



OKUL MÜDÜRLERİNİN PERFORMANS DENETİM SİSTEMİNDEKİ ROLÜNÜN, ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ *

Cennet KURBAN**
Türkey Nuri TOK***

Özet

Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin performans denetim sistemindeki rolünün öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesidir. Araştırmanın çalışma grubunu maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi ile belirlenen farklı okul türlerinde görev yapan 13 öğretmen oluşturmaktadır. Nitel araştırma yöntemi ile ele alınan bu çalışmada, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile veriler toplanmıştır. Araştırma verilerinin çözümlenmesinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Görüşme yapılan öğretmenlere sorulan sorulara ve verilen cevaplara göre gruplandırılan veriler bir arada değerlendirildiğinde “Okul müdürünün tutumuna ilişkin görüşler”, “Performans değerlendirme formuna ilişkin görüşler”, “Performans değerlendirme sürecinin sisteme uygulanabilirliğine ilişkin görüşler” ve “Etik ilkeler açısından performans değerlendirmeye ilişkin görüşler” olmak üzere dört tema oluşturulmuştur. Araştırmada elde edilen bulgulara göre bazı okullarda müdürler puan aralığını yüksek düzeyde tutup, küçük bir aralıkta vermek istedikleri mesajı verirken, bazı okullarda da müdürlerin öğretmenler arasında puanlamada adaletsiz tutum sergilediği görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenler, değerlendirme formundaki maddelerin sınıf yönetimini tam olarak ölçemeyecek maddeler olduğu görüşünü ifade etmişlerdir. Ayrıca bazı maddelerin eğitim sistemimize uygun olmadığı ifade edilmiştir. Ancak öğretmenler bu değerlendirme sisteminin, sadece puan alıp neye göre puan alındığının belli olmadığı eski değerlendirme sistemine göre daha iyi olduğu görüşündedirler.

Anahtar Kelimeler: Performans denetimi, Puanlama, değerlendirme

ASSESSMENT OF THE ROLE OF SCHOOL PRINCIPALS IN THE PERFORMANCE AUDIT SYSTEM, BASED ON TEACHER OPINIONS

Abstract

The purpose of this research is to assess the role of school principals in the performance audit system according to the teachers' views. The study group of the study consisted of 13 teachers working in different school types determined by maximum diversity sampling method. In this research, which is dealt with by qualitative research method, data were collected by semi-structured interview technique. Content analysis method was used to analyze the research data. When the data grouped according to the questions asked by the interviewed teachers and the answers given are evaluated together, it is stated that "Opinions about the attitude of the schoolmaster", "Opinions on the performance evaluation form", "Opinions on the applicability of the performance evaluation process to the system" and "Opinions on performance evaluation in terms of ethical principles" Four themes were created. According to the findings obtained in the research, while in some schools, principals give a message that they want to keep their score at a high level and give them in a small range, it is seen that in some schools, managers have unfair attitude in the score among the teachers.

* 12 Mayıs 2017 tarihinde 4.Uluslararası Avrasya Eğitim Araştırmaları Kongresi'nde bildiri olarak sunulmuştur.

** Doktora Öğrencisi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, ckrbn34@gmail.com

*** Doç.Dr., İzmir Demokrasi Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, turkaytok@gmail.com

Keywords: Performance evaluation, Manager, Score, Evaluation

Giriş

Eğitim sisteminin sürekli değiştiği ülkemizde, sistem üzerinde yapılan değişiklikler çoğu zaman pilot uygulamalara yer verilmeden, alanda araştırma yapılmadan hızlı geçişlerle uygulanmaktadır. Denetmen ve denetim kavramları da bu değişen sistemin içinde farklılaştırılmaktadır. Türkiye’de 1923 sonrası denetim görevinin, zaman zaman kendilerine verilen mesleki isimleri değişse de müfettişler tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir.

Denetimin tarihi gelişimine bakıldığında müfettişin mesleki tanımına 1929 yılında yayınlanan "İlk Tedrisat Müfettişleri Rehberi" nde, bir meslekte başarının sevgi, özel yetenek ve kuramsal uygulamalı hazırlığa bağlı olduğu, denetçinin önce iyi bir öğretmen olması gerektiği şeklinde yer verilmiştir (Başar, 1993). 1938’de çıkarılan yasa ile, ilköğretim denetçisi olabilmek için Gazi Terbiye Enstitüsü veya yabancı ülkelerdeki dengi bir okuldan mezun olmak şartı getirilmiş ve denetçiler Bakanlıkça atanmaya başlanmıştır (Başar, 1993). 1962 yılında çıkan bir başka yönetmelikte ilköğretim müdürlükleri, ilköğretim kurumları, halk eğitim kurumları ve bu kurumlarda görevli öğretmenlere, rehberlik edilmesi ve yetiştirilmesi, ilköğretimle ilgili inceleme ve araştırmaların yapılması, okul araçlarının seçimi ve okul binalarının yapımı konularını içermektedir (Aydın, 1986). 1969 İlköğretim müfettişleri ile ilgili olarak çıkarılan yönetmelikte müfettişlerin görevleri özetle, teftiş ve denetleme, mesleki yardım ve iş başında yetiştirme, inceleme ve soruşturma görevlerinden oluşmaktadır. 27 Ekim 1990 tarih ve 20678 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Yönetmeliğine göre müfettiş yardımcılığına atanacaklarda en az 5 yıl öğretmenlik yapmak veya yöneticilik yapmak, bakanlık merkez veya taşra teşkilatında görevli olmak, son beş yılda yetersiz rapor almamış ve üç yıllık sicil raporları ortalaması en az iyi olmalı gibi şartlar istenmektedir (Başar, 1993).

2014 tarihinde 652 Sayılı KHK’de yapılan değişiklikle 6528 sayılı yasa il eğitim denetmeni ve eğitim denetçileri maarif müfettişi olarak Milli Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı’na bağlanarak teftiş sistemi tek çatı altında birleşmiştir. Bu yönetmeliğe göre maarif müfettişlerine ildeki her tür ve düzeydeki tüm okul ve eğitim kurumlarını denetleme yetkisi verilmesi, kurumların üç yılda bir denetlenmesi, rehberlik ve denetim çalışmalarının birlikte yürütülmesi, denetimlerinin kurum denetimi ağırlıklı yapılması, genel olarak öğretmen denetiminin yapılmaması, okul müdürü ve öğretmenlere başarı puanı verilmemesi, denetim formlarının standart hale getirilmesi, denetimlerden sonra izleme ve değerlendirme yapılması gibi yeni düzenlemeler getirilmiştir (Kayıkçı, Özdemir ve Özyıldırım, 2015).

Son olarak 9 Aralık 2016 tarihinde kabul edilen kanunda Maarif müfettişlerinin, illerde il müdürlüklerine bağlı olarak inceleme, araştırma, rehberlik hizmetleri ile il müdürünün vereceği diğer görevleri yapması gerektiği ifade edilmektedir. Düzenlemenin yürürlüğe girdiği tarihten itibaren 1 yıl içinde, "Bakanlık Maarif Müfettişi" unvanlı toplam serbest kadro adedini geçmemek üzere "Maarif Müfettişi", "Eğitim Müfettişi", "Milli Eğitim Denetçisi" ve "İl Eğitim Denetmeni" unvanlarını ibraz etmiş olup halen bakanlık teşkilatında görevli olanlar ile bakanlık teşkilatında şube müdürü ve üstü kadrolarda fiilen çalışanlar ve milli eğitim uzmanı ile milli eğitim uzman yardımcılarında yabancı dil ve tez şartını karşılayanlar arasından yapılacak mülakatta başarılı olanlar, 2016 Yılı Merkezi Yönetim Bütçe Kanunu ile belirlenen atama sayı sınırlarına tabi tutulmaksızın bakan onayı ile "Bakanlık Maarif Müfettişi" olarak atanabileceği maddesi eklenmiştir. Bakanlık teşkilatında halen şube müdürü ve üstü kadrolarda çalışanlar ile milli eğitim uzmanı ve milli eğitim uzman yardımcıları arasından yapılacak atamaların sayısı, ihdas edilen Bakanlık Maarif Müfettişi kadro sayısının yüzde 5’ini geçemeyeceği ifadesine de yer verilmiştir (Resmi gazete, 2016).

