



Özel Okul Öğretmenlerinin Performanslarının Değerlendirilmesi ve Covid-19 Küresel Salgınının Performans Değerlendirme Sürecine Etkileri

Evaluation of the Performance of Private School Teachers and the Effects of the Covid-19 Pandemic on the Performance Evaluation Process

Kevser Güneş Metin^{a1}, Murat Bülbül^b

^aİTÜ ETA Foundation Doğa Schools, İstanbul, Türkiye
^bİstanbul Medeniyet University, İstanbul, Türkiye

Öz

Bu araştırmanın amacı, öğretmen ve yöneticilerin görüşlerine dayalı olarak özel okullarda uygulanan öğretmen performans değerlendirme süreçlerinin bütüncül bir bakış açısıyla incelenmesidir. Bu bağlamda uygulamada yaşanan sorunların belirlenmesi ve performans değerlendirmesinin okullara katkılarının anlaşılması da amaçlanmıştır. Ayrıca Covid-19 küresel salgınının öğretmen performansının değerlendirmesine yönelik etkileri de belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın amaçlarına uygun olarak, nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Bu kapsamda özel okullarda öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesi sürecinin farklı açılardan değerlendirilmesi için farklı görevlerde bulunan 13 katılımcı ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Araştırma verilerinin içerik analiziyle çözümlenmesi neticesinde elde edilen bulgulara ilişkin; “Kamusal denetime ilişkin görüşler”, “Kurumsal performans değerlendirme süreci”, “Performans değerlendirmede bireylere ilişkin sorunlar” ve “Covid-19 küresel salgını ve sonrasındaki performans değerlendirme süreci” temaları elde edilmiştir. Araştırma sonucunda özel okullardaki performans değerlendirme çalışmalarında önemli sorunlar yaşandığı, iyi kurgulandığı takdirde kurumsal ve bireysel gelişimin sağlanmasında önemli katkılar sağlayabileceği ve Covid-19 salgınının etkisiyle gittikçe dijitalleşen eğitimin, öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesi açısından önemli fırsatlar getirebilmesinin yanında yeni sorunlara yol açabileceği ve henüz uzaktan eğitime özgü bir öğretmen performans değerlendirme sisteminin oluşturulmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Özel okullar, öğretmen performansı, performans değerlendirme, covid-19 küresel salgını, uzaktan öğretim.

Abstract

The aim of this research is to examine the teacher performance evaluation processes applied in private schools from a holistic perspective, based on the opinions of teachers and administrators. In this context, it is also aimed to determine the problems experienced in practice and to understand the contributions of performance evaluation systems to schools. Additionally, the effects of the Covid-19 pandemic on the evaluation of teacher performance process also attempted to be determined. In accordance with the aims of the research, the phenomenological design, one of the qualitative research methods was used. In terms of assessing the private schools' teacher performance evaluation process in different dimensions, semi-structured interviews were conducted with 13 participants working in different positions. Regarding the findings obtained as a result of analyzing the data in the research with content analysis, following themes have been identified; “Views regarding public inspection”, “Institutional performance evaluation process”, “Issues involving individuals in performance appraisal”, “The Covid-19 pandemic and its subsequent performance evaluation process”. This research has shown that; the process for evaluating teacher performance in private schools poses significant challenges, if it is designed well, it can make important contributions to the provision of institutional and individual development, and also education has been increasingly digitalized with the effect of the Covid-19 pandemic, can bring

*ADDRESS FOR CORRESPONDENCE: Kevser GÜNEŞ METİN, Department of English Language Teaching, İTÜ ETA Foundation Doğa Schools, İstanbul, Türkiye. E-mail address: guneskevser@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-0443-7958.

^bDr. Murat BÜLBÜL, Department of Educational Sciences, Faculty of Education, İstanbul Medeniyet University, İstanbul, Türkiye. E-mail address: murat.bulbul@medeniyet.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-1415-0881.

Received Date: September 19th, 2021. Acceptance Date: January 29th, 2022.

new problems as well as important opportunities in terms of evaluating the performance of teachers and a teacher performance evaluation system specific to distance education has not been established yet.

Keywords: Private schools, teacher performance, performance evaluation, covid-19 pandemic, distance learning.

© 2022 Başkent University Press, Başkent University Journal of Education. All rights reserved.

1. Giriş

Özel okullar her ne kadar özel teşebbüsler olsalar bile, verdikleri eğitim hizmetinin kamusal niteliği, “çocuğun üstün yararı” ilkesi ve bireylerin eğitim hakkının yadsınamaz önemi göz önüne alındığında, birçok özel sektör kuruluşundan farklı olarak işleyişlerinde kamusal düzenlemeler daha fazla rol oynamaktadır. Bu husus T.C. Anayasasının 42. Maddesinde, “...*Özel ilk ve orta dereceli okulların bağlı olduğu esaslar, Devlet okulları ile erişilmek istenen seviyeye uygun olarak, kanunla düzenlenir...*” ifadesiyle de belirtilmektedir. Anayasa gereği çıkartılan 5580 sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu’nun ve 11. maddesinde de “*Kurumlar ve bu kurumlarda görevli personel, Bakanlığın denetimi ve gözetimi altındadır.*” cümlesi ile de denetim konusunda MEB’in görevli ve yetkili olduğu vurgulanmıştır. Bununla birlikte özel okulların rekabetçi bir ortamda faaliyet gösterdikleri de dikkate alındığında, öğretmenlerin denetimi ve performanslarının değerlendirilmesinde kurumların kendilerine özgü çalışmalarının olması da beklenen bir durumdur (Hoşgörür ve Kaplan, 2017).

Performans yönetimi ve performans değerlendirme, günümüzde kurumlar için, sadece insan kaynaklarının bir işlevi değil, her örgütün kendi hedef ve stratejisinin de bir bileşeni olarak değerlendirilebilir. Çünkü performans yönetimi, performans değerlendirme uygulamaları ile elde ettiği çıktılar, ücret artış oranlarının, terfi, ödül süreçlerinin ya da eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi çeşitli insan kaynakları yönetim işlevlerine girdi olarak verir (Mert, 2020). Bu durumun özel okullar için de geçerli olduğu söylenebilir.

İstatistikler özel okul sayısının artma eğiliminde olduğunu göstermektedir. 2020 eğitim-öğretim yılı, Eylül ayı itibarıyla Türkiye’de faaliyet gösteren özel öğretim kurumu sayısı 12.391’dir (MEB, 2020). Bu istatistikler de özel okulların her geçen gün daha rekabetçi ve yarışmacı bir ortamda faaliyet gösterdiklerini kanıtlar niteliktedir (Altun-Aslan, 2019).

Tablo 1

Özel İlköğretim Okul, Öğrenci ve Öğretmen Sayıları

Eğitim Yılı	İlköğretim		İlköğretim		İlköğretim	
	Özel Okul sayısı		Öğrenci Sayısı		Öğretmen Sayısı	
	İlkokul	Ortaokul	İlkokul	Ortaokul	İlkokul	Ortaokul
2012/’13	992	904	167 381	164 294	20.546	18.926
2013/’14	1.071	972	184 325	182 019	21.273	21.459
2014/’15	1.205	1.111	203 272	208 424	22.194	23.016
2015/’16	1.389	1.555	232.039	278.089	25.908	31.288
2016/’17	1.324	1.481	213.113	288.766	23.108	28.775
2017/’18	1.618	1.869	233.740	321.779	28.966	37.593
2018/’19	1.808	2.060	262.164	338.046	32.667	41.437
2019/’20	1.982	2.351	274.018	347.495	33.514	42.944
	4.333		621.513		76.458	

Kaynak: 2020-2021 Eğitim-Öğretim Yılı Sonunda Eğitimin Durumu Raporu- Eğitim Sen

Tablo 1’deki veriler doğrultusunda 2012-2013 eğitim-öğretim yılı ile 2019-2020 eğitim yılı karşılaştırıldığında özel ilköğretim sayısı yüzde 229; öğrenci sayısı ise yüzde 87 artmıştır. MEB’in web sitesi üzerinden paylaşılan örgün eğitim istatistik verileri incelendiğinde de özel öğretim kurum sayısı devlet öğretim kurumlarının sayısının üçte biri oranında olduğu görülmektedir. (MEB İstatistik, 2020). Bu oran, özel öğretim kurumlarının payının göz ardı edilemeyecek kadar büyük olduğunu ifade etmektedir.

Yukarıda verilen istatistikler, her geçen gün daha fazla öğrencinin zorunlu eğitim çağında özel okullara devam ettiğini açıkça göstermektedir. Bu çocukların devlet okullarında verilmesi hedeflenen asgari düzeydeki eğitim-öğretim hizmetini alıp almadıklarının değerlendirilmesi ve güvence altına alınabilmesi için, öğretmenlerin performanslarının değerlendirmesinde kurumsal bazlı düzenleme ve uygulamaları yanında kamusal boyutun da dikkate alınması bir zorunluluktur. Bu boyutuyla konu kısaca ele alınacak olursa; 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında

Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 320/1 Maddesine ve MEB Teftiş Kurulu Yönetmeliği'nin 34. Maddesine göre müfettişlerin hem kurumsal hem de bireysel boyutlarıyla “rehberlik ve denetim” görevleri olduğu görülmektedir. Ancak MEB Maarif Müfettişleri Görev Standartları Belgesi incelendiğinde ise müfettişlerin öğretmen denetimi görevi başlığında sadece “(Mucipli) Öğretmen Denetimi” sürecinden bahsedilmektedir (MEB, Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2020). Mucipli öğretmen denetiminin amacı bir öğretmenin okul yönetimi tarafından mesleki anlamda yeterli görülmemesinden dolayı müfettişlerce öğretmenin yeterliliğinin değerlendirilmesinin okul yönetiminde talep edilmesidir. Bu açıdan ilgili mevzuat hükümlerince müfettişlere verilen öğretmen denetimi görevinin Teftiş Kurulu Başkanlığınca yalnızca mucipli öğretmen denetimiyle sınırlandırılması tartışmaya açıktır. Özel öğretim kurumlarının denetim rehberleri, yasal belgelerle birçok açıdan tutarsızlık içindedir (Tonbul ve Çalışkan, 2021).

