

ÖĞRETMEN PERFORMANS DEĞERLENDİRMELERİYLE İLGİLİ UZMAN GÖRÜŞLERİNİN BELİRLENMESİ*

Bayram Özer

Prof. Dr. Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun, Türkiye, ozer.bayram@gmail.com
ORCID: 0000-0003-4375-4104

İsmail Çetin

Yüksek Lisans, Ondokuzmayıs Üniversitesi, Samsun, Türkiye, çetinweb.online@hotmail.com
ORCID: 0000-0003-0986-8634

Elif Sağlam Çetin

Yüksek Lisans, Ahmet Yesevi Üniversitesi, Ankara, Türkiye, elifweb.online@gmail.com
ORCID: 0000-0002-7903-6959

Özet

Türkiye’de öğretmenlerin gelişim göstermelerini arttırmak ve öz değerlendirme çalışmaları yapmak, yenilenen eğitim modelleri ve programlarına ayak uyduracak şekilde eğitimlere katılmalarını sağlamak, bu süreçte yapacakları çalışmaları meslektaşları ile paylaşabilmelerini sağlayacak platformlar kurmak ve öğretmenlerin objektif değerlendirilmelerini sağlayabilmek amacı ile temelleri sağlam bir değerlendirme programı hazırlamak gereklidir. Bu programların hazırlanmasında alan yazın detaylı şekilde araştırılmalı, öğretmenlerin ve onların ilişkide olduğu tüm alanların da görüşlerine dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu açıdan çalışmanın amacı, PISA değerlendirmesinde başarılı olan Singapur, Japonya, Tayvan, Estonya ve Finlandiya ülkelerinde uygulanmakta olan öğretmen değerlendirme sistemleri hakkında literatür taraması yapılması ve Türkiye’de uygulanılabileceği düşünülen bir milli öğretmen değerlendirme sistemi oluşturulmasında öncelik ve kriterlerin belirlenmesi konusunda uzmanların değerlendirmeleri ışığında bir inceleme yapmaktır. Bu amaca yönelik olarak önceden yapılmış makalelere, tezlere ve söz konusu ülkelerin yaptığı çalışmalarına dair alanyazın taraması yapılmıştır. Bu bağlamda oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formuyla öğretmen yetiştirme alanında uzman dokuz akademisyen ile görüşmeler yapılmıştır. Yapılan görüşmelerde sorulara verilen cevapların analizi yapılarak standart kategoriler oluşturularak araştırmanın bulgular kısmında verilmiştir. Ülkelerin karşılaştırılması bulgular bölümünde kapsamlı olarak ele alınmıştır. Sonuç bölümünde öğretmen yetiştirme alanında uzman olan akademisyenlerin görüşleri ile literatür taraması yapılan PISA da başarılı ülkelerin öğretmen değerlendirme sistemlerine ait çıkarımlar sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Öğretmen Performansı, Değerlendirme, Öğretmen Performansının Değerlendirilmesi, Uzman Görüşleri.

DETERMINING EXPERT OPINIONS REGARDING TEACHER PERFORMANCE EVALUATIONS

Abstract

In Turkey, it is necessary to develop a well-founded evaluation program in order to increase the development of teachers and conduct self-evaluation studies, to ensure that they participate in training in a way that keeps up with renewed education models and programs, to establish platforms that will enable them to share their work with their colleagues in this process, and to ensure objective evaluation of teachers. In the preparation of these programs, the literature should be researched in detail, and the opinions of teachers and all the fields they are in contact with should be taken into consideration. The aim of the study is to conduct a literature review on teacher evaluation systems implemented in Singapore, Japan, Taiwan, Estonia and Finland, which are successful in the PISA evaluation, and to collect qualitative data on determining priorities and criteria in creating a national teacher evaluation system that is thought to be applicable in Turkey. For this purpose, information was obtained from previously published articles, theses and studies carried out by the countries in question. In this context, interviews were conducted with nine academicians who are experts in the field of teacher training, using a semi-structured interview form. The answers given to the questions in the interviews were analyzed and standard categories were created and given in the findings section of the research. Comparison of countries is discussed comprehensively in the findings section. In the conclusion section, the opinions of academicians who are experts in the field of teacher training and the inferences about the teacher evaluation systems of successful countries in PISA, where a literature review was conducted, are presented.

Keywords: Teacher Performance, Evaluation, Evaluation of Teacher Performance, Expert Opinions.

Atıf/Citation

Özer, B., Çetin, İ. ve Çetin, E. S. (2023). Öğretmen performans değerlendirmeleriyle ilgili uzman görüşlerinin belirlenmesi, *Anadolu Türk Eğitim Dergisi*, 5(2), 195-219

Özer, B., Çetin, İ. ve Çetin, E. S. (2023). Determining expert opinions regarding teacher performance evaluations. *Anatolian Turkish Journal of Education*, 5(2), 195-219.

Giriş

Hâlihazırda görev yapmakta olan öğretmenler atandıkları ilk günden itibaren içerisine girdikleri sistemin olumlu ya da olumsuz işleyişine ayak uydurmaya itilmektedir. Bu çerçevede öğretmenler çoğunlukla istemeden gelişime yavaş yavaş kapanmakta ve öğretmenlik mesleğine bakış açıları değişmektedir. Bunu öğretmenin mesleki gelişimini kendi isteği ile yavaşlaması ya da tamamen durdurması izlemekte ve eğitim sistemi ilerleme açısından kısır döngüye girmektedir.

Türk milli eğitim modeli 2005-2006 yılları arasında yapılandırmacı eğitim modeline geçiş yapmıştır. Türkiye'nin eğitim politikası yaparak ve yaşayarak öğrenme modeline doğru ilerlemeye başlamıştır. 1762 yılında Jean-Jacques Rousseau, Çocuk Eğitimi Üzerine kitabında, çocuğa bilimleri öğretmek değil, ona bu bilimleri sevmeye zevkini aşılamamanın daha doğru olduğunu, bu zevk daha iyi geliştiğinde, onları öğrenmeleri için yöntemler göstermenin daha etkili olacağını savunmuştur (Rousseau, 1762). Bunlar aradan geçen 3 asırlık sürede eğitimin hala olması gereken noktaya yaklaşmadığına işaret etmektedir. Bunun sebebi olarak savaşlar, siyasal sorunlar, nüfusun artması görülse de temel sebeplerinden birisi öğretmenlerin ve eğitim alanında görev yapan tüm çalışanların mesleki gelişimlerinin mesleğe başladıkları gündeki gibi kalması ve herhangi bir ilerlemeye yönlenmemesidir.

Türkiye'de öğretmenlerin gelişim göstermelerini arttırmak ve öz değerlendirme çalışmaları yapmak, yenilenen eğitim modelleri ve programlarına ayak uyduracak şekilde eğitimlere katılmalarını sağlamak, bu süreçte yapacakları çalışmaları meslektaşları ile paylaşabilmelerini sağlayacak platformlar kurmak ve öğretmenlerin objektif değerlendirilmelerini sağlayabilmek amacı ile temelleri sağlam bir değerlendirme programı hazırlamak gereklidir. Bu programların hazırlanmasında alan yazın detaylı şekilde araştırılmalı, öğretmenlerin ve onların ilişkide olduğu tüm paydaşların görüşleri dikkate alınmalıdır.

Öğretmen performans değerlendirmeleri eğitimi önemseyen ülkelerin tamamında belirli sıklıklarla yapılmaktadır. Örnek olarak; Şili'de 4 yılda bir, İngiltere'de yılda bir, Kanada'da 5 yılda bir, Portekiz'de 2 yılda bir ve Singapur'da yılda bir öğretmen değerlendirmeleri yapılmaktadır (Santiago, 2009). Ülkemizin en büyük ihtiyaçlarından biri olan öğretmen değerlendirme sistemleri aralıkla uygulanmaya çalışılmıştır. Ancak bu değerlendirme sistemleri bir takım sebeplerle tepkilere yol açmıştır. Fisun AKŞİT tarafından 2006 yılında yapılan çalışmada MEB'in uyguladığı performans değerlendirme sistemine yönelik 46 öğretmenin görüşleri alınmıştır. Bu çalışmada öğretmenlerin %57'lik bölümü performans değerlendirmesinin amacının öğretimi geliştirmek olmadığını söylemiştir. Diğer sorularda ise öğretmenlerin kendi eksik yönlerini performans değerlendirme ile bulamadıkları ortaya çıkmıştır (Akşit, 2006). Bu nedenle öğretmen değerlendirme sistemleri hazırlanırken asıl uygulanması gereken kişiler olan öğretmenlerin bu konuda hazırlayanlara ve uygulayıcılara güven duyması öncelikli gereksinimlerdenidir.

Pisa verilerine göre eğitimde başarılı olan özellikle ilk 5 sırada yer alan ülkelerde öğretmen değerlendirmesi sistematik bir şekilde yapılmakta ve bu uygulamalardan öğretmenlerin memnun oldukları anlaşılmaktadır. Türkiye'de de nitelikli bir öğretmen değerlendirme sistemi uygulanması gerekmektedir. Uygulanacak bu öğretmen değerlendirme modelinin temelleri sağlam olmadığı takdirde sık sık karşılaşılan problemler tekrar ortaya çıkacak ve öğretmenlerin yeni getirilen sistemlere karşı ön yargılı olması kaçınılmaz olacaktır. Öğretmen değerlendirme modellerini Türkiye'nin de dahil olduğu OECD ölçeğine uygun geliştirmek gerekmektedir.

PISA 2015 sonuçlarına göz gezdirildiğinde Türkiye'deki öğretmenlerin mesleki gelişim programlarına katılımları, PISA ya katılan ülkeler ile kıyaslandığında özellikle İngilizce konuşan ABD, Birleşik Arap Emirlikleri, Avustralya, Birleşik Krallık ve Yeni Zelanda ile Singapur'da öğretmenlerin en az dörtte üçünün, PISA uygulamasının yapıldığı tarih itibarıyla son üç ayda en az bir defa herhangi bir mesleki gelişim programına katıldığı belirlenmiştir. OECD ülkelerinde her iki öğretmenden en az biri; Türkiye, Norveç, Gürcistan ve Makedonya'da ise öğretmenlerin dörtte birinden daha azı son üç ayda bir mesleki bir gelişim programına katılmıştır (Taş, 2016). Bu nedenle öğretmenlerin mesleki gelişim programlarına katılmalarını sağlamak ancak öğretmenlerin öz mesleki farkındalıklarını arttırarak mümkün olabilmektedir. Bunu sağlayacak kilit nokta ise öğretmen değerlendirmelerinin öğretmenlerin kendilerini geliştirebilmelerine katkı sunacak nitelikte hazırlanmasıdır.

Öğretmenlerin değerlendirilmesi konusu uzun yıllardır üzerinde çalışılan ancak sistematığı tam olarak oturtulamayan bir konudur. İnsanın gelişmesinin ilk aşaması, onun, kendini var olduğu şekliyle tamamen tarafsız biçimde görebilmesini sağlamaktır. Eğitim kurumlarında görev yapmakta olan en kalabalık grup olan öğretmenlerin bu konuda desteklenmesi büyük önem taşımaktadır (Başarı, 1988). Nitelikli öğretmen değerlendir sistemleri öğretim etkinliğinin tam olarak değerlendirilmesine imkan sağladığı gibi öğretmenin gelişimi için geri bildirimler verir ve gelişimi için koçluk benzeri hizmetlerle profesyonel destek sunar. Diğer taraftan öğretmenlerin başarılı çalışmalarının mutlaka takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi gereklidir. (OECD, 2019) Bu amaçla günümüzde uygulanması zaruri olan öğretmen değerlendirme sistemlerinin Türkiye’de acilen geliştirilmesi gerekmektedir.

Performans değerlendirmesinde en çok dikkat edilmesi gereken hususlardan biri sistemin güvenilir, kolayca uygulanabilir ve gerçekçi sonuçlar sunacak nitelikte olmasıdır. (Akşit, 2006). Bu çerçevede yapılacak çalışmaların sayısının artırılması ve tarafsız nitelikli sistemlerin geliştirilmesi önem arz etmektedir. Bu çalışmanın amacı öğretmenlerin performans değerlendirmeleriyle ilgili uzman görüşlerini belirlemek ve bu görüşlerden hareketle ülkemiz için öneriler geliştirmektir.

Eğitimin Niteliğinin Arttırılması

Uluslararası platformlarda eğitim niteliğinin ölçüldüğü PISA gibi uygulamalarda başarı göstermek ve dünyada eğitimin niteliğine dair sıralamalarda üst sıralara çıkabilmek hizmet içi eğitim çalışmalarının niteliğinin arttırılmasında geçmektedir. 2015 PISA ulusal raporunda eğitimin niteliğinin arttırılması; Öğretmenlerin kişisel mesleki özellikleri, öğretmenlerin meslektaşları ile iletişimleri ve içeriklere hakimiyetinin kuvvetlendirilmesi için öğretmenliğin üç temel yapıtaşı denilmektedir. Öğretmenleri mesleki gelişimleri hakkında dikkatlerini arttırmak; bu temel ilkelere bir olan öğretim bilgisini güçlendirmenin yollarından biridir (Taş, 2016).