Performans Değerlendirme Sistemi

Çağdaş anlamda denetim; planlama ve uygulamaların hedefe ne düzeyde ulaştığının belirlenmesi, varsa eksik ve sapmaların düzeltilmesi amacının yanında, kurumun ve çalışanların sürekli gelişimini sağlamaya yönelik stratejilerin belirlenmesini hedefler. Sürekli ve etkili bir denetimle, yapılan faaliyetlerden istenilen verimin alınması, beklenen fayda ve gelişimin sağlanması, faaliyetlerin başarı ile sürdürülebilmesi sağlanabilir (MEB, 2005a).

Denetimle ilgili tanımlamalara genel olarak bakıldığında tanımların çoğunluğunda denetim, örgütlerin amaçlarına ne denli ulaşıp ulaşılmadığının değerlendirildiği bir süreç olarak görülmektedir. Tanımlarda daha çok rehberlik, yardım, gelişme ve desteği amaçlayan demokratik bir denetim anlayışı söz konusudur. Bu süreç içerisinde denetimin amacı, öğretmenlerin gelişimini sağlamak, öğretimi iyileştirmek ve öğrenci başarısını artırmak amacıyla mesleki yardım ve rehberlik yapmak, öğrenci ve velilerin gereksinimlerini karşılamaktır (Demir ve Tok 2016).

Denetim; durum saptama, değerlendirme ve düzeltme-geliştirme olmak üzere üç basamaktan oluşur. Denetimin ilk basamağı olan durum saptama, o andaki durumun olduğu gibi ortaya konulması, amaç-sonuç uygunluğunu karşılaştırmak için veri toplanması eylemlerini içermektedir. Denetim kavramının ikinci ögesi olan değerlendirme, kararlar için bilgi sağlama ve karar seçeneklerine odaklanmayı içerir. Değerlendirme sonucunda belirlenen eksikliklerin tamamlanması, yanlışlıkların düzeltilmesi, plan ve amaçlardan sapmaların önlenmesi, daha iyi sonuçlar için öneri ve uygulamalara ulaşılması, bu öge içinde yer almaktadır. Değerlendirme sonucunda ortaya çıkacak seçeneklerden karara dönüşenlerin uygulanması yani düzeltme ve geliştirme etkinlikleri, denetim kavramının üçüncü ögesidir. Bundan önce belirtilen ögeler, temel olarak düzeltme ve geliştirme ögesinin bir aracı durumunda nitelendirilirken, denetim kavramının ağırlığını, amacını da belirleyen bu ögedir. Çünkü denetimin esas amacı kanıtlamak değil, geliştirmek ve var olanı tespit edip, bunu ortaya koymak ve bu durumu geliştirmektir (Aydın, 2005; Başar, 1993; Bursalıoğlu, 2002).

Tarihsel süreç içerisinde denetim anlayışında kontrole dayalı bürokratik denetimden, öğretmenleri geliştirmeyi amaçlayan demokratik denetime bir evrilme olduğu görülecektir. Kontrolde ziyade, katılımın ve desteğin ön plana alındığı bir gelişim söz konusudur. Bu evrilmede yönetim kuramlarındaki gelişmelerin de etkisi olmuştur (Sullivan ve Glanz, 2000). Türkiye’de de zaman içerisinde denetmenlerin rollerinde denetçilikten rehberliğe doğru bir değişim gözlenmektedir; ancak, yapılan araştırmalar yakın zamana kadar, denetmenlerin rehberlik görevlerinden daha çok soruşturmacı, otoriter ve eleştirci kimliğinin daha baskın olduğunu, kontrol odaklı bir denetmenlik anlayışını sürdürdüklerini göstermektedir (Açıkgöz, 1990; Memişoğlu, 2007; Ünal ve Gürsel, 2007; Yaman, Evcek ve İnandı, 2008 Yavuz, 1995). Verim, emretme ve kontrolü özeğe alan, işi yapandan çok yapılan işin gözlendiği ve zorlayıcılığı ön planda olduğu bu denetim anlayışı, klasik yönetim anlayışının bir sonucudur (Başar, 1993). Bu anlayış, bir anlamda eğitim denetimini gerçekleştiren otoritenin, çalışanların kurallara uygun davranıp davranmadığını kontrol etmesi anlamına gelmektedir (Glickman ve diğerleri, 2004; Sullivan ve Glanz, 2000; Acheson ve Gall, 1997). Aslında yapılan; durum saptama ve kontrolden oluşan bir değerlendirmedir (Korkmaz ve Özdoğan, 2005; Özmen, 2000; Söbü, 2005). Bu şekilde gerçekleştirilen bir denetim, denetlenenlerin kaygılanmasına ve denetime olumsuz bakmalarına neden olan ve öğretmenin ihtiyacı olmadan, sadece performansın değerlendirildiği bir denetimdir (Acheson ve Gall, 1997). Bunun sonucunda denetlenenler işbirliğinden kaçınmakta, sorunlarını denetmene samimi olarak ifade edememekte ve denetmene yönelik olumsuz bir algı geliştirmektedirler (Sarpkaya, 2004; Taymaz, 2010).

Performans, bireylerin veya kurumların hedeflerine ulaşma oranlarının ölçülmesidir. Performans değerlendirmesi ise, önceden belirlenmiş belli standartlara veya "benzer pozisyonlardaki çalışanların performanslarına" dayanarak insanların, birimlerin veya kurumların performanslarının ölçülmesini içeren bir süreçtir (Sümer, 2000). Performans değerlendirme, alan yazında "Başarı Değerleme", "Liyakat Değerleme", "İşgören boylandırma", "Personel Değerleme" gibi deyimlerle ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000).

Cleveland ve Murphy, 1989 yılındaki bir çalışmada en çok kullanılan performans değerlendirme bilgilerinin bulunduğu dört alanı tespit ettiler. Bu alanlar *kişilerarası karşılaştırma gerektiren konular* (ücret belirleme, terfi ve işten çıkarma), *çalışanın kendi içinde karşılaştırılmasını gerektiren konular* (geri bildirim, bireysel eğitim, güçlü ve zayıf olunan performans alanlarının belirlenmesi), *sistemin devam ettirilmesine yönelik kararlar* (hedef belirleme, insan gücü planlaması) ve *döküman oluşturma* (personel kararlarının dökümantasyonu ve yasal yükümlülüklerin karşılanması) şeklinde ifade edilmiştir (akt. Sümer, 2000).

Örgütler ve çalışanlar açısından büyük öncelik taşıyan performans değerlendirmenin gerekliliği ve yararları, performans değerlendirme literatüründe şu şekilde özetlenmiştir (Fındıkçı, 1999).

1. Performans değerlendirmesi, kurumsal düzeyde olması halinde motivasyona yönelik bir gereklilik ve birey düzeyinde ise kişisel psikolojik bir gereksinimdir. Çalışanların ve örgütlerin gelişmesinde bu bilgilendirmenin büyük rolü bulunmaktadır.
2. Performans değerlendirmesi örgüte bir bütün olarak bakabilmemize olanak tanır ve çalışanların yetkinlikleri (temel, yönetsel ve liderlik yetkinlikleri) konusunda fikir sahibi olunmasına yardımcı olur.
3. Kaynak kullanımını etkinliğinin oluşması konusunda örgüte fayda sağlar.
4. Örgütteki vizyon ve misyon paylaşımının seviyesi ile ilgili bilgi verir.
5. Çalışanların örgüt içinde yarattıkları katma değer karşılaştırılmalı olarak incelenmesine olanak tanır.
6. Bireysel ve örgütsel eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlar.
7. Aynı yapı içindeki bireysel veya örgütsel algılama farklılıklarının tespit edilmesine yardımcı olur.