Ülkemizde eğitim kurumlarındaki denetim ve performans değerlendirme uygulamaları MEB'in öngördüğü yöntemlerle yapılmakta olup planlama aşamasından, uygulama süreçlerine kadar birçok problem yaşanmaktadır. Mevcut yapıdaki değerlendirme sistemlerine bakıldığında, denetimlerin daha çok evrak ve dosyalar üzerinden gerçekleşmesi (Altınok, Tezel ve Güngör, 2020; Memduhoğlu ve Zengin, 2012), müfettişlerin denetim için okulda kalma sürelerinin bir kurumu tanımak için yeterli olmaması (Çetin ve Büyüktaş, 2017), denetmenlerin tutumu ve yalnızca prosedürün gereklerini yerine getirmesi (Can ve Gündüz, 2016), okul müdürlerinin ders denetim süreçlerine dair yetkinlikleri ve objektif yaklaşımları konusunda öğretmenlerin olumsuz görüşleri (Ağaoğlu ve Selim, 2020; Altunay, 2020; Ergen ve Eşiyok, 2017; Konan ve Yılmaz, 2018; Özkan ve Çelikten, 2017; Şanlı, Altun ve Tan, 2015), değerlendiricilerin öğretmenin alan bilgisine hâkim olmayışı (Altunay, 2020; Ceylan ve Can, 2019; Dönmez ve Demirtaş, 2018; Kara, 2019; Koçak ve Arslan, 2018; Konan ve Yılmaz, 2018; Rigby, Larbi-Cherif, Rosenquist, Sharpe, Cobb ve Smith, 2017) gibi birçok olumsuz geri bildirim bulunduğuna gözlemlenmektedir.

İlgili yasal metinlerin arasında birbirlerini destekler ifadeler yer verilmemesi, teftişle ilgili mevzuatın çok hızlı değişmesi ve bu konudaki istikrarsız değişimlerin sonucunda öğretmenlere yönelik uygulanan denetim ve performans değerlendirme süreçlerinde bir belirsizlik olduğu görülmektedir. Ancak özel öğretim kurumları; farklı yönetsel yapıları, uluslararası alanda kabul görmelerini sağlayacak yönetim programlarını takip etmeleri, özel sektörün getirdiği rekabet ortamlarında ihtiyaç duydukları farklı yönetim araçları gibi sebeplere bağlı olarak kendilerine özgü öğretmen performansının değerlendirme sistemlerini oluşturmakta ve uygulayabilmektedirler (Özer, 2010). Örneğin ülkemizde birçok özel öğretim kurumu uluslararası platformda eğitim, öğretim ve yönetim kalite standartlarını değerlendirmek ve onaylatmak amacı ile Uluslararası Okullar Birliği (CIS)'ne başvurmakta ve bu konsey tarafından belirlenen prosedürlere uygun olarak denetimlere tabi tutulmaktadır. 1965 yılında ECIS (Avrupa Uluslararası Okullar Birliği) adı ile kurulan kâr amacı gütmeyen ve üyelik bazında faaliyet gösteren, bu birlik 1 Temmuz 2003 tarihinden itibaren faaliyetlerini CIS adı altında sürdürmeye başlamıştır (CIS, 2021). Özel öğretim kurumları bir taraftan resmi denetim süreçlerine tabi iken, diğer taraftan da günümüzün değişmekte olan eğitim gereksinimlerine ve özel sektörün rekabet ortamı gerekliliklerine bağlı olarak kendilerine ait öğretmen performansı değerlendirme uygulamaları oluşturabilmektedirler. Bununla birlikte, özel okulların kendilerinin uyguladıkları performans değerlendirme süreçlerinde de önemli birçok sorun yaşanabilmektedir (Çimen ve Karadağ, 2020; Kara, 2019; Kızılkaya, 2019; Olcay, 2016; Onaran, 2018).

Araştırmalar, “başarılı okul” konumuna ulaşmada iyi yapılandırılmış bir öğretmen performans değerlendirme sistemine gereksinim duyulduğuna işaret etmektedir (Aseltine, Faryniarz ve Rigazio-DiGilio, 2016; Barry, 2020; Dee ve Wyckoff, 2017). Etkili bir performans değerlendirme sistemi, eğitim örgütlerinin işlevlerini ve hedeflerini ne ölçüde gerçekleştirdiklerinin saptanmasına, eksik ve zayıf noktalarının belirlenmesine, iyileştirilmesi ve geliştirilmesi gereken yönlerinin tespit edilmesine olanak sağlayacaktır. Performans değerlendirme objektif ve şeffaf bir yönetim anlayışının da göstergelerinden biridir. Kurumların hesap verebilirlik uygulamalarına yönelik veriler sağlayacağı için hem okul içinde hem de okul dışında etkileşim içinde bulunan tüm paydaşlar için güven ortamının oluşmasına da katkı sağlayabilecektir. Ayrıca kurumsal kimlikleri, yönetmelikleri ve kurum kültürleri açısından okullara baktığımızda, performans değerlendirmenin örgüt kültürü ve personelin davranış normlarını belirlemesi açısından da bir araç olduğu söylenebilir.

Özel okullardaki performans değerlendirmesi ile ilgili yukarıda yer verilen konuların yanı sıra unutulmaması gereken bir diğer husus; 2020 yılından itibaren tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 küresel salgınının eğitime ve bu çalışma bağlamında özel okul öğretmenlerinin performanslarının değerlendirilmesine yönelik etkileridir. Covid-19 küresel salgınıyla birlikte eğitimin tüm paydaşlarının çevrimiçi öğretime ve öğrenmenin yeni bağlarına hızla uyum sağlama ihtiyacı (Flores ve Swennen, 2020), iletişim sorunları, motivasyon eksikliği, kaygıya bağlı psikolojik ve fiziksel sağlık sorunları ve öğrenme kayıplarının ortaya çıkması (Çakın ve Külekçi Akyavuz, 2020; Çelik, 2020), velilerin her zaman olduğundan daha büyük sorumluluklar yüklenmesi (Günbaş ve Gözüküçük, 2020), eğitimde fırsat eşitliği ve pedagoji ile ilgili önemli sorunların yaşanması (La Velle, Newman, Montgomery ve Hyatt, 2020), okulların uzun süre kapalı kalması ve bir çok ölçme ve değerlendirme aracının çevrimiçine uyarlanamaması sonucunda öğrencilerin gelişimi

konusunda verilerin sekteye uğraması, buna bağlı olarak öğrencilerin öğrenme süreçlerine ilişkin olumlu ya da olumsuz geri bildirimlerin kaybolması (Burgess ve Sievertsen, 2020) gibi kısa veya uzun vadede yansımalarını görebileceğimiz birçok konu gündeme gelmiştir. Literatür incelendiğinde, Covid-19 salgınının uzaktan eğitim ve öğretime etkilerine yönelik yukarıda belirtilen başlıklarda araştırmaların yapıldığı görülse de öğretmenlerin bu süreçte performanslarının değerlendirilmesine yönelik yeterli sayıda araştırmanın olmadığı görülmektedir. Oysaki Türkiye’de salgın sürecinde yüzbinlerce öğrenci özel okuldan kaydını sildirdiğinden, yüzlerce özel okul kapanmış ve binlerce özel okul öğretmeni işsiz kalmıştır (NTV, 2021). Öğrenci kaybından dolayı birçok özel okulun da mali sorunlarla baş edebilmek için ve azalan öğrenci sayısından dolayı birçok öğretmenle sözleşme yenilenmemesi de bu açıdan beklenen bir durumdur. Öğretmenin sözleşmesinin yenilenip yenilenmemesinde, salgın sürecinin gereksinimlerini de dikkate alan, nitelikli bir performans değerlendirme sistemi ivedilikle tartışmaya açılmalıdır.

Yukarıda açıklamaların ışığında bu çalışmanın amacı; özel okullar tarafından uygulanan öğretmen performans değerlendirme süreçlerinin özel okul çalışanlarının görüşlerine dayalı olarak bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirilmesi ve bu bağlamda uygulamada yaşanan sorunların belirlenmesidir. Ayrıca Covid-19 salgını sürecinin öğretmenlerin performans değerlendirmesine olan etkileri de belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışma kapsamında MEB’e bağlı, farklı yapı ve büyüklüklerdeki özel okullarda görev yapan, yönetici, bölüm/zümre başkanları ve öğretmenlerin özel okulların kamusal denetim uygulamaları ve öğretmen performans değerlendirmesi ile ilgili görüşlerini almak, kurumlarında uygulanmakta olan öğretmen performans değerlendirme uygulamalarına yönelik görüşlerini almak, uygulama boyutunda yaşanan ve bireylerden kaynaklı sorunları belirlemek, performans değerlendirme sistemlerinin bireylere ve kuruma yönelik katkılarını değerlendirmek, Covid-19 salgını sürecinde ve sonrasındaki öğretmen performans değerlendirme sürecini değerlendirmek amacıyla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır;

1. Özel okullarda MEB müfettişleri tarafından öğretmenlere yönelik yapılan denetim/değerlendirme çalışmalarının gerekli ya da önemli olduğunu düşünüyorlar mı?
2. Özel okullarda MEB müfettişleri tarafından öğretmenlere yönelik yapılan denetim/değerlendirme çalışmalarının öğretmen performansına ve eğitimin amaçlarına katkı sağlamakta olduğunu düşünüyorlar mı?
3. Kurumlarında öğretmenlerin performanslarının değerlendirmesine yönelik uygulamalar nelerdir ve performans değerlendirme sürecinin işleyişi nasıldır?
4. Kurumlarında öğretmenlerin performanslarının değerlendirmesine yönelik uygulamalar sırasında ne tür sorunlar yaşanmaktadır?
5. Uygulanan performans değerlendirme sisteminin kuruma, öğretmenlere, öğrencilere ve velilere katkı sağladığını düşünüyorlar mı?
6. Uygulanmakta olan performans değerlendirme çıktıları öğretmenlerin sözleşmelerinin yenilenmesi, terfiler ve ücret politikaları gibi insan kaynakları süreçlerinde ne derecede etkili olmaktadır?
7. Covid-19 salgını süreci dikkate alındığında öğretmen performans değerlendirme sisteminde yaşanan değişiklikleri nasıl değerlendiriyorlar?

