

T.C.

HARRAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

ÖĞRETMEN PERFORMANSLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ KONUSUNDA ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ (ŞANLIURFA ÖRNEĞİ)

Esma DURMUŞ

ŞANLIURFA-2022

T.C.

HARRAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

ÖĞRETMEN PERFORMANSLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ KONUSUNDA ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ (ŞANLIURFA ÖRNEĞİ)

Esma DURMUŞ

Danışman

Doç. Dr. Mustafa ÖZMUSUL

ŞANLIURFA-2022

T.C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAY SAYFASI

Doç. Dr. Mustafa ÖZMUSUL danışmanlığında, Esma DURMUŞ'un hazırladığı **"**Öğretmen Performanslarının Değerlendirilmesi Konusunda Öğretmen Görüşleri Şanlıurfa Örneği**"** konulu bu çalışma 06 /01 /2022 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

□ Oybirliğiyle / □□ Oy çokluğu ile

İmza

Danışman	Doç. Dr. Mustafa ÖZMUSUL	……..
Üye	Doç. Dr. Mehmet Emin USTA	……..
Üye	Doç. Dr. Mehmet Ali AKIN	……..

Bu tezin Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalında yapıldığını ve enstitümüz kurallarına göre düzenlendiğini onaylarım.

Prof. Dr. Şevket ÖKTEN

Enstitü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

	T.C. **HARRAN ÜNİVERSİTESİ** **TEZLİ YÜKSEK LİSANS** **ORİJİNALLİK RAPORU ve BEYAN FORMU**	**Doküman No** : HRÜ-KYS-FRM-015 **Yayın Tarihi** : ..../…./.20… **Revizyon No** : **RevizyonTarihi** : **Sayfa No** :

ÖĞRENCİNİN	
Öğrenci No	175215021
Adı / Soyadı	Esma DURMUŞ
Anabilim Dalı/Programı	Eğitim Yönetimi ve Denetimi / Tezli Yüksek Lisans
Tez Konusu	Öğretmen Performanslarının Değerlendirilmesi Konusunda Öğretmen Görüşleri (Şanlıurfa Örneği)

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Yukarıda başlığı belirtilen yüksek lisans tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 117 sayfalık kısmına ilişkin, 04/02/2022 tarihinde şahsım/ danışmanım tarafından **Turnitin** adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, benzerlik oranı % 14'tür. Ayrıca yüksek lisans tezi çalışması hiçbir blok kopyalama içermemektedir.

Uygulanan filtrelemeler:

1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,

2- Kaynakça hariç

3- Alıntılar hariç/dâhil

4- 5 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Yükseköğretim Kurulu Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi, Harran Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesini ve Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Bilimler Enstitüsü yüksek lisans tezi çalışması Orijinallik Raporu alınması ve kullanılması Uygulama Esasları' nı inceledim ve bu Uygulama Esasları' nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim. Etik ihlal tespiti halinde, Enstitü yönetim kurulunca, diplomamın iptal edilmesini kabul ediyorum.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

05/02/2022
Esma DURMUŞ

Yukarıda yer alan raporun ve beyanın doğruluğunu onaylarım. 05/02/2022

Doç. Dr. Mustafa ÖZMUSUL

ÖZET

ÖĞRETMEN PERFORMANSLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ KONUSUNDA ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ (ŞANLIURFA ÖRNEĞİ)

DURMUŞ, Esma

Yüksek Lisans Tezi

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mustafa ÖZMUSUL

Ocak, 2022, 92 sayfa

Bu çalışmanın konusu, resmi okullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin performans değerlendirilmesi ile ilgili görüş ve önerilerinin alınarak Şanlıurfa ili örneğinde incelenmesidir. Bu çalışma kapsamında, 2018-2019 eğitim öğretim yılı Şanlıurfa ili merkez ilçelerinde (Eyyübiye, Haliliye, Karaköprü) resmi ilkokullarda görev yapan 35 sınıf öğretmeni ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada, katılımcıların öğretmen performanslarının değerlendirilmesi ile ilgili görüşlerinin alınması ve katılımcıların olası bir performans değerlendirme sistemine yönelik önerilerinin ortaya konması amaçlanmaktadır.

Bu çalışma nitel araştırma desenindedir. Araştırma kapsamında nitel araştırma yaklaşımlarından olgu bilim yaklaşımı kullanılmıştır. Veri toplama süreci görüşme formu kullanılarak görüşme tekniğiyle yapılmıştır. Bu çalışma kapsamında, betimsel analiz yöntemi ve yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılarak veri analizi yapılmıştır. Betimsel analiz yaklaşımına göre, görüşmeler sonucunda elde edilen veriler ışığında temalar oluşturulmuştur ve bu temalar doğrultusunda veriler araştırmacı tarafından yorumlanmıştır. Araştırma kapsamında; katılımcıların performans değerlendirme ile ilgili görüşleri özetlenip, yorumlanarak sunulmuştur. Bu kapsamda öğretmenlerin konuya ilişkin görüşlerine sık sık yer verilmiştir.

Bu çalışma sonucunda, öğretmenlerin performans değerlendirme uygulamasını olumlu karşıladıkları tespit edilmiştir. Öğretmenlerin genel anlamda eğitim öğretim hizmetlerinin niteliğini arttıracak tüm uygulamalara destek verecekleri görüşü

hakimdir. Performans değerlendirme uygulamasının öğretmen, öğrenci ve eğitim-öğretim hizmetlerinin kalitesini arttıracağı görüşü hakimdir. Bu çalışma kapsamında Milli Eğitim Bakanlığı tarafından 2018 yılında yayınlanan olası performans değerlendirme taslak metni katılımcılara ayrıntılı bir şekilde sunulmuştur. Taslak metinden hareketle öğretmenlerin olası bir performans değerlendirme sistemine yönelik görüşlerine başvurulmuştur. Olası sistemin güçlü ve zayıf yanları çalışma kapsamında ortaya çıkarılmıştır. Bu çalışma kapsamında; öğretmenlerin değerlendirme ve denetim sistemlerine olumlu yaklaşımlarının yanı sıra, olası performans değerlendirme sistemine yönelik endişeleri olduğu tespit edilmiştir. Olası sistemin kriterleri öğretmenler tarafından adaletli ve nitelikli bulunmamıştır. Süreç öncesi paydaşlardan görüş ve önerilerin alınmaması ve öğretmenlerin denetim dışında sürece dahil edilmemesi sistemin zayıf yanlarından sayılmıştır. Olası sistemin değerlendirici grubunda denetim alanında uzman kişilerin yer almaması sistemin geliştirilmesi gereken zayıf yanlarından sayılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin, performans değerlendirilmesinin eğitim sektöründe hizmet kalitesi açısından uygulanabilir olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, Performans, Performans Değerlendirme, Denetim, Teftiş, Performans Yönetimi

ABSTRACT

VIEWS OF TEACHERS ABOUT THE EVALUATION OF TEACHER PERFORMANCES (ŞANLIURFA PROVİNCE)

DURMUŞ, Esma

Master's Thesis

Department of Educational Administration

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Mustafa ÖZMUSUL

January, 2022, 92 pages

This thesis seeks to investigate the insights of teachers, who work at public schools in Şanlıurfa, towards the performance evaluation. In this study 35 teachers from public schools in central districts (Eyyübiye, Haliliye, Karaköprü) of Şanlıurfa in 2018-2019 academic year, has been interviewed. The primary aim is to obtain their insights about performance evaluation and present their suggestions about polential system of performance evaluation.

This study is based on qualitative research. In the process, phenomenological approach is used. Data is collected through interview technique and interview forms are used. Data is analysed using descriptive analysis method as well as semi-structured interview forms is applied. According to the descriptive analysis method, themes have been created in the light of data obtained through interview technique. Afterwards, the findings is interpreted by the researcher. The scope of this research, the perspectives of the participants are summarized and the interpretation is also presented. The views of the teachers are frequently presented.

The findings reveal that the insights of the participants are positive towards the evaluation of performance. We can conclude that teachers are supportive of the applications which will enhance the quality of educational services. It is widely considered that performance evaluation will be able to increase the quality of the students, teachers and the educational process. The draft text about performance evaluation published by the Ministry of Education was shown in detail to the

participants. With the draft text, teachers' insights were obtained and both advantages and disadvantages of the system is put forth. As a result, it is revealed that besides positive insights about evaluation and administration, teachers also have some concern towards the evaluatin process.The criteria of the system hasn't been found equitable and qualitative by the participants. It is regarded as a disadvantage that teachers weren't involved in the process except for the administration part and their insights weren't gathered and taken into account before the process of the application. Another disadvantage is that experts in the field of administration weren't involved in the evaluation group.

Key Words: Organization, performance, performance evaluation, supervision, performance management

ÖĞRETMEN PERFORMANSLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ KONUSUNDA ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ (ŞANLIURFA ÖRNEĞİ)

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI II
ORİJİNALLİK RAPORU BEYAN BELGESİ III
ÖZET IV
ABSTRACT VI
İÇİNDEKİLER VIII
KISALTMALAR XI
TABLOLAR LİSTESİ XII
EKLER LİSTESİ XIII
GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

1.1. PROBLEM DURUMU 3
1.2. ÇALIŞMANIN AMACI 4
1.3. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ 4
1.4. ÇALIŞMANIN PROBLEM CÜMLESİ 4
1.5. ÇALIŞMANIN ALT PROBLEMLERİ 5
1.6. ÇALIŞMANIN SINIRLILIKLARI 5
1.7. TANIMLAR 6

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. ÖRGÜT KAVRAMI VE TANIMI 7
2.2. PERFORMANS KAVRAMI VE TANIMI 7
2.3. ALANYAZINDA PERFORMANSA İLİŞKİN TANIMLAR 9
2.4. PERFORMANSI ETKİLEYEN DEĞİŞKENLER 10
2.4.1. Bireysel Nedenler 11
2.4.2. Dışsal Nedenler 11
2.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI 12
2.5.1. Performans Değerlendirme Sistemi'nin Tarihsel Gelişimi 14
2.5.2. Performans Değerlendirme Sistemi'nin Önemi ve Amaçları 15

2.5.3. Performans Değerlendirme Sistemi'nin Uygulanmasının Faydaları 17
2.5 4. Performans Değerlendirme Sistemi'nin Kullanım Alanları 18
2.5.4.1. Eğitsel İhtiyaçların Belirlenmesi 18
2.5.4.2. Kariyer ve Terfi Etme Süreci 19
2.5.4.3. Ücretlerin Dağılımı 19
2.5.5. Performans Değerlendirmenin Avantajları ve Dezavantajları 19
2.5.6. Performans Değerlendirmede Kullanılan Yöntemler 21
2.5.6.1. Çalışanların Performanslarına Dayalı Yaklaşımlar 21
2.5.6.2. Örgütteki Çalışanlara Yönelik Ortak Bir Performansa Dayalı Yaklaşım 22
2.5.6.3. Performans Değerlendirmede Yeni Eğilimler 22
2.6. EĞİTİMDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME 23
2.6.1. Eğitimde Performans Değerlendirmenin Temel İlkeleri 25
2.6.2. Eğitimde Performans Değerlendirmenin Amaçları 27
2.6.3. Eğitimde Performans Değerlendirmenin İş ve İşlemleri 28
2.6.3.1. Değerlendirilenler 29
2.6.3.2. Değerlendiriciler 29
2.6.3.3. Değerlendirme 30
2.6.3.4. Performans Değerlendirme Puanının Duyurulması 31
2.6.3.5. Öğretmenlik Mesleği Yeterlikleri Sınavı 31

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMANIN DESENİ 34
3.2. ÇALIŞMA GRUBU 35
3.3. VERİLERİN TOPLANMASI 38
3.3.1. Veri Kaynakları ve Veri Toplama Aracı 38
3. 3. 2. Verilerin Analizi 41
3. 3. 3. Geçerlik ve Güvenirlik 43

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE TARTIŞMA

4.1. ARAŞTIRMANIN BİRİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE TARTIŞMA 47

4.2. ARAŞTIRMANIN İKİNCİ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE TARTIŞMA 50
4.3. ARAŞTIRMANIN ÜÇÜNCÜ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE TARTIŞMA 54
4.4. ARAŞTIRMANIN DÖRDÜNCÜ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE TARTIŞMA 63
4.5. ARAŞTIRMANIN BEŞİNCİ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE TARTIŞMA 69
SONUÇ VE ÖNERİLER 76
KAYNAKÇA 87
EKLER

KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
EARGED	Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı
DMK	Devlet Memurları Kanunu
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
MEBBİS	Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri
PD	Performans Değerlendirme
TDK	Türk Dil Kurumu

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Performans Değerlendirmenin Avantajları 19

Tablo 2: Performans Değerlendirmenin Dezavantajları 20

Tablo 3: Öğretmenlerin Demografik Bilgileri 35

Tablo 4: Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular 46

Tablo 5: Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Öğretmen Görüşleri 49

Tablo 6: Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Temalar ve Alt Temalar 54

Tablo 7: Mesleki Gelişim ve Niteliksel Kaliteyi Arttırma Alt Temasına İlişkin Kodlar

Tablo 8: Değerlendirmenin Sürece Yayılması ve Süreçten Haberdar Olma Alt Temalarına İlişkin Kodlar 57

Tablo 9: Değerlendirici Çeşitliliği Temasına İlişkin Kodlar 59

Tablo 10: Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Temalar ve Alt Temalar 61

Tablo 11: Değerlendirici Seçimi ve Değerlendirme Kriterleri Alt Temasına İlişkin Kodlar 62

Tablo 12: Puanlama Sistemi ve Rehberlik Eksikliği Alt Temasına İlişkin Kodlar 63

Tablo 13: Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Öğretmen Görüşleri 68

EKLER LİSTESİ

EK-1: Öğretmen Performansının Değerlendirilmesi Görüşme Formu ek s. 1

EK-2: Öğretmenler için Zümre Öğretmenleri Tarafından Kullanılacak Form ek s. 2

EK-3: Öğretmenler için Aynı Kurumda Görev Yapan Zümre Dışındaki Öğretmenler Tarafından Kullanılacak Form ek s. 4

EK-4: Öğretmenler için Öz Değerlendirme Formu ek s. 5

EK-5: Öğretmenler için Veli Tarafından Kullanılacak Form ek s. 8

EK-6: Öğretmenler için İlkokul Öğrencileri Tarafından Kullanılacak Form ek s. 9

EK-7: Öğretmenler için Ortaokul Öğrencileri Tarafından Kullanılacak Form ek s. 10

EK-8: İl Milli Eğitim Araştırma İzni ek s. 11

EK-9: Gönüllü Katılım Rıza Formu ek s.12

GİRİŞ

Tarihin her döneminde insanlar farklı yükler ve görevler üstlenmiştir. İlkel toplum döneminde insanlardan avcılık ve toplayıcılık ile ilgilenmeleri beklenirken; tarım toplumunda toprağı ekip toprakla hemhal olması istenmiştir. Daha sonra Sanayi İnkılabı'yla birlikte insanların hayatında ciddi değişimler meydana gelmiştir. İnsan gücüne dayalı bir sistemden makine gücüne dayalı sistemlere geçilmiştir. Bununla birlikte insana olan ihtiyacın arttığı görülmüştür ve insan sermayesi kavramı ortaya çıkmıştır. İnsan sermayesi bireye mal olmuş hünerler ve kazanılmış diğer niteliklerin değeridir. Gelişen ekonomi ve globalleşen dünya ile birlikte insan sermayesinin önemi artmıştır. İnsan sermayesinin sadece nicel (miktar) yönü değil aynı zamanda nitel (kalite) yönü de insan örgütlerinde ele alınmaya başlanmıştır.

21.yy içerisinde bulunulan dönemlerde gelişen teknoloji ve bilgi teknolojisinde gerçekleşen ilerlemeler sayesinde insanlar yepyeni bir döneme girmiştir. İnsanlığın geliştiği ilk günden bu yana insanlar bir yere ait olma ihtiyacını hissetmiştir. İlkel toplumdan günümüz bilgi çağı toplumuna kadar insan, bir grup içerisinde varlığını sürdürme ihtiyacına sahip olmuştur. Bu ihtiyaçtan yola çıkarak; insanın içinde var olduğu örgüt kavramı ortaya çıkmıştır.