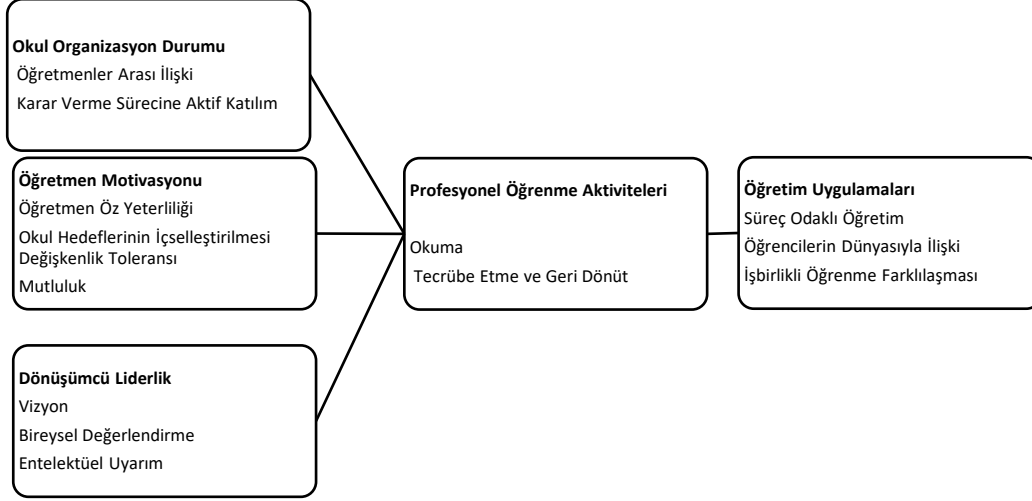
Eğitim niteliğini etkileyen faktörlerden bir diğeri de öğrenmeyi engelleyen öğretmen davranışlarıdır. Bu davranışlara örnek olarak öğretmenlerin derslere yeteri kadar hazırlanmaması, öğrenciler ile yapılan çalışmalarda, onlara kötü davranılması, öğretmenin kişisel değişikliklere direnmesi, öğretmenin okulda derslerine devam etmemesi, öğretmenlerin öğrenci ihtiyaçlarına duyarlı olması gibi durumlar örnek verilebilir. Öğretmenlerin bu konuda eğitimleri ve gelişmelerinin sağlanması okul ve sınıflarda olumlu öğrenme iklim ve kültürünün geliştirilmesini sağlayacaktır. Bu konuda pedagojik eğitimlerin verilmesi gerekmektedir. Ancak bu eğitimlere öğretmenlerin gönüllü olarak katılımı sağlanmazsa sonuçları olumsuz olacaktır. Öğrenme ancak kişi istediğinde ortaya çıkar. Galileo Galilei bu konuda “Hiç kimseye bir şey öğretemezsiniz, yapabileceğiniz tek şey içlerindeki öğrenme isteğini keşfetmelerine yardım etmektir.” demektedir.

Öğrenmenin niteliğinin artmasında en önemli rolü öğretmen üstlenmektedir. Öğretmenlerin bu rolü tek başına sırtlanması öğretmenlerde mesleki yıpranmalara neden olmakta ve bu da öğretmenlerin mesleki gelişimlerinden soyutlanmalarına sebep olmaktadır. Bu noktada öğretmen ile rolü paylaşması gereken okul yönetimi ve bölge yönetimi birimleri gereken eylemleri yapmalıdır. Tablo 1 de belirtilen okul organizasyon durumu ve dönüşümcü liderlik bölümü bu birimler tarafından paylaşılması gereken bölümlerdir. Öğrenme niteliğinin artması için öğretmenin motivasyonu da bu noktada önemlidir. Olumlu geri dönüt alabilen öğretmenler mesleklerine mutluluk ile devam edeceklerdir. Eksiklikleri hakkında tarafsız değerlendirmeler sonucunda bilgilendirilen öğretmenler ise öz yeterlilik konusunda kendilerini tamamlama fırsatlarına erişebileceklerdir.

Öğrenmenin niteliğinin artmasında en önemli rolü öğretmen üstlenmektedir. Öğretmenlerin bu rolü tek başına sırtlanması öğretmenlerde mesleki yıpranmalara neden olmakta bu da öğretmenlerin mesleki gelişimlerinden soyutlanmalarına sebep olmaktadır. Bu noktada öğretmen ile bu rolü paylaşması gereken okul yönetimi ve bölge yönetimi birimleri mutlaka birlikte çalışmalıdır. Tablo 1 de belirtilen okul organizasyon durumu ve dönüşümcü liderlik bölümü bu birimler tarafından paylaşılması gereken bölümlerdir. Öğretmenin motivasyonu öğrenme niteliğinin artmasının önkoşuludur. Olumlu geri dönüt alabilen öğretmenler mesleklerine mutluluk ile devam edeceklerdir. Eksiklikleri hakkında tarafsız değerlendirmeler sonucunda bilgilendirilen öğretmenler ise öz yeterlilik konusunda kendilerini tamamlama fırsatlarına erişebileceklerdir.

Tablo 1.

Öğretmen motivasyon faktörleri, okul organizasyon koşulları, liderlik uygulamaları, mesleki öğrenme etkinlikleri ve öğretim uygulamaları arasındaki ilişkilerin teorik modeli (Eric, 2011).



Eğitimin niteliğini belirleyen bir diğer etken ise öğrenci çıktılarıdır. Öğretmenler her ne kadar doğru bir ölçme değerlendirme sistemi kullansalar da öğrenmelerin sadece ders bazında değerlendirilmesi öğretmenin etkili öğrenmeler yaratıp yaratmadığını belirlemez. Açık hedefler belirleme, görevde kalma süresi, öğrenme fırsatı, yüksek beklenti, destekleyici sınıf ortamı, sık izleme, sıkça izleme, geribildirim ve hedef odaklı değerlendirme gibi unsurları içeren yapısal ve doğrudan öğretim biçimleri, öğrencinin öğrenme sonuçlarını etkiler (Wang, 1993).

Öğretmen Performansının Değerlendirilmesi

Türkiye öğretmenlik mesleği genel yeterlilikleri performans değerlendirmesinde öğretmenlerin belirli standartlara ne kadar yaklaştıkları hakkında dönütler almak olduğunu göstermektedir (2017, MEB). Öğretmenlerin kişisel gelişimleri konusunda anlamlı dönütler alabilmeleri için belirli aralıklarla performans değerlendirmelerine tabi tutulmalıdırlar. Ülkemizde öğretmen olduktan sonra mesleğinde ya da başka alanlarda gelişme ve ilerleme kat eden öğretmen sayısı çok sınırlıdır.

Öğretmen performans değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan veriler;

- Öğretmenlik mesleğinin iskeletinin oluşmasına,
- Öğretmenlerin atanmalarına,
- Hizmet içi eğitim programlarının geliştirilmesine,
- Kariyer planlamaları ve görevde yükselme süreçlerine,
- Performansa dayalı ödül sistemlerinin yaygınlaşmasına yönelik çalışmalar yapılmasını mümkün kılacaktır (Akşit, 2006).

Öğretmen performansının artırılması sınıf içerisindeki ortamı da doğrudan etkilediğinden öğretmen değerlendirmelerinin yapılması adeta bir zorunluluktur. Performansın değerlendirilmesi ile birlikte öğretmen kendini diğer meslektaşları ile karşılaştırma fırsatını elde eder. Bu karşılaştırma sonrasında kendisi hakkındaki bilgi düzeyi artar ve mesleki gelişimine değer verir.

Öğretmen değerlendirmesi için kapsamlı bir çerçeve tasarlamak ve yönetmek, bazı hususları dikkate almayı gerektirir.

- Birincisi, okul için genel hedefler bağlamında çerçevelenmesi gerekir ve gelişimine yaklaşım, okul sistemindeki okul özerkliğinin kapsamı, ulusal müfredatın ve standartların varlığı gibi bir dizi yerleşik uygulamaya veya değerlendirme kültürüne bağlıdır.
- İkincisi, öğretmen ölçme temelini açık bir şekilde tanımlanması gerekir. Özellikle hangi kısımlarda öğretmenin ölçmesinin izleme ve düzeltmeyi aradığı açık olmalıdır. Çerçeve ayrıca,

iyileştirmenin tipik amaçları ile hesap verilebilirlik arasındaki gerilimi gidermek için stratejiler oluşturmaya ihtiyaç duyuyor. Genel olarak, öğretmen değerlendirme, öğretmenlerin öğretim rolleriyle birlikte bir araştırma rolü geliştirdikleri, öğretmenlerin yeni bilgilerle daha aktif olarak ilgilenmeleri ve iyileştirme oluşturmak için destek yapılarından yararlanmalarıyla, bilgi açısından zengin bir öğretmenlik mesleğinin oluşturulmasına katkıda bulunur.

- Üçüncüsü, öğretmen değerlendirme çerçevesindeki farklı eğitim aktörlerinin sorumluluklarının açık bir şekilde anlaşılması gerekir. Çeşitli düzeylerde eğitim otoriteleri, teftiş, okul, veli ve okul toplulukları, öğretmenler ve öğrenciler gibi kalite güvencesinden sorumlu kurumlar, öğretmenlik mesleğinde gelişim ve hesap verilebilirliği sağlamada farklı roller oynamaktadır.
- Dördüncüsü, öğretmen değerlendirme, öğrenci değerlendirme ve sistem seviye değerlendirme gibi temel ölçme ve değerlendirmenin var olan bölümleri öğretmen değerlendirmesinin açık ve akıcı bir şekilde yansıtılması gerekir. Özellikle önemli kısım öğretmen ölçmesinin nasıl tamamlayıcı olduğu, kopyalamadan kaçınması ve ölçme-değerlendirme temelinin var olan kısımlarıyla tutarlı olmasıdır (Santiago, 2009).

Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme insan kaynaklarının etkili kullanımı açısından çok önemlidir. İnsanlar görev aldıkları kurumlara görev ve sorumlulukları kapsamında hizmetler vermekteler. Bu hizmetlerden yararlanan yöneticiler çalışanların performanslarını yükseltme, yüksek performansları ise seviyesinde bir değişiklik olmadan sabit tutma çalışmaları düzenlemek zorundadırlar. Bu düzenlemelerin yapılması için ilk olarak çalışanların performans düzeylerinin yeterli olacak şekilde ölçülmesi gerekmektedir. Bu ölçme sistemlerine ise performans değerlendirme sistemleri denir. Performans değerlendirmeleri çalışan ve idareci arasında iş birliğine hem olumlu hem olumsuz süreçlere ortak katılıma ve çalışanın eğitimine ve gelişimine olanak sağlar. Performans değerlendirmesinin amaçları iki ana başlıkta toplanabilir.

Yönetimsel Amaçlar

- Personelin başarı durumunun ölçülmesine yönelik ortamların oluşturulması,
- Çalışanların işlevi ve uygulamaları ile ilgili alınacak yönetimsel kararlar konusunda nesnel bilgi sağlamak,
- İşletme ve çalışanların isteklerinin ortak noktada buluşmasını sağlamak,
- İşgücü ve yönetimsel potansiyeller hakkında bilgi edinmek,
- Gelecekte ortaya çıkabilecek sorun ve avantajların önceden bilinmesinin sağlamak
- Ücret sistemlerinin, iş yeri politikalarının, işe alma programlarının, ödüllendirme sistemlerinin ve yerleştirme koşullarının belirlenmesini kolaylaştırmak.

Personelin performansının düzenli olarak değerlendirilmesi, güçlü yönlerin ve geliştirilmesi gereken alanların belirlenmesine yardımcı olur. Çalışanların işlevleri ve uygulamalarıyla ilgili objektif bilgiler, yöneticilere etkili kararlar almalarında rehberlik eder. İşletmenin hedefleri ile çalışanların beklentilerini dengeleyerek, işletme ve çalışan arasında uyum sağlanır. İşletme, çalışanların beceri setleri, yetenekleri ve liderlik potansiyelleri hakkında bilgi edinerek stratejik planlamayı geliştirebilir. Performans değerlendirmeleri, potansiyel sorunları önceden tespit etmeye ve gelecekteki fırsatları değerlendirmeye yardımcı olur ve performans değerlendirmeleri, ücret sistemleri, iş yeri politikaları ve ödüllendirme sistemlerinin etkili bir şekilde belirlenmesine katkı sağlar.

Personelin Gelişmesi İçin Amaçlar

- Çalışanları verimlilikleri hakkında bilgilendirmek ve işletme beklentilerini bilmelerini sağlamak,
- İş konusunda doyum ve motivasyonlarını yükselterek, çalışmasının yabancılaşmasını ortadan kaldırmak,
- Çalışanların olumsuz yönlerini objektif şekilde ortaya çıkartmak, onlar için gelişim planları hazırlamak
- Geleceğe yönelik kariyer planlaması olanaklarını arttırmak (Eraslan, Algün 2005)

Bir işletmenin çalışanlarının performanslarını değerlendirmesi oradaki verimin artması için çok önemli bir husustur. Bu noktada geniş alanı kapsayacak şekilde hazırlanmış performans değerlendirme sistemlerine

ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmenin konusu ne olursa olsun performans değerlendirme sistemlerini geliştirmeleri gerekmektedir. Bu gelişim sürecine giren her işletmenin performans değerlendirmesini derinleştirecek ve sonuçlarını iyileştirecek birtakım soruları kendilerine sormaları gerekmektedir.

Performans Değerlendirmesi Sistemi Geliştirilirken Sorulacak Sorular:

Kuruluşun gelecekteki genel başarısının merkezinde yer alan kilit hedefler nelerdir ve bu hedeflerin her biri için başarısını değerlendirmede nasıl ilerler?