2. Yöntem

Bu bölümde, araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları, veri toplama süreci, verilerin analizi ile araştırmanın iç ve dış geçerliliğine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, özel okullarda uygulanmakta olan performans değerlendirme süreçlerine yönelik durum tespiti amaçlandığı için, nitel bilgi toplama yöntemlerinin kullanıldığı nitel araştırma sürecinden yararlanılmıştır. Nitel araştırma modeli, eğer amaç belli bir konuda araştırma yapılırken, ilgili konunun “ne kadar” ya da “ne kadar iyi” olduğunu öğrenmenin ötesinde daha kapsamlı (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz, Demirel, 2018: 252) ve çoklu bir bakış açısı (Creswell, 2019: 268) elde etmek ise kullanılır. Bu bakış açısından yola çıkarak, özel okullarda uygulanmakta olan öğretmen performanslarının değerlendirme olgusunun anlaşılması konusunda kapsamlı ve çok yönlü bir çalışma ortaya koymak hedeflenmiştir.

Çalışmada, nitel araştırma desenlerinden biri olan “olgubilim” (fenomenoloji) kullanılmıştır. Olgubilim çalışmalarında genellikle belli bir olguya yönelik bireysel algı veya bakış açılarının ortaya çıkarılması ve yorumlanması amaçlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 69). Böylece özel okul çalışanları için performans değerlendirmesinin anlamının ve doğasının ne olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Olgubilimde başlıca veri toplama aracı görüşmelerdir. Görüşmeler sunduğu etkileşim ve esneklik sayesinde araştırmacıya, konunun irdelenmesi konusunda yön verir (Büyüköztürk vd., 2018: 22).

2.2. Araştırmanın Çalışma Grubu

Olgubilim çalışmalarında farklı kişilerce tecrübe edilen olgunun çok yönlü algısı araştırılır ve böylece bu olguya yönelik görüş, düşünce ve tepkilerde ortak olan noktaların neler olduğu belirlenmeye çalışılır (Fraenkel, Wallen & Hyun, 2012: 432). Bu doğrultuda çalışmanın amacına da bağlı olarak bilgi açısından zengin durumların seçilerek derinlemesine araştırma yapılmasını sağlaması bakımından örneklem alınırken amaçlı örnekleme yaklaşımından yararlanılmıştır (Büyüköztürk vd., 2018: 92). İncelenen problemle ilgili olarak kendi içinde benzer özellikler taşımakta olan farklı durumların belirlenmesi ve araştırmanın bu durumlara odaklanarak yapılması, amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örneklemesini tanımlar (Creswell, 2019: 268). Bu çalışmada da maksimum çeşitliliği sağlanması için farklı demografik özelliklere sahip katılımcılara yer verilmiştir (Tablo 2).

Tablo 2
Katılımcıların Bazı Demografik Özellikleri

Kod	Cinsiyet	Görev	Mesleki Kıdem Yılı	Eğitim Düzeyi	Kurum Kuruluş Yılı	İl
K1	Kadın	Öğretmen	13	Lisans	1987	İstanbul
K2	Kadın	Okul Müdürü	23	Yüksek Lisans	2019	İstanbul
K3	Kadın	Öğretmen	10	Lisans	1968	İstanbul
K4	Kadın	Öğretmen & Birim Koordinatörü	5	Yüksek Lisans	2014	İstanbul
K5	Erkek	Okul Müdürü	17	Yüksek Lisans	1980	İstanbul
K6	Kadın	Öğretmen	12	Lisans	1985	İstanbul
K7	Kadın	Okul Müdürü	15	Lisans	1968	İstanbul
K8	Erkek	Okul Müdürü & Kurucu Ortağı	18	Lisans	1974	İstanbul
K9	Kadın	Bölüm Başkanı	16	Lisans	1977	İstanbul
K10	Kadın	Bölüm Başkanı	15	Yüksek Lisans	2013	İstanbul
K11	Kadın	Öğretmen	14	Yüksek Lisans	1988	İstanbul
K12	Kadın	Genel Müdür	27	Doktora	2019	Samsun
K13	Kadın	Okul Müdürü	20	Yüksek Lisans	1966	Kayseri

2.3. Verilerin Toplanması

Literatürde görüşmelerde katılımcılara; arka plan (veya demografik) sorular, bilgiye yönelik sorular, deneyime (veya davranışa) yönelik sorular, görüş ve fikirlerine yönelik sorular, duygularına yönelik sorular ve duygusal algılarına yönelik sorular olmak üzere 6 farklı kategoride sorular yöneltilmektedir (Fraenkel vd., 2012: 453). Bu bilgiler ışığında, görüşme formunda üç bölüm bulunmaktadır. İlk bölüm; her görüşmenin başında araştırmacı tarafından okunacak şekilde katılımcıları yapılacak görüşmenin konusu, araştırmanın amacı, araştırmanın kapsamı, görüşme süreci ve araştırma sonucunda elde edilecek sonuçların nerede kullanılacağı konusunda bilgilendirmek amacıyla hazırlanmıştır. İkinci bölümünde; katılımcıların demografik bilgilerine yönelik hazırlanmış sorulara yer verilmiştir. Hem kesin seçenekli yanıtları olan soruları hem de ilgili konuda daha detaylı araştırma yapılabilmesini sağlayan soruları bir araya getiren (Büyüköztürk vd., 2018: 159) yarı-yapılandırılmış görüşmelerde araştırmacılar genellikle yönlendirici sorular yerine katılımcılara nasıl keşfedilmesi gerektiğini önermeden keşfedilecek bir alan belirten açık uçlu sorular yöneltilir (Fraenkel vd., 2012: 455). Bu amaçla görüşmede kullanılmak üzere formun üçüncü bölümünü oluşturan bir dizi soru hazırlanmış ve her katılımcıyla yapılan görüşmede bu sorular aynı sırada yöneltilmiştir. İhtiyaç olan durumlarda katılımcılara ek sorular da yöneltilmiştir. Sorular hazırlandıktan sonra ilk iki bölüme de yer verilerek bir form haline getirilmiş ve iki alan uzmanının görüşüne başvurulmuştur. Formda bulunan soruları test etmek amacıyla araştırmanın örnekleminde yer almayan ancak çalışma grubu ile benzer özellikler gösteren bir özel okul öğretmeni ile pilot görüşme yapılmıştır. Bu görüşme sonrasında yarı-yapılandırılmış görüşme formuna son şekli verilmiştir. Araştırma verileri katılımcıların uygun oldukları gün ve saatlerde sanal ortamda (zoom üzerinden) canlı görüşmeler şeklinde yapılan yarı-yapılandırılmış görüşme tekniğiyle toplanmıştır. Her görüşmenin başında görüşme formunda yer alan açıklamalar paylaşılarak, yapılacak olan görüşmenin kaydedileceği, bu kayıtları

ve dökümleri araştırmacı dışında kimsenin görmeyeceği, araştırma raporunda da bireylerin ve okulların isimlerinin gizli tutulacağı, her katılımcı için bir kod isim kullanılacağı anlatılmıştır.

2.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Öncelikle görüşme kayıtlarının, görüşme dökümü formatına aktarılması işlemi yapılmıştır. Görüşme formu formatına aktarılması aşamasında kayıtlar herhangi bir yorum katılmadan bire bir oldukları şekli ile yazıya dökülmüştür. Her formda görüşmenin tarihi, saati, katılımcının kod ismi gibi bilgilere yer verilmiştir.

Araştırmanın bu basamağında; benzerlik göstermekte olan verileri belirli kavram ve temalar etrafında toplamak ve bunları okunduğunda anlaşılabilir şekilde düzenleyerek yorumlamak (Yıldırım ve Şimşek, 2018:246) için içerik analizinden faydalanılmıştır. İçerik analizi, araştırmacılara; kişilerin iletişimlerinin analizi yoluyla insan davranışını dolaylı bir şekilde incelemelerine olanak sağlayan bir tekniktir (Fraenkel vd., 2012: 478). Araştırmanın içerik analizi basamakları şu şekildedir:

İlk olarak verilerin keşfedilmesi ve kodlama işlemleri yapılmıştır. Keşfedici ilk analiz verilerden bütünsel bir anlam çıkarmak amacıyla parçalara ayırmadan önce transkriptlerin okunması, incelenmesi, notlar alınması, verilerin düzenlenmesi konusunda fikir yürütülmesi ve verilerin yeterli olup olmadığının tespit edilmesi adımlarından oluşur (Creswell, 2019: 314).

Keşfedici ilk analiz sonrasında verilerin kodlanması aşamasına geçilmiştir. Kodlama, katılımcıların ve araştırmacının incelenen olgunun doğası ve boyutlarına ilişkin algılarının karşılıklı etkileşimini temsil eden merkezi kavram etrafında odaklanır (Douglas, 2003:48). Araştırmacı ve alandan bir uzman birbirlerinden bağımsız olarak kodlama işlemini gerçekleştirmişlerdir. Kodlar bir araya getirilerek karşılaştırılmış, ortak olanlar belirlenmiş ve bunlara bağlı olarak temalar oluşturulmuştur. Veriler belirlenen temalar altında incelendikten sonra “doğrudan alıntılar” tekniği (Christensen, Johnson ve Turner, 2015: 405) ile katılımcıların ifadeleri desteklenmiştir.

2.5. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Görüşme formunun bir bölümünde katılımcıların araştırmanın amacı, konusu ve kapsamına ilişkin bilgi sahibi olmalarını sağlamak, bunu hem yazılı bir form aracılığıyla hem de her katılımcı ile yapılan görüşme sırasında sözel olarak da paylaşmak araştırmanın geçerliliğini güçlendirmiştir.