Örgüt, belli bir amaç doğrultusunda bir araya gelmiş insan topluluğudur. Örgütlerin başarı ve gelişimi; örgütü oluşturan insan topluluğunun başarısı ile doğru orantılıdır. Örgüt başarısı ise gelişimi ve verimliliği esas alan sistemlerle test edilmelidir. Her örgüt kendi yapısına has bir değerlendirme sistemi belirlemelidir. Değerlendirme sistemi örgütün ve çağın ihtiyaçlarına cevap verecek; örgütün ilerlemesine katkı sunacak türden bir sistem olmalıdır.

Türkiye'de devlet kurumlarında ve özel sektörde örgüt başarısını belirlemek ve bu başarıyı devam ettirmek adına personele ciddi görevler düşmektedir. Örgütü oluşturan personelin performansı örgüt amaçlarına uygun bir değerlendirme sistemi ile değerlendirildiği takdirde; personel iş ve görevlerini, sorumluluklarını bilerek örgüt başarısı açısından etkili ve verimli çalışmaktadır. Etkili ve verimli bir değerlendirme sistemi ile birlikte örgüt başarısı gözle görülür şekilde değişmektedir. Kamu kurumlarında yapılan performansın değerlendirilmesi; çalışan ve çalışmayan personeli

birbirinden ayırmak, personelin ihtiyaç duyduğu eğitimleri belirlemek ve örgüt başarısını arttırmak amacıyla kullanılan bir araçtır.

Eğitim örgütleri; insanların önemli ihtiyaçlarından olan bilme-öğrenme ihtiyacını karşıladığı önemli kamu kurumlarındandır. Eğitim ve öğretim hizmetleri Türkiye'de merkez, taşra ve yurtdışı birimleriyle örgütlenmiş olup, 1 milyonu aşkın personeli ile hizmet veren kurumdur. Türkiye Cumhuriyeti Devleti eğitim örgütü mensubu çalışanları, Devlet Memurları Kanunu'na (DMK) göre Eğitim ve Öğretim Hizmetleri Sınıfını oluşturmaktadır. Teşkilat şemasını bakan, bakan yardımcıları, genel müdürlükler, daire başkanlıkları oluşturmaktadır. Eğitim ve Öğretim Hizmetlerinin Türkiye'deki uygulayıcı ortamları ise Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullardır (MEB, 2018). Bu okullarda görevli personel(müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenler) eğitim öğretim hizmetlerinin sağlıklı bir şekilde devamı için görevlendirilmiştir. Bu hizmetin asıl uygulayıcısı öğretmenlerdir. Öğretmenlerin işinde ne düzeyde bir etkiye sahip olduklarını tespit etmek nitelikli bir performans değerlendirme sistemi ile gerçekleşecektir. Bu değerlendirme sonucunda ortaya çıkan veriler sayesinde öğretmenlerin eksik kaldıkları alanlar belirlenerek tamamlayıcı eğitimler verilip; başarılı oldukları alanlarda da ödül sistemleri devreye girmelidir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

1.1. PROBLEM DURUMU

Türkiye'de eğitimde başarıyı yakalamanın önemli bir mihenk taşı olan öğretmenlerin eğitimine önem verilmektedir. Bu bağlamda 23.02.2018 tarihinde "*Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Performans Değerlendirme ve Aday Öğretmenlik İş ve İşlemleri Yönetmeliği*" yayınlanmıştır. Bu yönetmelik kapsamında aday öğretmenlerin ve adaylık sürecini tamamlamış olan diğer öğretmenlerin performansının nasıl değerlendirileceği ile ilgili bilgiler sunulmuştur. Yayınlanan taslak metinde öğretmenlerin performansının hangi kriterler ışığında ve kimler tarafından değerlendirileceği belirtilmiştir (MEB, 2018).

Eğitim örgütlerindeki başarıyı sağlamanın ve arttırmanın çok yönlü bir değerlendirme ile yapılması gerektiği paydaşlar tarafından belirtilmiştir. Bu kapsamda yayınlanan yönetmelik ile öğretmenlerin performansının nasıl değerlendirileceği açıklanmıştır.

Türkiye Cumhuriyeti Milli Eğitim Bakanlığı tarafından 2018 şubat ayında öğretmenlerin performansının değerlendirilmesine yönelik bir performans değerlendirme sistemi yönetmeliği yayınlanmıştır (MEB, 2018). Öğretmenler, yayınlanan yönetmelik ekinde yer alan "*Performans Değerlendirme Formu*" kriterlerine uygun olarak değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Değerlendirici grubunu; öğretmenin eğitim-öğretim hizmetlerini gerçekleştirdiği kurumun müdürü, eğitim-öğretim hizmetlerini gerçekleştirdiği kurumdaki zümre öğretmenleri, eğitim-öğretim hizmetlerini gerçekleştirdiği kurumdaki diğer öğretmenler, eğitim-öğretim hizmetini gerçekleştirdiği öğrenciler, eğitim-öğretim hizmetinin verildiği öğrencilerin velileri ve özdeğerlendirme oluşturmaktadır. Yönetmelik kapsamında öğretmenlerin 4 yılda bir 'Öğretmenlik Mesleği Yeterlikleri' sınavına tabi tutulacağı belirtilmiştir. Yönetmelik kapsamında yayınlanan performans değerlendirilmesi uygulaması henüz gerçekleştirilmediği için değerlendirme ölçütlerinin uygulanabilirliği, sistemin güçlü ve zayıf yönleri, uygulamanın öğretmen performansına etkileri, uygulama esnasında karşılaşılabilecek sorunlar ve öğretmenlerin, performans değerlendirilmesine yönelik görüş ve tutumlarının neler olduğuna dair araştırma yapılmamıştır.

1.2. ÇALIŞMANIN AMACI

Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü tarafından yayınlanan taslak metin öğretmen performansının değerlendirilmesini içermektedir (MEB, 2018). Bu çalışma; konu ile ilgili sınıf öğretmenlerinin görüş ve düşüncelerini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Türkiye'de taslak halinde oluşturulan ve uygulamaya geçirilmesi istenen eğitimde performans değerlendirme sistemi ile öğretmenlerin performansının saptanması ve performansının arttırılması amaçlanmaktadır. Bu çalışma; olası sistemin güçlü ve zayıf yanlarını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu çalışma; olası sistemin eksikliklerine yönelik öneriler sunmayı amaçlamaktadır.

1.3. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ

Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü tarafından yayınlanan taslak metin öğretmen performansının değerlendirilmesini içermektedir (MEB, 2018). Bu çalışma; konu ile ilgili öğretmenlerin görüş ve önerilerine başvurulması açısından önemlidir. Bu çalışma; elde edilecek veriler ışığında olası sistemin eksikliklerin belirlenerek sisteme tekrar yön vermesi açısından önemlidir.

Bu çalışmanın; olası sistemin uygulanmasına yönelik yapılan çalışmaların kısıtlı olması sebebiyle yapılacak diğer çalışmalara yarar sağlayacağı, öğretmen yetiştirme ve geliştirme politikalarına yön vereceği düşünülmektedir. Bu araştırmadan elde edilecek bulgular, Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü "Öğretmen Performansının Değerlendirilmesi" uygulamasına yönelik öneriler sunarak gerekli iyileştirmelerin yapılması ve uygulamanın çok fonksiyonlu bir şekilde uygulanmasında önemlidir.

1.4. ÇALIŞMANIN PROBLEM CÜMLESİ

Belirtilen problem durumu kapsamında çalışmanın problem cümlesi şu şekilde belirlenmiştir.

Öğretmenin performansının değerlendirilmesi, olası bir performans değerlendirme sistemi ve kriterleri ile ilgili sınıf öğretmenlerin görüş ve düşünceleri nelerdir?

Araştırmanın problem durumu kapsamında; devlete bağlı resmi ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin, performans değerlendirme uygulaması ve kriterleri hakkındaki tutum ve görüşlerini ortaya çıkarmak; olası sistemin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek, süreçte yaşanabilecek zorluklar, olası sisteme alternatif öneriler sunma oluşturmaktadır. Süreçle ilgili öğretmenlerin görüşlerine başvurulmuştur ve öğretmenlerin görüşlerinden yola çıkarak alternatif performans değerlendirme önerileri sunulmaktadır.

1.5. ÇALIŞMANIN ALT PROBLEMLERİ

Çalışmanın problem durumu kapsamında alt problem cümleleri belirlenmiştir:

1. Öğretmenin performansı ölçülmeli midir? Neden?

2. Milli Eğitim Bakanlığınca yürütülecek olası bir performans değerlendirme sisteminin kriterleri nasıl olmalıdır?

3. Olası sistemin güçlü yanları nelerdir?

4. Olası sistemin zayıf yanları nelerdir?

5. Öğretmenlerin olası sistemin uygulanmasına yönelik görüş ve önerileri nelerdir?

1.6. ÇALIŞMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırma, Şanlıurfa ili Büyükşehir Belediyesi merkez Eyyübiye, Haliliye ve Karaköprü ilçesi sınırları içerisinde yer alan devlete bağlı ilkokullarda görev yapmakta olan 35 sınıf öğretmeninin kişisel deneyim ve görüşleri ile sınırlıdır.

Araştırma; 2018-2019 eğitim-öğretim yılındaki verilerle sınırlıdır. Sonuçlar veri çeşitlemesi ile desteklenmiş olup katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışılan okul türü ve çalışma yılına göre farklılık gösterip göstermediği incelenmemiştir.

1.7. TANIMLAR

Bu çalışma kapsamında kullanılan kavramlar aşağıda tanımlanmıştır.

Örgüt: Ortak bir amaç doğrultusunda bir araya gelen insan topluluğunun oluşturduğu gruptur (www.tdk.gov.tr).

Performans: Bir işi gerçekleştirirken ortaya konan bireysel çabadır (www.tdk.gov.tr).

Performans Değerlendirme: Kişiden beklenen başarı ile kişinin ulaştığı başarının ortak çözümlenmesidir (Açıkalın, 2002).

Performans Denetimi: Yönetimin bütün kademelerinde gerçekleştirilen faaliyetler ile sonuçlarının etkililiğinin, ekonomikliğin, verimliliğin belirlenen kriterlerle ölçülmesidir (MEB, 2015).

Olası Performans Değerlendirme Sistemi: Milli Eğitim Bakanlığı tarafından; kurum başarısını arttırmak ve personel niteliğini geliştirmek adına yapılması planlanan çalışmalar bütünüdür (MEB, 2015).

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. ÖRGÜT KAVRAMI VE TANIMI

Örgüt kavramının çeşitli tanımları olmakla beraber Türk Dil Kurumu örgüt kavramını *"Ortak bir amaç doğrultusunda bir araya gelen insan topluluğunun oluşturduğu gruptur*" şeklinde tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr). Örgüt kavramı sosyoloji, psikoloji, kamu yönetimi, siyasal bilimler alanlarının temel yapıtaşını oluşturmaktadır. Her bilim dalı kendine özgü ihtiyaçlar ve kriterler doğrultusunda örgüt kavramını tanımlamıştır. Psikoloji alanında örgüt; karmaşık bir sosyal sistem olarak tanımlanmıştır (Karcıoğlu, 2001). Örgütler insanların hedeflerini gerçekleştirmeleri yolunda birer araçtır. Toplumun en alt kademesinden en üst kademesine tüm bireyler istek ve gereksinimleri doğrultusunda örgütlere üye olma eyleminde bulunurlar.

Toplumun en önemli yapı taşı olan insana yapılabilecek en büyük yatırım eğitim alanında yapılan yatırımlardır. Eğitim sayesinde toplumlar gelişir, değişir ve geleceğe güvenle bakar. Eğitimin bu işlevini yerine getirmesi için çeşitli kurumlar zuhur etmiştir. En önemli eğitim örgütleri okullardır. Ortak bir amaç doğrultusunda bir araya gelmiş insanların amaçlarını en uygun şekilde gerçekleştirebilecekleri ortamlardır. Amaçlar gerçekleştirildiği ölçüde eğitim örgütlerinde başarıdan söz edilebilir. Bu başarıda önemli bir etkisi olan kriter, eğitim örgütlerine üye olan kişilerin performanslarıdır.

2.2. PERFORMANS KAVRAMI VE TANIMI

Performans sözcüğü Türkçe'ye İngilizce'den geçmiş bir kelimedir. Bu kelimenin Türkçede kullanım şekli "*başarım*" ifadesidir. Başarım kelimesi Türk Dil Kurumu tanımında "Bir işi gerçekleştirirken ortaya konan bireysel çabadır" şeklinde ifade edilmektedir (www.tdk.gov.tr). Türkçe'de her ne kadar performans sözcüğü başarım olarak ifade edilse de performans kavramıyla tam olarak örtüşmemektedir. Başarım ifadesinde ortaya başarılı bir ürün çıkması beklenirken; performans ifadesinde ise başarılı veya başarısız ortaya çeşitli ürünler çıkabilir (Dündar, 2005).

Performans sözcüğü literatürde çok sık kullanılmasına rağmen; yeterli düzeyde açıklanmamış bir kavramdır. Performans, bireyin kişisel özelliklerine yatkın olan işi, yine bireysel özellikleri sınırları içerisinde işi gerçekleştirmesi olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 1991).

Holton (1999) performans sözcüğünün yeterli düzeyde anlatılmadığı ve anlaşılamadığını belirtmiştir. Bu kavram şu şekilde ifade edilmiştir:

I. *Performans çok disiplinli bir olgudur:* Performans kavramı incelendiğinde birtakım alanlarla birlikte geliştiği görülmektedir. Psikoloji, sosyoloji, insan kaynakları, ekonomi vb. alanlarla; performans kavramı birebir ilişkilidir.

II. *Genel olarak performans değerlendirme modelinde bireysel düşünce ve yargılar vardır:* Örgütler kendi gereksinimlerini göz önünde bulundurarak performans gelişim modellerini yorumlamıştır.

III. *Performans kavramıyla ilgili yalnız bir yargı olması mümkün değildir:* Her örgüt kendi gereksinimleri, özellikleri doğrultusunda performans kavramını tanımlamaktadır. Örgütlerin amacı birbirinden farklıdır; her örgüt amacı doğrultusunda performans kavramına odaklanıp değerlendirmektedir.

IV. *Performans geliştirme modellerinin ve performans gösterge ve kriterlerinin birtakım modellerde karıştırıldığı görülmektedir:* Bu karışıklık disiplinlerin önyargılarından kaynaklanmaktadır.

V. *Modellerin alt sistemleri çok çeşitlidir:* Modellerin alt sistemleri disiplinlerin önyargılarını yansıtmaktadır.

VI. *Performansın göstergeleri amacıyla yeni bir model ile tekrar düzenlenmeye ihtiyacı vardır:* Performansın anlamlandırılması, birtakım karışıklıkların giderilmesi amacıyla yeni bir model ile tekrar dizayn edilmesi gerekmektedir. Yeni düzenlenecek bu model her durum, her zaman ve her grup için uygulanabilir olmalıdır.

Performans, "belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya çalışanın davranış biçimi," "bir kişinin, organizasyonun vb. bir işi veya aktiviteyi ne kadar iyi veya kötü yaptığı" (yerine getirme düzeyi), işlevsel olarak işi yapan bir örgütün veya bireyin ne düzeyde örgütsel veya bireysel amaçlara ulaştığının, iş sonucunda nelere ulaştığının nicel ve nitel olarak tanımı şeklinde ifade edilmektedir (Baş ve Artar, 1991). Örgütteki başarı örgütü oluşturan insan grubunun başarısıyla doğru orantılıdır. Yöneticiler örgütlerindeki başarıyı arttırmak adına insanın performansına odaklanmalı ve daha yükseğe nasıl çıkarılabilir sorusuyla karşı karşıya getirilmelidir (Karakuş, 2004).