- Kuruluş hangi stratejileri ve planları benimsemiştir ve bunları başarıyla uygulamak için kararlaştırdığı süreçler ve faaliyetler nelerdir? Bu faaliyetlerin performansını nasıl değerlendiriyor ve ölçüyor?
- Yukarıdaki iki soruda tanımlanan alanların her birinde kuruluşun hangi performans seviyesine ulaşması gerekiyor ve bunlar için uygun performans hedefleri belirleme konusunda nasıl bir yol izliyor?
- Yöneticiler ve diğer çalışanlar bunları elde ederek ne kazanacaklar? performans hedefleri (veya tam tersi şekilde, onları başaramamakla ne gibi cezalar alırlar?)
- Kuruluşun deneyimlerinden öğrenmesini sağlamak ve mevcut davranışını bu deneyimin ışığında uyarlamak için gerekli olan bilgi akışları (geri besleme ve ileri besleme döngüleri) nelerdir? (Otley, 1999)

Bu soruların yanıtları verildikten sonra performans değerlendirmenin ana hatları ortaya çıkacaktır. Bu hatların ortaya çıkması bir yol haritası çizecek ve bu yol haritasına göre performans değerlendirme sistemleri geliştirilecektir.

PISA Sonuçlarında İlk 5 Sıradaki Ülkeler ve Türkiye

Bu bölümde 2015 PISA değerlendirmesine katılan ülkeler arasından fen, matematik okuryazarlığı ve okuma becerileri alanlarının ortalaması alındığında ilk 5 sırada olan ülkelerin ve Türkiye'nin öğretmen değerlendirme sistemlerinin nasıl olduğu hakkında bilgiler verilmeye çalışılmıştır.

1. Singapur

Singapur'da öğretmen değerlendirme modeli olarak *Gelişmiş Performans Yönetim Sistemi* kullanılmaktadır. Bu model ile öğretmenlerin yetkinlikleri temel alınarak performanslarının artması ve kendilerini geliştirmesi amaçlanmaktadır. Singapur eğitim sisteminin kültürel değerlerine uygun davranışları ve sonuçları teşvik ederek öğretmenlerin öz değerlendirmelerini yapabilmesini sağlamak amacı ile oluşturulmuştur. Öğretmenlerin değerlendirilmesinden eğitim bakanlığı bünyesindeki hizmet içi eğitim merkezi yapmaktadır. Okul amirleri tarafından bireysel olarak öğretmenler değerlendirilir. Müdür, müdür yardımcısı ve bölüm başkanları ise toplu olarak öğretmen gruplarını değerlendirirler.

Değerlendirmeler yılaşırı yapılır. Ancak değerlendirmeyi yapan kişilerin yapılan çalışmaları gözden geçirmeleri ve ileriye dönük çalışmalarını destekleyebilmek için öğretmenleri ile yıl içerisinde düzenli olarak buluşmaları önerilir. Öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesinde çalışılan kriterler öğretmenin hedeflerine yıl içerisinde ne kadar ulaşabildiği, öğretmenin kariyerinin ilerlemesinde aldığı ve alabileceği düşünülen yolun ne kadar olduğu, Gelişmiş Performans Yönetim Sistemi'nde belirtilen seviyeler hakkında ne kadar iyi skora ulaşabildiğine dikkat edilir. Skorlar A, B, C, D veya E puanları cinsinden verilir. Değerlendirme benzer sınıflardaki meslektaşlar arasında yapılır. Bunun sebebi öğretmenlere yüksek sınıf düzeyinde çalışanlarla karşılaştırıldığında adil olabilmeyi sağlamaktır. Değerlendirme sonucunda öğretmenler bireysel ya da öğretmen grubu olarak performans bonusu alabilirler. Bu bonuslar maaşlarına ek olarak verilen ücretler olarak belirlenmiştir. Okula dayalı ve bireysel ödüller öğretmenlerin değerlendirmeden aldıkları başarı puanlarına göre sıralanmaları ile verilir.

2. Japonya

Öğretmenler işe alındıktan sonra, bir yıllık deneme sürecine alınmaktadır. Bu dönemde, mentor olarak hareket eden kıdemli bir öğretmen tarafından denetlenmektedir. Hem yeni öğretmene hem de danışmana, sınıf yönetimi, konu rehberliği, sınıf öğretimini planlama ve analiz etme konusunda birlikte çalışmalarını sağlamak için azaltılmış öğretim sorumlulukları verilmektedir. Mentor seçimi, valiliklere ve hatta bireysel okullara göre değişir. Mentorlara özel eğitim veya ek ücret ödenmez. Yeni öğretmenler deneme esasına göre işe alınır. İlk yılın sonunda, bir öğretmen tam olarak çalışan düzenli bir öğretmen olarak işe alınabilir ve öğretmenler sendikasına üyelik dahil tüm öğretmen yardımlarına erişebilir (Ingersoll, 2007). Öğretmenlik mesleğinde sürekli mesleki gelişim gereklidir. Mesleki gelişim programları, ulusal düzeyde okul düzeyinde mevcuttur ve her bir eğitim kurulu, bir öğretmenin her yıl mesleki gelişim için harcayacağı minimum saatleri belirler.

Yerel düzeyde, ilçe eğitim kurulları hizmet içi eğitim planları hazırlar ve ayrıca öğretmenlere kariyerlerinin beşinci, onuncu ve yirminci yılında belirli eğitim programları sunar. Ulusal düzeyde, Eğitim, Kültür, Spor, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı (MEXT) başöğretmenler ve idareciler için merkezi çalıştaylar düzenler. 2009 yılında MEXT tarafından uygulanan yeni bir sistem kapsamında, Japon öğretmenler, her on yılda bir, öğretmenlik sertifikalarını yenilemek için beceriler ve uygulamalar konusunda güncel olduklarını ispatlamalıdır ve buna en az 30 saatlik resmi mesleki gelişime katılmak dahildir (NCCA, 2018). Resmi mesleki gelişim programlarına ek olarak, Japon öğretmenler meslektaşlarından gayri resmi olarak ders içeriği hazırlama ve uygulamayı öğrenmek için “ders çalışması” sistemini kullanır. Müdürler, farklı deneyimlere sahip öğretmenler ile sınıfta ihtiyaç duydukları bir alanı belirlediği, müdahale seçeneklerinin araştırıldığı ve bir ders planı oluşturduğu toplantılar düzenler. Bir öğretmen daha sonra bu örnek dersi sınıfta, diğer öğretmenlerin gözleminde kullanır. Örnek dersten sonra, grup tekrar tartışmak, yansıtmak ve ders planını düzeltmek için ayarlamalar yapmak için toplanır (Keisuke, 2010).

3. Estonya

Eğitim ve Araştırma Bakanlığı her okul yılı için ulusal denetim önceliklerini belirlemektedir ve bunlara göre ilçe kaymakamları tematik denetim yapmaktadır. Denetim, belirli bir tematik alanda gerçekleştirilir. Örneğin öğretmenlerin niteliği, bir değerlendirme organizasyonu ve hizmet eğitimi sağlama gibi. Devlet denetleme kurumunun ilköğretim öncesi bir kurum, genel eğitim kurumu ve meslek yüksekokulundaki görevleri şunlardır:

- Eğitim ve okul etkinliklerini düzenleyen yasal işlemlerden kaynaklanan gerekliliklerin yerine getirildiğini denetlemek;
- Eğitim ve okul etkinliklerini düzenleyen yasal işlemlerin uygulanmasındaki sorunları analiz etmek.

Kural olarak, bireysel öğretmenlerin dersleri ve etkinlikleri Estonya'da denetlenmez. Eğitim ve okul etkinliklerinin gözetim sırasında gözlemlenmesi, eğitim kurumu yöneticisi veya görevlendirilen kişi huzurunda yapılır. Denetim sırasında, bir eğitim kurumunun yönetimi ile görüşülür ve gerekirse öğretmenler ve öğrenciler ile de görüşülür. Estonya'da iç değerlendirmeler zorunludur ve müdürler öğretmenleri değerlendirir. Personel yönetiminde İç değerlendirme kriterlerinden biri öğretmenlerin çalışmalarınıdır.

Son yıllarda öğretmenler için bir kariyer merdiveni geliştirilmiştir. Yeni Mesleki Eğitim Standartları 2005 yılında piyasaya sürülmüş ve 2013 yılında revize edilmiştir. Bu sistem, tüm öğretmenler için bir standarttan, ilerlemede dört standarda geçmiştir. Öğretmenler, başlangıç öğretmenlerinden, kıdemli öğretmenlere ve nihayet Estonya'da denilen usta öğretmenlere veya “öğretmen-metodologlarına” geçmektedir. Öğretmenler yıllar süren deneyime, (aşağıda açıklandığı gibi) mesleki gelişime ve değerlendirmelerdeki başarılı yeterliliğin gösterilmesine dayanarak yükselir. Bu profesyonel kadrolar üzerinden yükselmenin öğretmenin maaşı üzerinde doğrudan bir etkisi yoktur, ancak müdürler bir öğretmene ne kadar ödeme yapılacağına karar verme yetkisini korurlar. Öğretmen metodolojistlerine önde gelen profesyonel öğrenim ve akranlarına koçluk yapma konusunda yardımcı olma konusunda bazı ek sorumluluklar verilebilir.

Devlet denetiminin sonuçları resmen bir beyanda kayıtlıdır. Denetim sonuçlarının, eğitim kurumunun faaliyetlerinin eğitim ruhsatında belirtilen statülerine veya eğitim aşamasına uygun olmadığını kanıtlaması durumunda, eğitim kurumunun yöneticisine veya sahibine talimatlar verilir. Bu talimatlara uymak zorunludur. Mal sahibi, belirlenen son tarihe kadar yapılan eksiklikleri gidermezse, Eğitim ve Araştırma Bakanlığı, ceza ödemesi talep edebilir veya eğitim kurumunun eğitim lisansının geçerliliğini iptal edebilir. Denetim çalışmaları sırasında (eğitim politikasının yürürlüğe girmesinden bu yana) eğitim kurumlarının etkinliğine genel bir bakış elde edilir. Denetim sonuçlarının özetleri her akademik yıl ilçe düzeyinde ve eyalet düzeyinde oluşturulur. Alınan bilgiler, eğitim kurumlarında en iyi uygulamanın yayılması için; eğitim kurumlarının yönetici ve öğretmenlerinin eğitimi için; mevzuatta gerekli değişikliklerin yapılması için ve eğitim politikası ile ilgili kararlar almak için kullanılır (EMER, 2018).

4. Tayvan

Şu anda, Tayvan'da resmi bir öğretmen değerlendirme sistemi ve resmi bir kariyer merdiveni yoktur. Bununla birlikte, bazı deneyimli ve saygın öğretmenlere, sorumluluklarını genişletmek için fırsatlar sunulmaktadır. Beş yıldan fazla deneyime sahip öğretmenler, kendi alanlarındaki öğretmenlerin toplayıcısı, öğretmen mentor olabilir veya idari rollere terfi potansiyeli kazanmanın bir yolu olarak idari işler üstlenebilirler. Öğretimdeki liderlik rolleri yerel olarak geliştirilir ve sorumluluklarına göre değişir. Milli Eğitim Bakanlığı henüz uygulamaya konmamış bir eğitimci kariyer merdiveni önermiştir. Merdivenin idari bir kısmı ve bir öğretim kısmı ve öğretim kısmında dört seviyesi vardı: yeni öğretmeni, deneyimli öğretmen, mentor öğretmen ve araştırma öğretmeni. Öğretmen Ücret Yasası uyarınca, öğretmenlere eğitim, tecrübe ve kıdemlerine göre maaş notları verilir. Ayrıca öğretmenlerin temel maaşlarına eklenebilecek iki tür ödenek vardır: liderlik, danışmanlık veya özel eğitim gibi ek roller üstlenen öğretmenler için mesleki ödenekler veya pedagojik veya akademik araştırmaya katılan öğretmenler için akademik araştırma ödenekleri.

Millî Eğitim Bakanlığı, okulların yeni öğretmen yetiştirme programları sunmasını zorunlu tutmamakla birlikte, hükümet öğretmen hazırlık kurumlarının mezunlarına rollerine geçmelerine yardımcı olmak için teknik yardım ve mesleki gelişim sağlama zorunluluğu getirmektedir. Hükümet ayrıca, deneyimli öğretmenleri yeni öğretmenlere mentorluk yapmaya teşvik etmek için finansal bir sübvansiyon sağlar, ancak bu düzenlemeler okul ve bölgeye göre değişir. Öğretmenler, yasalarla, öğretimle ilgili araştırma ve mesleki gelişim ile uğraşmakla yükümlüdür, ancak öğretmenler için ulusal olarak tanımlanmış asgari saat sayısı yoktur, okul öncesi öğretmenlerinin her yıl 18 saat mesleki gelişimini tamamlamaları için yeni bir gereksinim dışında. Bunun yerine, yerel yönetim büroları kendi gereksinimlerini belirler. Örneğin, Kaohsiung Şehri öğretmenlerin mesleki gelişiminde yılda 28 saat tamamlamasını, New Taipei'de ise yılda 54 saati tamamlamak zorunda olduğunu belirtmektedir. Bazı mesleki gelişim programları merkezi olarak Millî Eğitim Bakanlığı tarafından planlanır, bazıları yerel yönetimler tarafından ortaklaşa düzenlenir ve bazıları bireysel okullarda başlatılır (Feng, 2013). Ayrıca, Bakanlık, en az üç yıl öğretmenlik deneyimi olan öğretmenlerin okul öğrenme toplulukları geliştirmek için sorumluluk almaya gönüllü olmalarını sağlayacak yeni bir program uygulamaktadır. Bu öğrenme toplulukları öğretmenlere ortak planlama zamanları ve deneyimli öğretmenlerin öğretilerini gözlemlemek için fırsatlar sunmayı amaçlamaktadır. Topluluk etkinliklerini öğrenme, sınıf gözlemleri ve öğretim profilleri, öğretmen kaynakları olarak Ulusal Çapta Öğretmen Hizmet İçi Eğitim Bilgi Ağı adlı çevrimiçi bir web platformuna yüklenir ve oradan isteyen öğretmen eriştikleri bilgi ve belgeleri kullanır (NCCA, 2018).