17 Nisan 2015 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren Milli Eğitim Bakanlığı Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği içerisinde yer alan Öğretmen Performans Değerlendirme hükümlerine göre Bakanlığa bağlı her derece ve eğitim türünden 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 değerlendirilmesi yapılacağı belirtilmektedir. Bu yönetmeliğe eklenen 50 kriterden oluşan bir form ile yapılacak olan puanlamanın öğretmenlere başarı puanı verilmesi aşamasında etkili olacağı ifade edilmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri (MEBBİS) ekranında açılan formda belirtilen kriterlere göre okul müdürü öğretmenleri değerlendirmektedir. Bu form, A1 (Eğitim Öğretimi Planlayabilme), A2 (Eğitim ve Öğretim Ortamlarını Düzenleyebilme), A3 (İletişim Becerilerini Etkili Kullanabilme), A4 (Öğrencileri Hedef Kazanımlar Doğrultusunda Güdüleyebilme), A5 (Çevre Olanaklarını Öğrenme Sürecini Destekleyecek Biçimde Kullanabilme), A6 (Zamanı Yönetebilme), A7 (Öğretim Yöntem ve Tekniklerini Etkin Biçimde Kullanabilme), A8 (Eğitim Öğretim Sürecini Değerlendirebilme), A9 (Okulun Eğitim Öğretim Politikalarına Uyum ve Katkı Sağlayabilme) ve A10

(Öğretmenlik Mesleğinin Gerekçirdiği Genel Tutum ve Davranışları Sergileyebilme) olmak üzere 10 temadan oluşmaktadır. Bu temalar kullanılarak, 2015-2016 Eğitim Öğretim yılı sonu itibari ile yönetmelikte belirtilen hükümler doğrultusunda okul müdürleri öğretmenlere performans değerlendirme puanı vermeye başlamışlardır.

Alan yazına bakıldığında çeşitli çalışmalarda okul müdürünün denetim yapması ve öğretmenlere sicil notu vermesine ilişkin konuların araştırıldığı görülmektedir. Yılmaz (2009) Okul Müdürlerinin Denetim Görevi adlı çalışmasında, okul müdürlerinin denetim etkinliklerinin birçok gerekçesi olduğunu belirtmiştir. Bu gerekçeler arasında, okul müdürlerinin denetleyecekleri öğretmenleri denetmenlerden daha iyi tanınması, öğretmenlerin iyi yönlerini, geliştirilmesi gereken yönlerini bilmesi, öğretmenlerin yaptıkları her türlü etkinlikten haberdar olması, öğretmenlerin sadece ders saatlerindeki değil ders dışı zamanlardaki etkinliklerinden de bilgi sahibi olması gibi nedenlerin sayılabileceği sonucuna ulaşmıştır. Akşit (2006) ise Performans Değerlendirmeye İlişkin Öğretmen Görüşleri (Bigadiç İlköğretim Öğretmenleri Örneği) adlı çalışmasında performans sonuçlarının değerlendirilmesindeki ölçütlerin önceden belirlenmiş olması ve öğretmen tarafından da bilinmesi gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca performansı yetersiz olanların nasıl bir işleme tabi tutulacağı ya da üstün performans gösteren kişilerin ilerlemelerinin nasıl sağlanacağı konularında öğretmenlerin bilgi sahibi olmasının önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yeşil ve Kış (2015) Okul Müdürlerinin Ders Denetimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi adlı araştırmalarında öğretmenler, okul müdürünün yaptığı ders denetimlerinin eksiklerini görmesi yönünde kendilerine katkı sağladığını belirtmişlerdir. Kahraman ve Çankaya (2015) İlkokullarda Performans Yönetimi Uygulamaları ve Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki adlı çalışmalarının sonucunda, performans yönetim sistemi uygulamalarının öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının üzerinde pozitif doğrusal etki oluşturduğunu tespit etmişlerdir.

Bu araştırmada ise diğer çalışmalardan farklı olarak 2015-2016 eğitim öğretim yılında ilk defa uygulanan performans değerlendirme sistemine ilişkin öğretmen görüşlerine başvurulmuştur. Değerlendirme sistemine ilişkin liyakat usulüne dikkat edilip edilmediği, okullar arası belirli bir standardın oluşturulup oluşturulmadığı gibi soru işaretleri eğitimcilerin zihinlerini meşgul etmektedir. Araştırma, bu puanlara bakılarak kariyer gelişimlerine karar verilecek olan öğretmenlerin, bu sisteme bakış açılarını belirtmelerine ve performans puanlarının verilmiş şekliyle ilgili fikirlerini ve yorumlarını ifade etmelerine olanak tanıyacaktır. Ayrıca araştırmanın, uygulamada adil davranılması, objektif olunması ve standartlaşmanın sağlanması gibi konulara da ışık tutacağı ve uygulama sürecinde oluşan problemlerin tespitini sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu bağlamda araştırmanın amacı, okul müdürlerinin performans denetim sistemindeki rolünün, öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesidir. Bu amaç doğrultusunda araştırmada aşağıda belirtilen dört alt probleme cevap aranmıştır. Öğretmenlerin;

1. Okul müdürünün tutumuna,
2. Performans değerlendirme formuna,
3. Performans değerlendirme sürecinin sisteme uygulanabilirliğine,
4. Etik ilkeler açısından performans değerlendirmeye,

ilişkin görüşleri nelerdir?

Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, görüşme yapılacak öğretmenlerin görüşlerini içeren nitel bir çalışma niteliği taşımaktadır. Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman incelemesi gibi nitel bilgi

toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmadır (Yıldırım & Şimşek, 2008). Araştırmada nitel araştırma desenlerinden durum çalışması kullanılmıştır. Durum çalışması, sınırlı bir sistemin derinlemesine betimlenmesi ve incelenmesidir (Merriam, 2013). Araştırmalarda durum çalışmaları; bir olayı meydana getiren ayrıntıları tanımlamak ve görmek, bir olaya ilişkin olası açıklamaları geliştirmek ve bir olayı değerlendirmek amacıyla kullanılır (Gall, Borg ve Gall, 1996; Akt: Büyüköztürk ve diğ., 2010). Performans değerlendirme sistemine ilişkin öğretmen görüşleri alınarak bütüncül bir yaklaşımla araştırma yapmak ve öğretmenlerin ilgili durumdan nasıl etkilendikleri üzerine odaklanmak amacıyla bu desen tercih edilmiştir.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi ile belirlenen, 2016-2017 eğitim-öğretim yılında Denizli iline bağlı bir ilçede farklı lise türlerinde görev yapan 13 öğretmen oluşturmaktadır. Bu örnekleme yöntemindeki amaç, çeşitliliği sağlamak yoluyla evrene genelleme yapmak değil, çeşitlilik arzeden durumlar arasında ne tür ortaklıkların ve benzerliklerin var olduğunu bulmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2003).

Tablo 1: Çalışma Grubuna Ait Demografik Bilgiler

Kategori	Özellik	F
Cinsiyet	Kadın	7
	Erkek	6
Kıdem Yılı	1-5	3
	11-15	1
	16-20	4
	21 ve üstü	5
Branş	Almanca	1
	Coğrafya	1
	Edebiyat	2
	Fizik	1
	İngilizce	2
	Kimya	1
	Matematik	2
	Müzik	1
	Resim	1
	Tarih	1

Tablo 1 incelendiğinde çalışma grubunda yedi kadın ve altı erkek öğretmenin olduğu görülmektedir. Üç öğretmenin 1-5 arası kıdem yılı, bir öğretmenin 11-15 arasında kıdem yılı, dört öğretmenin 16-20 arasında kıdem yılı ve beş öğretmenin 21 ve üstü kıdem yılı çalıştığı görülmektedir. Ayrıca araştırmaya katılan bireylerin 10 farklı branşa dağıldığı görülmektedir.