2.3. ALANYAZINDA PERFORMANSA İLİŞKİN TANIMLAR

Alanyazında performans kavramına ilişkin çeşitli tanımlar yapılmıştır. Genel olarak performans kavramı üzerinde hemfikir olunamamıştır. Performans kavramı ile ilgili net bir tanım olmamakla beraber en fazla kullanılan açıklamalar mevcuttur:

I. Baş ve Artar'a (1991) göre; bir eylemi yerine getiren bir kişinin, bir grubun; bireysel ve örgütsel amaçlar doğrultusunda neleri ne düzeyde gerçekleştirdiğinin nicel ve nitel olarak ifade edilmesidir.

II. Akalın'a (2000) göre; insan kaynakları yönetimi işlev ve işlemlerinde yoğun biçimde kullanılsa da çerçevesi yeterince açıklanmamış bir kavram olarak tanımlamıştır.

III. Performans, çalışanın iş başında ne kadar çaba gösterdiği olarak tanımlanmıştır (Schuler vd, 2011).

IV. Bireylerin veya grupların amaçlarına hangi düzeyde ulaşabildiğinin ölçütü olarak tanımlanmıştır(Sevim, 2013).

V. Performans, belli bir amaç doğrultusunda gösterilen çabanın sonucunda varılan noktayı ifade eder, şeklinde tanımlanmıştır (Songur, 1995).

VI. Hizmette etkinlik, üretimde verimlilik performans kavramını açıklamaktadır (Üzmez, 2006).

VII. Uyargil, performans kavramının genel anlamda sınırlarını çizmiştir. Performans kavramı, insanların yaşamlarında ve çalışma hayatlarında bir şeyleri başarma çabasıdır. İnsanların hedef ve amaçlarını belirleyen, sorumluluklarını ve vizyonlarını geliştiren bir faaliyettir (Uyargil, 1994).

VIII. Performans, bir grup veya örgütün belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda, istenen noktaya ne düzeyde gelindiği; amaç ve hedeflerin ne derecede başarı ile yerine getirildiğidir (Akyol Mayatürk, 2012).

Genel anlamda performans kavramının literatürdeki kullanımı incelendiğinde; bireyin gerek yaşamında gerekse iş hayatında belli bir iş sonucunda elde ettiği nitel ve nicel kazanımların tamamıdır. Performans; bireylerin hayata dair ve iş yaşantısına dair kazanımlarını arttıran, uygulama esnasındaki çabalarını gösteren, sorumluluklarını ana hatlarıyla belirleyen faaliyetlerin bütünüdür.

2.4. PERFORMANSI ETKİLEYEN DEĞİŞKENLER

Bir örgüte üye olan birey örgütteki diğer bireylerle iletişim ve etkileşim halindedir. Bununla birlikte aynı örgütte yer alan bireylerin; yaptıkları iş sonucunda elde ettikleri kazanımlar birbirinden farklı olabilir. Performansları birbirinden farklılaşan bu bireylerin aynı işi yapmalarına rağmen farklı sonuçlar elde etmelerinde birtakım değişkenler mevcuttur. Genel olarak bireyin performansını etkileyen birden fazla etken olabilir. Bunlar birey ve bireyin davranışlarından kaynaklandığı gibi; birey ve bireyin dışında gerçekleşen birtakım dışsal sebepler de mümkündür. Bireyin iş başında gösterdiği performanstan en üst düzeyde verim alabilmesi ve yüksek oranda performans gösterebilmesi için performansı olumsuz etkileyen sebepler ortadan kaldırılmalı veya en aza indirilmelidir. Bireyin performansını etkileyen nedenler bireysel ve dışsal olmak üzere iki ayrı başlıkta toplanmıştır.

2.4.1. Bireysel Nedenler

Bireysel nedenler, kişinin performansını etkileyen önemli değişkenlerden biridir. Kişinin kalıtımla beraber getirmiş olduğu yetenekleri örgüt içinde performansını belirleyen önemli bir değişkendir. Bireyin örgütte göstermiş olduğu performans, bireyin kabiliyeti ve becerikli olması ile doğru orantılıdır.

İnsan çok yönlü ve çok fonksiyonlu bir varlıktır. Sadece davranışlarına odaklanıp değerlendirebileceğimiz bir varlık statüsünde değildir. İnsan düşünebilen, hissedebilen ve çeşitli karmaşık duyguları içinde barındırabilen bir varlıktır. Bu karmaşıklığı içinde barındıran insan, ait olduğu örgüte de birtakım özelliklerini yansıtmaktadır. Bireyin örgütte performansını etkileyen önemli bir öge motivasyondur. Motivasyon bireyin isteklendirilmesi ve güdülenmesidir (www.tdk.gov.tr). Örgütte yeteri kadar güdülenen ve isteklendirilen birey motivasyonu yüksek bir şekilde eylemlerde bulunur. Yapılan araştırmalara göre; örgütte motivasyonu yüksek olan birey motivasyonu düşük olan bireye göre daha aktif olmakta ve performansı daha iyi olmaktadır.

2.4.2. Dışsal Nedenler

Performans kavramı her ne kadar kişisel bir olgu olarak tanımlansa da performansı etkileyen bir takım dışsal etkenlerde mevcuttur. Örneğin; bireyin içinde bulunduğu çalışma koşulları, iş karşılığında aldığı ücret, örgütte çalışan diğer bireylerle ilişkileri vb. bireyin performansını etkileyen önemli dışsal nedenlerdir. Örgütte var olan denetim sistemi bireyin performansını etkileyen önemli bir değişkendir. Örgütte kişisel değerlendirmelerin yapılması ve kişisel ücretlendirilme yapılması bireyler arası rekabet ortamının oluşmasına neden olmaktadır (Dicle, 1982). Bunun sonucunda da performans ciddi anlamda etkilenmektedir. Dışsal nedenler dört başlık altında incelenmektedir.

Toplumsal Nedenler

Bireyin performansını etkileyen önemli bir dışsal değişken; toplumsal nedenlerdir. Bireyin içinde var olduğu toplum, performansını olumlu veya olumsuz şekilde etkiler. Çekirdek ailede yetişen birey ile geniş ailede büyüyen bir bireyin

örgütte göstereceği performans birbirinden farklılık gösterebilir. Bireyin mensubu olduğu kulüpler bireyin performansını etkiler. Kulüp çalışmalarına katılan birey örgütte daha aktif olur. Kulüp çalışmalarına aktif olarak katılan birey örgütte de yüksek performans gösterdiğine dair bulgular mevcuttur. Kulüp dışında bireyin mensup olduğu dernekler, sendikalar vb. örgütler bireyin performansını etkileyen toplumsal nedenlerden bazılarıdır (Karakuş, 2004).

Ekonomik Nedenler

Örgütte bireyin performansını etkileyen bir diğer önemli değişken ekonomik sebeplerdir. Aynı örgütte var olan bireylerin farklı ekonomik düzeylere sahip olması ve toplumda gelirin dengeli bir şekilde dağılmaması bireylerin örgütlerde farklı düzeyde performans göstermelerine neden olmuştur (Fındıkçı, 2000).

Siyasal Nedenler

Bireyin performansını etkileyen bir diğer önemli dışsal değişken siyasal nedenlerdir. Örgütte bireyin performansını etkileyen birtakım kurallar vardır. Bireyin bağlı olduğu ve uymak zorunda olduğu yönetmelikler, kanunlar, tüzükler bireyin performansını etkileyen siyasal nedenlerdir (Nemutlu, 2017).

Sosyo - Kültürel Nedenler

Örgütte bireyin performansını etkileyen bir diğer önemli husus sosyo-kültürel nedenlerdir. Bireyin almış olduğu eğitim örgütteki performansını etkiler. Eğitim dışında mensup olunan din, mezhep ve içinde bulunan sosyo-kültürel ortam bireyin performansını olumlu veya olumsuz düzeyde etkiler (Karataş, 2015).

2.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI

Performans Değerlendirme; birey veya grubun bilgi alışverişi yoluyla ortak bir çalışma yapması sonucu, ortaya çıkan tüm olumlu ve olumsuz sonuçların sorumluluğunu paylaşma, değişim ve gelişimi sağlamaya yönelik bir sistemdir (Barutçugil, 2003). Alanyazın incelendiğinde Performans Değerlendirme kavramı "Başarı Değerleme", "Liyakat Değerleme", "Verimliliğin Değerlendirilmesi", "Personel Değerleme" gibi kelimelerle ifade edilmektedir (Akçakanat, 2009).

Performans değerlendirme, daha önceden sınırları belirlenmiş olan görevlerin, birey tarafından gerçekleştirilmesi sonucunda hangi düzeyde gerçekleştirildiğinin incelenmesi olayıdır (Fındıkçı, 2000). İşgörenlerin işbaşındaki yapmış oldukları eylemleri doğrultusunda ortaya çıkan başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır (Kaynak, Tuğra vd, 2000).

Performans değerlendirme, örgütte çalışan bireyin statüsü ne olursa olsun; bireyin başarıları, başarısızlıkları, yetenekli olduğu alanlar, eksik kaldığı alanlar ayrılmaz birer parça olarak düşünülüp her açıdan incelenmelidir (Fındıkçı, 2000). Performans değerleme; bir grup veya örgütte yer alan işgörenlerin; belirli bir görev tanımı doğrultusunda yeterli başarı sonucunun işgörenler tarafından elde edilip edilmediğinin incelenmesi ve başarıların elde edilmediğinin tespiti sonucunda eksikliklerin en aza indirilmesi için gerçekleştirilen çalışmaların toplamıdır (Erdoğan, 1991).

Performans Değerlendirme, insan kaynakları ve insan sermayesi yönetiminde karşılaşılan en önemli fonksiyona sahip terimlerdendir. Bu değerlendirme çalışmaları doğrultusunda bireylerin işbaşındaki başarılarına ne oranda ulaştığı sonuçlarına ulaşılabilir. Bireylerin görev tanımı doğrultusunda başarı düzeyini belirlemek yeterince sıkıntılı, karmaşık, problemli bir süreçtir. Bu sürecin bu kadar zor olmasındaki asıl etken söz konusu ve işe koşulan varlığın insan olmasıdır. İncelenen ve üzerinde tartışmalara girilen varlık insan olunca yapılan çalışmalar daha dikkatli seçilmektedir.

İnsan doğası gereği karmaşık bir varlıktır. Davranışlarıyla, duygularıyla diğer bütün varlıklardan ayrılır. Buradan hareketle bu kadar karmaşık olan bir varlığın örgütlerde incelenmesi ve performansının değerlendirilmesi oldukça zordur. Bunu kolaylaştırmak amacıyla insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme sistemi ortaya çıkmıştır. Alanyazında performans değerlendirme; değerlendirme kriterlerinin, standartlarının, periyotlarının ve değerlendiricilerin belirlenmesi gibi aşamaları içeren bir süreç olarak ele alınmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000).

Performans Değerlendirme sistemi uygulama aşamasına geçilirken standartlar belirlenmelidir. Örgütte çalışan her bireyin performansının örgüt başarısına ne düzeyde etki ettiği kesin çizgilerle belirlenmelidir. Örgütte amaçlar standartlaştırılmış

ve kesin çizgilerle belirlenmiş ise örgüt başarısı istenen yönde artacaktır. Ancak örgüt amaçları belirlenmemiş ve amaçlar her bireye farklı şekilde uygulanıyorsa bireylerin örgütsel adalet anlayışlarında farklılıklar olacaktır. Performans değerlendirmenin bu kadar önem arz etmesindeki asıl nedenin örgütteki işleyişin tarafsız bir şekilde ortaya konmasıdır. Performansın değerlendirilmesinde asıl amaç; çalışmayan bireyin ortaya çıkarılıp cezalandırılması değildir. Değerlendirme sisteminin asıl amacı; çalışan ve örgüt başarısına olumlu yönde etki eden bireylerin ödüllendirilmesi ve eksikliklerin giderilmesidir. Örgüt başarısının sorgulanması ile birlikte işbaşındaki personelin öz değerlendirme yapmasında da etkili bir yoldur.

Okullar birer eğitim örgütüdür. Performans değerlendirme; eğitim örgütlerinin başarıları açısından önemli bir uygulamadır. Eğitim örgütlerinde genellikle değerlendirme ve denetim kelimeleri beraber kullanılmaktadır. Eğitim örgütlerinde değerlendirme yapmaya yönelik denetimler yapıldığı için değerlendirme ve denetleme kavramları aynı anlamda kullanılmaktadır (Arslan, 2003). Burada performans değerlendirme, önceden tespit edilmiş amaçları gerçekleştirmek, planlanan ve yürütülen etkinlikleri sürecin her aşamasında ölçmek ve değerlendirmek; öğretme-öğrenme sürecini geliştirmek için gerekli önlemlerin alınmasını ve düzenlemelerin yapılmasını sağlayıcı çalışmalarda bulunmak amacıyla yapılır (MEB, 2018).

2.5.1. Performans Değerlendirme Sistemi'nin Tarihsel Gelişimi

Performans Değerlendirmesine ilişkin belli kurallara uygun yöntemlerin, ilk kez ne zaman uygulanmaya başlandığı bilinmemekle birlikte; araştırmalar, Çin'de hüküm sürmüş olan Wei Hanedanlığı (M.Ö. 3. yy) hükümdarlarının, makam sahiplerinin performansını değerlendirmekle görevli bir "İmparatorluk Performans Değerlendiricisi" bulundurulduğunu göstermektedir (Karakuş, 2004). Resmi kayıtlara geçen ilk değerlendirme sistemleri, 1915 yılları öncesinde Frederick Taylor ve arkadaşlarının çalışmaları sonucunda geliştirilmiştir. Sistemin ortaya çıktığı ilk dönemlerde Amerika Birleşik Devletlerinin savunma alanında uygulanmaya başlanmıştır. Savunma alanında çalışan subaylar değerlendirmeye alınmıştır. Daha sonra başta İngiltere olmak üzere diğer ülkelerde de yayılmaya başlamıştır. Bireyi sadece makine gözüyle gören ilk dönem performans değerlendiricileri bireyin kişilik

özelliklerini göz önünde bulundurmadan bireyi değerlendirmeye almışlardır. ABD'de bir dönem insanın kişilik özellikleri üzerinde her ne kadar durulmaya çalışılmışsa da daha sonra bu ülkede performans ve performans sonucunda elde edilen sonuçlara odaklanmıştır (Öztürk, 2008).

1980 yılı ve sonrası; performans değerlendirme sisteminin ve sürecinin belkemiğini oluşturmaktadır. İnsana verilen önemin artması ve insana dair var olan bakış açısının değişimiyle birlikte; performans değerlendirmede insan kaynakları gelişim süreci ortaya çıkmıştır.1980'li yıllar ile birlikte insana araç olarak bakan anlayışın yerini; örgütteki asıl başarının yapıtaşı olan insan varlığının anlayışı hakim olmuştur. Genel olarak performans değerlendirme uygulamasının 1990'lı yıllarda sistem olarak oturtulduğu görülmüştür. Gelişen toplum yapısı ve insana verilen değerin artışıyla birlikte insan kaynakları yönetimi örgütlerde önemli bir faktör haline gelmiştir. Bununla birlikte insana verilen değer ile performans sisteminin gelişimi paralellik göstermiştir (Gök, 2006).

Türkiye'de performans değerlendirme çalışmalarının bir kısmının Osmanlı İmparatorluğu dönemine dayandığı görülmüştür. Mimar Sinan Süleymaniye Camii yapımı amacıyla personel seçimi yaparken işbaşındaki personelin çalışmalarını incelemiştir. Çalışma sonucunda görevini başarı ile tamamlayan personel, nakdi ücret yardımıyla ödüllendirilip, kademe yükseltilmesi yapılmıştır. Performans değerlendirme çalışmalarının; Cumhuriyet dönemindeki ilk uygulaması Türk Silahlı Kuvvetleri'nde gerçekleştirilmiştir. Kamuda ise Türk Hava Yolları, Ereğli Demir-Çelik Fabrikasında ilk uygulama denemeleri gerçekleştirilmiştir. Türkiye'de performans değerlendirme çalışmalarının örgüt başarısına etkisi görülmeye başlanınca 1980 yılı ve sonrasında kurumlar bu uygulamayı daha etkin ve verimli kullanma çabasına girmişlerdir (Öztürk, 2006). 4857 sayılı iş kanununda; işgörenlerin iş sözleşmesinin yenilenmesinin performans değerlendirme sonuçlarına göre oluşturulması gerektiği ifade edilmiş ve 2003 yılı ile resmiyet kazanmıştır (Özmercan, 2016).