5. Finlandiya

Finlandiya sistemi okul ve öğretmen özerkliğine çok fazla önem verdiği için, açıkça tanımlanmış kariyer basamakları yoktur. Öğretmenler dersliklerini, ders planlarını ve ders saatleri dışında kontrol ederler. Başarılı öğretmenler, yerel belediye otoritesi tarafından atanan müdürler olabilir. Müdürlerin okul bütçesi için karar verme sorumlulukları vardır, ancak öğretmenler üzerinde çok fazla yetkileri yoktur ayrıca

öğretmenlerin değerlendirilmesinin düzenli olarak yapılmasını sağlayacak standart bir uygulama yoktur. Küçük okullarda, genellikle müdürlerin diğer görevlerine ek olarak kendi öğretim yükleri vardır.

Mesleki gelişim gereksinimleri belediyelere göre farklılık gösterir. Ulusal hükümet, her belediyeden her yıl en az üç gün zorunlu mesleki gelişime fon sağlamasını şart koşuyor, ancak bunun ötesinde, mesleki gelişime harcanan zaman çok çeşitli. Benzer şekilde, hükümet hangi tür mesleki gelişim öğretmenlerinin katıldığı konusunda bir düzenleme yapmamaktadır. Araştırmalar, ortalama bir Finlandiya öğretmenininde yılda yedi gününü mesleki gelişim için harcadığını, bazı belediyelerin büyük, çok okullu eğitim etkinlikleri düzenlerken diğerlerini de okula bırakarak düzenlediğini göstermektedir. Hizmet içi programlar geliştirmek. Ancak, öğretmenlerin Finlandiya'daki programları, mesleki gelişimlerini desteklemek için çok sayıda öğretmen işbirliğini mümkün kılmaktadır. Okul günü, zorlukları veya başarıları tartışmak için diğer öğretmenlerle planlama, işbirliği ve toplantı için zaman ve araştırma yapmak ve araştırma yapmak gibi diğer profesyonel işleri tartışmak için zaman verir ve çoğu okul bunu yapar. Finlandiya'da öğretmenlerin değerlendirmesi konusunda eğitim bakanlığından eğitim danışmanı Armi Mikkola tarafından şu yanıt verilmiştir:

“Finlandiya'da öğretmen değerlendirmesi için özel bir programımız yok. Öğretmenler gayri resmi ve resmi araçlar ile değerlendirilmez. Okul müdürleri aynı zamanda pedagojik başkanlardır ve bu nedenle öğretimin kalitesi onların sorumluluğundadır. Birçok okulda, müdürler ve öğretmenler, her yıl, geçen yıl ve gelecek yılın hedeflerini tartıştıkları gelişim müzakereleri yürütürler. Yerel okul yetkilileri, okul müdürlerine bu gelişim görüşmelerinin amaçları hakkında tavsiyelerde bulunabilir. Bunların dışında Finlandiya Eğitim Denetimi Sistemi, Eğitim Bakanlığı'na bağlı uzman bir kuruluş olan Eğitim Denetimi Kurulu tarafından yapılmaktadır. Bu kurul, ulusal bir eğitim politikası geliştirerek eğitim için bir temel sağlamayı; öğrenci, eğitimci ve okul gelişimini sürekli artırmayı amaçlamaktadır.” Görevleri şöyledir:

- Eğitim Bakanlığı ile iş birliği içerisinde, eğitimin değerlendirilmesini ilgilendiren konularda eğitim iş görenleri desteklemek.
- Eğitim Bakanlığı tarafından sağlanan finansal kaynaklar ve belirlenmiş yönetmelikler doğrultusunda eğitim değerlendirmesi için bir eylem planı yapmak.
- Eğitimde değerlendirmenin gelişmesi ve eğitim araştırmalarının ilerlemesi için öneriler sunmak (Çakırcı, 2010).

6. Türkiye

Türkiye'de günümüz itibari ile herhangi bir öğretmen değerlendirme programı kullanılmamaktadır. 2018 yılının şubat ayında yayınlanan performans değerlendirme sistemi ile bir adım atılmış ancak bu sürecin ilerlemesinde problemlerle karşılaşmıştır. Türkiye'de 2017-2018 eğitim öğretim yılında uygulanan performans değerlendirme programının temel amaçları yönetmelik taslağında belirtilmiştir. MEB performans değerlendirmenin amacını, öğretmenlerin;

- a) Görevindeki gayret, verimlilik ve başarısının tespit edilmesi,
- b) Bilgi ve beceri düzeyinin belirlenerek, gerekli eğitim ihtiyacının tespit edilmesi ve buna yönelik tedbirlerin alınması ve
- c) Ödüllendirilmesinin sağlanması, olarak belirlemiştir.

Millî Eğitim Bakanlığı'nın yürürlüğe koyduğu öğretmenlere yönelik Performans Değerlendirme Sistemi (PDS), ilk günden itibaren eleştirilmiş ve öğretmenlik mesleğine zarar verdiği iddia edilmiştir. Pilot uygulamanın 12 ilde başlamasının ardından öğrenciler ve öğretmenlerin arasında değerlendirme sisteminin sonuçları üzerinden tartışmalar yaşanmıştır (Çelikten, M. Özkan, H.H., 2018). Performans değerlendirmesi uygulamaları Türkiye'de geçmişten beridir müfettişler aracılığı ile yapılmaya çalışılmaktadır. Bu konuda özellikle öğretmen algısı üzerine yapılan güncel araştırmalar yürütülen mesleki denetim ve rehberlik

çalışmalarının, amacına uygun ve yeterli düzeyde olmadığı yönündedir (Gündüz, 2010). Bu çerçevede öğretmenlerin mesleki denetimlerinin merkezi bir mekanizmayla ve bireysel ağırlıklı yürütülmesinin ötesinde, yerel ve tüm okul gelişimi temelli yürütülmesi amaca uygun ve yeterli denetim ve rehberlik çalışmalarına imkân verecektir. Ayrıca okul temelli bir yaklaşım öğretmenlerin iş birliği sürecini tetikleyerek, mesleki gelişim sürecine birlikte katılmalarının önünü açacaktır.

Yöntem

Bu çalışmada nitel araştırma modeli kullanılmıştır. Nitel araştırma, toplumsal ya da insanî bir problemi anlamak ve açıklamak için kendine has metodolojik gelenekler kullanan bir soruşturma sürecidir (Creswell, 1998). Nitel araştırmanın çok sayıda kavramsal modeli bulunmaktadır. Nitel araştırma yöntemlerinden biri olan doküman incelemesi ve yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılarak elde edilen nitel verilerin incelenmesine imkân veren nitel araştırma yöntemlerinden biri olan olgu bilim modelinde gerçekleştirilmiştir. Olgu bilim çalışmalarında genellikle belli bir olguya yönelik bireysel algıların veya düşüncelerin ortaya çıkarılması ve yorumlanması amaçlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu, 20.04.2023 ile 10.09.2023 tarihleri arasında örneklem olarak seçilen, öğretmen yetiştirme alanında uzman 9 akademisyenden oluşmaktadır.

Veri Toplama Araçları ve Analizi

Öğretmen performanslarının belirlenmesi ile ilgili olarak uzman görüşlerinin çözümlenmesinde nitel veri analiz tekniklerinden biri olan betimsel analiz kullanılmıştır. Betimsel analizde elde edilen veriler araştırma sorularının ortaya koyduğu temalara göre düzenlenebileceği gibi, görüşme ve gözlem süreçlerinde kullanılan sorular ya da boyutlar dikkate alınarak da sunulabilir. Betimsel analizin amacı, elde edilen bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunmaktır. Bu amaçla elde edilen veriler, önce sistematik ve açık bir biçimde betimlenir. Daha sonra yapılan betimlemeler açıklanır, yorumlanır, neden-sonuç ilişkileri irdelenir ve nihayetinde birtakım sonuçlara ulaşılır. Ortaya çıkan görüşlerin ilişkilendirilmesi, anlamlandırılması ve ileriye yönelik tahminlerde bulunulması da araştırmacının yapacağı yorumların boyutları arasında yer alabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Öğretmen performans değerlendirmeleriyle ilgili uzman görüşlerini belirlemek için nitel araştırmada kullanılan veri toplama yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Bu amaca yönelik olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formlarını hazırlama sürecinde geçerlik ve güvenilirlik çalışması kapsamında; ilgili literatür taranmış, elde edilen bilgiler ışığında açık uçlu sorular hazırlanmış, iç geçerlilik için alan uzmanı bir kişinin görüşü ve katılımcı teyidi alınmıştır. Elde edilen veriler literatürle karşılaştırılarak, bu verilerin doğruluğu kontrol edilmiş ve yarı yapılandırılmış görüşme formlarına son şekli verilmiştir.

Bulgular

Bu bölümde yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda elde edilen uzman görüşlerine ait bulgular, yarı yapılandırılmış görüşme sorularına verilen cevaplara göre elde edilen bilgiler sırasıyla sunulmuştur.

Öğretmen Yetiştirme Alanında Uzmanlar ile Yapılan Görüşmelere Ait Bulgular

Araştırma kapsamında örnekleme alınan öğretmen yetiştirme alanında uzman görüşlerini yansıtan öğretmen performans değerlendirmelerinin belirlenmesi amacıyla yapılan görüşmeler sonucunda, görüşme sorularına verdikleri cevaplar, sırasıyla tablolar halinde sunulmuştur.

Tablo 2. Öğretmen performansı değerlendirilmeli midir?

Sıra	Görüş	f	%
1	Evet değerlendirilmelidir.	9	100
2	Öğretmen yeterlilikleri açısından değerlendirilmelidir.	4	44
3	Niteliğin artırılması açısından değerlendirme önemlidir.	9	100
4	Çalışan ve çalışmayan öğretmenin ayırt edilmesi önemlidir.	1	11

5	Öğretmenin kişisel gelişimi ve mesleki gelişimini üst seviyeye taşıması açısından önemlidir.	9	100
Toplam		32	100

Tablo 2 incelendiğinde uzmanlara göre öğretmen performansları değerlendirilmelidir. Öğretmen niteliklerini ortaya koyması, öğretmen niteliğinin artırılması ve öğretmenin kişisel gelişimi ve mesleki gelişimini üst seviyeye taşıması açısından önemlidir.

Tablo 3. Öğretmenin mesleki gelişim programlarına katılımı öğretmen performans değerlendirmesi için bir gösterge midir? Neden?

Sıra	Görüş	f	%
1	Evet bir göstergedir.	7	78
2	Hayır; çünkü ikisini farklı boyuttur. Biri yeni bir bilgi kazanımı iken diğeri kazandığı bilgiyi uygulama durumudur.	1	11
3	Evet; çünkü programlar ihtiyaca göre planlanır.	2	22
4	Evet; çünkü öğretmen niteliğini artıran etkinliklerdir.	7	78
5	Evet; çünkü öğretmenin ahlaki sorumluluğudur.	1	11
6	Hayır olmamalıdır. Çünkü mesleki gelişim programları da değerlendirmeye muhtaç olabilir.	1	11
Toplam		19	100

Tablo 3 incelendiğinde öğretmenlerin mesleki gelişim programlarına katılımının bir gösterge olmasını belirten görüşler % 78 ile çoğunluktadır. Ancak mesleki gelişim programlarının gösterge olmaması gerektiğini belirten %22 oranında uzman görüşü yer almaktadır.

Tablo 4. Sizce öğretmenlerin meslektaşları, öğrenciler ve veliler ile iletişimi öğretmen performans değerlendirmesi için ölçüt olmalı mıdır? Neden?

Sıra	Görüş	f	%
1	Olabilir; çünkü eğitimin kalitesini artıran önemli bir beceridir.	7	78
2	Evet; çünkü iletişim mesleki performans ve sosyal beceriler için gereklidir.	6	67
3	Gereklidir. Ancak bu sürecin veli ve öğrenci açısından nitelikli bir şekilde yapılamayacağı göz önünde bulundurulduğunda öğretmenin asıl ve asil işini yapması engellenmiş olur.	1	11
4	Olabilir ancak meslektaşlarıyla iletişimi zümre toplantılarıyla ilgili ise değerlendirilmelidir.	2	22
5	Öğrenci ile iletişim bir ölçüt olarak kullanılmalıdır.	2	22
6	Özellikle öğrenciler ile iletişimi değerlendirilmelidir.	1	11
Toplam		19	100

Tablo 4 incelendiğinde mesleki performans ve sosyal beceriler için iletişim becerilerinin eğitimin kalitesini artıran önemli bir kriter olduğunu belirten uzman görüşü %78 oranındadır. Ancak öğretmen ve veli dışında yalnızca öğrenci ile iletişimi değerlendirilmelidir diyen uzman görüşü de %33 oranında yer almaktadır.

Tablo 5. Sizce öğretmenlerin içerik hâkimiyeti ve derse hazırlıklı gelmesi öğretmen performans değerlendirmesi için ölçüt olmalı mıdır? Neden?