Veri Toplama Araçları

Nitel veri toplama teknikleri ile ele alınan bu araştırmada, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile veriler toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği sistematik ve

karşılaştırılabilir veri sunması yönüyle araştırmacılara kolaylık sağlar (Yıldırım ve Şimşek 2008). Ayrıca bu tür görüşmeler, katılımcının algıladığı dünyayı kendi düşünceleriyle anlatmasını sağlar (Merriam 2013; akt. Tok ve Demir, 2016). Görüşme soruları araştırmacı tarafından alan yazın taraması yapılarak hazırlanmıştır. Hazırlanan görüşme formunun amaca ne derece hizmet ettiği, anlaşılabilirliği ve uygulanabilirliğini kontrol etmek amacıyla üç alan uzmanının görüşüne sunulmuştur. Uzmanların önerileri doğrultusunda görüşme formu tekrar düzenlenmiştir. Bu sayede hazırlanan soruların anlaşılır olup olmadığı ve ayrıca araştırma alt problemlerini yansıtmayı yansıtmadığı, bir başka deyişle elde edilmek istenen verileri sağlayıp sağlamadığı anlaşılmaya çalışılmıştır. Bunun da araştırmanın inandırıcılığı açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Veri toplama aşamasında not alma tekniği kullanılmıştır. Not alma, etkili bir anlamlandırma stratejisi olarak görülmektedir (Şahin, Aydın ve Sevim, 2011). Not almada, bilişsel süreçler söz konusudur. Çünkü “not almak, düşünsel sürecin eş zamanlı olarak zihinsel bir işleme dönüşmesini sağlar” (Simonet ve Simonet, 2002). Alınan cevabın doğru not edilmesi de görüşmenin hatasız yürütülmesi kadar önemlidir. Görüşme süreci ne kadar etkili yürütülmüş olursa olsun, cevaplar forma doğru işaretlenmediği sürece görüşme değerini kaybeder. Görüşmeci doğru kayıt tutmazsa, edinilen bilgilere dayanılarak yapılacak çözümlenme, yorum ve genellemelere güvenilemez (Çingir,2016). Yazılanlar sonrasında görüşme yapılan kişilere okutulmuştur. Görüşme sorularına Ek 1’ de yer verilmiştir.

Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin çözümlenmesinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi yoluyla verileri tanımlama ve verilerin içinde saklı gerçekleri ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır (Gülbahar ve Alper, 2009). Bu çalışmada elde edilen verilerin analiz edilmesi ve yorumlanması süreci, dört aşamada gerçekleştirilmiştir: (1) Adlandırma, kodlama ve ayıklama aşaması, (2) kategori geliştirme aşaması, (3) geçerlik ve güvenilirlik sağlama aşaması, (4) raporlaştırma aşaması (Tok ve Demir, 2016).

Adlandırma, kodlama ve ayıklama aşaması: Okul müdürlerinin puanlama yaptığı performans değerlendirme sistemine ilişkin öğretmen görüşlerinin belirlenmesi amaçlanan bu çalışmada, katılımcılardan gelen görüşme formları araştırmacılar tarafından incelenerek, görüşme notları bir araya getirildi. Sorulan sorulara ve verilen cevaplara göre bir gruplandırma yapıldı. Geçerli sayılan 13 görüşmede öğretmenler Ö1, Ö2,...Ö13 şeklinde kodlanmıştır. Örneğin Ö13, ham veri metinlerindeki 13. Öğretmeni göstermektedir.

Kategori geliştirme aşaması: Araştırma soruları doğrultusunda kategoriler oluşturulduktan sonra araştırma kapsamına alınan formlarda yapılan açıklamalar birkaç kez okunup değerlendirilmiştir. Sonra alt kategoriler belirlenmiştir. Her bir katılımcı görüşü, araştırmacılar tarafından oluşturulan kategorilere yerleştirilmiştir. Sorulan sorulara ve verilen cevaplara göre gruplandırılan veriler bir arada değerlendirildiğinde “Okul müdürünün tutumuna ilişkin görüşler”, “Performans değerlendirme formuna ilişkin görüşler”, “Performans değerlendirme sürecinin sisteme uygulanabilirliğine ilişkin görüşler ” ve “Etik ilkeler açısından performans değerlendirmeye ilişkin görüşler” olmak üzere dört tema oluşturuldu.

Geçerlik ve güvenilirlik sağlama aşaması: Araştırmanın güvenilirliği için, uzman görüşüne başvurularak, katılımcı görüşlerinin yerleştirildiği kategori ile uyumlu olup olmadığına bakıldıktan sonra görüşlerine başvuru uzmanlardan geçerli kabul edilen katılımcı görüşlerini, hiçbir katılımcı görüşünün dışarıda kalmayacağı şekilde kategori listesine yerleştirmeleri talep edilmiştir. Çalışmanın güvenilirliğini kontrol amacıyla Miles ve Huberman’ın (1994) belirttiği şu formül kullanılmıştır: Uzlaşma Yüzdesi= Görüş Birliği / (Görüş Ayrılığı + Görüş Birliği) x 100. Nitel araştırmalarda, uzlaşma yüzdesini Miles ve Huberman (1994) % 70, Saban (2004) ise % 90 ve üzerinde olmasının araştırmanın

güvenilirliği için yeterli olduğunu belirtmiştir (akt. Tok ve Demir, 2016). Bu çalışma için güvenilirlik % 95 bulunmuş ve araştırma güvenilir kabul edilmiştir.

Raporlaştırma aşaması: Bulgular neden sonuç ilişkilerine bakılarak raporlaştırıldı. LeCompte ve Goetz (1982), toplanan verilerin ayrıntılı olarak rapor edilmesinin ve araştırmacının sonuçlara nasıl ulaştığını açıklamasının nitel bir araştırmada geçerliğin sağlanmasında önemli ölçütlerden biri olduğunu vurgulamaktadır (akt. Yıldırım ve Şimşek 2008). Bu açıdan bakıldığında araştırmada elde edilen bulgular, herhangi bir yorum katmadan özüne sadık kalınarak doğrudan alıntılara yer verilerek sunulmuş ve daha sonra tartışılmıştır.

Bulgular

Bu bölümde “Okul müdürünün tutumuna ilişkin görüşler”, “Performans değerlendirme formuna ilişkin görüşler”, “Performans değerlendirme sürecinin sisteme uygulanabilirliğine ilişkin görüşler” ve “Etik ilkeler açısından performans değerlendirmeye ilişkin görüşler” olmak üzere dört tema başlığı altında araştırma bulgularına yer verilmiştir.

Okul müdürlerinin tutumuna ilişkin görüşler

Bu bölümde araştırma sorularına verilen cevaplarda okul müdürünün tutumunu içeren cümlelere yer verilmiştir. Bazı okullarda müdür puan aralığını yüksek düzeyde tutup, küçük bir aralıkta vermek istediği mesajı verirken, bazı okullarda da müdürün öğretmenler arasında puanlamada adaletsiz tutum sergilediği görülmektedir. Ayrıca bazı maddelerde yer alan beklenen davranışları yerine getirmelerine rağmen düşük puan aldıklarını belirten öğretmenler, okul müdürlerinin maddeleri dikkate almadan, önceden belirledikleri puanlara göre not verdiklerini ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin puanlama formunda okul müdürünün düşük ve yüksek puan verdiği maddelere ilişkin görüşleri şu şekildedir:

Ö1: *Okul müdürü, değerlendirme formunda 32. Madde olan öğrencilerin “Gelişim ve hazır bulunuşluk düzeylerine uygun öğretim yöntem ve teknikleri kullanır” maddesine tam puan vermiş ama bu madde ile bağlantılı olan 16.Maddeye “Öğrencilerin hazır bulunuşluk düzeyini belirler” maddesine 0 puan vermiş. Okul müdürü tutarlı puanlama yapmıyor. Dersi bir defa dinlemeyle bu formdaki maddelere cevap veremez. Pedagojik yeterliliği olmadığı için puanlamada sorun var. 42.madde olan eğitim öğretim kalitesini arttırması için projeler üretir veya projelere katılır maddesine düşük puan vermiş. Zaten ders yükü fazla olduğu için bu tür etkinliklere zaman ayıramıyorum.*

Ö2: *Veliyle sağlıklı iletişim kurar maddesine düşük puan vermiş. Sınıf öğretmeni değildim. Veliler geldikçe görüştüm. Ekstra konuşma ihtiyacı hissetmedim. Okul tanıtımını yapanlar daha yüksek puan almışlar. Okul müdürü genel itibari ile ders dışında yaptığı gözlemlere dayanarak puanlama yapmış.*