Araştırmanın veri toplama araçlarının hazırlık aşamasında yarı-yapılandırılmış görüşme formu için iki alan uzmanının görüşüne başvurulması, görüşme formuna son şeklini vermeden önce bir pilot uygulama yapmak, kodlama işlemi sürecinde bir alan uzmanı ile bağımsız çalışıp sonrasında ortak olarak belirlenen temalara yer verilmesi araştırmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini güçlendiren yönleri olarak değerlendirilebilir.

Verilerin yorumlanması aşamasında nitel araştırmalarda kullanılan geçerlik stratejilerinden “doğrudan alıntılar” yöntemi kullanılarak bulgular katılımcıların ifadeleri ile desteklenmiş (Christensen vd., 2015: 405) ve durumu tüm karmaşası içinde kavrayabilmek için (Creswell, 2019: 323) karşıt bulgulara da yer verilmiştir. Temayı desteklemeyen ve tema ile zıt görüş ya da düşünce içeren bulgular karşıt bulgu olarak tanımlanabilir.

3. Bulgular

Bu bölümde araştırma amaçları doğrultusunda katılımcılardan elde edilen verilerin analiz edilmesiyle ortaya çıkan bulgulara yer verilmiştir. Tablo 3’te aşağıdaki temalar ve alt temalar kapsamında incelenen bulgular özetlenmiştir.

Bulgular; 4 ana tema kapsamında oluşturulan 11 alt tema altında incelenmiştir. Tablo 3’te hangi temaya göre hangi katılımcının görüş bildirdiği ifade edilmiştir. Katılımcıların bu temalara ait görüşleri hem nicel olarak hem de örnek ifadeleri ile desteklenerek aşağıda açıklanmıştır.

Tablo 3
Bulgular Özet Tablo

Temalar	Alt Temalar	Katılımcılar	Toplam
Kamusal Denetime İlişkin Görüşler	Öğretmen Performansının Değerlendirilmesinde Kamusal Denetimin Yetersizliği	K1, K3, K4, K6, K7, K10, K11, K12, K13	9
	Kurumsal Boyuttaki Kamusal Denetimin Önemi ve E-Denetimin Gerekliliği	K1, K4, K5, K7, K8, K12	6
Öğretmen Performansının Kurumsal Olarak Değerlendirilmesi	Performans Değerlendirme Sürecinin Sözleşmelerde ve Kurum İçi Düzenlemelerde Yer Almaması	K2, K3, K5, K6, K7, K9, K11, K12	8
	Kurumsal Bir Performans Değerlendirme Sisteminin Oluşturulamaması	K1, K2, K3, K6, K7, K8, K9, K11, K12	9
	Mevcut Performans Değerlendirme Sisteminin İşleyişinden Kaynaklanan Sorunlar	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K11	10
	İyi İşleyen Performans Değerlendirme Sistemlerinin Kuruma ve Bireylere Olası Katkıları	K2, K4, K5, K8, K9, K10, K12, K13	8
Öğretmen Performansının Değerlendirilmesinde Bireylere İlişkin Sorunlar	Yöneticilerin Performans Değerlendirme Sistemi Hakkındaki Bilgi ve Beceri Eksiklikleri	K1, K2, K4, K6, K7, K8, K10, K11, K12, K13	10
	Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sistemi ve Sözleşmelerle İlgili Hukuki Bilgilerindeki Yetersizlik	K1, K3, K4, K6, K7, K8, K11	7
	Değerlendiricilerin Konuya İlişkin Bilgisizlikleri	K1, K3, K4, K6, K7, K8, K9, K11, K12	9
Covid-19 Küresel Salgını ve Sonrasında Performans Değerlendirme Süreci	Uzaktan Öğretimde Öğretmen Performansının Değerlendirilmesinde Potansiyel Yeni Boyutlar	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K10, K11, K13	11
	Uzaktan Öğretime İlişkin Bir Performans Değerlendirme Sisteminin Oluşturulmaması	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K9, K10	9

3.1. Kamusal Denetime İlişkin Görüşler

Katılımcılar kendilerine yöneltilen soruları yanıtlarken kamusal denetimle ilgili görüşlere önemli ölçüde yer vermişlerdir. Bu görüşlerin içeriği analiz edildiğinde; “öğretmen performansının değerlendirilmesinde kamusal

denetimin yetersizliği” ve “kurumsal denetim açısından kamusal denetimin önemi ve e-denetim yöntemlerinin kullanımının gerekliliği” alt temaları elde edilmiştir:

3.1.1. Öğretmen Performansının Değerlendirilmesinde Kamusal Denetimin Yetersizliği

Yapılan görüşmelerde katılımcıların önemli bir kısmı (Tablo 3) kamusal denetimin yetersizliğini, bu bağlamda da müfettişlerin ağırlıklı olarak ders denetimi yapmadıklarını, yaptıkları istisnai durumlarda da denetimin bürokratik bir bakış açısıyla sınırlandırıldığını, okullarda uygulanan ders programıyla MEB’in programın farklı olmasından dolayı öğretmen performansının ders boyutuyla değerlendirilmesinin anlamlı olmadığını dile getirmektedirler. Bu düşüncelere örnek olarak şu ifadeler verilebilir: “Müfettişler ne dersimize geldi ne de öğretmenler olarak bizlerle bir toplantı ya da bize yönelik bir değerlendirme yaptı.” (K3); “Bu denetimleri öğretmen tarafından ya da öğretmenin değerlendirilmesi gözüyle değil daha çok bürokratik işleyiş ile ilgili okul yönetiminin Milli Eğitim’e karşı olan sorumluluklarını yerine getirmesi olarak görüyorum.” (K1); “O hafta bizim ders programlarımız değişirdi... Aslı olan programlar dahil değişirdi ve resmi program uygulanırdı... Yani aslında müfettiş geldiğinde biraz rol yapıyor gibi olurduk.” (K4).

Ayrıca az sayıda katılımcı önceki deneyimlerine bağlı olarak istisnai de olsa bazı müfettişlerin ders denetimlerinin kendileri açısından önemli bir deneyim kazandırdığını da belirtmişlerdir. Örneğin bu durumu K1 şu sözlerle ifade etmektedir. “Ben ilk mesleğe başladığımda ders gözlemine gelmişlerdi...öğrenci performansına yönelik, yani öğretmenin çocuklar üzerinde bıraktığı etki üzerine bir değerlendirmeleri olmuştu...Oldukça faydalı tavsiyeler de vermişlerdi...Eleştiriden çok neyin daha çok geliştirilebileceği ile ilgili bir tutum vardı.” (K1).

3.1.2. Kurumsal Boyuttaki Kamusal Denetimin Önemi ve E-Denetimin Gerekliliği

Çalışmanın asıl odak noktası her ne kadar öğretmen performansının değerlendirilmesi olsa da öğretmen performansında kamusal denetimin rolü sorulduğunda öğretmenlerin önemli bir kısmı kamusal denetimin kurumsal boyutuyla önemine dikkat çektikleri için bir alt tema olarak yer verilmesi uygun görülmüştür. Genellikle öğretmen performansının müfettişlerce değerlendirilmesini yetersiz ve etkisiz bulan katılımcılardan önemli bir kısmı (Tablo 3), bu denetimlerin kurumsal boyutuyla yapılması durumunda ise daha yararlı olacağını düşünmektedirler. Resmi denetimlerin kurumsal teftiş boyutunda faydalı olacağı yönünde görüş bildiren 4 katılımcıdan K12’nin ifadesi şu şekildedir; “Özel okulculukta işini çok kötü yapanlara da ben şahit oldum... bu tarz denetimlere ihtiyacı olan okullar da var...Özellikle bu dershanelerin, etüt merkezlerinin kapatılmasından sonra kurumların okula dönüşmesi, özel okulculukla hiç ilgisi olmayan çok insanın bu sektörde bulunmasına yol açtı. Bu kişilerin ve onların kurumlarının da çok ciddi denetlenmesi lazım bence.” (K12).

Kamusal denetimin etkisizliği görüşüne karşın 2 katılımcı resmi teftişin aslında özel okullarda uygulanmakta olan iyi örneklerin devlet okullarına ve diğer özel okullara da yaygınlaştırılmasını da sağlayabilecek bir kanal olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu görüşe örnek olarak; “...hatta zaman zaman bizden de öneriler alıyorlardı, bu çok güzel oluyordu...Bence o önerileri de devlet okulları ile paylaşıyorlardı...O süreçler çok daha kıymetliydi diye düşünüyorum.” (K11) ifadesi verilebilir.

Teftişin etkisini ve etkinliğini arttırabilecek öneriler altında değerlendirebileceğimiz e-denetim uygulamaları ile ilgili görüş bildiren katılımcılardan K7; “Bu e-denetim olayı çok güzel düşünülmüş bir şeydi... Fakat yapılamadı, alt yapı yetersizliğinden... aslında oturtabilselerdi, yapabilselerdi güzel bir şey olacaktı...Alışacaktı ona da öğretmenlerde, yöneticilerde...Belki de bu kâğıt yükü, bu şeylerin basılıp saçma sapan defterlere yapıştırılması olayı kalkacaktı.” ifadesiyle görüşünü belirtmiştir.

3.2 Öğretmen Performansının Kurumsal Olarak Değerlendirilmesi

Katılımcılar kendilerine yöneltilen soruları yanıtlarken kurumsal performans değerlendirme süreçleri ile ilgili deneyim ve görüşlerini aktarmışlardır. Bu görüşlerin içeriği analiz edildiğinde; “performans değerlendirme sürecinin sözleşmelerde ve kurum içi düzenlemelerde yer almaması”, “kurumsal bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulmaması”, “mevcut performans değerlendirme sisteminin işleyişinden kaynaklanan sorunlar” ve “iyi işleyen performans değerlendirme sistemlerinin kuruma ve bireylere olası katkıları” alt temaları elde edilmiştir:

3.2.1. Performans Değerlendirme Sürecinin Sözleşmelerde ve Kurum İçi Düzenlemelerde Yer Almaması

Yapılan görüşmelerde 8 katılımcı öğretmen performansının değerlendirmesiyle ilgili hususların hiçbir şekilde sözleşme içeriği, kurum yönetmeliği veya yönergesi gibi bir belgede yazılı olarak yer almadığını belirtmişlerdir. Buna

örnek olarak K9'un, "Görev tanımı, beklentiler, resmi değerlendirme ya da performansa yönelik bunun gibi şeylerin bir belgede belirtildiğini hiç görmedim sadece sözel olarak ifade edildiğini biliyorum." ifadesi verilebilir. Bazı katılımcılar ise performans değerlendirmesine ilişkin bazı ifadeler ilgili belgelerde yer alsa da bu sürece kapsamlı olarak yer verilmediğini belirtmişlerdir. Örnek olarak K4, "Sözleşmede geçiyor bu, performansın dönemde bir kere değerlendirileceği geçiyordu ama kriterlerine yönelik detaylar belirtilmemişti." demiştir.