Sıra	Görüş	f	%
1	Kesinlikle olmalıdır. Öğretmenin dersine girerek ya da öğrencilerden dönüt alarak yapılmalıdır.	2	22
2	Bu soru alan yeterliği için basit bir soru. Zaten branş/alan yeterliği olmadan öğretmen olunamaz.	1	11
3	Böyle bir ölçüt kabul edilemez. Öğretmenin sorumluluğunu bilen bir anlayışa hakim olması gerekmektedir.	2	22
4	Evet; çünkü yapmaya çalıştığının göstergesidir.	1	11
5	Evet; çünkü uygulamaya dönük iyi bir plan çok işe yarayabilir.	1	11
6	Hayır; çünkü bunu belirlemek oldukça zordur.	1	11
7	Evet olmalıdır. Öğretmenin işini yapıp yapmadığının göstergesidir.	1	11
Toplam		9	100

Tablo 5'te yer alan görüşler incelendiğinde %67 oranında kriter olması gerektiği belirtilmiştir. Ancak %33 oranında uzman görüşü ise bunun bir gösterge olmaması gerektiğidir.

Tablo 6. Sizce öğretmenlerin gönüllülük esasına dayalı olarak okulda yaptığı çalışmalar (sergi, kurslar vs.) öğretmen performans değerlendirmesi için ölçüt olmalı mıdır? Neden?

Sıra	Görüş	f	%
1	Olabilir. Yapan ile yapmayan arasında bir fark olması gerekli.	2	22
2	Olabilir. Hatta bu çalışma çeşitleri çok daha fazla geniş tutulmalıdır. Çünkü okulun dışında olanlar, en az okulun içinde olanlar kadar önemlidir.	2	22
3	Öğretmenlerin bu tip çalışmalarını nitelikli olup, özellikle performansla yansıtılması gerekmektedir.	2	22
4	Evet, eğitimin bir parçası olarak görmek gerekir.	1	11
5	Evet olmalıdır. Öğretmenin mesleğine karşı özverisini gösterir.	1	11
6	Evet olmalıdır. Ancak bu göstergenin ölçümü objektif kriterlere göre yapılamaz.	1	11
Toplam		9	100

Tablo 6’da yer alan uzman görüşleri incelendiğinde öğretmenlerin gönüllülük esasına dayalı yaptığı çalışmalar birer performans göstergesi olduğu yönündedir.

Tablo 7. Sizce öğretmenlerin alanlarında ya da alan dışı yapmış olduğu yüksek lisans veya doktora öğretmen performans değerlendirmesi için ölçüt olmalı mıdır? Neden?

Sıra	Görüş	f	%
1	Olmalıdır. Kişisel gelişimine katkı sağlayacaktır.	3	33
2	Evet çünkü Finlandiya, İsrail, Singapur gibi ülkelerde master olmadan öğretmen olunamıyor. Öğretmenlik mesleki statüsü açısından bu önemlidir.	1	11
3	Yüksek lisansın niteliği ne kadar sorgulanırsa sorgulanırsa öğretmene bu süreçte yeni bir ağ sağlama yeni bir bakış açısı geliştirme, öğrenen olma imkanı tanıdığı için pozitif bir ayrımcılık yapılması gerekmektedir.	4	44
4	Evet olmalıdır. Özellikle kendi alanında yaptığı yüksek lisans daha fazla değerli olmalıdır.	1	11
Toplam		9	100

Tablo 7 incelendiğinde uzmanların görüşlerinin tümü öğretmenlerin yüksek lisans ya da doktora yapması bir performans göstergesidir.

Tablo 8. Sizce öğretmenlerin başka alanlarda 2. Lisans mezuniyeti öğretmen performans değerlendirmesi için ölçüt olmalı mıdır? Neden?

Sıra	Görüş	f	%
1	Gerek yok. Önemli olan çok bilgi değil, gerekli bilgilere sahip olmaktır. Google öğretmenlerden daha fazla bilgili.	2	22
2	Günümüzde disiplinler arası çalışmalar her geçen gün artmaktadır. Öğretmenin hayatın bir öğrencisi olarak niteliğine branşına bir yaratmış olması takdire şayan olup, pozitif olarak değerlendirilmelidir.	2	22
3	Evet. Öğrencilerine örnek olması açısından dikkate alınabilir.	1	11
4	Kullanılabilir. İkinci lisans öğretmenin farklı bakmasını ve farklı tecrübeler edinmesini sağlar.	1	11
5	Belirleyici olmamakla birlikte destekleyici olabilir.	1	11
6	Olabilir fakat lisans gibi ders yoğunluğu fazla olan bir eğitimi alması performansını olumsuz etkileyebilir.	2	22
Toplam		9	100

Tablo 8 incelendiğinde öğretmenlerin başka alanlarda 2. Lisans mezuniyeti %56 oranında uzman görüşüne göre bir performans göstergesi değildir.

Tablo 9. Sizce öğretmenlerin yapmış olduğu bilimsel yayınlar (makale, sempozyum, bildiri) ve kitaplar (şiir, hikaye, roman) öğretmen performans değerlendirmesi için ölçüt olmalı mıdır? Neden?

Sıra	Görüş	f	%
1	Olabilir. Hatta bu çalışma çeşitleri çok daha fazla geniş tutulmalıdır. Çünkü okulun dışında olanlar, en az okulun içinde olanlar kadar önemlidir.	1	11
2	Bilimsel çalışma öğretmenin hala aktüel olan bilginin peşinden koştuğunu, kongrelere gittiğinin ürettiğinin göstergesidir. Bu çalışmalar sürecinde öğrendikleri öğrencilere de yansıtacaktır. Ölçüt olmalıdır.	2	22
3	Olmalıdır. Katkı sağlayacak ürünler ortaya koyuluyorsa önemlidir.	3	33

4	Bilimsel yayınlar olabilir. Ancak kitap şiir gibi yayınlar yetenek gerektiren beceriler olduğu için uygun olmayabilir.	2	22
5	Bilimsel yayınlar daha fazla ön planda tutulmalı ve puanlandırılmalıdır.	1	11
Toplam		8	100

Tablo 9’da yer alan uzman görüşleri incelendiğinde öğretmenin yapmış olduğu bilimsel çalışmalar ile ilgili %100 oranında performans göstergesi olarak kabul edilmiştir. Ancak öğretmenin yayınlamış olduğu hikaye, şiir vs. çalışmalar daha çok yeteneğe bağlı olduğu için %33 oranında performans göstergesi olarak değerlendirilmemesi gerektiği belirtilmiştir.

Tablo 10. Sizce öğretmenlerin yapmış olduğu Proje çalışmaları (TÜBİTAK, ERASMUS, yerel projeler, ulusal ve uluslararası projeler) öğretmen performans değerlendirmesi için ölçüt olmalı mıdır? Neden?

Sıra	Görüş	f	%
1	Evet, çünkü projelerin toplumsal, bilimsel, eğitsel ve akademik yönü vardır. Okulu var olma gerekçesi de zaten bunlardır. Bu eğitsel çıktılar, 21. Yy yeterlikleri için de gereklidir.	1	11
2	Olmalıdır. Bilim deryasına katkı sağlamış, öğrencilerine bu yönde ufuklar açmış öğretmenlerin bu tip çalışmaları ölçütte yer almalıdır	1	11
3	Kesinlikle olmalıdır. Çünkü iyi öğretmeni ayırt edici etkinlikler bütünüdür.	2	22
4	Alanıyla ilgili bilimsel çalışmalar ölçüt olmalıdır.	2	22
5	Evet olmalıdır. Hem öğrenciye hem de öğretmene birçok yenilik katar.	1	11
6	Kesinlikle olmalıdır. Özellikle TÜBİTAK yapan öğretmen ödül almalıdır.	1	11
Toplam		8	100

Tablo 10’ da yer alan uzman görüşlerinin tümü öğretmenler için bir performans göstergesi olduğu ile ilgilidir.

Tablo 11. Sizce öğretmenlerin geliştirdiği materyaller ve kullandığı öğretim teknolojisi öğretmen performans değerlendirmesi için ölçüt olmalı mıdır? Neden?

Sıra	Görüş	f	%
1	Olabilir. Web tabanlı ve uzaktan eğitim için, ders kalitesini yükseltmek için kaçınılmaz 21. Yy becerilerindedir.	1	11
2	Bu kısım biraz çekinceli, üretilen bir yöntem, metot, materyal patenti alınmış kayda değer bir çalışma ya da eserse değerlendirilmelidir.	1	11
3	Evet olmalıdır.	9	100
4	Mesleki olarak ortaya konan her ürün gösterge olmalıdır.	1	11
5	Öğretmenin mesleği ile ilgili gelişiminin somut halini göstermesi açısından kesinlikle olmalıdır.	2	22
6	Öğretmenin işini ne derecede iyi yaptığının göstergesidir.	1	11
Toplam		15	100

Tablo 11 incelendiğinde uzmanların tümü öğretmenlerin geliştirdiği materyaller ve kullandığı öğretim teknolojisi öğretmen performans göstergesidir.

Tablo 12. Sizce öğretmen performans değerlendirme kriterleri bunlardan başka neler olmalıdır?

Sıra	Görüş	f	%
1	Yeterlidir. Yazılan ölçütler daha somut, kapsayıcı ve öğretmen performansını ortaya çıkarmaya yönelik olarak görünüyor.	5	60
2	Öğretmen yetiştirme genel müdürlüğünün öğretmen yeterlilikleri ile ilgili yayınlamış olduğu kılavuzdan da faydalanılabilir.	1	11
3	Öğretmen olmak dıştan gelen bir motivasyon değil, içten gelen bir motivasyonla alakalıdır. Bu nedenle performanstan ziyade çalışmalarına kendinden bir şeyler katan öğretmenlerin çalışmaları kayda değer olmalıdır. Performansı hedeflediği için değil, hedeflerini gerçekleştirmek istediği için performansına değer verilmelidir.	1	11
4	En önemli kriter öğrenci performansları olmalıdır.	2	22
5	Öğretmen performans göstergeleri somut, nesnel ve ölçülebilir olmalıdır.	1	11
Toplam		10	100

Tablo 12’ de yer alan uzman görüşleri incelendiğinde %60 oranında yeterli olduğu ve yazılan ölçütlerin daha somut, kapsayıcı ve öğretmen performansını ortaya çıkarmaya yönelik olarak tespit edildiği belirtilmiştir.

PISA’ da başarılı olan İlk 5 Ülkenin Öğretmen Performans Değerlendirmeleri

Tablo 13. Öğretmen değerlendirmelerinin sıklık, sorumlu ve kriterleri açısından PISA da başarılı olmuş ilk 5 ülkenin karşılaştırılması.

Konu Ülke	Değerlendirmelerin sıklığı	Değerlendirme Sorumluları	Değerlendirme Kriterleri
Singapur	İki Yılda Bir Genel Değerlendirme İdarecilerle Yıl İçerisinde 2-3 Bilgilendirme Toplantısı	İdareciler Denetçi Paneli Üyeleri	Hedeflere Ulaşım Derecesi Kariyer İlerlemedeki Durumu ve Potansiyeli EPMS (Gelişmiş Performans Yönetimi Sistemi) Seviyesi Belirlenmesi
Japonya	İşe alındıktan sonra 1 yıllık değerlendirme süreci. 10 yılda bir öğretmenlik sertifikalarının yenilenmesi için beceri ve uygulama testi	Kıdemli öğretmenlerden seçilen mentorlar ve idareciler. Eğitim, Kültür, Spor, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı	30 saatlik mesleki gelişim programına katılmak. Mesleğin 5. 10. Ve 20. Yılında mesleki eğitim programlarına katılmak. Okul İçinde Yapılan Rehberlikler
Estonya	Bakanlık her yıl denetim önceliklerini belirler ve bunlara göre yıllık değerlendirmeler yapılır.	Devlet denetleme kurumu, ilçe kaymakamları ve okul idarecisi	Öğretmenler bireysel değerlendirilmeyerek eğitim ve okul etkinlikleri okul sürecinde denetlenir Denetim sonuçlarına göre okullarda eksikliklerin giderilmesi için programlar geliştirilir
Tayvan	Belirli bir öğretmen değerlendirme sistemi yoktur. Ancak bakanlık tarafından bir öğretmen kariyer modeli geliştirilmeye çalışılmaktadır.	Milli Eğitim Bakanlığı	Öğretmenlerin tamamı araştırmalar yapmakla yükümlüdür. Hizmet içi eğitim ağı oluşturularak öğretmenlerin ihtiyacına göre programlar girilir.
Finlandiya	Belirli bir sistem yok. Gayri resmi ve resmi araçlar ile değerlendirilmez.	Okul müdürleri okulun pedagojik sorumluları Finlandiya eğitim denetimi sistemi	Okullarda öğretmen ve idareciler her sene toplanarak geçmiş ve gelecek çalışmaları değerlendiren toplantılar yapar.

Bilgi toplamada kullanılacak araçlar değerlendirme süreçlerinin en önemli noktalarından biridir. Bu noktada Singapur öğretmen ve yöneticilerin yaptıkları toplantılarda çalışmalarını değerlendirmektedir. Japonya’da ise “Ders Çalışması” programı uygulanarak uygulamasında başarı göstermiş öğretmenlerin sınıflarında gözlem ve örnek uygulama yapılarak bilgiler toplanmaktadır. Estonya bu konuda herhangi bir araç uygulamamaktadır. Ancak Estonya Devlet Denetim Kurumu’nun eğitim için belirlediği standartlar okullara gönderildikten sonra bu standartlara uyma görevi verilen idareci veya değerlendirme görevlileri öğretmenleri bu kriterler ile ilgili dışarıdan gözlemlerler. Raporlar bu noktaya göre oluşturularak teslim edilir. Finlandiya’da ise sorunların paylaşılması amacı ile öğretmen ve yöneticiler toplanarak çözümler üretmeye çalışırlar. Kaynakların oluşturulmasında dikkat edilebilecek olan ana başlıkları sınıf içi gözlemler, bireysel görüşme ve amaç belirleme toplantıları, öğretmenlerin öz değerlendirmeler yapması, öğretmenlerin bir portföy oluşturması, öğrenci ve veli anketleri olarak belirlenebilir.

