34-38.). Bu anlamda öğretmenler değerlendirildikleri kriterlerin, denetim ve değerlendirmenin temel ilkelerine göre yeniden düzenlenmesi gerektiğini düşünmektedirler.

Sonuç ve Öneriler

Araştırma sonucunda öğretmenlere göre okul müdürlerinin yaptığı performans değerlendirmenin amacına ulaşmadığı, sistemin objektif ve teknik olarak profesyonel şekilde yürütülemediği ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda öncelikle performans değerlendirme sürecini zorlaştıran, amacına ulaşma düzeyini düşüren yapısal ve sosyal sorunların tespit edilmesi yapılacak yeni düzenlemelere ışık tutabilir. Ayrıca sistemin değiştirilmesi ile birlikte eski sorunların hala devam ettiği, öğretmenlerin süreç hakkında olumsuz bir tutuma sahip oldukları görülmüştür. Bu bağlamda sisteme yönelik düzenlemeler yapılmadan önce, sorunları ortaya çıkaran gerçek nedenlerin tespit edilmesi ve bu nedenlere odaklanılması etkili olabilir.

Bulgular okul müdürlerinin, objektif ve adil olma konusunda öğretmenler tarafından olumsuz algılandıklarına dikkat çekmektedir. Bu bağlamda okul müdürlerine bu konuda farkındalık oluşturacak eğitimlerin verilmesi etkili olabilir. Bunun yanında okul müdürlerinin değerlendirme sürecini tarafsız ve tüm öğretmenlerle işbirliği halinde yürütebilmelerine olanak tanıyan uygulamalar getirilebilir. Ayrıca, üniversitelerin Eğitim Yönetimi alanında görev yapan öğretim elemanlarının akademik desteği dâhilinde, sürekli bir MEB-Üniversite işbirliği kurulabilir.

Performans değerlendirme sürecinde öğretmenlerin, değerlendirme süresinin sınırlılığı, somut kriterlere göre değerlendirilmeme, geri bildirim mekanizmasının zayıflığı ve objektif olamama konusunda rahatsızlık duydukları görülmüştür. Bu anlamda değerlendirme sürecini okul ve öğretmenler açısından daha etkin kılacak bazı düzenlemelere gidilebilir. Bunlar arasında çoklu ve zenginleştirilmiş verilere dayalı performans değerlendirme sisteminin getirilmesi, performans

değerlendirmenin bir *süreç* olacak biçimde yeniden yapılandırılması, okullarda kriterlere yönelik ön bilgilendirme ve geri bildirim toplantılarının düzenlenmesi sayılabilir. Bununla birlikte değerlendirme formuna ilişkin sorunların giderilmesi amacıyla, performans değerlendirmede kullanılan ölçme araçlarının süreç ölçecek ve somut ifadeler içerecek nitelikte yeniden düzenlenmesi sağlanabilir. Ancak sistemde hayata geçirilmesi planlanan yeni düzenlemelere yönelik olarak; öğretmen ve müdür görüşlerinin alınması, ön analizlerinin yapılması, uygulamaların olumlu ve olumsuz yanlarının ortaya konulması öncelikli hedefler arasında görülebilir.

Kaynakça

- Aküzüm, C. (2012). *Türkiye’de ilköğretim okullarında eğitim denetimi: Bir meta-sentez çalışması*. Yayınlanmamış doktora tezi, Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Aküzüm, C. ve Özmen, E. (2013). Eğitim denetmenlerinin rollerini gerçekleştirme yeterlikleri: Bir meta-sentez çalışması. *Ekev Akademi Dergisi*, 17(56), 97-120.
- Altun, S. A. ve Memişoğlu, S. P. (2008). Performans değerlendirmesine ilişkin öğretmen, yönetici ve müfettiş görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 53, 7-24.
- Argon, T. ve Ekinci, S. (2016). Denetim etiği. *Eğitimde denetim ve değerlendirme (239-267)* içinde M. Sağır ve S. Göksoy (Edt). Ankara: Pegem Akademi.
- Argon, T., Eren, A. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong’s handbook of human resource management practice (13th ed.)*. UK: Ashford Colour Press.
- Arslantaş, H. İ. (2007). *İlköğretim müfettişlerinin mesleki yardım ve rehberlik rollerinin öğretmen algılarına göre değerlendirilmesi: Bir model önerisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Aydın, İ. (2008). *Öğretimde denetim*, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Aydın, M. (2014). *Eğitim yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Başar, H. (1993). *Eğitim denetçisi: Roller, yeterlikleri, seçilmesi, yetiştirilmesi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bostancı, A. B., ve Kayaalp, D. (2011). İlköğretim okullarında öğretmen performansının geliştirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 19(1), 127-140.
- Bostancı, A. B., Yurdakul, A., ve Kahraman, Ü. (2016). Okul yönetiminin öğretmen denetiminde rol ve sorumlulukları. *Eğitimde Denetim ve Değerlendirme (239-267)* içinde M. Sağır ve S. Göksoy (Edt). Ankara: Pegem Akademi.
- Bursalıoğlu, Z. (2005). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Byars, L. L. ve Rue, L. W. (2004). *Human resource management*. Newyork: Mc Graw Hill.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cemaloğlu, N. (2002). Öğretmen performansının arttırılmasında okul yöneticisinin rolü. *Milli Eğitim Dergisi*, 153-154.
- Coimbra, M. (2013). Supervision and Evaluation: Teachers’ Perspevtive. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(5), 65-71.
- Costello, S. J. (1994). *Effective performance management*. Newyork: Mc Graw-Hill.