Ö4: *Puanlama yaparken taraflı davrandığını düşünüyorum. Derse girmeyen sadece dışarda gösterişli bir iki iş yapana iyi puan verildi. Velilerle iletişim konusuna düşük puan verilmiş. Ancak velilerle iletişimim, onlarla telefonla iletişim kuracak kadar iyi. Sınıf öğretmeni olduğum öğrencilerin velileri ile iletişimimin iyi olduğunu düşünüyorum. Veli toplantısı, gerektiğinde sorunu olan öğrencilerin velileri ile özel görüşmeler dahi yaptım. Yarışmalarda derece almamıza rağmen bununla ilgili maddelere düşük puan verilmiş. Okul müdürü adaletli davrandığını söylüyor, ama tutarlı davranmıyor. Göreve geç kaldığımız için benimle birlikte birkaç arkadaşı daha uyardı. Ama sadece benim puanımı düşürdü diğerlerine tam puan verdi. Geç kalmış olsam da okul saatleri dışında yapılacak etkinlikler için okulda fazladan vakit geçiriyorum.*

Ö5: *Okul müdürlerinin objektif davrandığını düşünmüyorum. Kişisel görüşlerinin puanlamada etkili olduğunu düşünüyorum. Form bilinçli doldurulmamış. Maddeler öğretmen*

performansını ölçecek nitelikte değil. Bir saat ders gözlemi yapmak değerlendirme için yeterli değil. Ayrıca okul müdürünün öğrencilerden topladıkları bilgilere göre puanlama yapmış olabileceğini düşünüyorum. Kriterler niteliksel olsa da değerlendirme niceliksel öğelere göre yapılıyor.

Ö6: Türkçeyi kurallarına uygun akıcı ve anlaşılır biçimde konuşur... Okul müdürü ve meslektaşlarıyla sağlıklı iletişim kurar... Veliyle sağlıklı iletişim kurar... maddelerini yerine getiriyorum ama düşük puan almışım... Ders dışı etkinliklerde genellikle not kırmış.

Ö7: Derse zamanında gitmemek ve yenilikçi olmamak maddelerinden puan kırılmış. Okul müdürü olaylara bilimsel değil duygusal bakıyor. 98 aldım. 2 puan kırılmış. Ama 2 puanda olsa bizi diğerleriyle kıyaslamış oluyor. Klasik yönetici mantığıyla bütün puanları düşürmeyerek kendini korumaya alıyor. Vermek istediği mesajı 5 puan aralığında veriyor. Kendisine bir üst makama iletmesi açısından kolaylık sağlıyor.

Ö8: Okul müdürü öğretme yöntem ve tekniklerini kullanmama bölümünden puan kırmış. Müdür dersimi dinlemeyi geldiğinde okuma bölümü vardı. Bir dersi dinleyip bu konuda bir yargıda bulunması imkansız. Zümreler arasında adaletli davranıldığını düşünüyorum.

Ö9: Düşük puan aldığım madde meslektaşları ile iletişim maddesi. Formdaki maddeler yeteri kadar açıklayıcı değil. Örneğin zümrelerimle yeteri kadar paylaşım yaptığıma inanıyorum. Puanın kısıtlı bir şekilde aşağı çekildiğini düşünmüyorum ama yanlış yerden puan kırılmış. Öğrencilerle iyi iletişim kurabildiğimi düşünüyorum. Mesleğimi iyi icra ettiğime inanıyorum.

Ö10: Okul müdürü herkese yüksek puan vermiş. Bu bazılarının hoşuna gitmeyecektir.

Ö11: Formda ölçülemeyecek maddelerde var. Müdür kendinin koruma adına belge sunulabilecek bütün maddelere tam puan vermiş.

Ö12: Beni değerlendirecek düzeyde yeterli bilgi birikimi olmayan biri bana 85 veriyor. Öğretmen olarak benim yeterliliğime sahip olmayan biri. Bu notu aldıktan sonra gidip odasına tartıştım. Bu verdiği notta dikkate aldığım maddeleri yerine getirdiğim halde bana düşük puan vermişsin diye tartıştık. Daha sonra notumu 100 yaptı. Benimle birlikte bütün öğretmenlerin notunu da yükseltti. Puanlama sistemine tam hakim değil. Nasıl puanlama yapacağını bilmiyor.

Ö13: 100 puan aldım. Öğrenciyle sadece derslerde değil ders dışında da ilgilendik. Öğrencinin zamanını bir bütün olarak değerlendirdik. Geziler yaptık, sınav öncesi kahvaltılar yaptık. Öğrencinin akademik başarısı yanında bireysel becerilerini geliştirebilecek etkinliklerde yaptık. Yani öğrenciyi bir bütün olarak ele aldık. Aldığım puanda bunlar etkili oldu diye düşünüyorum.

Performans değerlendirme formuna ilişkin görüşler

Bu bölümde araştırma sorularına verilen cevaplarda performans değerlendirme formu ile ilgili cümlelere yer verildi. Araştırmaya katılan öğretmenler, formdaki maddelerin sınıf yönetimini tam olarak ölçemeyecek maddeler olduğu görüşüne sahipler. Ayrıca bazı maddelerin eğitim sistemimize uygun olmadığını belittiler. Aşağıda araştırmaya katılan öğretmenlerin performans değerlendirme formuna ilişkin görüşlerine yer verilmiştir.

Ö1: Formdaki A8 bölümündeki maddelerle süreç anlık gözlemlerle değerlendirilemez. Formda ülkemiz standartlarında geçerli olamayacak maddeler var. Örneğin “Öğrencilerin bireysel farklılıklarına uygun öğrenme ortamları oluşturur” maddesinin yerine getirilebilmesi için yetki ve kaynak gerektirir. Ayrıca müfredat yoğun ve öğrencilerde sınav kaygısı var. Okul

müdürü maddeleri dikkate alarak puanlama yapmamış, kafasında bir puan belirlemiş ona göre puanlama yapmış.

Ö2: Performans değerlendirmesi sadece kağıt üzerinde yapılamaz. Maddeler birebir ders içi ders dışı performansı ölçecek nitelikte değil.

Ö5: Bazı maddeler açık ve net bir şekilde ifade edilmediği için ölçücü olmadığını düşünüyorum. Formdaki maddelerin yorumlarında sıkıntı var. Alanların getirdiği farklılıkları ölçecek maddeler mevcut değil.

Ö6: Öğrencinin başladığı noktadan üzerine ne koyduysak, öğrencinin başladığı nokta ile ulaştığı nokta arasındaki mesafe başarıdır. Buna göre bir değerlendirme formu oluşturmalıdır.

Ö8: Değerlendirme formu davranışsal sonuçları ölçmüyor. Ayrıca maddeler çok geniş kapsamlı ele alınmış. Bu kadar geniş kapsamlı olan maddelerle öznel değerlendirme yapılamaz. Örneğin “Milli, manevi, ahlaki, evrensel değerleri korur” maddesindeki temalar zaman zaman birbiriyle çelişebilecek kavramlardır.

Ö9: Bireysel farklılıklara dikkat eder maddesine hiçbirimizin dikkat ettiğimize inanmıyorum. Çünkü bunun için şartlar uygun değil. Öğretim sistemimiz buna uygun değil.

Performans değerlendirme sürecinin sisteme uygulanabilirliğine ilişkin görüşler

Bu bölümde performans değerlendirme sisteminin uygulanması sırasında oluşan sıkıntılara ve uygulamanın getirdiği olumlu özelliklere yer verildi. Okullar arasında standart bir puanlama olup olmadığı ve okul başarısının öğretmen tarafından aldığı puana etkisi ile ilgili görüşler ele alındı. Genel olarak öğretmenler okullar arasında standart bir puanlama sisteminin olmadığı görüşünü paylaşıyorlar. Öğretmenler bu değerlendirme sisteminin, sadece puan alıp neye göre puan aldığımızın belli olmadığı eski değerlendirme sistemine göre daha iyi olduğu görüşündeler. Ama tek taraflı değerlendirmenin sorunlara yol açabileceği görüşünü desteklemekteler. Aşağıda araştırmaya katılan öğretmenlerin performans değerlendirme sürecinin sisteme uygulanabilirliğine ilişkin görüşlerine yer verildi.