3.2.2. Kurumsal Bir Performans Değerlendirme Sisteminin Oluşturulmaması

Yapılan görüşmelerde katılımcıların önemli bir bölümü (Tablo 3) okullarında kurumsal bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulmadığı yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu görüşe K1, K6 ve K7'nin ifadeleri örnek olarak gösterilebilir; "Çalıştığım kurumlarda açıkçası böyle bir performans değerlendirme yok. Sadece sözel takdir-teşekkür den ibaret performans değerlendirme söz konusu." (K1); "Öğretmenlere yönelik bu uygulanan performans değerlendirme çok sistematik yapılmıyor." (K6); "Performans değerlendirme uygulamaları bir sisteme göre değildi...Aslında gözlemlerimize göre şekilleniyordu süreçler." (K7).

Yapılan görüşmelerde 4 katılımcı okullarında kurumsal bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu görüşe şu ifade örnek gösterilebilir; "Okulumuzun oturmuş bir performans yönetim sistemi var...Öğretmenlerin sözleşmelerinde de var... Beklentiler anlatılıyor...Rutin kontrolleri, denetimleri var ama bu denetimler öğretmenin iş akdini feshetmeye yönelik değil, öğretmenin gelişimini tamamlamaya yöneliktir." (K13).

3.2.3. Mevcut Performans Değerlendirme Sisteminin İşleyişinden Kaynaklanan Sorunlar

Çalıştıkları kurumlarda uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemlerinin işleyişinden kaynaklanan sorunları tanımlarken katılımcılar, bu sorunları ağırlıklı olarak; performans ölçütlerindeki belirsizlik, geri bildirimde yaşanan sorunlar, performans değerlendirmesinin kişisel görüş ve gözlemlerle sınırlandırılması, veli ve öğrenciden sistematik olmayan bir biçimde görüş alınması, öz değerlendirme sürecine yer verilmemesi, sonuç ve çıktıların hatalı kullanımları gibi konulara odaklanarak belirtmişlerdir. Bu düşüncelere örnek olarak şu ifadeler verilebilir: "Zümre başkanı olarak sene sonunda öğretmenler için bir puan vermem isteniyordu, birkaç kriter vardı bir puan veriyorduk ama öğretmenin bu kriterlerden haberi yok, hangi süreçlerde değerlendirildiğini bilmiyor." (K2); "Dersim gözlemlendi. Demek ki şunu yanlış yapıyordum gibi bana bir geri dönüt olmadı...gözlem sırasında ya da sonrasında benim performansımı yukarı çıkaracak geri dönüt almadım." (K6); "Kişisel gözlemlerin etkili olduğu bir değerlendirmede bir anda birisi sene sonunda ödüllendirilirken, diğer öğretmen o kadar sene emeğini sunmuşken ve gerçekten kendi başarısını da göstermişken, okul yönetiminden gelen kişisel gözlemleri ve geri bildirimleri bir araya getirdiğinizde çok şok etkisi yaratacak bir durumun ortasına düşüyordu." (K3); "Yüksek performans bir ödül değil...Hiç değil...Daha çok sorumluluk demek...Çok daha fazla stres oluyor." (K6); "Benim şu anki çalıştığım kurumda ücret politikası çok katı ve fix, yani o konuda hiçbir şey yok ve herkes aynı. Ücret ve performans konusunda bir uygulama yok." (K9).

3.2.4. İyi İşleyen Performans Değerlendirme Sistemlerinin Kuruma ve Bireylere Olası Katkıları

Katılımcılarca iyi işlediği düşünülen performans değerlendirme süreçlerinin ortak özelliklerinin genellikle; ölçüt ve kriterlerin tanımı ve tebliği, çok boyutlu veri kaynaklarını kullanması, yapılandırılmış ders gözlemleri, öğrenci ve velinin performans değerlendirme sürecine proaktif yaklaşımının sağlanması, uygulama aşamaları ve sonuçların kullanımındaki şeffaflık olduğu görülmektedir. Bu düşüncelere örnek olarak şu ifadeler verilebilir: *Performans değerlendirme kriterlerini öğretmen bilmeli, yönetici de bilmeli hatta bunun ileride ikramiye olarak ya da artış olarak maaşına yansıtacağını da veya bir artışı olacağını da bilmeli...Ona göre de törpülenmesi gereken ya da pekiştirilmesi gereken bir davranışın üzerine gitmesi için ona fırsat tanınmalı.*" (K10); "Dönemde bir kere müdür ve bölüm başkanı derse geliyordu haberli olarak...gözlem sırasında ders formunu doldurmuş oluyorlardı ve bunu birlikte değerlendiriyorduk...bunun dışında öğrenciler her dönem sonunda bir değerlendirme dolduruyorlardı yine onların değerlendirmeleri de dönem sonunda bize geliyordu...bir de haftalık veli toplantıları sonucunda velilerin doldurabildiği bir düşünce formu vardı... Böylece dört farklı kanaldan kendinizi görebilme şansınız oluyor." (K4); "Ders gözlemi bittikten sonra da bir 20 dakikalık görüşme yapılır ve geri bildirim verilir öğretmene... Tabi öğretmenin bir de öz değerlendirmesi vardır..." (K13).

Yapılan görüşmelerde katılımcıların ifadeleri iyi yapılandırılmış performans değerlendirme süreçleri, uygulama aşamaları ile buradan elde edilen sonuçların kullanımındaki şeffaflığın ve tutarlılığın; veliye yönelik hesap verebilirlik, kurum algısı, öğretimsel süreçlerin kalitesi ve öğrenci başarısı, öğretmenin mesleki gelişimine destek ve

öğretmen motivasyonu gibi başlıklarda hem bireylere hem de kuruma katkılar sağlamakta olduğu yönündedir. Bu düşüncelere örnek olarak şu ifadeler verilebilir: *“Performans değerlendirme sistemi yöneticileri ve kurumu velinin gözünde de hesap verebilir bir hale getiriyor...”* (K2); *“Kurumunuzun kalitesini ve başarısını arttırıyor...Kurumdaki öğrencinin başarısını arttırıyor, öğrenci başarısı artınca veli memnuniyeti de artıyor...Velinin memnuniyeti artınca bu sefer size bu maddi ve manevi olarak dönüyor.”* (K12).

3.3. Öğretmen Performansının Değerlendirilmesinde Bireylere İlişkin Sorunlar

Katılımcılar kendilerine yöneltilen soruları yanıtlarken performans değerlendirme süreçlerinde bireylerden kaynaklı sorunlar yaşadıklarına yönelik deneyim ve görüşlerini aktarmışlardır. Bu görüşlerin içeriği analiz edildiğinde; “yöneticilerin performans değerlendirme sistemi hakkındaki bilgi ve beceri eksiklikleri”, “öğretmenlerin performans değerlendirme sistemi hakkındaki ve sözleşmelerle ilgili hukuki bilgilerindeki yetersizlik” ve “değerlendiricilerin konuya ilişkin bilgisizlikleri” alt temaları elde edilmiştir:

3.3.1. Yöneticilerin Performans Değerlendirme Sistemi Hakkındaki Bilgi ve Beceri Eksiklikleri

Katılımcılar deneyimlerine bağlı olarak performans değerlendirme sistemlerinin yapılandırılması ve uygulanması aşamalarında yöneticilerin bilgi ve beceri eksiklikleri olduğuna ilişkin görüşlerini paylaşmışlardır. Buna örnek olarak K11; *“İdareci de zaten bir öğretmeni bence değerlendirebilecek bir özellikte ya da yetkinlikte değil.”* demiştir.

Performans değerlendirmeye ilişkin yetkin olduğunu düşünen 2 katılımcı ise aldıkları eğitimlerin etkisi ve önemi konusunda görüş bildirmişlerdir. Örneğin; K13 bu durumu *“Okulunda akran gözlemlerini başlattım...Yüksek lisans yapmasaydım altından kalkabileceğim bir şey değildi.”* sözleriyle ifade etmiştir; K7 ise, *“mentorluk eğitimi almıştım...kurum tarafından böyle bir sistem olmasa da çalıştığım tüm kurumlarda uygulamaya çalıştım bunu...eğitiminin aldığım ve bunun yapılması gerektiğini bildiğim için öğretmen kendini kötü hissetmesin diye iyi veya kötü, kötü dahi olsa mutlaka geri bildirimde bulundum öğretime.”* sözleriyle görüşünü ifade etmiştir.

3.3.2. Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sistemi Hakkındaki ve Sözleşmelerle İlgili Hukuki Bilgilerindeki Yetersizlik

Araştırmada elde edilen veriler, öğretmenlerin performans değerlendirmesi sistemlerine ilişkin bilgi ve farkındalıklarının yetersizliğine işaret etmektedir. Örneğin 7 katılımcı, özel okullarda öğretmen performansının yalnızca velilerle olan iletişime göre değerlendirildiğini düşünmektedirler. Bu görüşe şu ifade örnek gösterilebilir; *“Eğer veli iletişiminiz kuvvetli ise iyi bir öğretmensiniz demektir...veli iletişimi her zaman birinci sırada ...Eğer veli iletişiminiz kuvvetli ise performansınız yüksek olarak değerlendirilebiliyorsunuz diye düşünüyorum...”* (K1).