2.5.2. Performans Değerlendirme Sistemi'nin Önemi ve Amaçları

Örgütte karmaşık bir yapıya sahip olan insan ve davranışları incelendiğinde; örgüt başarısını arttırmak adına performans değerlendirme sistemi uygulanmıştır.

Performans değerlendirme örgütsel organizasyonların ve başarıların önemli bir yapıtaşıdır. Örgüt içerisindeki hedeflerin belirlenmesi, ödüllerin, disiplin yaptırımlarının uygulanmasının yer aldığı birçok amaca yönelik performans değerlendirme çalışmaları yapılmaktadır (Akçakanat, 2009). Örgüt yöneticileri performans değerlendirme sistemini örgütlerde uygulamak isterken farklı amaçları gerçekleştirmişlerdir.

Genel olarak performans değerlendirme sisteminin iki farklı amacı vardır. Sistemin ilk amacı çalışanlarla ilgili olan amaçlar, bir diğeri ise örgüt yöneticisi ile ilgili amaçlardır. Çalışanlarla ilgili amaçlar; çalışanın kişisel kazanımları ile ilgilidir. Çalışanın alacağı ücret, yükseleceği terfiler veya işten çıkma, iş değiştirme gibi kavramları barındırır. Örgüt içerisinde işgörenler ve yaptıkları iş sonucunda başarı elde eden kişiler, başarılarının karşılığını almak isterler. İş üzerinde bütün performansını ortaya koyan birey aynı oranda performans ortaya koymayan birinin kendisi ile aynı şekilde değerlendirilmesini kabullenemez. Bu şekilde bir değerlendirme gerçekleşirse işgörenin örgüte karşı çalışma isteği azalacak ve yeteri kadar performans gösteremeyecektir. Yapılan değerlendirmeler sonucunda başarılı olan işgörenlere gerekli ödüllendirmelerin yapılması, yeterli başarıyı gösteremeyen işgörenlerin eksikliklerinin saptanması ve bu eksiklikleri gidermek amacıyla birtakım çalışmaların yapılması gerekmektedir.

Performans değerlendirme sistemi; işgörenin görevlerinin saptanması, iş yapmaya özen ve motivasyonun arttırılması ve örgüte olan bağlılığı arttıran önemli bir araç olarak algılanmalıdır (Barutçugil, 2004). Yönetici açısından bakıldığında çalışanlar hakkında ayrıntılı bilgi alarak, örgüt içerisinde çalışanlarla ilgili gerekli ücret, terfi ve işten çıkarma işlemlerinin yerine getirilmesini sağlar (Kayapalı, 2012). Arslan (2003) performans değerlendirme sisteminin amaçlarını şöyle özetlemiştir: Performans değerlendirme sisteminin amaçlarının başında çalışanların yetkinlikleri konusunda fikir sahibi olmak gelmektedir. Çalışanların örgüt kaynaklarını kullanabilme yeterliği konusunda bilgi sahibi olmak amaçlanmaktadır. Örgüt içerisindeki çalışmalara ilişkin mantıksal kararlar verebilmek amaçlanır. Örgütün tüm elemanlarının birbirinden ayrılmaz bir bütün olduğunu görebilmek ve örgütteki iş görenlerin örgütün misyon ve vizyonunu işgörenler arasında ne düzeyde paylaşıldığını görebilmek amaçlanmaktadır. Örgütün ve işgörenin eğitim ihtiyaçlarını saptamak ve

bu ihtiyaç doğrultusunda çalışmalar yapmak amaçlanmaktadır. İşgörenlerin başarı eğilimini en üst düzeyde tutturabilmek ve başarıyla ortaya konmuş davranışları ödüllendirmek amaçlanmaktadır.

Performans değerlendirme sürecinin hem işgören hem de yönetici açısından birçok amacı vardır. Bu amaçlar aynı zamanda örgütlerin de amaçlarını kapsamaktadır. Performans değerlendirmenin örgüt açısından amaçlarına baktığımızda; gelişen bilgi teknolojisi ile birlikte yöneticilerin örgüt devamlılığını ve kalıcılığını sağlaması için performans değerlendirme sistemi bir zorunluluk haline gelmiştir. Örgütlerde; bireyin iş verimini değerlendirmek, örgütün personel eğitim ihtiyacı için bilgi sağlamak, işgörenleri ödüllendirmek ve motivasyonunu arttırmak, işgören eğitim ihtiyacı için yeterli ve gerekli bilgi sağlamak örgüt açısından önemli amaçlardır (Nemutlu, 2017).

2.5.3. Performans Değerlendirme Sistemi'nin Uygulanmasının Faydaları

Performans değerlendirme sistemi 21.yy'da önem verilen bir kavramdır. Geçmiş dönemlerde performans değerlendirme uygulamasına gereken önem verilmemiştir. Artan nüfus ve globalleşen (küreselleşen) dünya ile birlikte kurumların performans değerlendirme sistemini örgütlerde uygulaması kaçınılmaz bir hal almıştır. Akpınar (2005) performans değerlendirme sürecinin faydalarını şöyle özetlemiştir.

Performans değerlendirme sistemi; çalışanın performansı sonucunda üstlerinin ne düşüncede olduğunu hissetmesini ve ait olma, fark edilme ve tanınma ihtiyacını giderir. Örgüt içerisinde yer alan çalışanların ve yöneticilerin örgüt başarısı konusunda sorumluluk üstlenmelerini sağlar. Performans değerlendirme sistemi, aynı örgütte var olan bireylerin iletişim ve etkileşimlerini sağlar. Performans değerlendirme sisteminin uygulandığı kurumlarda çalışanlar sınırları ve standartları belirtilmiş olan kazanımlara uygun bir şekilde işlerini gerçekleştirir. Yöneticilerin yönetimsel becerilerini geliştirmesini sağlayarak örgütte adalet duygusunun gelişimine fırsat sunar. Çalışanların performans sistemi sayesinde kariyer planlama yapmaları sağlanır. Çalışanlar arasında subjektif yorum yapma olasılığını azaltarak belirli kriterler çerçevesinde değerlendirme yapılmasını sağlar. Çalışanlar kazanımları belirlendiği zaman, hangi performansına hangi oranda geri dönütler aldığını bildiği takdirde örgütün başarısı da aynı oranda artacaktır. Çalışanlara verilen geri dönütler kesinlikle

ihmal edilmemelidir. Yapılan performansa ilişkin geri bildirim alan, ücret, terfi vb. sonuçlarla karşılaşan bireyler aynı düzeyde performanslarına dikkat edeceklerdir (Akpınar, 2005).

2.5.4. Performans Değerlendirme Sistemi'nin Kullanım Alanları

Performans değerlendirme sistemi işgören, yönetici ve örgütü ilgilendiren bir sistemdir. Sistemin kullanılmasında işgören, yönetici ve örgütün farklı amaç ve beklentileri vardır. Örgüt yönetimi arzusu ile kurulan sistemlerde; sistemin işgörenler tarafından benimsenmesi ve kabulü esas alınır (Uyargil, 1994). Performans değerlendirme sisteminin çıktıları göz önünde bulundurularak uygun alanlarda kullanımı esastır. Performans değerlendirme sistemi genel olarak bireyin kariyer yönetiminde, ücret yönetiminde, terfi, rotasyon, iş genişleme, iş zenginleştirme ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi alanlarında kullanılabilir. Burada esas nokta; performans değerlendirme sisteminin tüm uygulamalara yansıtılması değil, gerekli ve uygun alanlarda kullanılmasıdır (Fındıkçı, 2000). Bu uygulamaları daha kolay anlayabilmek için çeşitli başlıklar altında incelemekte fayda vardır.

2.5.4.1. Eğitsel İhtiyaçların Belirlenmesi

Örgütlerde yöneticiler örgütün devamlılığını sağlamak ve başarıyı yakalayabilmek için farklı uygulamalar yapar. Gelişen ve değişen dünyada karmaşık bir varlık olan insanın her dönemde beklentileri değişmiştir ve aynı değişiklik ve beklentiler toplumun insandan beklentileri şeklinde kısır bir döngü oluşturmuştur. Öncelikle yönetici örgütte belirli plan ve programlar yaparken çalışanların eğitim ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmalıdır. Ortak bir payda da buluşulup genel olarak hangi konuda eksiklikler ve yanlışlıklar varsa onları düzeltme ve tamir etme adına eğitsel etkinlikler uygulanmalıdır (Nemutlu, 2017).

Toplumlar ancak ve ancak eğitim sayesinde gelişir, değişir ve yarınlara güzel bakar anlayışından hareket edildiği takdirde performans değerlendirme sisteminin uygulandığı örgütler başarı bir örgüt olma statüsüne gelecektir. Değişim ve gelişim ancak eğitimle olur ve eksiklikler eğitimle halledilir. Kısacası performans

değerlendirme sisteminin uygulandığı örgütlerde öncelik bireylerin eğitsel açıdan eksikliklerini gidermek olmalıdır.

2.5.4.2. Kariyer ve Terfi Etme Süreci

Performans değerlendirme sistemini uygulayan yöneticiler çalışanların performansları hakkında ayrıntılı bilgi elde eder. Daha önceki performansı ve halihazırdaki performansını bildikleri için çalışanların terfi işlemlerini veya performansı kötüyse işten çıkarma işlemlerini gerçekleştirirler. Burada çalışan kendi performansı sonrası aldığı dönütlere ek olarak kendini gerçekleştirme ve daha üst düzeye çıkma hissiyatı içine girer.

Bireylerin performans değerlendirme sonuçlarından yola çıkılarak elde edilen verilere göre bireyin başarısı örgüt içindeki konumu ve diğer çalışanlarla ilişkileri hakkında çeşitli veriler elde edilir. Böylelikle hem bireyin durumu hem de örgütün geleceği hakkında çeşitler sonuçlar elde edilip yorumlar yapılabilir (Karahasanoğlu, 2007). Sonuçlar doğrultusunda bireyin kariyer ve terfi süreci işlemleri başlatılır.

2.5.4.3. Ücretlerin Dağılımı

Performans değerlendirme sisteminin uygulandığı örgütlerde çalışanların gösterdikleri performans karşısında almayı bekledikleri birtakım geri dönütler vardır. Bunlar terfi veya ücret gibi geri dönütler olabilir. Ücret konusunda birtakım ihtilaflı düşünceler mevcuttur. Bir grup performansı iyi olan çalışanların ücretlerinde artışın ve iyileştirmenin yapılması gerektiğini savunur. Bir diğer grup ise ücret artışı performansa bakılmaksızın yapılmalıdır fakat performansı daha yüksek olan çalışanlar daha fazla iyileştirme yapılmış şekilde geri dönüt almalıdır (Nizam, 2005).

2.5.5. Performans Değerlendirmenin Avantajları ve Dezavantajları

Örgütlerde kullanılan sistemlerin her ne kadar olumlu yanları sayılsa da olumsuz bir takım sonuçları da vardır. Performans değerlendirmenin avantajları Tablo 1'de verilmiştir (Fındıkçı, 2000).

Tablo 1: Performans Değerlendirmenin Avantajları (Fındıkçı, 2000).

Bireysel başarıların öğrenilmesini sağlar.
Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini sağlar.
Yöneticilerin işgörenlerinin sağlıklı bir şekilde tanımlamasını sağlar.
Örgüt içerisinde statüsel ilişkileri düzenler.
Çalışanların hedeflere ne ölçüde ulaştığı belirlenir.
Kişilerin bireysel hedefler belirlemelerini sağlar.
Elde edilen veriler ışığında ücret dağılımı gerçekleştirilir.

Performans değerlendirme; bireyin hedeflerinin saptanması, ortaya çıkarılması açısından önemli bir uygulamadır. Örgüt içerisinde yer alan bireyin eğitsel ihtiyaçlarının ortaya çıkarılması açısından önemlidir. Bireyi olumlu anlamda etkileyen bir uygulamanın doğrudan örgütü de olumlu anlamda etkilemesi olağandır. Bireyin hedef davranışları örgüt hedefleri ile doğrudan ilgili olacağından bireysel hedefler doğrudan örgütsel hedefleri oluşturur denebilir. Performans değerlendirme; yöneticilere; işgörenlerin özelliklerinin saptanması, nakdi yardım, ödüllendirme ve terfi etme süreçleri konusunda yardımcı olur. Örgütlerde uygulanan her sistem gibi performans değerlendirme sisteminin de birtakım eksiklik ve dezavantajları olabilir. Bunlar Fındıkçı'ya (2000) göre Tablo 2'deki gibi bir bütün halinde toplanmıştır:

Tablo 2: Performans Değerlendirme Sisteminin Dezavantajları (Fındıkçı, 2000).

Adil bir şekilde değerlendirilmediğini düşünen çalışanların örgütsel adalet duygusu zarar görmektedir.
Eleştiriyi kabul etmeyen çalışanlar örgütte çatışmaların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır.
Değerlendiriciler düşük puan vermek istemeyeceklerinden dolayı sisteme karşı oluşan güvenilirlik eksikliğine sebep olmaktadır.
Değerlendirme süreci kimi zaman gereksiz yere uzatılmakta, bu durumda zaman kaybı ve yüksek maliyet ortaya çıkmaktadır.

Her örgüt ve kurumda kullanılan sistem ve uygulamaların yararlarının yanında olumsuz birtakım sonuçları da olabilmektedir. Performans değerlendirme sisteminin avantajlarının yanında birtakım dezavantajlarının olması kaçınılmazdır. Bu sistemde değerlendirilen işgörenler adaletli bir şekilde değerlendirilmediklerini düşünebilirler; bundan dolayı işgörenlerin örgütsel adalet duygusu zarar görebilir.

Örgütü oluşturan her birey gelişim ve değişimlere açık olmayabilir. Birey olumsuz yönde eleştiriyi kabullenmeyebilir; bu durumda örgütsel çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Bireyi veya örgütü değerlendiren kişiler çok fazla düşük puan vermek istemeyeceklerinden dolayı, uygulamaya karşı güvenirlik problemleri yaşanabilir. Performans değerlendirme sistemi maddi açıdan birtakım dezavantajları bünyesinde barındırmaktadır. Değerlendiriciler tarafından sürecin gereksiz yere uzatılması zaman kaybına ve ciddi maliyetlere sebebiyet vermektedir. Buradan hareketle uygulamanın avantajları olduğu kadar dezavantajlarının da olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

2.5.6. Performans Değerlendirmede Kullanılan Yöntemler

Performans değerlendirme sisteminde kullanılan çeşitli yöntemler vardır. Örgütlerde dönemin ihtiyacı, beklentileri ve çalışanların ihtiyaçlarına uygun olarak yöntemler belirlenir. Tek bir performans değerlendirme yöntemi kullanmak yerine birbiriyle ilişkilendirerek ortak bir payda da buluşturmak daha faydalı olmaktadır. Bu yöntemler belli bir başlık altında aşağıda gösterilmiştir.

2.5.6.1. Çalışanların Performanslarına Dayalı Yaklaşımlar

Performans değerlendirme sisteminde kullanılan çeşitli yöntem ve yaklaşımlar mevcuttur. Örgüt içerisinde yer alan işgörenin performansına bağlı olarak gerçekleştirilen yöntemler aşağıda gösterilmiştir.

Hedeflerle yönetim: Değerlendirme sürecinin önemli yapıtaşının hedef belirleme olduğunu vurgulayan önemli bir değerlendirme stratejisidir. Bu strateji üst düzey denebilecek yöneticilerin değerlendirilmesi aşamasında kullanılmaktadır (Arslan, 2003).

Çalışma standartları yaklaşımı: Bu yaklaşım genellikle örgütte üst düzey çalışan olmayan ve işbaşında görev yapan çalışanlar için uygulanan bir yaklaşımdır (Aygün, 2015).

Metin değerlendirmesi: Geleneksel bir performans değerlendirme yaklaşımıdır (Karakuş, 2004).