Ö1: Okul müdürünün kişiliğine göre puanlama değişiyor. Okullar arasında standart bir puanlama yok. Form niteliği ölçüyor, ama sisteme uygun değil.

Ö2: Okulun başarısının herkese yüksek puan verilmesinde etkili olduğunu düşünüyorum. Kendi iç denetimime göre performansımı geliştirebiliyorsam dıştan denetime ihtiyaç duymuyorum.

Ö3: Her okulda standart bir puanlama yapılabileceğine inanıyorum. Bu tür bir puanlamanın teşvik edici olduğunu düşünüyorum. Okulda tek öğretmenim. İlçede zümre öğretmenleri arasında verilen puanlarda belirli bir dengenin olduğunu düşünüyorum.

Ö4: Okulda stajyerlere danışmanlık yapan öğretmenler, stajyerlerinden daha düşük puan aldılar. Stajyerlerin danışmanlara verilen düşük puanlardan haberleri vardı ve onların gözünde danışmanların itibarı düşmüş oldu.

Ö5: Haziran’ da tayinle başka okula gidenlere önceki müdürleri değil atandığı okuldaki müdürler puan verdiler. 100 almama rağmen öğretmene performans notu verilmesine karşıyım. Nesnel değerlendirme yapılmıyor. Atanan müdürlerin çoğu öğretmenlik yapmak istemeyenlerin çoğu idareci oluyor ve öğretmenleri değerlendirmelerinin yanlış olduğunu düşünüyorum.

Ö6: Önyargıdan uzak değerlendirme yapılırsa okullar arası standart bir değerlendirme sistemi oluşturulabilir. Objektif değerlendirme yapılırsa mesleğimize, işimize pozitif yönde etkisi olabilir. Sonuçta onore edilmiş oluyoruz.

Ö10: Eğitim politikalarımız bizden nicelik istiyor, o yüzden formda o şekilde düzenlenmiş. 10 tema üzerinden değerlendirilmek hiçbir öğretmenin hoşuna gitmeyecektir. Tabii bunun yanında en azından bir form üzerinden sayısal değerlendirme yapılması değerlendirmeyi sübjektiflikten uzaklaştıracaktır. Neye göre değerlendirildiğimizi biliyoruz. İtiraz etmek istediğimizde elimizde somut veriler olacaktır. Bu sistem belirli bir standartlaştırmanın oluşturulması açısından iyi bir başlangıç olacaktır. Ama değerlendirme sistemi karşılıklı olmalıdır. Sonuçta yöneticilerle aynı ortamda ortak bir payda etrafında çalışıyoruz.

Ö10: Örneğin A7 mesleki ölçütüne göre ben kendi alanımda yeni bir öğretim yöntemi kullanıyorsam müdür bunu takip etmelidir. Eğer bu yöntemi bilmiyorsa beni değerlendirmesi uygun olmayacaktır. Öğrenci başarısı düşük olan okullar ile öğrenci başarısı yüksek olan okullar arasında puanlamanın standart olmayacağını düşünüyorum.

Ö10: Eğitimde başarının bireysel başarı olmadığını düşünüyorum. Okul başarısıdır. Başarı tanımı bizim anladığımız anlamda tanıma uymadığı için değerlendirme objektif değil. Değerlendiren kişinin pedagojik uzmanlığının olup olmadığına bakmak gerekiyor.

Ö11: 89 aldım. Polemik oluşturmamak adına müdüre sözlü bir itirazda bulunmadım. Aldığım puana yazılı olarak itiraz ettim. İtiraz ettikten sonra “nesnel, somut ölçme değerlendirmeye uygun olduğu tespit edilmiştir” yanıtı geldi. Öğretmenleri birbiriyle kıyaslamaya tabi tutmak okulda insanları birbirine düşürür. Buradaki temel tehlike budur.

Ö11: Bu puanlamanın yaptırımının olması öğretmenlerin kariyer planlamalarında öğretmenleri mağdur edecek. Puanlamayı sadece bir kişinin yapması objektiflikten çıkarıp sübjektif bir değerlendirmeye dönüştürüyor

Ö13: Okullar arasında standart bir puan değerlendirmesi yok. Okul müdürü not verirken bilimsel kriterlere göre değil kişisel tutumlarına göre puanlama yapıyor. Başarılı bir okulla başarısız bir okul arasında puanlama farkının olacağını zannetmiyorum. Öğrenci başarısı sınav puanından ibaret değil. Öğrencide olumsuz bir davranışı olumlu yönde düzeltebiliyorsak bu da bir başarıdır. Puanlamanın iyi tarafı, eğer puan verirken kişisel tutum sergilenmezse yaptığımız işlerin fark edilmiş olması bizi daha fazla çalışmak için teşvik etmiş olur, aynı zamanda onore edilmek güzel bir durum.

Etik ilkeler açısından performans değerlendirmeye ilişkin görüşler

Bu bölümde araştırma sorularına verilen cevaplar etik ilkeleri kapsamı açısından gruplandırılmıştır. Genel olarak araştırmaya katılanlar, tecrübeli öğretmenlerin etik davranmaya devam edeceği görüşünü belirtmişlerdir. Ama bazı öğretmenler, bu sistem ile mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin yönetimden çekinebileceklerini ve okul müdürünün karşısında yasal haklarını kullanmamayı tercih edebileceklerini ifade etmişlerdir. Aşağıda öğretmenlerin etik ilkelere ilişkin verdikleri cevaplara yer verildi.

Ö1: Tecrübeli olduğum için etik açıdan davranışlarımı değiştireceğini düşünmüyorum. Ama tecrübesiz öğretmenlerde güven eksikliği oluşturur.

Ö6: Mesleki tecrübesi olan öğretmenlerde etik davranışlarda değişme oluşturmayacaktır. Etik ilkeler kişiliğin getirdiği tutumlarla yerine getirilir. Bu nedenle kişilikli olan bireylerde etik tutum değişmeyecektir.

Ö8: Benim meslek ahlakında bir değişime neden olacağını zannetmiyorum. Ama ağız iyi laf yapan iyi puan alacaktır. Müdürlerin kişisel tutumlarına göre maddelere yorumları değiştiriyor.

Ö9: Zümremden düşük almamın nedeni öğrencinin nitelik gelişimine bakılmaması. Zümremle aynı işleri yapıyor olmamıza rağmen o benden daha yüksek puan aldı. Daha çok ön plana çıkıp, yapılan her işi sahiplendiği için daha göz önünde bulunuyor.

Ö12: Okulda müdürün öğrencilik döneminde öğretmenlik yapan öğretmenleri de çalışıyor. Onlara bile 69 vermiş. Kendi öğretmenini kıdemli olmasına rağmen itiraz etmiyor. Bu etik açıdan yanlış bir durum. Kendisine yakın olan öğretmenlerden etkilenerek puanlama yaptı. Tam olarak verdiği puanlardan emin değil. Stajyerliği yeni kalkan bir öğretmen yüksek puan alırken kıdemli öğretmenler düşük puan aldı.

Ö13: Etik dışı davranışlarda oluşması mümkün olabilir. Tek yönlü değerlendirme yapılırsa idareye yakın olanlar daha yüksek puan alacaklardır. Öğretmenin genel başarısına bakılmalı. Anlık bir davranışı baz alınıp değerlendirme yapılmamalı. Okulda iyi işler yaptığı herkes tarafından bilinen öğretmenlere bile düşük puan verilmiş. İdareye yakın isimler yüksek puan almış.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Okul müdürlerinin performans denetim sistemindeki rolünün, öğretmen görüşlerine göre değerlendirildiği bu çalışmada, okul müdürlerinin verdiği performans notları ile ilgili olarak öğretmen görüşlerine başvurulmuştur. Sorulan sorulara ve verilen cevaplara göre gruplandırılan veriler bir arada değerlendirildiğinde “Okul müdürünün tutumuna ilişkin görüşler”, “Performans değerlendirme formuna ilişkin görüşler”, “Performans değerlendirme sürecinin sisteme uygulanabilirliğine ilişkin görüşler” ve “Etik ilkeler açısından performans değerlendirmeye ilişkin görüşler” olmak üzere dört tema oluşturulmuştur. Bu bölümde bu temalar doğrultusunda ulaşılan sonuçlar tartışılmış ve önerilerde bulunulmuştur.