Tablo 14. Öğretmen değerlendirmelerinin uygulanan araç-gereç ve bilgi kaynakları, öğretmen not ve derecesi ve değerlendirme sonrası uygulanan yaptırımların karşılaştırılması.

Ülke	Konu	Değerlendirme Uygulamasında Araç-Gereç ve Bilgi Kaynağı	Öğretmenlerin Notları ve Dereceleri	Değerlendirme Sonuçlarının Ödül ve Yaptırımları
Singapur		Çalışma değerlendirmesi toplantıları Tahmini potansiyeli belirleme aracı	Epms ye göre 1’den 5’e kadar puanlama. Öğretmenler kendi yeterliliklerine göre değerlendirilir	Bireysel ya da toplu performans ödülleri. Okullar için üstün katkı ödülü.
Japonya		Ders Çalışması; Okul içerisinde düzenlenen uygulama örnekleri ile ilgili bilgi toplantıları. Okul yöneticileri	Mentor öğretmen görevi verilmesi. Yüksek sertifika, 1. Sınıf sertifika ve 2. Sınıf sertifika alabilmekte.	Sertifika seviyesi yüksek öğretmenler daha özel hizmet içi eğitimler alabilir. Yüksek sorumluluk ve statü şansı.
Estonya		Okul için değerlendirme amacı ile görevlendirilmiş kişiler tarafından genel gözlemler ile bilgi toplanır. Denetim sonuçları formlara kaydedilir.	Başlangıç öğretmenleri Kıdemli öğretmenler Usta öğretmenler	Usta öğretmenlere ek sorumluluklar verilir. Maaş kural olarak yükselmez ancak öğretmene ödenecek maaş müdüre bağlıdır.
Tayvan			İdari kısım ve öğretim kısmı Yeni öğretmen Deneyimli öğretmen Mentor öğretmen (yeni plana göre)	Akademik araştırma ödenekleri verilir. Liderlik, danışmanlık ya da özel eğitim görevi alanlara mesleki ödenekler verilir.
Finlandiya		Okul günleri Başarılı öğretmenlerle sorunları paylaşmak amaçlı ortak dersler, iş birlikleri ve toplantılar		Yüksek öğretmen maaşları. Mesleğe duyulan saygı. Kariyer fırsatları.

Değerlendirme sürecinin sonunda ortaya çıkan veriler analiz edilerek oluşturulan belge eğitim niteliğinin artırılmasında kilit görev üstlenmektedir. Sonuçlar öğretmenin gelişim alanlarını belirlemek ve okul gelişim planlarının hazırlanmasına yol açmaktadır. Bu sonuçların öğretmen ile paylaşılması sonucunda ona eksik olduğu alanlar hakkında anında dönütler ile hizmet içi eğitim programı gibi çalışmalar yapıldığı takdirde öğretmenin motivasyonu yükselerek bir sonraki eğitim-öğretim döneminde eksiklikleri giderecek çalışmaları yapabilecek durumda gidecektir. Ayrıca sonuçların kullanımı durumu özetleyen şekilde sağlanabilecektir. Performansı iyi olan öğretmenleri ödüllendirmek ve yaptırım belirlenmesi için fırsatlar özetler sonucunda ortaya çıkar. Kariyer gelişim planları yapılması da bu konunun içerisine girer. Singapur’da öğretmenlere bireysel ya da okul genelinde performans ödülleri verilmektedir. Japonya, Estonya, Finlandiya, Tayvan’da ise öğretmenlere yüksek sorumluluklar verilerek onların kariyer ilerlemelerine destek olunur.

Tartışma/Sonuç

Performans değerlendirmesi bir kurumun işleyişinde rol alan tüm birimleri doğrudan etkileyen unsurların geliştirilmesi için çok önemli bir konudur. Bu konunun işleyişinde ve ilerleyişinde içinde olduğu toplumun kültüründen gelen özellikleri de düşünmemiz gereklidir. Araştırmada incelenen ülkelerin öğretmen değerlendirme sistemleri ile Türk toplumu kültürü harmanlanarak oluşturulacak bir sistem modeli başarıya ulaşacaktır. Bu noktada ilk başta Tayvan, Finlandiya, Japonya, Estonya ve Singapur ülkelerinin öğretmen değerlendirme sistemlerinin incelenmesi gerekmektedir.

Değerlendirme sistemi hazırlanırken üzerine oturtulması gereken bir tasarım oluşturulması gerekmektedir. Bu tasarımın temelinde uygulamanın; kime yapıldığı, kim tarafından yapıldığı, neyin

değerlendirildiği, nasıl değerlendirildiği, ne için değerlendirildiği, kimler ile değerlendirildiği önemlidir. Değerlendirmenin temelini oluşturulduğu bu iskelet tek başına yeterli değildir. Ayrıca sosyal faktörlere, okul sisteminin nasıl olduğuna, okulların kültürel yapısına dikkat edilmediği takdirde değerlendirme sistemi etkisiz olacaktır.

Öğretmen değerlendirilmesi gelişim ve sorumluluğun öğretmenler tarafından kabullenilip uygulanması ile başarıya ulaşabilir. Bu iki noktanın bir değerlendirme sisteminin içerisine girmesi durumunda karşıtlıklar çıkabilir. Çünkü öğretmenler gelişim zorunlulukları hissettiklerinde başarısızlıklarını kabul ederek sorumluluklarını yerine getirmediklerini gösterebileceklerini düşüneceklerdir. Bu durumda ise öğretmenin iş güvenliği tehlikeye girecek bu konuda açık olmaktan çekinecektir.

Öğretmen değerlendirmesi sistemi hazırlandıktan sonra bu sistemin uygulamasının sıklığı konusu gündeme gelecektir. Bu konuda PISA sıralamasında 1. Olan Singapur'da iki yılda bir genel değerlendirme yapılırken ikinci sıradaki Japonya'da 10 yılda bir genel değerlendirme yapılmaktadır. Aradaki 8 yıllık farka rağmen ülke başarıları art ardadır. Aynı konuda Estonya her yıl öğretmen değerlendirmesi yaparken Tayvan ve Finlandiya'da belirli bir öğretmen değerlendirme sistemi kullanılmamaktadır. Bu farkların temelinde öğretmenlerin öz değerlendirme sistemleri, öğretmenlik mesleğinin saygınlığı ve mesleğe olan ilgi faktörleri rol oynamaktadır.

Öğretmen değerlendirmede sorumlulukların alınması önemli hususlardan biridir. Bu noktada öğretmen değerlendirmeleri hakkında Singapur, Japonya ve Estonya ülkelerinde en büyük sorumluluğu idareciler üstlenmektedir. Sorumluluğun tek noktada değil paydaşların da değerlendirmenin kapsamına alınmaları ile paylaşılması gereklidir. Özellikle idari amirlerin merkez kurumlar tarafından atandığı ülkelerde atanmış idarecinin okula bakış açısına göre farklı sonuçlar oluşabilmektedir.

Değerlendirme uygulamalarına temel olacak anlayışların belirlenmesi öğretmen değerlendirmede önemli hususlardan biridir. Yapılacak değerlendirmeler öğretmenlerin meslek hayatında bir kültür olarak uygulayacakları sistemler olduğundan sonuçlarından öğretmenler maksimum yarar sağlamalıdır. Bu noktada Singapur öğretmenler mesleğe başladığında yaklaşık olarak öğretmenin meslek hayatının sonunda hangi düzeye ulaşacağını tahmin eden bir araç geliştirmişlerdir. Bu araca göre değerlendirilen öğretmenler sadece kendileri ile yarışmaktadırlar. Tayvan'da öğretmenler için hazırlanan hizmet içi eğitim platformunda sürekli eğitim hizmeti verilmekte ve bu hizmetleri öğretmenler kendi ihtiyaçlarına göre almaktadırlar. Bu şekilde yapılan uygulamalarda öğretmen sadece şahsi gelişimine odaklanacak ve performansı artacaktır.

Öğretmen değerlendirmesi hakkında kapsamlı ve eksiksiz bir model oluşturulması fazlasıyla zaman ve emek gerektirmektedir. Ancak performans değerlendirilmesinin bir kültür olduğu ülkelerde eğitim niteliğinin tüm paydaşların bakış açısından verimlilişmesine sebep olacaktır.

Ülkemizde öğretmen değerlendirme sistemi ise sürekli güncellenmektedir. Özellikle 2017 yılında Milli Eğitim Bakanlığının güncellediği öğretmenlik mesleği genel yeterlilikleri kılavuzunda üç ana başlıkta öğretmenlerin değerlendirilmeleri öngörülmüştür. Bunlar:

1-Mesleki Bilgi

2-Mesleki Beceri

3-Tutum ve Değerler olarak gruplandırılmıştır.

Bu üç aşamalı ölçeklendirme daha çok soyut performans kriterlerini içerdiği için kullanılamamıştır. Milli Eğitim Bakanlığının yayınlamış olduğu 2023 Vizyon Belgesi ile performans kriterleri öğretmenlerin daha somut performans değerlerini ortaya koymuş ve kabul görmüştür. Özellikle öğretmenlerin 2023 Vizyon Belgesine göre göstermiş olduğu performans göstergeleri bakanlıkça akredite edilmesiyle ve karşılığında ödüllendirilmesiyle, hiçbir çalışmada yer almayan ve hatta kendini yenilemeyen birçok öğretmeni de teşvik etmiş, hizmetiçi eğitimlerden yüksek lisans yapmaya, ulusal veya uluslararası projeler yapmaya gibi bir çok çalışmaya katılmalarını artırmıştır. Bu bağlamda öğretmen yetiştirme alanında uzman 9 akademisyenle yapılacak görüşmeler için öğretmen performanslarını ortaya koyacak daha somut kriterler üzerine bir çalışma yapılmıştır.

Elde edilen bulgulara öğretmen performansları değerlendirilmelidir. Eğitim öğretimin merkezinde olan öğretmenin niteliklerini ortaya koyması, kişisel gelişimi ve mesleki gelişimini üst seviyeye taşıması açısından oldukça önemlidir. Öğretmenlerin bu sebeple mesleki gelişim programlarına katılımı da önemlidir. Kendini sürekli geliştirme çabası içerisinde olan öğretmen, eğitimin de kalitesini kesinlikle artıracaktır. Ayrıca öğretmenlerimizin iletişim becerileri de vermek istedikleri eğitimin kalitesini belirler. İçerik

hakimiyeti yüksek olan ve derse hazırlıklı gelen öğretmenlerin iletişim becerileri yetersiz ise vermek istediği eğitimi veremeyecek, amacına ulaşamayacaktır. Öğretmen performans göstergelerinden bir diğeri ise gönüllülük esasına göre okulda yapılan çalışmalardır. Sergiler, kurslar, kermesler, geziler öğretmenlerin okullardaki ayırt edici diğeri bir özellikleridir. Milli Eğitim Bakanlığının 2020 yılında eklemiş olduğu sosyal etkinlikler modülü ile de okullarda yapılan bu tarz çalışmaların kayıt altına alınması da olumlu ve destekleyici bir çalışmadır. Elde edilen diğeri bulgular ise alanında veya alan dışı yapılan yüksek lisans ve doktora çalışmaları, 2. Üniversite, bilimsel çalışmalar (makale, sempozyum, bildiri, proje vs.) öğretmenlerin ayırt edici diğeri önemli bir performans göstergesidir. Milli Eğitim Bakanlığının 2023 Vizyon belgesi ile öğretmenlerin bu tür çalışmalarının ödülle desteklenmesi de önemli bir performans göstergesi olduğunu kanıtlamaktadır. Öğretmenlerin eğitim öğretimi gerçekleştirme becerilerinin diğeri bir göstergesi ise kullandığı öğretim teknoloji ve geliştirdiği materyallerdir. Özellikle materyal geliştirme alanında ulusal yarışmalar da düzenlenmekte ve öğretmenlerin bu yarışmalarda geliştirdikleri materyalleri sergileme imkânı bulunmaktadır.

ÖNERİLER

1. Türkiye’de yapılacak öğretmen performans değerlendirmeleri Milli Eğitim Bakanlığının da 2023 Vizyon Belgesiyle belirlemiş olduğu daha somut kriterleri ön plana çıkaracak göstergelerle olmalıdır.

2. Öğretmenlerin katıldıkları mesleki gelişim programları, iletişim becerileri, okullarda gönüllülük esasına dayalı yapılan çalışmalar, öğretmenlerin kendini geliştirme adına yaptığı yüksek lisans, doktora, bilimsel çalışmalar, ulusal uluslararası projeler, geliştirdiği materyaller, kullandığı öğretim teknolojisi gibi somut göstergeler sadece puanlanmamalı aynı zamanda da ödüllendirilmelidir. Bu ödüller öğretmenlerin mesleki gelişimleri ile alakalı olmalıdır. Japonya’da başarılı öğretmenler dönemden döneme sertifika düzeylerini arttırabilmekte ve bu sertifika düzeyleri ile araştırma ödenekleri alabilmektedirler. Tayvan’da ise başarılı öğretmenlere akademik çalışma ödeneği verilmektedir.