2.5.6.2. Örgütteki Çalışanlara Yönelik Ortak Bir Performansa Dayalı Yaklaşım

Performans değerlendirme sisteminde kullanılan çeşitli yöntem ve yaklaşımlar mevcuttur. Örgütte çalışanlara yönelik ortak bir performansa dayalı yaklaşımlar aşağıda gösterilmiştir.

Kritik olay değerlendirmesi: Bu yöntem 1914'ten sonra gelişen uygulamalar ve gözlemlerden yola çıkarak ortaya çıkmıştır. Hava kurumu çalışanlarının görevleri esnasında başarılı veya başarısız olmalarına neden olan kritik olaylar belirlenmiştir. Daha sonra bu kritik olaylar karşısındaki davranışları saptanmıştır. İlgili kurumlarla yapılan görüşmeler sonucunda kritik olaylar listesi hazırlanmıştır (Altıntaş, 2005).

Grafik değerlendirme ölçekleri: Yöntem işgörenin işveren tarafından değerlendirildiği yöntemdir.

Kontrol listesi: Çalışanların nitelik ve başarılarına uygun olarak hazırlanan ve her bir maddenin farklı bir ağırlıkta olduğu bir listedir. Var olan ve gerçekleştirilen davranışlara evet; gerçekleştirilmeyen davranışlara ise hayır işareti konarak yapılan bir performans değerlendirme sistemidir (Akalın, 2005).

Davranışsal temellere dayalı dereceleme ölçekleri: Görevin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi amacıyla gereken özelliklerin değerlendirilmesi amacıyla hazırlanmıştır. Bu yöntem aynı zamanda Davranışsal Beklenti Ölçekleri şeklinde de anılır (Karakuş, 2004).

2.5.6.3. Performans Değerlendirmede Yeni Eğilimler

Performans değerlendirme sistemleri genel olarak günün koşullarına göre kendini revize etmektedir. Bilgi teknolojisinin artışıyla birlikte yöntemler elektronik ortamda ve emek-zaman maliyetini göz önünde bulundurarak gerçekleştirilmiştir. Örgüt ve işgören ihtiyaçlarının esas alındığı performans değerlendirme sistemi yeni eğilimler baş göstermektedir. Ortaya çıkan yeni eğilimlere baktığımızda Balanced Scorecard, Lynch-cross performans piramidi, Elektronik ortamda performans yönetim sistemi, 360 derece performans değerlendirme sistemi şeklinde sıralandığı görülmektedir. Günümüzde en fazla kullanılan yöntemlerin başında 360 derece performans yönetim sistemi gelmektedir. Bu sistem ile birlikte çalışanların örgütteki üstleri, diğer takım arkadaşları ve örgüt dışında kurumla ilişkisi olan kişiler tarafından değerlendirilmesini kapsamaktadır.

Balanced Scorecard sistemi Harvard Business School profesörü Robert Kaplan ve David Norton tarafından 1990 yılından sonra geliştirilmeye başlanan bir şirket performans ölçüleme sistemidir (Karakuş, 2004). Lynch-cross performans değerlendirme piramidi tepesinde şirket ve örgütün misyonu ve vizyonu yer almaktadır. Genel olarak bakılacak olursa dönemin ve örgütün ihtiyaçlarına göre çeşitli performans değerlendirme yöntemleri kullanılmaktadır. Önemli olan ve üstün olan hangisi olduğu değil doğru zamanda doğru yöntem ve yaklaşımı kullanmaktır.

2.6. EĞİTİMDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Örgütler başarılarını arttırmak ve örgüt devamlılığını sağlamak amacıyla performans yönetim sistemlerine başvurmaktadır. Örgütün temel yapı taşı olan insanı en fazla ilgilendiren konu ise eğitimdir. Eğitim örgütlerinde başarıyı yakalayabilmenin en önemli göstergesi yüzyılın ihtiyaçlarına uygun bir şekilde örgütü revize etmektir.

Eğitim örgütlerindeki başarıyı ve niteliksel kaliteyi arttırmak adına işverenler, işgörenleri denetim ve değerlendirme yoluna gitmiştir. Eğitim örgütlerindeki denetimin değer biçme ve sonuç görmeye yönelik olmak yerine; geliştirme ve yetiştirme amacına hizmet etmelidir. Eğitim örgütlerinin en önemli uygulayıcısı öğretmenlerdir. Örgütün başarı ve kalitesinde ise öğretmen başarısı ve kalitesi önemli rol oynamaktadır. Geleneksel eğitim anlayışının aksine çağdaş eğitim anlayışında; denetlenmeyen işgörenlerin kendini yenilemesi, geliştirmesi ve örgüt kalitesine

olumlu etkisinin olması mümkün görünmemektedir. Bunu dikkate alarak Türkiye'de Milli Eğitim Bakanlığı birtakım girişimlerde bulunmuştur. Türkiye'de ilk kez "Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı" ile performans değerlendirme sisteminin uygulanmasının gerekliliği ifade edilmiştir (DPT, 2001).

Performans değerlendirme; uygulama öncesinde belirlenmiş hedeflere yönelik, örgütün ve işgörenin işbaşındaki başarısının tespit edilmesi, gerekli analizlerin yapılması ve geri dönütlerin yapılması sürecidir. Performans değerlendirmede; hedeflerin belirlenmesi, bireysel ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi ve kurumun sürekli gelişmesi ve değişimi açısından önemli bir yeri olan personelin planlamaları yapması, süreç içerisinde etkin ve katılımcı bir rol oynaması sistemin ayrılmaz parçalarını oluşturmaktadır (MEB, 2006). Performans değerlendirmedeki denetim sisteminin şeffaf, dikkatli, özenli ve etkili bir uygulamayla gerçekleştirilmesi 2007-2013 yıllarını kapsayan "Dokuzuncu Kalkınma Planı" ile ortaya çıkmıştır. 2000'li yıllardan itibaren bakanlık teftiş usulünde performans değerlendirilmesine yönelik uygulamaları çalışma konusu olarak sürdürmektedir (Akşit, 2006).

Geleneksel teftiş usulünde öğretmenin müfettiş tarafından baskı altına alınması, sonuç odaklı değerlendirmenin yapılması ve şeffaf bir denetim sisteminin olmaması göze çarpmaktadır. Öğretmen hangi kriterlere göre denetlendiğini, nasıl bir uygulama ile karşı karşıya kaldığı hakkında bilgi sahibi değildir. Çağdaş eğitim sistemlerinde ise öğretmen objektif, şeffaf ve etkili bir sistem ile birlikte; hangi kriterler bazında denetime tabi tutulduğu hakkında bilgi sahibidir.

Denetim ve değerlendirme yaparken amaç denetlenenlere ceza verip yaptırım uygulamak değildir. Asıl amaç örgüt verimliliğine olumlu etki eden personelin ödüllendirilmesi; eksik, yetersiz durumların ise belirlenerek ortadan kaldırılması ve gerekli eğitimlerin personele verilmesi esas amaçtır. Denetim ve değerlendirmedeki en önemli problem personelin hangi kriterler bağlamında değerlendirildiğidir. Değerlendirmeler objektif, özenli ve şeffaf olmadığı dönemlerde değerlendirme gerçek amacına hizmet etmemektedir.

Türkiye'de 2018 yılında yayınlanan yönetmelik ile birlikte öğretmen performansının değerlendirilmesi sistemi ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Performans değerlendirilmesinin amaç, ilkeler ve kapsamı ayrıntılı bir şekilde

açıklanmıştır. Öğretmenin yapması gereken iş ve işlemler belirlenmiştir. Değerlendirmenin nasıl ve kimler tarafından yapılacağı belirtilmiştir. Açıklanan yönetmeliğe göre öğretmenlerin çok yönlü değerlendirileceği; değerlendiricilerin belirli formlar ışığında değerlendirme yapması gerektiği belirtilmiştir. Öğretmenleri değerlendirecek kişiler; eğitim-öğretim hizmeti görevini gerçekleştirdiği kurum amiri (okul müdürü),eğitim-öğretim hizmeti görevini gerçekleştirdiği kurumdaki zümre öğretmenleri, zümre dışında birlikte görev yaptığı kurumun öğretmenleri, eğitim-öğretim hizmeti sunduğu öğrencilerin velileri, eğitim-öğretim hizmeti sunduğu öğrenciler ve özdeğerlendirme oluşturmaktadır (MEB, 2018). Değerlendirmeler Milli Eğitim Bakanlığı kurumunun bünyesinde bulunan bilişim ağı yoluyla gerçekleştirilmektedir. Performans değerlendirme sistemi bir ceza aracı olarak değil; ödül ve teşvik amaçlı kullanılmaktadır (Aktekin, 2018).

Performans değerlendirme süreci sonunda; belirlenmiş kriterlere göre puanlanan öğretmenlerin nihai puanları Milli eğitim bakanlığı sistemi üzerinden açıklanır. Öğretmenler değerlendiricilerin yanı sıra bakanlık tarafından 4 yılda bir "Öğretmenlik Mesleği Yeterlilikleri" kapsamında öğretmenleri sınava tabi tutmayı planlanmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı'nın süreçteki amacı; öğretmenin kendini sürekli geliştirmesi ve yetiştirmesidir. Gelişen ve değişen topluma, teknolojiye uygun insan yetiştirmek, geliştirmek ve eksiklikleri olumlu yönde tamamlamak planlanmaktadır (MEB, 2018).

2.6.1. Eğitimde Performans Değerlendirmenin Temel İlkeleri

Öğretmenin performansı değerlendirilirken belirli ölçütler göz önünde bulundurulmalıdır. Değerlendirme yapılırken değerlendiriciler tarafından bir takım ilkeler esas alınarak değerlendirme sürecine başlanır. Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Performans Değerlendirme ve Aday Öğretmenlik İş ve İşlemleri Yönetmelik (Taslak) metnine göre açıklanan öğretmenin performans değerlendirmesi süreci; birtakım ilkeler ışığında yapılır (MEB, 2018). Bu ilkeler aşağıda gösterilmiştir:

Adalet İlkesi

Performans değerlendirme süreci bütün öğretmenlere adil olarak uygulanır (MEB, 2018). Değerlendirme süreci değerlendiriciler tarafından gerçekleştirilirken

temel alınan ilkelerden biri adalettir. Sürecin sağlıklı bir şekilde ilerleyebilmesi ve sağlıklı sonuçlar alınabilmesi için paydaşlar adil bir değerlendirme yoluna girer. Uygulama tüm öğretmenlere, aralarında herhangi bir ayrım gözetmeksizin gerçekleştirilir.

Şeffaflık İlkesi

Performans değerlendirme sürecinde işlemlerin açık olması ve değerlendirilenlerin işlemlerden haberdar edilmesi esastır (MEB, 2018). Performans değerlendirme sürecinin paydaşlarla birlikte yapılması ve yapılan bütün iş ve işlemlerin ayrıntılı ve açık bir şekilde sürece dahil olan herkese aktarımı esastır.

Katılımcılık ve Uzlaşma İlkesi

Performans değerlendirme süreci ortak bir çalışma ile paydaşlarla birlikte yürütülür (MEB, 2018). Performans değerlendirme sürecinde öğretmenin performansı değerlendirilirken; değerlendirmeye katılanların işbirliği içerisinde olması esastır. Katılımcıların; değerlendirme sürecinin sağlıklı olabilmesi için iş ve işlemleri birlikte yürütmek ve ortak bir noktada buluşmak gibi birtakım ilkeleri mevcuttur.

Belirlilik İlkesi

Performans değerlendirme sistemi; uygulama öncesi çerçevesi çizilmiş kriterler ve öğretmenlerin daha önceden bilgilendirildiği bir süreci kapsar (MEB, 2018). Değerlendirme sürecinden önce değerlendirilen kişiler bilgilendirilir. Öğretmenlere hangi kriterler bağlamında sistemin uygulanacağı hakkında bilgi verilir. Öğretmenlerin süreçte nasıl değerlendirileceği, değerlendirme yapmanın amacı, değerlendirme sonuçları ve bu değerlendirme dahilinde ortaya çıkabilecek sonuçlar daha önceden anlatılıp, bilgi verilir. Bu şekilde uygulama yapıldığı sürece belirlilik ilkesine uygun hareket edilmiştir.

İşlevsellik ve Çok Yönlülük İlkesi

Performans değerlendirme süreci yalnız öğretmenin değerlendirilme sürecini kapsamamaktadır. Öğretmenlerin eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi, giderilmesi, görevde yükselme iş ve işlemleri gibi süreçlere kaynaklık eder (MEB, 2018). Öğretmenin performansının değerlendirilmesi süreci basit bir teftiş yöntemi olmaktan ziyade; öğretmenlerin kendini geliştirmesi ve gerçekleştirmesi yolunda önemli bir

adımdır. Bu yöntemle eksikliklerin belirlenip kapatılması, eksiklik olmaması durumunda ise başarıların ödüllendirilmesi esastır. Başarılı olan öğretmenin görevde yükselmesi, öğretmeni geliştirecek iş ve işlemlerin yapılmasını da performans değerlendirme süreci içerir.

2.6.2. Eğitimde Performans Değerlendirmenin Amaçları

Dünyada ortaya çıkan gelişim ve değişimler kuşkusuz her sektörü etkilemektedir. Gelişim ve değişimin toplumda en hızlı yayılma ortamı bulduğu kurumlar ise eğitim örgütleridir. Eğitim örgütleri toplumların kalkınmasında en önemli yükü üstlenen kurumlardan biridir. Bu örgütlerdeki sorumluluğun üstlenicileri öğretmenlerdir. Eğitim ve öğretim hizmetinin en önemli taşıyıcısı konumunda olan öğretmenler; bu görevi üstlenirken ciddi çabalar sergilemektedir. Öğretmenlerin çaba ve gayretleri doğrultusunda gelişim ve değişimini olumlu yönde etkileyecek uygulama ve sistemler hayata geçirilmektedir.

Eğitimin kalitesini arttırmak ve niteliksel anlamda öğretmen kalitesini arttırmak adına çeşitli sistemlere başvurulmuştur. Özel okullar kendi bünyesinde çalıştıracak öğretmen seçiminde öğretmeni ciddi bir denetimden ve değerlendirmeden geçirir. Değerlendirme uygulamasından başarı ile geçen öğretmen çalışmak istediği okulun bir üyesi olur. Özel okulların bu yola başvurmasındaki asıl neden eğitim kurumunun başarı ve kalitesidir. Devlet okullarımızda henüz böyle bir uygulama gerçekleştirilmemiştir. 2000'li yıllardan itibaren Milli Eğitim Bakanlığı tarafından performans değerlendirme uygulamasının öneminden bahsedilmiştir. Bununla birlikte 2018 yılında yayınlanan taslak metin uygulamanın ayrıntılarını açık bir şekilde ortaya koymuştur. Performans değerlendirme ile öğretmenlerin işbaşındaki gayretleri, eğitim-öğretim hizmetini yerine getirirken hangi oranda verimli olduğu ve başarısının tespit edilmesi amaçlanır. Öğretmenlerin performansının değerlendirilmesi ile bilgi ve beceri düzeyinin belirlenmesi amaçlanır. Performans değerlendirme ile öğretmenlerin gerekli eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, tespit edilmesi ve buna yönelik tedbirlerin alınması amaçlanır. Performans değerlendirme ile öğretmenin görevindeki başarılarından dolayı ödüllendirilmesi amaçlanır (MEB, 2018).

Eğitimde performans değerlendirmenin amacı; örgütte başarıyı, etkinlikleri arttırmak adına bireylerin gerekli sorumlulukları alabilecekleri örgüt kültürünü ortaya çıkarmaktır. Bolton'a göre; örgütlerde performans değerlendirmesinin amacı kontrolü sağlamaktır. Eğitim örgütü içerisinde öğretmenler açısından saptanmış hedefler belirlenir. Bu saptanan hedefler doğrultusunda yapılmış olan faaliyetler gözden geçirilir. Bu işlemler sonucunda ilk etapta belirlenen hedefler ile hedeflere hangi düzeyde ulaşıldığı ortaya çıkarılır. Öğretmen bu aşamaları başarı ile geçip, saptanan hedeflere ulaştığı takdirde ödüllendirme yapılır; fakat saptanan hedefler ile hedeflere ulaşma oranı yeterli düzeyde çıkmaması durumunda ödüllendirme yapılmaz. Bu şekilde öğretmen performansı kontrol edilmektedir (Cemaloğlu, 2005).

Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin performansının değerlendirilmesindeki amaç öğretmenlerin mesleki değişim ve gelişimlerine yardımcı olmaktır. Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı eğitim örgütlerinde değerlendirmenin amacı; öğretmenlerin performansları ile ilgili gerekli bilgilerin elde edilmesi ileriye yönelik yönetsel kararların alınmasında ve uygulanmasında yöntem ve teknikler belirlemek, öğretmenlerin kurum hedef ve amaçları ile ilgili düşüncelerini ortaya çıkarmak, belirlenen amaçlar doğrultusunda kurumun ve personelin eksikliklerini belirleyerek hizmet içi eğitim ihtiyaçlarına yön vermektir (EARGED, 2001).

Türkiye'de Milli Eğitim Bakanlığı öğretmen niteliğini arttırmak adına uygulama ve sistemlerine 2018 yılında yeni bir bakış açısı sunmuştur. Öğretmenlerin performansının değerlendirilmesindeki amaç; öğretmenlerin yeteneklerini ortaya çıkarmak, eksik ve yetersiz yönleri ise gerekli hizmet içi eğitimler ile kapatmaktır. Öğretmen niteliğinin gelişimi ve değişimi alanında çağın gerektirdiği ihtiyaçlara binaen yeni bir taslak metin yayınlanmıştır. Bu taslak metin ile performans değerlendirme süreci ayrıntılı bir şekilde tüm yönleriyle ele alınmıştır.

2.6.3. Eğitimde Performans Değerlendirmenin İş ve İşlemleri

Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yayınlanan yönetmelik kapsamında performans değerlendirmenin iş ve işlemleri ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır (MEB, 2018).

2.6.3.1. Değerlendirilenler

Milli Eğitim Bakanlığı Performans Değerlendirme ve Aday Öğretmenlik İş ve İşlemleri yönetmeliğinin 17. maddesinin 1. fıkrasına göre "Bakanlık teşkilatında görev yapan ve bir eğitim öğretim yılında en az üç ay görev yapmış olan öğretmenler değerlendirilir." biçiminde bir hüküm bulunmaktadır (MEB, 2018). Buna göre öğretmenlerin değerlendirilebilmesi için en az üç aylık bir kıdeme sahip olmaları gerekmektedir.

2.6.3.2. Değerlendiriciler

Milli Eğitim Bakanlığı Performans Değerlendirme ve Aday Öğretmenlik İş ve İşlemleri yönetmeliğinin 18. maddesinin 1. fıkrasına göre "Değerlendiriciler, öğretmenin görev yaptığı eğitim kurumu müdürü, öğretmenin görev yaptığı eğitim kurumundaki zümre öğretmenleri, görev yaptığı eğitim kurumundaki zümre öğretmenleri dışındaki öğretmenleri, sorumlu olduğu öğrencilerin velileri, sorumlu olduğu öğrenciler ve kendisidir." biçiminde bir hüküm bulunmaktadır (MEB, 2018). Buna göre öğretmenlerin değerlendirilmesi için yedi ayrı değerlendirici grubu belirlenmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yayınlanan yönetmelik kapsamında; bir öğretmenin değerlendirilebilmesi için bakanlık teşkilatında en az üç ay görev yapmış olması gerekmektedir. Fiili olarak üç aylık süreyi tamamlayan öğretmen, değerlendirme işlemine alınmaktadır. Bakanlık değerlendiricilerin seçiminde eğitimde öğretmenle eğitimde iletişimi bulunan bütün paydaşları sisteme işlemiştir. İlk değerlendirme öğretmenin eğitim-öğretim hizmetini gerçekleştirdiği kurumun müdürü tarafından yapılmaktadır. Öğretmenin kurum içerisindeki performansına dayalı olarak değerlendirme işlemi gerçekleştirilmektedir. Bir diğer değerlendirici ise eğitim-öğretim hizmetinin öğretmen ile işbirliği içinde, birlikte gerçekleştirildiği zümre öğretmenleridir. Zümre öğretmenleri dışında kalan diğer çalışma arkadaşları da öğretmeni değerlendirme işlemine katılmaktadır.

Eğitim-öğretim hizmetinin gerçekleştirildiği grup öğrencilerdir. Bakanlık öğretmenin performansını değerlendirirken öğrencilere de söz hakkı tanımıştır. Öğrencilerin gözünden öğretmenin performansının değerlendirilmesini planlamıştır.

Öğrenci ile birlikte bir de bu öğrencilerin velileri de performans değerlendirme işlemine katılmaktadır. Bakanlık her kesime başvurarak eğitimle yakından uzağa ilgisi olan herkesi değerlendirme işlemine eklemiştir. Çağdaş değerlendirme yaklaşımlarında bireyin kendini gerçekleştirebilmesi adına özdeğerlendirme şarttır. Bu kapsamda değerlendirme işleminde öğretmenin kendisi de öz değerlendirmeye katılarak performans değerlendirme işlemine katkı sağlamaktadır.

2.6.3.3. Değerlendirme

Milli Eğitim Bakanlığı Performans Değerlendirme ve Aday Öğretmenlik İş ve İşlemleri yönetmeliğinin 19. maddesinin 1. fıkrasına göre "Değerlendirme her eğitim-öğretim yılında Bakanlıkça yayınlanan takvim doğrultusunda MEBBİS üzerinden bir defa yapılır." biçiminde bir hüküm bulunmaktadır (MEB, 2018). Buna göre öğretmenlerin değerlendirilmesi işlemi bakanlık tarafından yayınlanacak takvim doğrultusunda gerçekleşmektedir.

Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri (MEBBİS) sitesi bağlantısı ile belirlenen takvim doğrultusunda değerlendiriciler eğitim-öğretim yılında bir defaya mahsus değerlendirme işlemine katılırlar. Performansın değerlendirilmesi sırasında her değerlendiriciye ayrı bir değerlendirme formu açılır. Birden fazla değerlendiriciye aynı değerlendirme formunun uygulanmasının amacına hizmet edemeyebileceği düşünüldüğünden her değerlendiriciye uygun formlar hazırlanmıştır.

Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yayınlanan ilgili yönetmeliğin 22. maddesinin 1. fıkrasına göre "Öğretmenin performansının değerlendirilmesi Ek 2'de yer alan; Form-6, Form-7, Form-8, Form-9, Form-10, Form-11, Form-12, Form-13 kullanılarak gerçekleştirilir." Biçiminde bir hüküm bulunmaktadır (MEB, 2018). Buna göre öğretmen performanslarının değerlendirilmesi sürecinde her değerlendirici grubu kendilerine uygun formlar ışığında sürece katılmaları gerekmektedir.

Öğretmen Ek 2'de yer alan Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yayınlanan formlar ışığında değerlendirmeye alınmaktadır. Öğretmen görev yaptığı kurumun müdürü tarafından Form-6'daki kriterler doğrultusunda değerlendirme işlemine alınmaktadır. Kurum amiri tarafından değerlendirilen öğretmen, bir sonraki basamakta görev yaptığı okuldaki zümre öğretmenleri tarafından Form-7'deki kriterler

doğrultusunda değerlendirilmektedir. Zümre öğretmenlerinin değerlendirme işleminden sonra, öğretmenin görev yaptığı okuldaki zümre öğretmenleri haricindeki çalışma arkadaşları tarafından Form-8 ışığında değerlendirilmektedir. Özdeğerlendirme performans değerlendirmenin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Öğretmen yeterli ve yetersiz olduğu alanları göz önünde bulundurarak Form-9 kriterleri doğrultusunda kendini değerlendirerek değerlendirme işleminin önemli bir parçası haline gelmektedir. Eğitimin önemli bir ayağı ise velilerdir. Milli Eğitim Bakanlığının yayınladığı olası performans değerlendirme sisteminde öğretmenin değerlendirme işlemine velilerde katılmaktadır. Form-10 kriterleri doğrultusunda öğretmen sorumlu olduğu öğrencilerin velileri tarafından değerlendirme işlemine alınmaktadır. Form-11 ışığında öğretmen sorumlu olduğu ilkokul öğrencileri, Form-12 sorumlu olduğu ortaokul öğrencileri, Form-13 ise sorumlu olduğu ortaöğretim öğrencileri tarafından değerlendirme işlemine alınır (MEB, 2018).

2.6.3.4. Performans Değerlendirme Puanının Duyurulması

Milli Eğitim Bakanlığı Performans Değerlendirme ve Aday Öğretmenlik İş ve İşlemleri yönetmeliğinin 23. maddesinin 1. fıkrasına göre "Nihai performans değerlendirme puanı MEBBİS üzerinden duyurulur." biçiminde bir hüküm bulunmaktadır (MEB, 2018). Buna göre performans değerlendirme süreci tamamlanan öğretmenler nihai puanlarını bilişim ağı üzerinden öğrenebileceği belirtilmiştir.

Öğretmen değerlendiriciler tarafından belli kriterler ve formlar ışığında değerlendirme işlemine alınmaktadır. Daha sonra yapılan çalışmalar ve incelemeler doğrultusunda bakanlık tarafından nihai bir sonuç elde edilir ve öğretmen belli bir puan elde eder. Öğretmenin aldığı puan Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri üzerinden öğretmenin kendi sayfasında görünür. Bakanlık tarafından verilen puanlama öğretmenin zayıf yönlerini ortaya koymak değil, etkili ve başarılı yönlerini ortaya çıkarmak eksik kalınan alanlarda ise hizmetiçi eğitimler ve seminerler yolu ile eksikleri kapatmak amaçlanır (Çakır, 2016).

2.6.3.5. Öğretmenlik Mesleği Yeterlikleri Sınavı

Milli Eğitim Bakanlığı ilgili yönetmeliğinin 24. maddesinin 1. fıkrasına göre "Öğretmenler dört yılda bir Öğretmenlik Mesleği Yeterlikleri kapsamında sınava tabi tutulurlar." (MEB, 2018). Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yayınlanan olası performans değerlendirme sistemine göre öğretmen 4 yılda bir, bakanlık tarafından yapılan bir sınava tabi tutulur. Sınavla ilgili iş ve işlemler Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Ölçme, Değerlendirme ve Sınav Hizmetleri Genel Müdürlüğü tarafından yürütülür (MEB, 2018). Öğretmen 4 yılda bir mesleki yeterlikler sınavına alınarak çağın gereklerine uygun ve bilgisini her daim canlı tutması sağlanır. Öğrenme ortamının, öğrenciler ile işbirliğinin, mesleki gelişimin modern çağda önem kazanmasıyla birlikte bakanlığın yönetmeliğinde açıkça belirtilmektedir.

Öğretmenlerin nihai performans değerlendirmesi Milli Eğitim Bakanlığı ilgili yönetmeliğinin 28. maddesinin 2. fıkrasına göre "Öğretmenin Öğretmenlik Mesleği Yeterlikleri Sınavına girdiği yıl; kurum amiri tarafından verilen puanın %20'si, zümre öğretmenlerinin puanlamalarının ortalamasının %15'i, diğer öğretmenlerin puanlarının ortalamasının %10'u, sorumlu olduğu velilerin puanlarının ortalamasının %10'u, öğrenci değerlendirmelerinin ortalamasının %10'u, özdeğerlendirmenin %5'i ve sınavın ise %30'u nihai performans değerlendirme puanını oluşturmaktadır. Öğretmenin sınava girmediği yıl ise okul müdürünün değerlendirme puanının %25'i, zümre öğretmenlerinin değerlendirmelerinin ortalamasının %20'si, diğer öğretmenlerin değerlendirmelerinin ortalamasının %15'i, veli değerlendirmelerinin ortalamasının %15'i, öğrenci değerlendirmelerinin ortalamasının %15'i, özdeğerlendirmenin ise %10'u alınarak nihai performans değerlendirme puanı alınmaktadır." (MEB, 2018).

Öğretmenlerin nihai performans değerlendirme puanı söz konusu olan tüm paydaşların değerlendirmeleri alındıktan sonra öğretmenlere duyurulmaktadır. Öğretmenlik Mesleği Yeterlikleri Sınavına girip girmeme durumuna göre, öğretmenin performans değerlendirme puanı değişiklik göstermektedir. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından hesaplanan nihai puan Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri (MEBBİS) aracılığıyla duyurulur. Puanlaması gerçekleştirilen öğretmenlerin başarı düzeyi de belirtilmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı ilgili yönetmeliğinin 29. maddesinin 1. fıkrasına göre "Öğretmenlerin başarı düzeyi, nihai performans değerlendirme puanı; 90-100 arasında olanlar için A düzeyi, 76-89 puan arasında olanlar için B düzeyi, 60-

75 puan arasında olanlar için C düzeyi, 0-59 puan arasında olanlar için D düzeyi olarak belirlenir.” Biçiminde bir hüküm bulunmaktadır (MEB, 2018).

Performans değerlendirme kriterleri doğrultusunda öğretmenin nihai performans değerlendirme puanı belirlenmektedir. Belirlenen performans puanı dört ayrı düzeyde ele alınmaktadır. Düzeyler “A- B- C- D” şeklinde ilerlemektedir. En alt düzey olan “C ve D” düzeylerinden başlanarak öğretmenler hizmetiçi eğitimlere alınmaktadır. Amaç; her öğretmenin bir üst düzeye çıkmasını sağlamaktır. Verilen eğitimlerle birlikte öğretmenlerin gelişimine katkıda bulunmak ve düzeylerini en üst düzey olan A düzeyine çıkarmak amaçlanmaktadır. Performans değerlendirme puanı her yıl üst üste A düzeyinde olan öğretmenler başarı belgesiyle ödüllendirilecektir (MEB, 2018). En üst düzeyde puan alan öğretmenler için ne tür bir yol izleneceği ile ilgili bakanlık tarafından yayınlanan yönetmelikte ayrıntılı bir açıklama yer almamaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın deseni, çalışma grubu, veri toplama aracının geliştirilmesi, verilerin toplanması ve analizi ile ilgili bilgiler sunulmuştur.

3.1. ARAŞTIRMA DESENİ

Bu çalışma nitel araştırma desenindedir. Nitel araştırma sosyal olayların ve olguların ayrıntılı incelenmesini sağlayan bir yaklaşımdır (Marshall ve Rossman, 2006). Nitel araştırma yaklaşımları bireyin bireysel özelliklerini ortaya çıkarmak ve kendi çabasıyla anlamlandırdığı içinde yaşadığı toplumun özelliklerini keşfetmek üzere geliştirdiği bilgi üretme yollarından birisidir (Özdemir, 2010). Nitel araştırma birtakım disiplinlerle etkileşim halindedir. Toplum Bilimi, Ruh Bilimi, Varlık ve Bilgi Felsefesi gibi alanlar nitel araştırmaya yardımcı olan önemli disiplinlerdir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu disiplinleri bir araya getiren ortak olgu; kişinin davranışlarını, yaşadığı toplum içerisinde ve çok yönlü olarak anlamaya çalışmaktır. İnsan davranışlarının incelenmesinde fen bilimlerinde yaygın olarak kullanılan mekanik anlayışın aksine, insan davranışının doğasına uygun farklı bir anlayışın ortaya çıkması kaçınılmazdır. Geleneksel anlayışların aksine insan ve davranışlarının anlamına odaklanan nitel araştırma deseni kullanılmaktadır.

Nitel araştırma; görüşme, gözlem, doküman analizi, mülakat gibi çeşitli yöntemlerin kullanıldığı, olayların gerçekleştiği ortamda realist ve bütüncül bir şekilde incelenmesine yönelik sürdürülen bir araştırma yaklaşımıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Nitel araştırma deseninde çeşitli yaklaşımlar kullanılır. Bu araştırma kapsamında nitel yaklaşımlardan olgu bilim (phenomelogy) yaklaşımı kullanılmıştır.