Öğretmen görüşleri değerlendirildiğinde okul müdürlerinin performans denetimi yapmasının olumlu ve olumsuz sonuçları olduğu görülmektedir. Bu performans değerlendirme sistemi öncesinde, aldıkları puanları hangi kriterlere göre aldıkları belirtilmediği için öğretmenler bu sistemde aldıkları puanların belirli kriterlere göre verilmesi durumunun puanlamaya bir standart getirilmesi açısından olumlu bir gelişme olduğunu belirtmektedirler. Yılmaz (2009), yaptığı çalışmada okul müdürlerinin denetleyecekleri öğretmenleri denetmenlerden daha iyi tanıması, öğretmenlerin iyi yönlerini, geliştirilmesi gereken yönlerini bilmesi, öğretmenlerin yaptıkları her türlü etkinlikten haberdar olması, öğretmenlerin sadece ders saatlerindeki değil ders dışı zamanlardaki etkinliklerinden haberdar olması açısından müdürlerin denetim yapmasının olumlu olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca, okul müdürlerinin denetim etkinlikleri, denetimlere uzun aralar verilmesini engelleyebileceği gibi program geliştirme, personel geliştirme ve işbaşında yetiştirme gibi çalışmalara da katkı getirilebileceği belirtilmiştir. Ancak okul müdürü objektif bir değerlendirme yapmazsa, kişisel zaafı doğrultusunda öğretmenleri değerlendirirse sonuç itibarı ile öğretmenleri mağdur edecek olan bir puan vermiş olabilir. Dolayısı ile denetim puanlarının başarı belgesi verilmesinde ve öğretmenin kariyer gelişiminde dikkate alınabileceği hususu, öğretmenlerin bu konuda kaygı düzeylerini artırabilir. Bu durum öğretmenlerin adalet algılarının zedelenmesine neden olabilir. Öğretmenlerin adalet algısı üzerine yapılan çalışmalarda öğretmenlerin okul yöneticilerinin uygulamalarına dayalı örgütsel adalet algılarının, okullarına ilişkin örgütsel güven algı düzeylerini önemli bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir (Celep ve Polat, 2008). Öğretmenlerin karar alma iş değerinin örgütsel adalet algılarını ve özellikle etkileşim adaletini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Taş, 2010). Bu nedenle okullarda

örgütsel güven düzeyinin artırılması için yöneticilerin adil davranmaları gerektiği ve okul yöneticilerinin ödül ve cezaları verirken eşit davranmasının ve işlemsel adaletin, gerektirdiği kurallara uygun davranmasının örgütsel güveni arttıracacağı sonucuna ulaşmışlardır.

Okul müdürünün vereceği değerlendirme puanlarının stajyer öğretmenler üzerinde bir yaptırımı olursa, öğretmenliğe yeni başlayan öğretmenlerin, tecrübesizliğin getirdiği hisle korkuya kapılıp okul müdürü ile sürekli iyi anlaşmak zorundaymış gibi hissetmesine, yeri geldiğinde haklı olduğu hususlarda bile susması gerekiyormuş kaygısını kapılmasına neden olabilir. Tayfun ve Çatır (2013) yaptıkları araştırmada kabul edilen sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik arttıkça çalışanların performansında düşüş yaşanabileceği ve kendini korumaya yönelik tepki gösteren çalışanların, otoritenin baskılarından dolayı sessizliği seçeceği ve bunun da verimli bir örgüt ikliminden uzaklaşılması anlamına geldiği sonucuna ulaşmışlardır. Kahraman ve Çankaya (2015) İlkokullarda Performans Yönetimi Uygulamaları ve Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki adlı çalışmada mesleki kıdem değişkenine göre performans yönetimi uygulamalarının hiçbir boyutunda anlamlı bir farklılık görülmediğini, tecrübeli ya da tecrübesiz bütün öğretmenlerin performans yönetimi uygulamalarına yönelik düşüncelerinin aynı olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Okul müdürlerinin puanlama yaparken etik davranmayarak kendileri ile aynı sendikada olan öğretmenlere ya da yakın arkadaş çevrelerinde bulunan öğretmenlere ayrıcalıklı davranabileceklerine, bu tür ayrıcalıklı görülen kişilere daha yüksek puan verebileceklerine yönelik kaygılardan söz edilmektedir. Böylesi bir durumda, diğer öğretmenler bu adaletsiz tutum karşısında örgütsel bağlılığında ya da iş doyumunda azalmalar yaşanabilir. Örneğin ders dışında öğrenci ile ilgili etkinliklerde daha az görev alma, verilecek diğer görevlerden kaçma, yönetime tepkide bulunma gibi reaksiyonlar gösterebilirler. Aynı zamanda öğretmenler diğer okullarda kendileri ile aynı branşta olan öğretmenlerle puanlarını karşılaştırdıkları ve puanlarını buna göre gözden geçirdikleri tespit edilmiştir. Adams'ın eşitlik teorisinde, örgütlerde çalışan bireyler kendi çalışmaları sonucu elde ettiği kazanımlarla, başka örgütlerde benzer durumdakilerin elde ettiği kazanımları karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonunda çalıştığı yerle, yöneticileriyle ve işiyle ilgili tutumlar geliştirir. Burada, bireyin örgütündeki adaletle ilgili algılaması vardır (Greenberg, 1996:24; akt. Özdevecioğlu). Eşitlik kuramına göre bireyler puanlarını diğer öğretmenlerle karşılaştırdıklarında haksızlığa uğradıklarına inanırlarsa okul müdürüne ve okula karşı olumsuz tutum geliştirebilirler.

Araştırmadan elde edilen diğer bir bulgu da tecrübeli olan öğretmenlerin etik açıdan davranışlarının değişmeyeceği görüşüdür. Bu durum tecrübesiz öğretmenlerde puanlama, güven eksikliği oluşturabilir. Dolayısı ile kurum kültürünü oluşmasını zora sokabilir. Bununla birlikte stajyer öğretmenlerin okul normlarına dahil olma süreçlerini yavaşlatabilir. Okul normuna uyum sağlayamayan öğretmenin diğer öğretmenlerle işbirliğine gitmesi zorlaşabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenler, maddelerin çok geniş kapsamlı ele alındığını ve bu kadar geniş kapsamlı olan maddelerle öznel değerlendirme yapılamayacağını ifade etmişlerdir. “Milli, manevi, ahlaki, evrensel değerleri korur” maddesindeki temaları örnek gösteren öğretmenler, bu temaların zaman zaman birbiriyle çelişebilecek kavramlar olduğunu belirtmişlerdir. Bu durumda değerlendirmenin daha ayrıntılı kavramlar üzerinden yapılması daha iyi olabilir. Ayrıca bütün okullarda etkileşimli tahta olmasına rağmen teknoloji kullanımı yeterliliğine yönelik maddelere yer verilmemiştir. Derslerde kullanılmak üzere dağıtılan tabletlerin kullanımını da içeren ayrıntılandırılmış maddelere yer verilmesinin projenin desteklenmesi açısından etkili olabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bir diğer sonuca göre de tek bir değerlendirme formu ile farklı nitelikteki branşları ölçmenin puanlamayı yapan kişi açısından zor olacağı düşünülmektedir. Farklı disiplin alanlarının kendine özgü özellikleri vardır. Araştırmaya

katılan öğretmenlerden biri bu konuda “Doğru ölçmek için doğru bir cetvel kullanmalıyız” görüşünü belirtti. Bazı maddelere bakıldığında ceza amaçlı konulduğu ve teşvik edici olmadığı görülmektedir. Örneğin “Kılık, kıyafetine özen gösterir” maddesinde tam olarak ne demek istendiği açık bir şekilde ifade edilmemiştir. Ülkemizde kıyafet uygulamalarının yeri geldiğinde cezalandırma amaçlı kullanıldığı düşünülürse bu maddenin ülkemiz şartlarında ne ifade ettiği açık değildir. Bu doğrultuda Performans Değerlendirme Formu’nun tekrar gözden geçirilmesinin uygulamanın sisteme daha iyi uyum sağlaması açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