3. Değerlendirmelerin, değerlendirme yapılan bölgenin demografik yapısına göre olması gerekmektedir. Bu sayede öğretmenlerin adil olarak değerlendirilmeleri sağlanacaktır. Bununla birlikte öğretmenin değerlendirme sistemine olan güveninin artışı da gerçekleşecektir.

4. Değerlendirmenin amaçları arasında öğretmenlerin de kendilerini değerlendiren sistemi değerlendirmelerini sağlamak çok önemlidir. Bu sayede değerlendirme sistemi gelişime açık olacaktır. Yeniliklerin yapılabileceği ortamlarda değerlendirme yapısı işlevi yükselecektir. Ayrıca öğretmenlerin değerlendirme sonuçlarına olan itirazlarının göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

5. Sorumluluk alan kişilerin değerlendirme konusunda uzman olmaları gerekmektedir. Bu uzmanlıklar Singapur’da, Japonya’da, Finlandiya’da ve Estonya’da okul idarecileri olarak belirlenmiştir. Türkiye’de uygulanacak olan değerlendirme modelinde de okul müdürlerinin etkin olmasının sağlanması gerekmektedir. Okul müdürleri öğretmenleri bire bir gözleme fırsatı olan birimlerdir. Bu noktada öğretmenlerin de diğeri meslektaşlarının değerlendirilmesinde rol alması eğitimin niteliğini arttıracaktır. Japonya’da kıdemli öğretmenler değerlendirme sorumluluğu almaktadır.

6. Değerlendirme sonuçları her sene resmî kurumlar aracılığı ile istatistiksel olarak yayınlanmalıdır. Singapur’da 2 yılda bir, Estonya’da yılda bir değerlendirme çalışmaları yapılmaktadır. Yeni uygulanacak bir öğretmen değerlendirme sisteminin her yıl yapılması hem değerlendirme kültürünün oluşması hem de öğretmenlerin sonuçlara hemen erişebilmeleri açısından çok önemlidir.

7. Öğretmen kariyer başmakları Japonya, Singapur, Estonya ve Tayvan gibi ülkelerde kullanılmaktadır. Türkiye’de de öğretmenlere özel kariyer basamakları ortaya çıkartılmalı öğretmenlerin ders niteliğini artırıcı çalışmalar yapmaları özendirilmelidir.

8. Değerlendirmede başarısız olan öğretmenlere, başarılı öğretmenler arasından mentor görevi verilerek haftanın 1 gününde başarısız öğretmene destek olmaları sağlanmalıdır. Sınıf düzeni, ders etkinlikleri, etkinlik yöntemleri gibi konularda destek alan öğretmen çalışmalarında başarılı olmaya başlayacaktır. Eğer 1 yıl daha başarısız olursa bu öğretmen başarılı bir öğretmenin sınıfında görevlendirilmelidir. Başarılı öğretmeni izleyerek öğrenmeler gerçekleştirebilir. Bunun benzer örneği Japonya’da yapılmaktadır. Yeni atanan öğretmenin yanına mentor verilerek ders yükü paylaştırılmaktadır. Bu yükün azalması ile ders düzenlemeleri daha etkili planlanmaktadır.

Kaynakça

- Akşit, F. (2006) Performans Değerlendirmeye İlişkin Öğretmen Görüşleri, Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, syf: 76-101.
- Avalos, B. and J. Assael (2006), "Moving from resistance to agreement: The case of the Chilean teacher performance evaluation", International Journal of Educational Research, Vol. 45, No. 4-5, pp. 254-266.
- Başar, H. (1988). Öğretmenlerin Değerlendirilmesi. EĞİTİM VE BİLİM, [S.l.], v. 12, n. 70, oct. ISSN 1300-1337.
- Bowen, A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method, Qualitative Research Journal, vol. 9, 27-40, no. 2, pp.
- Castro Ramos, C. (2009), Teacher Evaluation in Portugal: Country Background Report for OECD, Ministry of Education, Lisbon (available from www.oecd.org/edu/teacherevaluationportugal). Chamberlin, R., T. Wragg, G. Haynes and C. Wragg (2002), "Performance-related Pay and the Teaching Profession: a Review of the Literature", Research Papers in Education, 17(1), pp. 31-49.
- Çakırer İ. (2010). Türkiye Eğitim Denetimi Sistemi İle Finlandiya Eğitim Denetimi Sisteminin Karşılaştırılması, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı / Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Sivas.
- Çelikten, M. Özkan, H. H. (2018). Öğretmen Performans Değerlendirme Sistemi, Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, say 15, syf 808-824
- Danielson, C. (1996, 2007), Enhancing Professional Practice: a Framework for Teaching, 1st and 2nd editions, Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD), Alexandria, Virginia.
- Danielson, C. (2001), "New Trends in Teacher Evaluation", Educational Leadership, Vol. 58, No. 5, pp. 12-15.
- Danielson, C. & T. McGreal (2000), Teacher Evaluation to Enhance Professional Practice, Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD), Alexandria, Virginia. Eurydice (2008), "Levels of autonomy and responsibility of teachers in Europe", European Commission, Brussels, Education DG.
- Eraslan E., Algün O. (2005) İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der. Cilt 20, No 1, 95-106.
- Erik E. J. T., Peter J. C. S., Frans J. O., Thea T. D. P., and Femke P. G. (2011). How to Improve Teaching Practices: The Role of Teacher Motivation, Organizational Factors, and Leadership Practices, Educational Administration Quarterly 47(3) 496– 536.
- Estonian Ministry of Education and Research (EMER) (2018). The teacher evaluation system in Estonia. <http://www.sici-inspectorates.eu/getattachment/2b2673a7-6fdf-440d-bc53-13916d2baaa9>
- Feng L., Su Y., Hsu C. Yang C. (2013). How the teacher e-evaluation system enhances the professional development of K-12 teachers: The case of Taiwan. Procedia: Social and Behavioral Sciences, 106.
- Gündüz, Y. (2010), İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin İlköğretim Müfettişlerine İlişkin Tutumlarının İncelenmesi, Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 11, Sayı 2, Ağustos, Sayfa 1-23
- Harvey-Beavis, O. (2003), "Performance-Based Rewards for Teachers: A Literature Review", paper distributed at the third workshop of participating countries on OECD Activity "Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers", 4-5 June, Athens, Greece. Available from www.oecd.org/edu/teacherpolicy
- Heneman, H., A. Milanowski and S. Kimball (2007), "Teacher Performance Pay: Synthesis of Plans, Research, and Guidelines for Practice", Consortium for Policy Research in Education (CPRE) Policy Briefs RB-46.

- Heneman, H., A. Milanowski, S. Kimball and A. Odden (2006), “Standards-Based Teacher Evaluation as a Foundation for Knowledge- and Skill-Based Pay”, Consortium for Policy Research in Education (CPRE) Policy Briefs RB-45.
- Ingersoll, R. M. (2007). A Comparative Study of Teacher Preparation and Qualifications in Six Nations, Consortium for Policy Research in Education, 41-55.
- Isoré, M. (2009), “Teacher Evaluation: Current Practices in OECD Countries and a Literature Review”, OECD Education Working Paper No.23, OECD, Paris. Available from www.oecd.org/edu/workingpapers
- Jacob, B. and L. Lefgren (2005), “What Do Parents Value in Education: an Empirical Investigation of Parents’ Revealed Preferences for Teachers”, NBER Working Paper n°11494.
- Jacob, B. and S. Levitt (2003), “Rotten apples: an investigation of the prevalence and predictors of teacher cheating. Quarterly Journal of Economics 118, pp. 843–877.
- Keisuke, F. (2010) “Lesson Study” as Professional Culture in Japanese Schools: An Historical Perspective on Elementary Classroom Practices Japan Review, 22: 171–200.
- Margo, J., M. Benton, K. Withers and S. Sodha (2008), Those Who Can?, Institute for Public Policy Research (IPPR) Publications.
- MEB, öğretmenlik mesleği genel yeterlilikleri (2017). http://oygm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_12/11115355_yyretmenlyk_mesleyy_genel_yeterlyklery.pdf
- Milanowski, A. and S. Kimball (2003), “The Framework-Based Teacher Performance Assessment Systems in Cincinnati and Washoe”, CPRE Working Paper Series TC-03-07.
- Millman, J. (1981). Student Achievement as a Measure of Teacher Competence. Handbook of Teacher Evaluation. Second Printing, Sage Pub. Beverly Hills.
- Mohrman, A., S. Mohrman and A. Odden (1996), “Aligning Teacher Compensation with Systemic School Reform: Skill-Based Pay and Group-Based Performance Awards”, Educational Evaluation and Policy Analysis, 18(1), pp. 51-71.
- National Center on Education and the Economy (2018). Finland: Teacher and Principal Quality <http://ncee.org/what-we-do/center-on-international-education-benchmarking/top-performing-countries/finland-overview/finland-teacher-and-principal-quality/>
- National Center on Education and the Economy (2018). Japan: Teacher and Principal Quality <http://ncee.org/what-we-do/center-on-international-education-benchmarking/top-performing-countries/japan-overview/japan-teacher-and-principal-quality/>
- National Center on Education and the Economy (2018) Taiwan: Teacher and Principal Quality <http://ncee.org/what-we-do/center-on-international-education-benchmarking/top-performing-countries/taiwan-overview/taiwan-teacher-and-principal-quality/>
- OECD (2005), Teachers Matter: Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers, OECD, Paris.
- OECD (2006), “The Teaching Workforce: Meeting Aspirations and Enhancing Motivation”, in Education
- OECD (2009a), OECD Review on Evaluation and Assessment for Improving School Outcomes: Design and Implementation Plan for the Review, OECD, Paris [OLIS Document EDU/EDPC(2009)3/REV1].
- OECD (2009b), Creating Effective Teaching and Learning Environments: First Results from TALIS, OECD, Paris.
- Otley D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research Management Accounting Research, 10, 363-382
- Peterson, K. (2000), Teacher Evaluation: A Comprehensive Guide to New Directions and Practices, 2nd edition, Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Peterson, K., C. Wahlquist, J. Esparza Brown and S. Mukhopadhyay (2003), “Parents Surveys for Teacher Evaluation”, Journal of Personnel Evaluation in Education, Vol. 17, No. 4, pp. 317-330. Pont, B., D.

- Nusche and H. Moorman (2008), *Improving School Leadership, Volume 1: Policy and Practice*, OECD, Paris. Policy Analysis 2005, OECD, Paris.
- Ramirez, A. (2001), "How Merit Pay Undermines Education", *Educational Leadership*, 58(5), pp. 16-20.
- Richardson, R. (1999), *Performance Related Pay in Schools: An Assessment of the Green Papers*, A report prepared for the National Union of Teachers, The London School of Economics and Political Science.
- Rousseau, J. J. (1762) *Emile ya da Eğitim Üzerine*, Türkiye İş Bankası Yayınları, 3. Baskı, 218.
- Santiago P., Benavides F. (2009). *Teacher Evaluation, A Conceptual Framework and Examples of Country Practices*. OECD Mexico.
- Santiago, P., D. Roseveare, G. van Amelsvoort, J. Manzi and P. Matthews (2009), *Teacher Evaluation in Portugal: OECD Review*, OECD, Paris (available from www.oecd.org/edu/teacherevaluationportugal).
- Stecher, B. M. (2002), "Consequences of Large-Scale, High-Stakes Testing on School and Classroom Practices", in L. Hamilton, B. Stecher and S. Klein (eds.), *Making Sense of Test-Based Accountability in Education*, RAND, Santa Monica, CA, pp. 79-100.
- Storey, A (2000), "A Leap of Faith? Performance Pay for Teachers", *Journal of Education Policy*, 15(5), pp. 509-23.
- Stronge, J. and P. Tucker (2003), *Handbook on Teacher Evaluation: Assessing and Improving Performance*, Eye On Education Publications. TDA (Training and Development Agency for Schools, 2007a), "Professional Standards for Teachers: Why Sit Still in Your Career?", United Kingdom.
- Taş, U. E., Arıcı, Ö., Ozarkan, H. B., Özgürlük, B. (2006) *PISA 2015 Ulusal Raporu* Ankara. http://odsgm.meb.gov.tr/test/analizler/docs/PISA/PISA2015_Ulusal_Rapor.pdf
- TDA (Training and Development Agency for Schools, 2007b), *Professional Standards for Teachers*, The Training and Development Agency for Teachers: London, www.tda.gov.uk/upload/resources/pdf/s/standards_a4.pdf
- UNESCO (2007), *Evaluación del Desempeño y Carrera Profesional Docente: Una panorámica de América y Europa*, Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe, UNESCO, Santiago, 2007
- Wang, M. C., Haertel, G. D., & Walberg, H. J. (1993). *Towards a knowledge base for school learning*. *Review of Educational Research*, 63, 249-294.

Extended Abstract

Introduction

Currently working teachers are forced to keep up with the positive or negative functioning of the system from the first day they are appointed. Sometimes with their will and sometimes against their will, they gradually become closed to development and their perspective on the teaching profession changes. This is followed by the teacher voluntarily slowing down or completely stopping his professional development, and the education system enters a vicious circle in terms of progress.

The Turkish national education model transitioned to a constructivist education model between 2005-06. Turkey's education policy has begun to move towards the model of learning by doing and experiencing. In 1762, Jean-Jacques Rousseau, in his book *On Child Education*, said, "It is important not to teach the child the sciences, but to instill in him the pleasure of loving these sciences, and when this taste is better developed, to show him methods for learning them. This is, quite simply, the most fundamental principle of any good education." he said. (Rousseau, 1762) These indicate that education has not yet reached the point it should be in the past 3 centuries. Although the reasons for this are wars, political problems and population growth, the main reason is that the professional development of teachers and all employees working in the field of education remains the same as when they started their profession and does not lead to any progress.