Cropley'e (2002) göre olgu bilim çalışmalarında ayrıntılı bir bilgiye sahip olmadığımız olgulara odaklanılır. Veri kaynakları araştırılan olguyla ilgili olguyu yaşayan ve yansıtabilecek birey veya gruplardır. Olgulara ilişkin yaşantıları ortaya çıkarmak amacıyla görüşme tekniği kullanılır. Görüşmeler esnasında etkileşim yolu ile olguların irdelenmesi amaçlanır. Araştırmacının görüşmeler esnasında bireylerle güven ve empatiye dayalı bir ortam oluşturması önemlidir. Görüşmeler esnasında

bireyin ortamında etkisiyle daha önce farkında olmadığı ve üzerinde pek de düşünmediği yaşantılar olduğu ortaya konabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

3.2. ÇALIŞMA GRUBU

Çalışma grubu (örneklem); belirli bir evrenden, belirli kurallar çerçevesinde seçilmiş ve evreni temsil ettiği şeklinde nitelendirilen küçük bir kümedir (Karataş, 2015). Araştırmanın çalışma grubunu 2018-2019 eğitim-öğretim yılı Şanlıurfa ili merkez Eyyübiye, Haliliye ve Karaköprü ilçeleri kamuya bağlı ilkokullarda görev yapan 35 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma grubu belirlenirken seçkisiz olmayan örnekleme yöntemlerinden uygun veya kazara örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemin seçilmesinin nedeni; zaman, para ve işgücü sınırlılıkları açısından çalışma grubunun kolay ulaşılabilir ve uygulama yapılabilir olması dikkate alınmıştır.

Katılımcıların cinsiyeti, kıdemi ve yaşları çeşitlilik göstermektedir. Bu araştırma kapsamında katılımcılara görüşmeler esnasında isimleriyle hitap edilmiş; yalnız verilerin analiz edildiği kısımda gerçek isimlerinin yerine katılımcıyı deşifre edecek; her türlü unsur ve isimden kaçınılacağı bilgisi sözlü olarak ifade edilmiştir. Verilerin analiz edildiği bölümde katılımcıların tanımlanmasını kolaylaştırmak amacıyla harf ve sayılardan yararlanılmıştır (Ö1, Ö2, …vb). Araştırmaya katılan katılımcıların demografik bilgileri Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3: Öğretmenlerin Demografik Bilgileri

Kodu	Yaşı	Cinsiyeti	Eğitim Düzeyi	Kıdem Yılı	Çalıştığı Okul Türü
Ö1	26	Kadın	Lisans	4	İlkokul
Ö2	25	Kadın	Lisans	1	İlkokul
Ö3	23	Kadın	Lisans	1	İlkokul
Ö4	26	Erkek	Lisans	2	İlkokul
Ö5	30	Erkek	Lisans	5	İlkokul
Ö6	32	Erkek	Y.Lisans	7	İlkokul
Ö7	34	Erkek	Lisans	10	İlkokul
Ö8	33	Kadın	Lisans	10	İlkokul
Ö9	34	Kadın	Lisans	11	İlkokul
Ö10	38	Erkek	Lisans	15	İlkokul
Ö11	36	Erkek	Lisans	13	İlkokul
Ö12	34	Erkek	Y.Lisans	10	İlkokul
Ö13	24	Kadın	Lisans	2	İlkokul
Ö14	28	Erkek	Lisans	5	İlkokul
Ö15	32	Kadın	Lisans	9	İlkokul
Ö16	30	Kadın	Lisans	8	İlkokul
Ö17	39	Erkek	Lisans	14	İlkokul
Ö18	37	Erkek	Lisans	13	İlkokul
Ö19	29	Kadın	Lisans	6	İlkokul
Ö20	29	Erkek	Lisans	5	İlkokul

Tablo 3(devamı):Öğretmenlerin Demografik Bilgileri

Kodu	Yaşı	Cinsiyeti	Eğitim Düzeyi	Kıdem Yılı	Çalıştığı Okul Türü
Ö21	25	Erkek	Lisans	2	İlkokul
Ö22	28	Erkek	Lisans	4	İlkokul
Ö23	31	Kadın	Y.Lisans	7	İlkokul
Ö24	32	Kadın	Lisans	7	İlkokul
Ö25	24	Erkek	Lisans	1	İlkokul
Ö26	24	Kadın	Lisans	1	İlkokul
Ö27	27	Erkek	Lisans	3	İlkokul
Ö28	40	Kadın	Lisans	16	İlkokul
Ö29	38	Erkek	Lisans	13	İlkokul
Ö30	34	Kadın	Y.Lisans	9	İlkokul
Ö31	39	Erkek	Lisans	15	İlkokul
Ö32	30	Kadın	Lisans	6	İlkokul
Ö33	25	Erkek	Lisans	2	İlkokul
Ö34	26	Erkek	Lisans	2	İlkokul
Ö35	28	Kadın	Lisans	4	İlkokul

Araştırmaya katılan öğretmenlerin isimleri Ö1, Ö2, Ö3, …..Ö35 şeklinde kodlanmıştır. Araştırmaya katılan katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem yılı değişkenlik göstermektedir. Araştırma grubu demografik bilgileri Tablo 3'te sunulmuştur. Araştırmada katılımcılara görüşme esnasında ismi ile hitap edilmiş; fakat araştırmanın raporlanması esnasında gerçek isimlerinin yerine kodların kullanılacağı kendilerinin hiçbir şekilde deşifre edilmeyeceği veya örtük dahi olsa, katılımcıyı belli edecek her türlü unsurdan kaçınılacağı belirtilmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların tanımlamasında kolaylık sağlamak için katılımcılara harf ve sayı verilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenler için sembol olarak *"Ö"*, öğretmenin sayısını belirtmek için "1, 2, 3, …..35" sayılar kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunu 19 kişi ile erkek öğretmenler oluştururken; 16'sını ise kadın öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan 35 katılımcının eğitim düzeyi çoğunlukla "Lisans" olurken; 4 katılımcının "Yüksek Lisans Eğitimi" aldığı belirlenmiştir. Tablo 3'te görüldüğü üzere katılımcıların yaş dağılımının 25-35 arasında yığılma olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan bütün katılımcıların çalıştığı kurumlar; kamuya bağlı eğitim-öğretim hizmeti sunan resmi ilkokullardır.

Araştırmada katılımcılar yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem yılı durumlarına göre tanımlanmıştır. Araştırmalarda, dış güvenirliği arttıran önemli bir etken katılımcıların yeterince tanımlanmış olmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Araştırmada katılımcıların gönüllülüğü esas alınmış, araştırmaya katılanların kimlik bilgileri gizli tutulmuştur. Katılımcıların gönüllü olmaları araştırmanın geçerliği ve güvenirliğini sağlama açısından önemli olduğu dikkate alınmıştır.

3.3. VERİLERİN TOPLANMASI

3.3.1. Veri Kaynakları ve Veri Toplama Aracı

Bu nitel araştırmada, veri toplama amacı ile yarı yapılandırılmış görüşmeler kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği belli standartların yanında esneklik özelliklerini de barındırmış olması nedeniyle sosyal bilim araştırmalarında

kullanılan önemli bir tekniktir (Ekiz, 2003). Görüşme, nitel araştırmalarda kullanılan temel veri toplama araçlarındandır.

Sosyal bilim araştırmalarında sıklıkla kullanılan tekniklerden olan görüşme ya da mülakat; görüşme öncesi soruların hazırlandığı ve görüşme esnasında yanıtların toplandığı belli bir amaç doğrultusunda gerçekleştirilen etkinliktir (Kuş, 2003). Görüşmeler yetenek, duyarlık, odaklanma, önsezi ve disiplin gibi birden fazla alanı içermesi nedeniyle hem sanat hem de bilimdir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Görüşme karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim sürecidir. Görüşmeler yoluyla; tecrübeler, yorumlar, zihinsel algılar ve tepkiler gibi gözlenemeyen unsurlar anlaşılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Karasar'a (2004) göre görüşmenin en temel amaçları; bireyler ve kurumlararası işbirliğini sağlamak, terapi, tedavi ve bireyin özgüvenini arttırmak, araştırmayla ilgili veriler elde etmektir.

Görüşme sürecinin daha etkili ve verimli hale getirilmesi için dikkat edilmesi gereken ilkeler ve süreçler vardır. Görüşme esnasında görüşme sorularını süreç içerisindeki anlık durumlara göre değiştirebilme, günlük konuşmalar esnasındaki rahatlık ve samimiyeti sağlayabilmek açısından soruları günlük konuşma tarzında sorabilme, dönütlerde bulunabilme, görüşme sürecinin her aşamasında kontrolü elde tutabilme, objektif olma görüşme esnasında dikkat edilmesi gereken ilkelerdir (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Görüşme(mülakat); sosyal bilim araştırmalarında kullanılan önemli bir veri toplama aracıdır. Görüşmeler insan ve toplumun var olduğu yerde sıkça kullanılır. Görüşmeler ya da mülakatlar; fikirlerin paylaşımı, insanlarla etkileşim ve iletişimin gerektirdiği araştırmalarda sıklıkla kullanılmaktadır. Görüşmelerin gerçekleştirildiği katılımcılar gönüllülük esasına göre seçilir. Görüşmelerin zamanı kişiye ve araştırma konusuna göre farklılık göstermektedir.

Bu araştırmada veri toplamak amacıyla; yarı yapılandırılmış görüşmelerde kullanmak üzere bir görüşme protokolü hazırlanmıştır. Veri toplama aracının geliştirilmesinde öncelikle Milli Eğitim Bakanlığının Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı ile açıklanan; öğretmenlerin performansının değerlendirilmesi ve 2018 yılında yayınlanan "Öğretmen Performansının Değerlendirilmesi" taslak yönetmeliği

hakkında literatür ve benzer çalışmalar araştırılmış, performansa dayalı denetimin ve öğretmenlerin performansının değerlendirilmesi uygulaması incelenmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı tarafından açıklanan yönetmelik ile hazırlanan olası bir performans değerlendirme uygulamasına ilişkin öğretmenlerin görüşlerini ve olası uygulama hakkındaki önerilerini irdelemek amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Araştırmada veri toplamak amacıyla görüşülen öğretmenlerin olası bir öğretmenlerin performansının değerlendirilmesi sistemine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla öğretmenlere sorulmak için problem ve alt problem cümleleri hazırlanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanırken soruların sade, anlaşılır ve araştırmanın amacına hizmet etmesi amaçlanmıştır.

Araştırma verilerinin tamamı, araştırmacı tarafından geliştirilen açık uçlu, yanlılıktan uzak, sade, anlaşılır, tek boyutlu sorulardan oluşan "Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu" ile elde edilmiştir. Katılımcılara görüşmeye başlamadan önce araştırmaya tamamen gönüllü bir şekilde katılabilecekleri ifade edilmiş ve görüşme sorularını yanıtlarken gerçek düşünce ve deneyimlerinden bahsetmelerinin araştırma sonuçlarının geçerliği açısından önemli olduğu vurgulanmıştır. Katılımcıların mülakat esnasında ifade ettikleri görüş ve düşünceler araştırmanın veri kaynağını oluşturmuştur. Soruların uygulama sürecini test etmek amacıyla gönüllülük esasına bağlı kalınarak katılımcılardan Şanlıurfa ili merkez Eyyübiye, Haliliye ve Karaköprü ilçelerinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilkokullarda görev yapan 7 sınıf öğretmeni ile pilot uygulama yapılmıştır. Veri toplama sürecinde pilot uygulamada ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Katılımcıların ses kayıt cihazının kullanılmasından dolayı görüşlerini açıklamakta çekingen davrandıkları görülmüştür. Araştırmanın gerçek anlamda amacına hizmet etmesi amacıyla esas uygulamada ses kayıt cihazı kullanılmamıştır. Esas uygulamada sadece not uygulaması gerçekleştirilmiş ve not edilenler görüşme sonrasında katılımcıların hepsine tek tek teyit ettirilmiştir. Pilot uygulama esnasında herhangi bir problem ile karşılaşılmamıştır. Araştırmacı tarafından hazırlanan form, alan uzmanları tarafından incelenmiştir. İnceleme sonucunda gerekli düzeltmeler yapılarak formun son hali elde edilmiştir.

Veri toplamak amacıyla Şanlıurfa İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinler alındıktan sonra katılımcılar gönüllülük esasına dayalı olarak belirlenmiştir.

Katılımcılarla görüşme yapılmadan önce araştırmacı tarafından gerekli bilgilendirmeler yapılmıştır. Katılımcıların uygun olduğu gün ve saat belirlenerek görüşme işleminin gerçekleşeceği gün karara bağlanmıştır. Görüşme öncesi katılımcılara araştırmacı tarafından hazırlanan Gönüllü Katılım Rıza Formu sunulmuştur. Rıza Formunda katılımcıya kişisel bilgileri açıklamada zorlama olmayacağı, verilerin sadece araştırmacının ulaşabileceği güvenli bir ortamda saklı tutulacağı, katılımcının isteği doğrultusunda veriler yazılı doküman haline getirildikten sonra katılımcının paylaşmak istemediği kısımlarının silinebileceği güvencesi verilmiştir. Görüşmeler katılımcının kendini rahat hissettiği uygun yerlerde yapılmıştır. Öğretmenlerle kendi okullarında ders sonrasında müsait oldukları, kendi belirledikleri ortamlar seçilmiştir. Genel olarak öğretmenler odası veya sessiz bir sınıfta görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya ilişkin veriler öğretmenlerle 07.01.2019-18.03.2019 tarihleri arasında görüşmeler ayarlanarak belli bir zaman ve ortamda yapılmıştır. Görüşme süreleri katılımcıdan katılımcıya farklılık göstermekle birlikte en kısa görüşme süresi 30 dakika, en uzun görüşme süresi ise 1 saat (60 dakika) sürmüştür.

3.3.2. Verilerin Analizi

Nitel araştırmalarda veri toplama işlemi gerçekleştirildikten sonra, analiz işlemine geçilir. Bu çalışma; betimsel analiz yöntemi ve yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılarak analiz edilmiştir.

Betimsel analiz yaklaşımına göre, görüşmeler sonucunda elde edilen veriler ışığında temalar ortaya çıkar ve bu temalar doğrultusunda veriler yorumlanır. Betimsel analiz yönteminde; görüşmecilerin fikirleri özetlenip, yorumlanarak sunulmaktadır. Alıntılara sık sık yer verilmektedir.

Ulaşılan veriler belli bir düzene konulup, tasarlanır ve yorumlanır, sebep sonuç ilişkileri irdelenir (Çakır, 2016). Ortaya çıkan temaların ilişkilendirilmesi, yorumlanması betimsel analiz boyutlarını oluşturmaktadır.

Betimsel analiz yöntemi dört basamaktan oluşmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Betimsel Analiz İçin Bir Çerçeve Oluşturma: Belli bir araştırma ve çalışma sonucunda elde edilen verilerden yola çıkarak bir analiz çerçevesi oluşturulur. Elde edilen verilerin hangi temalar kapsamında sunulacağı ve düzenleneceğine karar verilir. Araştırma öncesinde belirlenmiş bir çerçeve olmaması durumunda, analizler esnasında zorlukların ortaya çıkması mümkündür. Bu durum verilerin yanlış yorumlanması ve temaların eksik belirlenmesine sebeptir.

Tematik Çerçeveye Göre Verilerin İşlenmesi: Araştırma sonucunda elde edilen veriler, araştırma öncesinde oluşturulmuş çerçeveye göre incelenip düzenleme yapılır. Verilerin anlamlı bir şekilde tanımlandığı ve sistematik olarak bir araya getirildiği aşamadır.

Bulguların Tanımlanması: Elde edilen verilerin sistematik bir şekilde tanımlandığı ve gerek görülürse doğrudan alıntıların kullanıldığı boyuttur. Verilerin sade, anlaşılır bir dille tanımlanması önemlidir.

Bulguların Yorumlanması: Bulguların açıklandığı, ilişkilendirmelerin yapıldığı aşamadır. Araştırmacının araştırma kapsamındaki yorumlarının nitelikli olabilmesi açısından; bulgular arası neden-sonuç ilişkilendirmeleri, karşılaştırma yapmaları önem arz etmektedir.