Öğretmenlerin, performans değerlendirmesiyle doğrudan ilişkisi olan iş sözleşmelerine ilişkin hukuki bilgilerinin de oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Örneğin K7; *“Standart bir sözleşme imzaladım...girdiğim ders saat sayısı, ders saati ücreti, ek derse girersen ne kadar alacağım ile ilgili birtakım hesaplamaların olduğu... Performans değerlendirme ile ilgili bir ibare var mıydı orada diye düşünüyorum...bir sürü yazılar vardı...Kimsede okumaz açıkçası o yazıları. Açıkçası itiraf edeyim...okumadım bende tam olarak.”* demiştir. K9 ise düşüncesini, *“Öğretmen görev tanımları sözleşmelerde yer almıyor, daha doğrusu ben görmedim. Bildiğim kadarı ile klasik Milli Eğitim kontratını imzalıyoruz orada tabi öyle çok özel hususlar da yer almıyor. Çok da okumadım.”* ifadesiyle belirtmiştir.

3.3.3. Değerlendiricilerin Konuya İlişkin Bilgisizlikleri

Katılımcıların önemli bir kısmı öğretmen performansını değerlendiren kişilerin bu konuya ilişkin bilgilerinin oldukça yetersiz olduğunu belirtmektedirler; özellikle birçok kaynaktan performansla yönelik geri bildirim alındığı 360° derece performans değerlendirme yönteminde bu durumun daha da belirgin olduğunu ifade etmişlerdir. Bu duruma örnek olarak K4; *“herkes kendi bölümünü değerlendirdiği için genelde herkes bölümündeki kişilerle yakın ve herkes birbirine iyi puan veriyor...Böyle bir şey yapıldığı zaman ne kadar gerçekten ölçmek isteneni ölçüyor bu soru işareti. Yani gerçekten aslında hedefe ulaşılmıyor diye düşünüyorum.”* demiştir. Ayrıca uygulanan sistemin sonuçlarının gizliliği ve bireysel olarak katkı boyutunda da aksamalar olduğu görülmektedir. Bu görüşlere şu ifadeler örnek gösterilebilir; *“Sonuçları arkadaşlarımla da konuşmuştuk, oturup değerlendirmiştik...Bize ne kadar paylaşmayın dense de biz öğretmen arkadaşlar değerlendirdik, sende ne çıktı bende ne çıktı diye.”* (K11).

3.4. Covid-19 Küresel Salgını ve Sonrasındaki Performans Değerlendirme Süreci

Katılımcılar Covid-19 salgını döneminde performans değerlendirme süreçlerine yönelik deneyim ve görüşlerini de aktarmışlardır. Bu görüşlerin içeriği analiz edildiğinde; “uzaktan öğretimde öğretmen performansının değerlendirilmesinde potansiyel yeni boyutlar” ve “uzaktan öğretime ilişkin bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulamaması” alt temaları elde edilmiştir:

3.4.1. Uzaktan Öğretimde Öğretmen Performansının Değerlendirilmesinde Potansiyel Yeni Boyutlar

Katılımcıların görüşleri incelendiğinde; uzaktan öğretim sürecinde öğretmenlerin dersteki performansının farklı kişilerce ve daha sıklıkla izlenebilmesinin önemli katkılar sağlayabileceği ve de okulda öğretmenlerce yapılan bazı çevrimiçi toplantılara yöneticilerin daha rahatlıkla katılmasının, öğretmenin bu alanlardaki performansının da izlenmesine olanak sağlayabileceği yönünde görüşler bildirilmiştir. Bu düşüncelere örnek olarak şu ifadeler verilebilir: “*Bu sene okulun açılması ile bir hafta bölüm başkanı derslerime geldi ve beni gözlemledi...Şimdilerde de ders gözlemlerine müdür yardımcım geliyor, müdürüm geliyor ya da rehberlik öğretmeni geliyor.*” (K1); “*Öğretmenlerimizin gün içindeki çevrimiçi derslerini takip ediyoruz ben de takip ediyorum, müdür yardımcım da zümre başkanımız da rehber öğretmenlerimiz de takip ediyorlar.*” (K8). “*Akran gözlemleri sürecini çevrimiçi dersler üzerinden başlattım...Geri bildirim ve değerlendirme toplantılarını da çevrimiçi olarak yapıyorum...Öğretmenlerin mesleki gelişimine çok büyük katkısı olduğunu düşünüyorum.*” (K13). “*Pandemi maalesef zorlu bir süreç oldu ama velileriniz de artık sizi değerlendiriyor, artık onlarda sürece dahil oldu...sizi değerlendirip...yüzünüzün ifadesine kadar idarecilerinize bilgi veriyorlar fakat artık bu bizi rahatsız etmiyor.*” (K11); “*Bir etkinlik çalışması yaptıklarını da oraya giriyorum ve onları takip ediyorum. Veli görüşmelerini çevrimiçi yapıyoruz tabii bu süreçte ben öğretmen gözlemi de yapmış oldum...öğretmenler nasıl geri bildirim veriyorlar velilere, hangi cümleleri kullanıyorlar, alanlarına ne kadar hakimler gözlemledim.*” (K2).

3.4.2. Uzaktan Öğretime İlişkin Bir Performans Değerlendirme Sisteminin Oluşturulamaması

Nicel olarak artış gösteren ders gözlemlerine yönelik görüş bildiren katılımcılardan 9 kişi bu gözlemlerin herhangi bir ölçüt ya da sisteme bağlı yapılmadığı konusuna da vurgu yapmış ve artık “yeni normal” olarak kabul edilebilecek uzaktan öğretime ilişkin henüz bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulamadığını belirtmişlerdir. Bu düşüncelere örnek olarak şu ifadeler verilebilir: “*Bunların plansız olması, öğretmen olarak beni biraz rahatsız etti. Haber vermeden sürpriz bir şekilde öğrenci gözleme amacıyla bile olsa bu şekilde derse dahil olmanın çok doğru olduğunu düşünmüyorum... Niye girdikleri ne yaptıkları ile ilgili hiçbir fikrim yok.*” (K3); “*Uzaktan öğretim daha önce hiç tecrübe etmediğimiz bir öğretim şekli olduğu için öğretmenlerin üzerinde baskı oluşturmamak adına tamamen kaldırıldı gözlemler...Biz kendi içimizde destek amaçlı bir birimizin dersine girdik ama hani böyle gözlem amaçlı, siz çevrimiçi eğitimde nasıl yapıyorsunuz, kurallar burada buydu bunları böyle uyguluyor musunuz falan şeklinde yapmadık.*” (K9).

4. Sonuç ve Tartışma

Araştırmada öncelikle özel okullardaki kamusal denetimde önemli sorunlar yaşandığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmen performansının müfettişlerce genellikle değerlendirilmediği görülmektedir. Oysaki ilgili mevzuatta, müfettişlerin özel okul öğretmenlerini denetlemelerini ve performanslarını değerlendirmelerini engelleyen bir hüküm bulunmamaktadır. Literatürde, mevzuat hükümlerinde uyumsuzluklar bulunmasının ve teftişle ilgili mevzuatın istikrarsız bir şekilde değişmesinin bu duruma neden olduğuna yönelik bulgu elde eden araştırmalar (Altınok, Tezel ve Güngör, 2020; Bülbül, 2017; Bülbül, 2020; Gündüz ve Can, 2013; Memduhoğlu ve Zengin, 2012; Tonbul ve Baysülen, 2017; Tunç, 2020) araştırmanın bu sonucunu destekler niteliktedir.

Araştırmada ayrıca resmi teftişin, özel okullarda uygulanmakta olan iyi örneklerin devlet okullarına ve diğer özel okullara da yaygınlaştırılmasını sağlayabilecek bir kanal olabileceği sonucuna da ulaşılmıştır. MEB Teftiş Kurulu Yönetmeliği'nin 47/1-c maddesindeki “*İyi uygulama örneklerini yaygınlaştırmalıdır.*” ifadesi bunun aslında kamusal denetimin en temel amaçlarından biri olduğunu da göstermektedir. Bu açıdan, bu çalışmaları yapan müfettişlerin yasal görevlerini yerine getirdikleri söylenebilir. Bununla birlikte görüş bildiren öğretmenlerin müfettişlerin böyle bir görevi olduğuna dair bilgisi oldukları yönünde bir bulgu elde edilememiştir. Öğretmenlerin müfettişlerin görevleriyle ilgili bilgilendirilmelerinin, kamusal denetimin niteliğini ve iyi örneklerin paylaşımını artıracığı düşünülmektedir. Araştırmada e-denetim uygulamalarının kamusal teftişin etkisini ve etkinliğini arttırabileceği sonucuna da ulaşılmıştır.

Literatürde bu konuda yapılmış az sayıdaki araştırmada, e-denetim uygulamalarının katılımcılığın artırılması, denetim birliği ve verimlilik açısından oldukça yararlı sonuçları olduğunu göstermektedir (Çopur vd., 2009; Taş, 2010; Yılmaz, 2009).

Araştırmada özel okullarda öğretmen performans değerlendirme sisteminin oluşturulması ve işleyişiyle ilgili önemli sorunlar yaşandığına yönelik bulgular da elde edilmiştir. Özellikle performans değerlendirmesine ilişkin, öğretmenlerin yazılı olmaktan çok sözel olarak ve kısa bir süre önce bilgilendirilmeleri hukuki açıdan da tartışmaya açıktır. Bu konuya ilişkin birçok Yargıtay kararında, performans değerlendirme ölçütlerinin değerlendirilene önceden, somut, objektif ve ölçülebilir olarak belirlenerek çalışanlara yazılı olarak tebliğ edilmesi gerektiği vurgulanan bir husustur. Ayrıca performans değerlendirme formları hazırlanarak işyerine özgü sistemler geliştirilmesi de hukuki bir zorunluluktur (Akı ve Demirebilek, 2010). Öğretmenlerin sözleşmeleri ile ilgili hukuki bilgilerinin de oldukça sınırlı olduğu bulgusu da elde edilmiştir. Bu konuda yapılmış az sayıda araştırma, öğretmenlerin iş sözleşmelerine karşın okul yönetimlerinin olumsuz tutumları olduğunu ve bundan dolayı sorunlar yaşandığını göstermektedir (Boran, Atalmış ve Sağır, 2015; Onaran, 2018). Öğretmenlerin hizmet sözleşmeleriyle ilgili hukuki bilgilerinin artması, olası suiistimalleri de önleyebilecektir.