Ek 1:

Görüşmede öğretmenlere sorulan sorular:

1. Performans Değerlendirme Formunda düşük puan aldığınız kriterler nelerdir?
2. Düşük puan verilen kriterleri gerçekleştirip gerçekleştirmediğinizi kendi açınızdan değerlendirebilir misiniz?
3. Eğer aldığınız puanın kasıtlı bir şekilde aşağı çekildiğini düşünüyorsanız sizce bunun nedeni ne olabilir?
4. Aldığınız puana itiraz ettiniz mi ya da itiraz etmeyi düşünüyor musunuz?
5. Performans Değerlendirme Formunda yüksek puan aldığınız kriterler nelerdir?
6. Bu kriterlerden yüksek puan almak için ne gibi faaliyetlerde bulundunuz?
7. Aynı zümrede görev yaptığınız öğretmen arkadaşınızdan hangi kriteri daha yeterli/daha yetersiz yerine getirmeniz aldığınız puana etki etti?
8. Sizce çalıştığınız okulun başarısı ya da başarısızlığı aldığınız puana etki etti mi?
9. Sizce okullar arasında standart bir puan verme sistemi var mı?
10. Bireysel performans değerlendirmesi mesleğinizi gerçek anlamda etik ilkeler üzerinden yürütebilmeniz açısından nasıl bir etki oluşturacak?
11. Sizce değerlendirme ölçütleri nicelik mi yoksa nitelik mi ölçüyor?

Kaynakça

- Acheson, K. A. and Gall, M. D. (1997). *Techniques in the clinical supervision of teachers*. New York : John Wiley and Sons.
- Acıkgöz, K. (1990). *Malatya, Mardin, Diyarbakır illerinde görevli ilköğretim müfettişlerinin çağdaş denetim etkinliklerini uygulama dereceleri ve denetim sürecinde karşılaşılan güçlükler*. Malatya: İnönü Üniversitesi Araştırma Raporu.
- Akşit F. (2006) Performans Değerlendirmeye İlişkin Öğretmen Görüşleri (Bigadiç İlköğretim Öğretmenleri Örneği), *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 2, 76-101.
- Aydın, İ. (2005). *Öğretimde denetim*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Aydın, M. (1986). *Çağdaş eğitim denetimi*. Ankara: İM. Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş.
- Başar, H. (1993). *Eğitim denetçisi*. Ankara: Pegem.
- Başaran, H. (2000). *Eğitim denetçisi*. Ankara. Pegem Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2010). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Celep C. Polat S. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54(2), 307-331.
- Çıngı,H.(2016).DersNotları,10.01.2016tarihinde <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~hcingi/ist376a/> sitesinden alınmıştır.
- Demir, M. ve Tok, T. N., (2016). Lisansüstü Öğrenci Görüşlerine Göre Eğitim Denetimi (Education Supervision From The Point of View of Postgraduate Students). *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(2), 102-125.
- Fındıkçı, İ. (1999), *İnsan kaynakları yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J.M. (2004). *Supervision and instructional leadership: A developmental approach*. Boston: Allynand Bacon.
- Gülbahar Y. ve Alper A. (2009). Öğretim teknolojileri alanında yapılan araştırmalar konusunda bir içerik analizi. *Ankara University, Journal of Faculty of Educational Science*, 42 (2), 93–111.
- <http://www.ijssse.com/sites/default/files/issues/2013/v3i3/Paper-22.pdf>
- Kahraman Ü. ve Çankaya İ. (2015). İlkokullarda performans yönetimi uygulamaları ve öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Turkish Studies* . 10(7), 519-540.
- Kayıkçı, K., Özdemir, İ., Özyıldırım, G. (2015). Türkiye’de Denetim Anlayışı ve Uygulamalarındaki Değişimler Hakkında Okul müdürlerinin Görüşleri. Sözlü Bildiri, VII. Uluslararası Eğitim Denetimi Kongresi. İzmir.
- Korkmaz, M., Özdoğan, O. (2005). İlköğretim müfettişlerinin rehberlik görevlerini gerçekleştirme düzeyleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(4), 431-443.
- MEB. (2005a). *İlköğretimde denetim ve performans değerlendirme Esasları*, Ankara: Teftiş Kurulu Başkanlığı.
- Memişoğlu, S. P. (2007). The supervision of information technology classrooms in Turkey: A nation wide survey *Australasian Journal of Educational Technology*, 23 (4), 529-541. 28 Şubat 2017 tarihinde <http://www.ascilite.org.au/ajet/ajet23/memisoglu.html>, adresinden alınmıştır.
- Merriam, S.B. (2013). *Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber*, (Çev.Editörü: Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayınları.
- Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun, Resmi Gazete, 29913(9 Aralık 2016).
- Özdevecioğlu M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası Saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin Belirlenmesine yönelik bir araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 (3), 77-96.
- Özmen, F. (2000). Klinik denetim öngörülleri çerçevesinde denetçi görüşleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 10(1), 119-157.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

- Sarpkaya, R. (2004). İlköğretim denetmenlerinin denetim süresince karşılaştıkları sorunlar. *SDU Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8), 114-129.
- Simonet, R. ve Simonet, J. (2002). *Not alma teknikleri* (3. Baskı, Çev., P. Kurt). İstanbul: Arion Yayınevi.
- Söbü A. (2005). *İlköğretim müfettişlerinin sorunları (IV. Hizmet Bölgesi Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- Su, Kamil. (1974). *Türk eğitim sisteminde teftişin yeri ve önemi*. İstanbul: Milli Eğitim
- Sullivan, S.,&Glanz, J. (2000). *Supervision that improves teaching: strategies and techniques*. California: CorwinPress.
- Sümer, H.(2000), “*Performans değerlendirmesine tarihsel bir bakış ve kültürel bir yaklaşım*”. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Şahin, A., Aydın, G. ve Sevim, O. (2011). Cornell not alma tekniğinin dinlenen metni anlamaya ve kalıcılığa etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29, 29-36.
- Şimşek, H. (1997). Pozitivizm ötesi paradigmatik dönüşüm ve eğitim yönetiminde kuram ve uygulamada yeni yaklaşımlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(1), 97-109.
- Taş, A. (2010). Öğretmenlerin iş değerlerinin örgütsel adalet algılarına etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(1), 211-222.
- Tayfun A. ve Çatır O. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.
- Tok, T. N. (2004). *İlköğretim müfettişlerinin iş doyumunu ve örgütsel bağlılıkları*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Tok, T. N. (2013). Türkiye’de eğitim denetmenlerinin profili. [The Profile of Education Supervisors in Turkey]. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Ocak 33, 119-138.
- Tok, T. N. (2013). Who is an education supervisor? A guide or a nightmare? *International Journal of Social Sciences and Education*, 3(3), 752-769. [Education Full Text (H.W.Wilson)].
- Tok, T. N. (2015). Farklı Gözlerden Maarif Müfettişleri. İ. Aydın ve Ş. Çınkır (Eds), *Prof. Dr. İbrahim Ethem Başaran'a Armağan Eğitimde 52 yıl içinde*, 291-317. Anı Yayıncılık. ISBN: 9786051700625.
- Tok, T. N. Ve Demir, M. (2015). Lisansüstü öğrenci görüşlerine göre eğitim denetimi. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(2), 102-125.
- Ünal, A., Gursel, M. (2007). İlköğretim denetçilerinin öğrenen organizasyon yaklaşımı açısından değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (18), 463-482.
- Yaman, S., Evcek, E. Ve İnandı, Y. (2008). Inspection in elt: the attitudes of English language teachers towards inspectors. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(35), 38-49.
- Yavuz, Y. (1995). *Öğretmenlerin denetim etkinliklerini klinik denetim ilkeleri açısından değerlendirmeleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, Türkiye.

- Yeşil D. ve Kış A. (2015). Okul Müdürlerinin Ders Denetimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 27-45.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2003). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yılmaz, K. (2009).Okul Müdürlerinin Denetim Görevi, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10 (1), 19-35.