In Turkey, it is necessary to develop a well-founded evaluation program in order to increase the development of teachers and conduct self-evaluation studies, to ensure that they participate in training in a way that keeps up with renewed education models and programs, to establish platforms that will enable them to share their work with their colleagues in this process, and to ensure objective evaluation of teachers. In the preparation of these programs, the literature should be researched in detail, and the opinions of teachers and all the fields they are in contact with should be taken into consideration.

Teacher performance evaluations are carried out at certain frequencies in almost all developed countries. For example; Teacher evaluations are carried out every 4 years in Chile, once a year in England, every 5 years in Canada, every 2 years in Portugal and once a year in Singapore (Santiago, 2009). Teacher evaluation systems, which are one of the biggest needs of our country, are carried out in certain It has been tried to be introduced frequently. However, these evaluation systems have caused great reactions because they lack objectivity, do not take into account demographic characteristics and are designed to criticize teachers negatively. In the study conducted by Fisun AKŞİT in 2006, the opinions of 46 teachers were taken regarding the performance evaluation system implemented by the Ministry of Education. In this study, 57% of the teachers said that the purpose of performance evaluation is not to improve teaching. In other questions, it has been revealed that teachers cannot find their own deficiencies through performance evaluation (Akşit, 2006). Therefore, when preparing teacher evaluation systems, it is a priority for teachers, who are the people who need to be implemented, to trust the preparers and implementers in this regard.

In countries that are successful in education and especially in the top 5 when PISA results are examined, teacher evaluation is carried out in a completely systematic manner and teachers are completely satisfied with these practices. For this reason, a teacher evaluation system of this nature should be implemented in Turkey. If the foundations of this teacher evaluation model to be implemented are not solid, frequently encountered problems will arise again and it will be inevitable for teachers to be prejudiced against the newly introduced systems. It is necessary to develop teacher evaluation models at OECD standards, including Turkey.

When we look at the PISA 2015 results, the participation of teachers in professional development programs in Turkey is compared to the countries participating in PISA. It was determined that the participants attended any professional development program at least once in the last three months. At least one in every two teachers in OECD countries; In Turkey, Norway, Georgia and Macedonia, less than a quarter of teachers have participated in a professional development program in the last three months (Taş, 2016). Therefore, ensuring that teachers participate in professional development programs is only possible by increasing

teachers' self-professional awareness. The key to achieving this is to prepare the purpose of teacher evaluations in a way that reveals this.

The issue of evaluation of teachers is an issue that has been studied for many years, but its systematics has not been fully established. The first stage of human development is to enable him to see himself completely objectively as he exists. It is of great importance to support teachers, the largest group working in educational institutions, in this regard. (Başarı, 1988) Meaningful teacher evaluation includes a full evaluation of teaching effectiveness and areas of strengths and development supported by opportunities for professional development, feedback and coaching. It is also necessary to celebrate, identify and reward teacher work. (OECD, 2019) For this purpose, teacher evaluation systems, which are mandatory to be implemented in Turkey today, need to be developed.

One of the most important points in performance evaluation is that the system should be implemented on this basis by creating platforms that are reliable, easily applicable and from which we can get the results realistically (Akşit, 2006). For this reason, it is important to increase the number of studies to be conducted and to create impartial systems based on appropriate foundations, leaving personal opinions aside. For these reasons, the aim of this study is to determine expert opinions regarding teachers' performance evaluations and to develop suggestions for our country based on these opinions.

Methodology

Qualitative research model was used in this study. Qualitative research is an inquiry process that uses unique methodological traditions to understand and explain a social or human problem (Creswell, 1998). There are many conceptual models of qualitative research. It was carried out in the phenomenology model, which is one of the qualitative research methods that allows the examination of qualitative data obtained by using document analysis and semi-structured interview forms. Phenomenological studies generally aim to reveal and interpret individual perceptions or thoughts about a certain phenomenon (Yıldırım and Şimşek, 2013).

Population and Sample

The study group of the research consists of 9 academicians who are experts in the field of teacher training, selected as a sample between 20.04.2023 and 10.09.2023.

Descriptive analysis, one of the qualitative data analysis techniques, was used to analyze expert opinions regarding the determination of teacher performances. The data obtained in descriptive analysis can be organized according to the themes revealed by the research questions, or can be presented by taking into account the questions or dimensions used in the interview and observation processes. The purpose of descriptive analysis is to present the findings to the reader in an organized and interpreted form. The data obtained for this purpose are first described systematically and clearly. Then, the descriptions are explained, interpreted, cause-effect relationships are examined, and eventually some conclusions are reached. Associating and interpreting the resulting views and making future predictions may also be among the dimensions of the comments made by the researcher (Yıldırım and Şimşek, 2013).

A semi-structured interview form, one of the data collection methods used in qualitative research, was used to determine expert opinions regarding teacher performance evaluations. A semi-structured interview form was prepared for this purpose. Within the scope of validity and reliability study in the process of preparing the interview forms; The relevant literature was scanned, open-ended questions were prepared in the light of the information obtained, and the opinion of a field expert and participant confirmation were obtained for internal validity. The data obtained was compared with the literature, the accuracy of these data was checked, and the semi-structured interview forms were finalized.

Findings

As a result of the interviews conducted to determine the teacher performance evaluations that reflect the opinions of experts in the field of teacher training sampled within the scope of the research, their answers to the interview questions are presented in tables, respectively.

When Table 2 is examined, teacher performances should be evaluated according to experts. It is important in terms of revealing teacher qualifications, increasing teacher qualifications, and taking teachers' personal and professional development to the next level.

When Table 3 is examined, the opinions stating that teachers' participation in professional development programs should be an indicator are in the majority with 78%. However, there is a 22% expert opinion stating that professional development programs should not be indicators.

When Table 4 is examined, the expert opinion stating that communication skills are an important criterion that increases the quality of education for professional performance and social skills is 78%. However, the expert opinion that only communication with the student should be evaluated, apart from the teacher and the parent, is also included at a rate of 33%.

When the opinions in Table 5 are examined, 67% stated that there should be a criterion. However, the 33% expert opinion is that this should not be an indicator.

When the expert opinions in Table 6 are examined, it is seen that the works carried out by teachers on a voluntary basis are indicators of performance.

When Table 7 is examined, all of the experts' opinions indicate that teachers' having a master's degree or doctorate is a performance indicator.

When Table 8 is examined, 56% of teachers' second degree graduation in other fields is not a performance indicator according to expert opinion.

When the expert opinions in Table 9 are examined, it is accepted as a 100% performance indicator regarding the scientific studies carried out by the teacher. However, the story, poem, etc. published by the teacher. Since the studies depend more on talent, 33% stated that they should not be considered as a performance indicator.

All of the expert opinions in Table 10 are related to it being a performance indicator for teachers.

When Table 11 is examined, all experts say that the materials developed by teachers and the instructional technology they use are indicators of teacher performance.

When the expert opinions in Table 12 are examined, it is stated that 60% is sufficient and the written criteria are more concrete, comprehensive and aimed at revealing teacher performance.

The tools to be used to collect information are one of the most important points of the evaluation processes. At this point, Singapore evaluates the studies in the meetings held by teachers and administrators. In Japan, the "Lesson Study" program is implemented and information is collected by observation and sample application in the classrooms of teachers who have been successful in its application. Estonia does not apply any tools in this regard. However, after the standards determined by the Estonian State Audit Institution for education are sent to schools, administrators or evaluators who are tasked with complying with these standards observe the teachers from the outside regarding these criteria. Reports are created and delivered according to this point. In Finland, teachers and administrators gather to share problems and try to find solutions. The main topics that can be considered when creating resources can be determined as in-class observations, individual interviews and goal setting meetings, teachers' self-evaluations, teachers' creation of a portfolio, and student and parent surveys.

The document created by analyzing the data obtained at the end of the evaluation process plays a key role in increasing the quality of education. The results are to identify teacher development areas and lead to the preparation of school development plans. As a result of sharing these results with the teacher, if studies such as instant feedback and in-service training programs are carried out on the areas in which he/she is deficient, the teacher's motivation will increase and he/she will be able to work to eliminate the deficiencies in the next academic period. Additionally, the use of the results can be provided in a way that summarizes the situation. Opportunities for rewarding teachers with good performance and determining sanctions arise as a result of the summaries. Making career development plans is also included in this subject. In Singapore, teachers are given individual or school-wide performance awards. In Japan, Estonia, Finland and Taiwan, teachers are given high responsibilities and their career advancement is supported.

Discussion and Conclusion

Performance evaluation is a very important issue for the development of elements that directly affect all units involved in the functioning of an institution. We also need to consider the characteristics of the culture of the society in which this issue operates and progresses. A system model that will be created by blending the teacher evaluation systems of the countries examined in the research with the culture of the Turkish society will be successful. At this point, the teacher evaluation systems of Taiwan, Finland, Japan, Estonia and Singapore should first be examined.

While preparing the evaluation system, a design must be created on which it should be based. On the basis of this design, the application; It is important to whom it is done, by whom it is done, what is evaluated, how it is evaluated, why it is evaluated, and with whom it is evaluated. This framework, which forms the basis of the evaluation, is not sufficient on its own. In addition, the evaluation system will be ineffective if social factors, the type of the school system, and the cultural structure of the schools are not taken into consideration.

Teacher evaluation can be successful when development and responsibility are accepted and implemented by teachers. If these two points are included in an evaluation system, contradictions may arise. Because when teachers feel obligated to improve, they will think that they can show that they have not fulfilled their responsibilities by admitting their failures. In this case, the teacher's job security will be in danger and he/she will hesitate to be open about this issue.

After the teacher evaluation system is prepared, the issue of frequency of application of this system will come to the agenda. In Singapore, which ranks first in the PISA rankings, a general evaluation is made every two years, while in Japan, which is ranked second, a general evaluation is made every 10 years. Despite the 8-year difference, the country's successes are consecutive. While Estonia evaluates teachers every year on the same subject, a specific teacher evaluation system is not used in Taiwan and Finland. Teachers' self-evaluation systems, the prestige of the teaching profession and interest in the profession play a role in the basis of these differences.

Taking responsibilities in teacher evaluation is one of the important issues. At this point, administrators assume the greatest responsibility for teacher evaluations in Singapore, Japan and Estonia. Responsibility should not be shared at a single point, but by including stakeholders within the scope of the evaluation. Especially in countries where administrative heads are appointed by central institutions, different results may occur depending on the appointed administrator's perspective on the school.

Determining the understandings that will form the basis of evaluation practices is another important issue in teacher evaluation. Since the evaluations to be made are systems that teachers will apply as a culture in their professional lives, teachers should benefit from the results to the maximum. At this point, Singapore teachers have developed a tool that predicts approximately the level a teacher will reach at the end of his career when he starts his career. Teachers evaluated according to this tool are only competing with themselves. Continuing education services are provided on the in-service training platform prepared for teachers in Taiwan, and teachers receive these services according to their own needs. In practices carried out in this way, the teacher will focus only on his personal development and his performance will increase.

Creating a comprehensive and complete model of teacher evaluation requires a lot of time and effort. However, in countries where performance evaluation is a culture, it will increase the quality of education from the perspective of all stakeholders.

The teacher evaluation system in our country is constantly updated. In particular, in the general qualifications guide for the teaching profession updated by the Ministry of National Education in 2017, it is envisaged that teachers will be evaluated under three main headings. These:

- 1-Professional Knowledge
- 2-Professional Skills

3-Grouped as Attitudes and Values.

This three-stage scaling could not be used because it included mostly abstract performance criteria. With the 2023 Vision Document published by the Ministry of National Education, the performance criteria revealed more concrete performance values of teachers and were accepted. In particular, by accrediting the performance indicators of teachers according to the 2023 Vision Document and rewarding them by the ministry, it has encouraged many teachers who have not taken part in any studies and even those who have not renewed themselves, and has increased their participation in many studies such as in-service training, doing a master's degree, and doing national or international projects. In this context, a study was conducted on more concrete criteria that would reveal teacher performances for interviews with 9 academics who are experts in the field of teacher training.

Teacher performances should be evaluated based on the findings obtained. It is very important for the teacher, who is at the center of education and training, to reveal his qualifications and to take his personal and professional development to the next level. For this reason, teachers' participation in professional development programs is also important.

A teacher who strives to constantly improve himself will definitely increase the quality of education. In addition, the communication skills of our teachers determine the quality of the education they want to provide. If the communication skills of teachers who have high content mastery and come prepared for the lesson are inadequate, they will not be able to provide the education they want to give and will not be able to achieve their goals. Another teacher performance indicator is the work done at school on a voluntary basis. Exhibitions, courses, charity bazaars and trips are other distinguishing features of teachers in schools. Recording such studies carried out in schools with the social activities module added by the Ministry of National Education in 2020 is also a positive and supportive work. Other findings obtained are that master's and doctoral studies conducted in the field or outside the field, 2. University, scientific studies (articles, symposiums, papers, projects, etc.) are another important distinguishing performance indicator of teachers. With the 2023 Vision document of the Ministry of National Education, supporting such work of teachers with awards proves to be an important performance indicator. Another indicator of teachers' ability to provide education is the teaching technology they use and the materials they develop. National competitions are also organized, especially in the field of material development, and teachers have the opportunity to exhibit the materials they have developed in these competitions.