Öğretmen performans değerlendirme süreçlerinde veli ve öğrenciden sistematik olmayan bir biçimde görüş alınması da önemli bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu tür geri bildirimlerin özel okullarda önemli sorunlara yol açabileceğine ilişkin literatürdeki birçok araştırma (Çimen ve Karadağ, 2020; Karabatak ve Şengür, 2020; Kızılkaya, 2019; Olcay, 2016; Onaran, 2018; Özge Sağbaşı ve Özkan, 2019) mevcuttur. Velilerin çocukların gelişimlerinde çok önemli bir role sahip oldukları unutulmadan; sistematik ve sınırları iyi belirlenmiş bir ebeveyn katılımı anlayışının benimsenmesi, okulun hedeflerinin ve öğretmen gelişiminin merkeze alınması, velilerin öğretmenin performansı konusunda bir karar ya da otorite konumundan uzaklaştırılması bir ihtiyaç olarak karşımıza çıkmaktadır (Fernández, LeChasseur ve Donaldson, 2018).

Araştırma bulguları öğretmen performansının nitelikli bir biçimde değerlendirilememesinde okuldaki yöneticilerin bilgi ve beceri eksikliklerinin de önemli bir faktör olduğunu düşündürmektedir. Literatürdeki bazı araştırmaları da bu soruna dikkat çekmektedir (İş, 2021; Kara, 2019; Olcay, 2016) . Bununla birlikte araştırmada, performans değerlendirme konusunda eğitim almış yöneticilerin başarılı uygulamalar yaptığını ilişkin bulgular, okul yöneticilerine yönelik verilen eğitimlerin önemini gösteren ilgili diğer birçok araştırma sonuçlarıyla da (Arabacı, Şanlı ve Altun, 2015; Gezer, 2021; Merchie, Tuytens, Devos ve Vanderlinde, 2018; Morrison 2014; Özcan ve Bakioğlu, 2010; Van den Bergh, Ros ve Beijaard 2015) örtüşecek niteliktedir.

Covid-19 küresel salgınında uygulanmakta olan uzaktan eğitimle ilgili hem Türkiye’de hem de yurt dışında araştırmalar yürütülmektedir. Bununla birlikte bu süreçte öğretmen performansının nasıl değerlendirileceğiyle ilgili olarak literatürde henüz yeterince araştırma yoktur. Bu konu hakkında da veri toplamayı amaçlayan bu araştırmada yapılan analizler sonucunda; uzaktan öğretimde öğretmen performansının değerlendirilmesinde öğretmenlere yönelik yapılan ders gözlemlerinin sayısındaki artış, özellikle velilerin ders gözlemi yapmalarının mümkün hale gelmesi, veli toplantılarının, zümre toplantılarının ve çeşitli etkinliklerin çevrimiçi olarak yapılıyor olması nedeniyle bu süreçlere yöneticilerin katılımının artması böylece de bu kanalların öğretmen performansının değerlendirilmesinde kullanılması biçiminde potansiyel yeni boyutlar ortaya çıktığı görülmektedir. Özellikle velilerin, çevrim içi derslerde öğretmenlerin verdikleri dersleri daha sık ve rahat bir şekilde gözlemlenmesinin, profesyonel hesap verebilirlikte veli katılımının da dikkate alınmasının yukarıda da tartışıldığı gibi bir gereklilik olduğunu düşündürmektedir. Ayrıca yine öğretmen performansının değerlendirilmesinde potansiyel bir boyut olarak çevrim içi derslerin okul yöneticilerinin ve diğer öğretmenlerin de ders gözlemi yapmasını kolaylaştıran bir faktör olduğu düşünülebilir. Araştırma bulgularına dayalı olarak veli toplantılarının, zümre toplantılarının ve çeşitli etkinliklerin çevrimiçi olarak yapılıyor olması nedeniyle bu süreçlere yöneticilerin katılımının arttığı böylece bu kanalların da öğretmen performans değerlendirmede kullanılabileceği yönünde de bir sonuç ortaya çıkmıştır.

Araştırma sonuçlarından hareketle; uzaktan öğretime ilişkin bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulmadığı görülmektedir. Şüphesiz böyle bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulmasından önce uzaktan eğitimde öğretmenlerin performans alanlarının (planlama, eğitim materyalleri hazırlama, öğrencilerle iletişim, öğretim yöntemleri, ölçme ve değerlendirme vb.) tanımlanması (Aguilar, Duche Perez ve Aguilar, 2020) ve bu konuda öğretmenlere yetkinlikler kazandırılması gerekmektedir. Literatürdeki araştırmalara bakıldığında öğretmenlerin özellikle ölçme-değerlendirme ve iletişim dahi olmak üzere farklı konularda sorunlar yaşadıkları görülmektedir. (Duman, 2020; Erfidan, 2019; Hamutoğlu, Sezen Gültekin ve Savaşçı 2019; Karaca ve Kelam, 2020; Saygı, 2021). Bu salgın sonrasında da uzaktan öğretim modellerinin kalıcı ve yaygın hale gelebileceği tartışmaları dikkate alındığında, öğretmen performansının uzaktan eğitimde de ölçülüp değerlendirilebileceği sistemlerin ilgili tüm paydaşların katılımıyla oluşturulmasının önemli bir gereksinim olduğu ileri sürülebilir.

5. Etik Beyanı

Bu araştırma etik konular dikkate alınarak ve araştırma etik kurallarına uygun olarak yürütülmüştür.

6. Çıkar ve Katkı Beyanı

Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

Kaynakça

- Aguilar, O. G., Pérez, A. B. D., & Aguilar, A. G. (2020, October). Teacher performance evaluation model in Covid-19 times. In *2020 XV Conferencia Latinoamericana de Tecnologías de Aprendizaje (LACLO)* (pp. 1-6). IEEE.
- Ağaoğlu, S., Selim, Y. (2020). Okul Müdürlerinin Okul Denetim Sorumlulukları. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 15 (1), 219-226.
- Akı, E., Demirbilek, T. (2010). Performans Değerlendirme Sistemi ve Performans Düşüklüğü Nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshi. *Sosyoekonomi*, 11 (11), 79-96.
- Altınok, V., Tezel, M. ve S. Güngör, S. (2020). Okullarda Denetimin Gerekliği Üzerine Öğretmen Görüşleri. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 40 (1), 225-253.
- Altun Aslan, E. (2019). Türkiye'de Özel Okullaşma. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1), 263-276.
- Altunay, E. (2020). Okul Yöneticilerinin Ders Denetimlerine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (55), 95-127.
- Arabacı, İ., Şanlı, Ö. ve Altun, M. (2015). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilme ve Atama Yöntemlerine İlişkin Sendika Temsilcilerinin, Maarif Müfettişlerinin ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Değerlendirilmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (31), 166-186.
- Aseltine, J., Faryniarz, J. ve Rigazio-DiGilio, S. (2006). *Supervision For Learning: A Performance-Based Approach to Teacher Development and School Improvement*. Alexandria: ASCD Association of Supervision and Curriculum Development.
- Barry, D. (2020). *The Value of The Australian Professional Standards for Teachers as an Evaluation Tool to Enhance Teacher Quality*. Unpublished doctoral dissertation, Griffith University, Australia.
- Boran, A., Atalmıs, E. ve Sağır, E. (2015). Özel Öğretim Kurs Merkezi Öğretmenleri ve Çalışma Koşulları. *Turkish Journal of Education*, 4 (4), 17-29.
- Burgess, S., & Sievertsen, H. H. (2020). Schools, skills, and learning: The impact of COVID-19 on education. CEPR Policy Portal. <https://voxeu.org/article/impact-covid-19-education> adresinden 14.08.2021 tarihinde erişilmiştir.
- Bülbül, M. (2017). *Eğitim Denetimi Sisteminde Yapılan Güncel Değişikliklerin Milli Eğitim Şura Kararları Bağlamında Değerlendirilmesi*. 12. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi (pp. 621-623). Ankara, Turkey.
- Bülbül, M. (2020). Eğitimde Teftiş Sistemi ve Politikaları (Politika Notu: 2020/13). *İstanbul: İLKE İlim Kültür Eğitim Vakfı*. DOI: 10.26414/pn013
- Büyükoztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2018). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Pegem Akademi, Ankara.
- Can, E., Gündüz, Y. (2016). İlkokullarda Çalışan Öğretmenlerin, Maarif Müfettişleri ve Okul Müdürlerinin Yapmış Olduğu Rehberlik Çalışmalarından Yararlanma Düzeylerinin İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22 (1), 1-28.
- Ceylan, M., Can, S. (2019). Evaluation of Teachers' Views on School Managers' Classroom Supervision. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 10 (4), 490-510.
- CIS, (2021). The Council of International Schools. <https://www.cois.org/> adresinden 07.08.2021 tarihinde erişilmiştir.
- Christensen, L. B., Johnson, R. B. ve Turner, L., A. (2015). *Araştırma Yöntemleri Desen ve Analiz*. (Çev. Ed. Ahmet Aypay). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Creswell, J. W. (2019). *Eğitim Araştırmaları (2.Baskı)*. İstanbul: EDAM Yayıncılık.
- Çakın, M., Külekçi Akyavuz, E. (2020). Covid-19 süreci ve eğitime yansımaları: öğretmen görüşlerinin incelenmesi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 6 (2), 165-186.
- Çelik, Z. (2020). Covid-19 salgınının gölgesinde eğitim: Riskler ve öneriler. *Odak Analiz* No. 5, pp. 2-52.