- Demirci, C. (2011). *Okul öncesi yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan performans değerlendirme sistemleri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri üzerine ilişkisel bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- EARGED. (2001). *Öğretmenlerin performans değerlendirme modeli ve sicil raporları*. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde personel seçimi ve başarı değerlendirme*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2009). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Gökçe, F. (1994). *Bağımsız ortaokullar ile ilköğretim okulları 2. kademesinde denetim amaçlarının gerçekleşmesi ve denetim ilkelerine uyulması konusunda denetçi ve öğretmen görüşleri (Ankara ili örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Günbayı, İ. ve Yıldırım, S. (2012). Performans yönetimine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri (Antalya Örneği), *NEU Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1-22.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1), 155-169.
- İbicioğlu, H. (2011) *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Alter Yayıncılık.
- Kapusuzoğlu, Ş. (2002). Denetçilerin değerlendirilmesi. *A.İ.B.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3), 35-50.
- Kartal, S. (1997). *İlköğretim ikinci kademe branş öğretmenlerinin teftiş-rehberlik etkinlikleri hakkındaki görüşleri (Ankara ili örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kayıkçı, K. ve Uygur, Ö. (2012). İlköğretim okullarının denetiminde mesleki etik: Bir durum çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(1), 65-94.
- Kıngır, S. ve Taşkıran, E. (2006). Performans değerlendirme çalışmalarına ilişkin işgören görüşlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(1), 195-2016.
- Koçak, R. (2006). Öğretmen performans değerlendirme envanteri (ÖPDE): Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 6(3), 779-808.
- Kuş, E. (2007). *Nicel-nitel araştırma teknikleri: Sosyal bilimlerde araştırma teknikleri nicel mi? Nitel mi?*. Ankara: Anı yayıncılık.
- Landy F.J., & Farr, J.L. (1983). *The measurement of work performance: Methods, theory and applications*. New York: Academic Press.

- Macit, M. (2003). *İlköğretim denetmenlerinin denetimler sırasında denetim ilkelerine uyma düzeyleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Memduhoğlu, H. B. (2012). Öğretmen, yönetici, denetmen ve öğretim üyelerinin görüşlerine göre Türkiye’de eğitim denetimi sorunsalı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 12(1), 135-156.
- Memişoğlu, S. (2001). *Çağdaş eğitim denetimi ilkeleri açısından ilköğretim okullarında öğretmen denetimi uygulamalarının değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. A.İ.B.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Miles, M. B., & Huberman, M. A. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. London: Sage.
- Özdemir, M. (2014). *Eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Resmi Gazete. (2015). *Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği*. 24.07.2016 tarihinde <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2015/04/20150417-4.htm> adresinden alınmıştır.
- Tan, Ö. ve Çetin, C. (2011). Performans değerlendirme sistemine ilişkin örgütsel adalet algısının sistemden duyulan memnuniyet üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*. 9(35), 1-13.
- Taymaz, H. (2010). *Teftiş: Kavramlar, ilkeler, yöntemler*. Ankara: Pegem A Akademi.
- Uçar, R. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin sınıflarındaki denetim uygulamalarına ilişkin görüşleri. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 82-96.
- Uğurlu, C. T. (2014). Current problems in terms of supervision process of school principles’ views. *Hacettepe University Journal of Education*, 29(3), 184-196.
- Uyargil, C. (2015). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Woods, R. H. (1997). *Human resources management*. Educational Institute, American Hotel and Motel Association. Second Edition.
- Yıldız, O., Dağdeviren, M., Çetinyokuş, T. (2008). İşgören performansının değerlendirilmesi için bir karar destek sistemi ve uygulaması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 23(1), 239-148.