- Çetin, M., Büyükaş, Ş. (2017). Okul Yöneticilerinin Denetime İlişkin Görüşleri: Fenomenolojik Bir Çözümleme. *The Journal of Academic Social Science*, (5) 45, 530-546.
- Çimen, B., Karadağ, E. (2020). Özel Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Çalışma Şartları ve Gelecek Kaygıları Üzerine Görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21 (2), 518-541.
- Çopur, A.K., Olgun, D., Coşkun, N., Akgül, K., Doğan, H.A., Üzkurt, İ., Şenligil, M. ve diğerleri (2009). E-performance in inspection, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1 (1), 2642-2647.
- Dee, T., Wyckoff, J. (2017). A Lasting Impact: High-Stakes Teacher Evaluations Drive Student Success in Washington, DC. *Education Next*, 17 (4), 58-67.
- Douglas, D. (2003). Inductive theory generation: A grounded approach to business inquiry. *Electronic journal of business research methods*, 2(1), 47-54.
- Dönmez, B., Demirtaş, Ç. (2018). Okul Müdürlerinin Ders Denetimi Görevlerine İlişkin Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Görüşleri (Adıyaman İli Örneği). *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (29), 454-478.
- Duman, S. (2020). Salgın Döneminde Gerçekleştirilen Uzaktan Eğitim Sürecinin Değerlendirilmesi. *Milli Eğitim Dergisi, Salgın Sürecinden Türkiye’de ve Dünyada Eğitim*, 49 (1), 95-112.
- Eğitim-Sen. (2021). 2020-2021 Eğitim-Öğretim Yılı Sonunda Eğitimin Durumu Raporu. <https://egitimsen.org.tr/> adresinden 07.07.2021 tarihinde erişilmiştir.
- Erfidan A. (2019). *Derslerin Uzaktan Eğitim Yoluyla Verilmesiyle İlgili Öğretim Elemanı ve Öğrenci Görüşleri: Balıkesir Üniversitesi Örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Ergen, H., Eşiyok, İ. (2017). Okul Müdürlerinin Ders Denetimi Yapmasına İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 2-19.
- Fernández, E., LeChasseur, K. ve Donaldson, M. L. (2018). Responses To Including Parents in Teacher Evaluation Policy: A Critical Policy Analysis. *Journal of Education Policy*, 33 (3), 398-413.
- Flores, Maria A., Swennen A. (2020). The COVID-19 pandemic and its effects on teacher education. *European Journal of Teacher Education*, DOI: 10.1080/02619768.2020.1824253
- Fraenkel, A., Hyun, H.H. ve Wallen, N.E. (2012). *How To Design and Evaluate Research in Education*. (8th Edition) New York: Mc. Graw Hill.
- Gezer, Y. (2021). Okul Müdürlerinin Yöneticilikte Profesyonelleşmeye İlişkin Görüşleri. *Muallim Rifat Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (1), 60-73.
- Günbaş, N., Gözüküçük, M. (2020). Views of Elementary School Children’s Parents about Distance Education during the Covid-19 Pandemic. *Sakarya University Journal of Education*, 10 (3), 686-716.
- Gündüz, Y., Can, E. (2013). Türkiye’de Eğitim Denetimi Uygulamalarında Karşılaşılan Temel Sorunlar. V. *Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi. Bildiri Kitabı (717-723)*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Eğitim Fakültesi-TEMSEN, 20-22 Haziran, Kahramanmaraş.
- Hamutoğlu, N. B., Sezen Gültekin, G. ve Savaşçı, M. (2019). Öğretmen Adaylarının Uzaktan Eğitime Yönelik Görüşleri: Açıköğretim Uygulamaları. *Yükseköğretim Dergisi*, 9 (1), 19-28.
- Hoşgörür, V. & Kaplan, İ. (2017). Devlet ve Özel İlköğretim Okullarının Kurum Teftiş Raporlarına Göre Karşılaştırması. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 21 (3), 577-601.
- İş, E. (2021). *Okul Müdürlerinin Okul Temelli Denetim Yaklaşımlarının Öğretmen Deneyimlerine Dayalı Olarak İncelenmesi: Bir Karma Yöntem Çalışması*. Yayımlanmamış doktora tezi. Gaziantep Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kara, G. (2019). *Öğretmen Performans Değerlendirmelerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Karabatak, S., Şengür, D. (2020). Öğretmen Performans Değerlendirmesine İlişkin Görüşlerin İncelenmesi. *SDU International Journal of Educational Studies*, 7 (1), 99-113.
- Karaca, Ş., Kelam, D. (2020). Covid-19 Gölgesinde Uzaktan Eğitim Hizmet Kalitesinin İncelenmesi. *Sivas İnterdisipliner Turizm Araştırmaları Dergisi*, (5), 7-18.
- Kızılkaya, H. (2019). *Öğretmen Performans Değerlendirme Süreciyle İlgili Öğrenci, Öğretmen ve Yönetici Görüşlerinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Kültür Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Koçak, S., Arslan, S. (2018). Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Uygulamalarına İlişkin Görüş ve Önerileri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19 (1), 602-620.
- Konan, N., Yılmaz, S. (2018). Öğretmen Performans Değerlendirmeye İlişkin Öğretmen Görüşleri: Bir Karma Yöntem Araştırması. *Milli Eğitim Dergisi*, 47 (219), 137-160.

- La Velle, L., Newman, S., Montgomery, C., & Hyatt, D. (2020). Initial teacher education in England and the Covid-19 pandemic: Challenges and opportunities. *Journal of Education for Teaching*, 46(4), 596-608.
- MEB (2020). Özel Öğretim Kurumları Genel Müdürlüğü. <http://ookgm.meb.gov.tr/> adresinden 03.11.2020 tarihinde erişilmiştir.
- MEB İstatistik. (2020). Resmî İstatistikler. <https://sgb.meb.gov.tr/www/resmi-istatistikler/icerik/64> adresinden 16.11.2020 tarihinde erişilmiştir.
- MEB, Teftiş Kurulu Başkanlığı, (2020). Bakanlık maarif müfettişleri görev standartları. https://tkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2019_06/19145017_Bakanlyk_Maarif_MuYfettisYeri_GoYrev_StandartlarY.pdf adresinden 19.11.2020 tarihinde erişilmiştir.
- Memduhoğlu, H., Zengin, M. (2012). Çağdaş Eğitim Denetimi Modeli Olarak Öğretimsel Denetimin Türk Eğitim Sisteminde Uygulanabilirliği. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 5 (1), 131-142.
- Merchie, E., Tuytens, M., Devos, G. ve Vanderlinde, R. (2018). Evaluating Teachers' Professional Development Initiatives: Towards An Extended Evaluative Framework. *Research Papers in Education*, 33 (2), 143-168.
- Mert, İ. (2020). İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Performans Değerlendirme Sistemi Sorun. Çözüm ve Etkinliğine İlişkin Değerlendirmeleri. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (1), 79-96
- Morrison, J. A. (2014). Scientists' Participation in Teacher Professional Development: The Impact on Fourth to Eighth Grade Teachers' Understanding and Implementation of Inquiry Science. *International Journal of Science and Mathematics Education*, 12 (4), 793-816.
- NTV (2021). Salgın özel okulları vurdu: 936 kolej kapandı, 300 bin öğrenci ayrıldı. <https://www.ntv.com.tr/egitim/salgin-ozel-okullari-vurdu-936-kolej-kapandi-300-bin-ogrenci-ayrildi,MCcWcP9QP06p-CXqalRrag> adresinden 17.09.2021 tarihinde erişilmiştir.
- Olçay, Y. (2016). *Eğitim Kurumlarında 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Özel Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Onaran, M. A. (2018). Özel Okullarda Çalışan Tarih Öğretmenlerinin Özel Okul Yönetimi ile İlgili Yaşadıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 5 (10), 49-67.
- Özcan, Ş., Bakioğlu, A. (2010). Bir Meta Analitik Etki Analizi: Okul Yöneticilerinin Hizmetiçi Eğitim Almalarının Göreve Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38 (38), 201-212.
- Özer, N. (2010). *Özel Orta Öğretim Kurumlarında Öğretmen Performansının Değerlendirilmesi Uygulamaları: Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özge Sağbaşı, N., Özkan, C. (2019). 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2 (1), 1-18.
- Özkan, H., Çelikten, Y. (2017). Millî Eğitim Sisteminin Örgütsel Yapısı ve Maarif Müfettişleri Alt Sisteminin İşleyişi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7 (13), 965-990.
- Rigby, J. G., Larbi-Cherif, A., Rosenquist, B. A., Sharpe, C. J., Cobb, P. ve Smith, T. (2017). Administrator Observation and Feedback: Does It Lead Toward Improvement in Inquiry-Oriented Math Instruction?. *Educational Administration Quarterly*, 53 (3), 475-516.
- Saygı, H. (2021). Covid-19 Pandemi Uzaktan Eğitim Sürecinde Sınıf Öğretmenlerinin Karşılaştığı Sorunlar. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 7 (2), 109-129.
- Şanlı, Ö., Altun, M. ve Tan, Ç. (2015). Okul Müdürlerinin Denetmenlik Görevlerindeki Yeterlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi. *Electronic Journal of Education Sciences*, 4 (7), 82-99.
- Taş, A. (2010). İlköğretim Denetçilerinin İlköğretim Okullarının E-Denetimine İlişkin Görüşleri. *Education Sciences*, 5 (3), 1025-1036.
- Tonbul, Y., Baysülen, E. (2017). Ders Denetimi ile İlgili Yönetmelik Değişikliğinin Maarif Müfettişlerinin, Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri Açısından Değerlendirilmesi. *Elementary Education Online*, 16 (1), 299-311.
- Tonbul, Y., Çalışkan, Y. E. (2021). Özel Eğitim Kurumları Denetim Rehberi'nin Yasal Belgeler ve Alanyazın Temelinde Tutarlılığının İncelenmesi. *e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 12 (1), 214-232.
- Tunç, Z. (2020). *Müfettiş ve Müdürlerin Ders Denetimi Uygulamalarının Çağdaş Denetim Özellikleri ve İlkeleri Doğrultusunda Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Hacettepe Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Van den Bergh, L., Ros, A. ve Beijaard, D. (2015). Teacher Learning in the Context of A Continuing Professional Development Programme: A Case Study. *Teaching and Teacher Education*, 47 (2015), 142-150.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, A. (2009). İlköğretimde E-Denetim. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 34 (361), 29-36.