Wolcott, veri analizinde üç temel kavrama dikkat çekmektedir. Analiz planlamasında bu kavramların ne şekilde kullanılacağı önemlidir (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Betimleme: Araştırma kapsamında elde edilen verilerden hangi sonuçların ortaya çıktığı belirlenmektedir. Araştırma sonucunda elde edilen veriler ışığında, katılımcıların görüşleri, elde edilen veri kaynaklarından hangi bilgilere ne derece ulaşıldığının ortaya çıkarılmasıdır. Betimleme yaklaşımı "Ne?" sorusuna yanıtların verildiği analiz planlamasını da içine alan önemli bir kavramdır (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Analiz: Veri analizinde temaların ortaya çıkarılması ve temalar arası ilişkilendirmelerin yapılmasında kullanılan basamaktır. Sınıflama ve kodlamaların yapıldığı, "Neden ve Nasıl?" sorularına cevapların arandığı analiz sürecidir (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Yorumlama: Analiz sürecinde anlam ögesinin ortaya çıktığı basamak yorumlama basamağıdır. "Elde edilen veri ne anlama gelmektedir?" sorusu, yorumlama basamağının temel sorusudur. Verilerin anlamlandırılması ve yorumlanması tamamen subjektif bir süreçtir. Araştırmacı elde ettiği verilerin yorumlanması ve anlamlandırılmasından sonra ortaya bir çerçeve, bakış açısı sunmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Miles ve Huberman, analiz sürecinde verileri üç kısımda incelenmesine dikkat çekmektedir. Analiz süreci; verilerin işlenmesi, verilerin görsel hale getirilmesi, verilerin sonuçlanması şeklinde sıralanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Genel olarak analiz süreçlerinde betimleme, ilişkilendirme, anlamlandırma, yorumlama kavramları dikkat çekmektedir. Araştırmacı elde edilen verilerin tanımlanmasını sistematik bir biçimde gerçekleştirerek okuyucunun sürece ilişkin ilk elden bilgi almasını betimsel aşamada amaçlar. Daha sonra verilerin kodlanması, sınıflanması, kapsamlı bir şekilde sağlanır. Temaların ilişkilendirilmesi, anlamlandırılması, yorumlanması son aşamalarda gerçekleştirilen basamaklardır.

Bu araştırma kapsamında elde edilen verilerin sistematik ve düzenli kayıt amacıyla Microsoft Office Programı (Word) kullanılmıştır. Veriler bölüm bölüm birkaç kez okunmuş ve kodlamalar oluşturulmuştur. Analizler esnasında sürekli karşılaştırmalı analiz yöntemi kullanılmıştır. Sürekli karşılaştırma yöntemi araştırmacının çalışma kapsamında elde ettiği verilerin birikmesi sonucunda verileri anlaşılır ve sade bir şekilde ortaya koymaktır (Kvale, 1996).

Görüşmeler esnasında veri kaybını en aza indirebilmek amacıyla katılımcılardan izin alınarak görüşme, ilk olarak not alma işlemi ile gerçekleştirilmiştir. Not alma işleminden sonra veriler bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Bilgisayar ortamına (Word) aktarılan belgenin düzenlenmesi görüşme sonrasında gerçekleştirilmiştir.

3.3.3. Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel araştırma çalışmalarında tarafsızlığın sağlanması ve gerçek sonuçların ortaya çıkarılmasında geçerlik ve güvenirlik büyük önem arz etmektedir. Krueger (1988) çalışma öncesi araştırmacının zihinde tasarladıkları, bu tasarının sonuçlarını ve

bu sonuçlar doğrultusunda diğer durumlara ne derece uygulanabilir olduğunu geçerlik kavramıyla açıklamıştır. Araştırmacıların; elde ettiği sonuçların diğer araştırma sonuçları ile benzer sonuçlar elde edilip edilmeyeceği güvenirlik kapsamında değerlendirilir. Görüşmeler yapıldıktan sonra öğretmenlerden elde edilen veriler Word ortamına aktarılmıştır. Daha sonra bütün katılımcılara tek tek teyit edilmiş; eklemeler ve çıkarmalar yapılmıştır.

Araştırmacı, araştırmanın geçerlik ve güvenirliğini arttırmak amacıyla bazı stratejilerden yararlanmıştır. Araştırmanın geçerliğini arttırmak amacıyla kullanılan stratejilerden biri uzun süreli etkileşim stratejisidir. Yıldırım ve Şimşek (2018) görüşmelerin ilk gerçekleştirildiği aşamada katılımcıların araştırmacının etkisi altında kaldığı ortaya çıkmıştır. Araştırmacının katılımcılar ile gerçekleştirdiği görüşmelerin sıklığı ve süresi arttıkça aralarında bir güven ortamı oluşmaktadır; bu yolla katılımcılardan yansız, gerçekçi ve sağlıklı veriler edilmesi araştırmanın geçerliğini arttırmaktadır. Bu görüşler doğrultusunda; bu çalışma kapsamında yapılan görüşmelerin süresi imkânlar ölçüsünde uzun tutulmaya çalışılmış ve bu yolla araştırmanın geçerliği arttırılmaya çalışılmıştır.

Araştırmada kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formunun geçerliğini sağlamak amacıyla birtakım hususlar söz konusudur. Katılımcı teyidi bu hususlardan biridir. Bu araştırmada geçerliği arttırmak amacıyla teyit stratejisi kullanılmıştır. Buna göre katılımcılardan elde edilen veriler özetlenerek kaleme alınmıştır ve katılımcıların incelemesi ve verileri teyit etmesi sağlanmıştır. Teyit edilebilirlik benzer yöntemlerin kullanıldığı tekrarlı araştırmalardaki sonuçların karşılaştırılabilirliğini ifade eder (Schuler vd., 2011). Teyit edilebilirlik stratejisi nitel araştırma yöntemlerinin temel bir ilkesi ile çelişmektedir. Nitel araştırmaların kapsamında genellikle insan davranış ve düşünceleri incelenmektedir. İnsan dinamik her daim aktif, değişen, gelişen ve karmaşık yapıya sahip bir varlıktır. Teyit stratejisinin aksine insanın benzer olaylara benzer veya aynı tepkiler vermesini beklemek doğru değildir. Nitel araştırmaların temelinde gerçeklerin sürekli gelişim ve değişim içerisinde olduğu ve aynı grup veya benzer gruplara çalışmanın tekrarı sonucu aynı sonuçlara ulaşılmayacağının paradigması yer alır. Buradan hareketle benzer veya aynı yöntemler kullanılsa dahi insan ve insan davranışını ele alan araştırmaların tekrarı mümkün değildir (Öztürk,

2008). Bu nedenle dış güvenirliğin nitel çalışmalardaki anlamı farklılık göstermektedir.

Katılımcıların seçiminde gönüllülük kriteri esas alınmış ve katılımcıların sorulara yansız ve gerçekçi cevaplar vermelerini sağlamak amacıyla kimliklerinin hiçbir şekilde araştırmada kullanılmayacağı belirtilmiştir. Araştırmanın geçerlik ve güvenirliğinin sağlanması açısından katılımcıların araştırmaya gönüllü katılımı önemlidir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bir diğer önemli husus ise; verilerin katılımcılar ile detaylı bir şekilde yüz yüze görüşmeler yapılarak elde edilmesidir. Bu nedenle katılımcılar ile yüz yüze görüşmeler yapılmış ve veriler bu yolla toplanmıştır.

Bu araştırmada geçerlik ve güvenirliği arttırmak amacıyla veri çeşitlemesi ögesi kullanılmıştır. Veri kaynaklarının çeşitlendirilmesi farklı niteliklere sahip katılımcıların araştırmada yer alması yoluyla farklı bakış açıları ortaya koymak ve çeşitli gerçekliklere ulaşmak amaçlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu çeşitliliği sağlamak amacıyla üç farklı ilçeden, farklı yaş, cinsiyet ve kıdem yılı gözetilerek katılımcı çeşitlemesi yapılmıştır. Araştırmacı güvenirliği arttırmak amacıyla kendi konumunu -sınıf öğretmeni olarak görev yapma- belirtmiştir. Veri kaynağı olan bireyler Tablo 3'te açıkça raporlanmıştır.

Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenirliği sağlama amacıyla kullanılan stratejiler Lincoln ve Guba (1985) tarafından nitel araştırmaların doğasına uygun olarak iç geçerlik yerine inandırıcılık, dış geçerlik yerine aktarılabilirlik, iç güvenirlik yerine tutarlılık, dış güvenirlik yerine teyit edilebilirlik kavramları ile açıklanmıştır. Bu doğrultuda çalışmanın geçerlik ve güvenirliğini sağlamak amacıyla yapılan çalışmalar şunlardır:

İç geçerlik/İnandırıcılık: İç geçerlik, araştırmanın ölçütleri ile araştırma alanının elverdiği gerçekliğin uyumluluğudur (Schuler vd, 2011). Nitel araştırmalarda iç geçerliğin sağlanması için bulguların ortama bağlı olarak tanımlanıp tanımlanmadığı, iç tutarlılığı, anlamlı bir bütün oluşturup oluşturmadığı, farklı veri kaynakları, veri toplama yöntemleri ve farklı analiz stratejileri kullanılarak teyit edilip edilmediği, kavramsal çerçeveyle uyumlu olup olmadığı ve araştırmaya katılanlarca gerçekçi bulunup bulunmadığı gibi sorulara cevap verilmesi gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Bu çalışma kapsamında veri toplanırken katılımcılar ile güvene dayalı bir iletişim etkileşim olması esas alınmıştır. Katılımcılardan veriler alındıktan sonra tek tek teyit edilip, düşüncelerinin gerçeği yansıtıp yansıtmadığı ile ilgili düşüncelerinin belirtilmesi istenmiştir. Bütün katılımcılar verilerin doğruluğunu onaylamıştır. Veri toplama araçlarının oluşturulması, verilerin toplanması ve analizi sürecinde ilgili alan yazın incelenmiş, böylelikle veri toplama araçları ile kuramsal bağlamın tutarlılığı, bulguların alan yazına bağlı olarak ortaya konmasını sağlamaya çalışılmıştır.

Güvenirliği sağlayan bir diğer ölçüt ise katılımcıların görüş ve düşüncelerinin bulgular kısmında doğrudan aktarım yoluyla gösterilmesidir. Katılımcılara yöneltilen soruların anlaşılır ve açık olmasına dikkat edilmiştir. Yanlış anlaşılmalara mahal verecek ifadelerden kaçınılmıştır. Bu şekilde elde verilerin geçerlik ve güvenirliğinin negatif yönde etkilenmesine fırsat verilmemeye çalışılmıştır (Yıldırım, 2012). Nitel araştırma yaklaşımlarında geçerliğin önemli bir ölçütü; elde edilen verilerin detaylı bir şekilde rapor halinde sunulması ve sonuçlara ne şekilde ulaşıldığının anlatılması esastır (Barutçugil, 2004). Katılımcılarla yapılan görüşmeler sonrasında elde edilen veriler ışığında, araştırmacı tarafından veriler kodlanmıştır.

Toplanan verilerin ayrıntılı olarak rapor edilmesi ve araştırmacının sonuçlara nasıl ulaştığını açıklaması nitel bir araştırmada geçerliğin önemli ölçütleri arasında yer almaktadır (Karahasanoğlu, 2007).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu çalışma kapsamında; Şanlıurfa ili Eyyübiye, Haliliye ve Karaköprü merkez ilçeleri bağlamında sınıf öğretmenleri ile görüşülerek "Öğretmenlerin performansının değerlendirilmesi konusunda sınıf öğretmenlerinin görüşleri nelerdir?" sorusuna geçerli bir yanıt aranmıştır. Literatüre bakıldığı zaman halihazırda performans değerlendirme üzerine araştırmalar yapıldığı görülmüştür; fakat bu çalışmalarda bizzat sınıf öğretmenleri ile yapılmış çalışmalara rastlanılmamıştır. Literatürdeki ilgili açığı kapatmak amacıyla araştırma sınıf öğretmenleriyle nitel araştırma yöntemi görüşme tekniğiyle yapılmıştır. Görüşme öncesi bakanlık tarafından yayınlanan performans değerlendirme taslak metni katılımcılara araştırmacı tarafından anlatılmıştır. Bu taslak metinden yola çıkarak görüşme sorularına yanıtlar aranmıştır. Araştırmanın alt soruları ve görüşme esnasında sorulan sorulara karşılık ortaya çıkan bulgular aşağıda sıralanmıştır.

4.1. ARAŞTIRMANIN BİRİNCİ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu çalışma kapsamında öğretmenlerin performansının değerlendirilmesi konusunda sınıf öğretmenlerinin görüşlerine başvurulmuştur. Bu kapsamda elde edilen veriler Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4: Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular

	N	%
Öğretmenin performansı ölçülmeli midir?		
Evet, ölçülmelidir.	25	71,42
Hayır, ölçülmemelidir.	10	28,57
TOPLAM	35	100

"*Öğretmenin performansı ölçülmeli midir? Neden?*" sorusu araştırmanın birinci alt problemini oluşturmuştur. Bu kapsamda 35 sınıf öğretmeni ile görüşülmüştür. 35 sınıf öğretmeninin; "Öğretmenlerin performansı ölçülmeli midir?" sorusuna 25 öğretmenin "*Evet, ölçülmelidir.*" yanıtını verdiği; geriye kalan 10 sınıf öğretmeninin ise "*Hayır, ölçülmemelidir.*" şeklinde yanıt verdiği görülmüştür. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %71,42'si "*Evet*" yanıtıyla çoğunluğu oluştururken, %28,57'si ise "*Hayır*" yanıtını vererek azınlığı oluşturmuştur.

Araştırma kapsamında birinci alt probleme ilişkin; katılımcıların çoğunluğunun "Evet, ölçülmelidir." yanıtı verdiği görülmüştür. Katılımcılar eğitim-öğretim hizmetinin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için her türlü uygulamaya sıcak baktıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcılardan "Hayır" yanıtını verenlerin ise uygulamaya tamamen olumsuz bakmadıkları fakat; öğretmen performans değerlendirilmesinin yeterli argümanlar oluşturulmadan yapılması eğitim-öğretim hizmetleri açısından nitelikli sonuçlar doğurmayacağı vurgulanmıştır. "Öğretmenlerin performansı ölçülmeli midir? Neden?" alt araştırma problemine ilişkin katılımcılara ait örnek ifadelere aşağıda yer verilmiştir.

Ö3: Öğretmenlerin performansının gerçekten ölçülmesi gerektiğini düşünüyorum. Denetlenmeyen her kurumun başarısızlığa itildiği kanaatindeyim. Çünkü denetlenen veya denetleneceğini bilen kurum ya da birey bu yolda kendini geliştirecek, değiştirecektir.

Ö5: Evet, kesinlikle ölçülmelidir. Eğitim fakültesinden mezun olan bir öğretmen bir okula atanıyor. Hiçbir şekilde denetlenmeden, mesleki açıdan kendini geliştirmeyen bir birey olarak yıllarca görev yapıyor. İlk sınıfa girdiği an ile emeklilik döneminde son kez sınıfa girdiğinde arada çok büyük fark göremiyoruz. Ben bu nedenle kesinlikle bir teftiş, denetim uygulamasının olması gerektiğini düşünüyorum.

Ö14: Öğretmenlerin performansı ölçülmelidir. Genellikle biz öğretmenler bu duruma çok sıcak bakmayız. Şu an çağın gerektirdiği durumları göz önüne getirdiğimizde bunun artık eğitim hizmetinin niteliği açısından yapılabilir olduğunu savunuyorum.

Araştırmaya katılan Ö3, Ö5 ve Ö14 kodlu katılımcıların; araştırmanın birinci alt problemine ilişkin örnek ifadelerine yukarıda yer verilmiştir. Ö3, Ö5 ve Ö14 kodlu katılımcılara yöneltilen "Öğretmenin performansı ölçülmeli midir? Neden?" alt

problemine ilişkin elde edilen verilerde; öğretmenin performansının ölçülmesi gerektiği anlaşılmaktadır. ”Evet” yanıtını veren katılımcıların gerekçelerinin benzer olduğu verilerden anlaşılmaktadır. Kurumların ve bireylerin denetlenebilir olması gerektiği üzerinde durulmaktadır. Eğitim-öğretim hizmetinin niteliğini arttırmak amacıyla gerekli uygulama ve sistemlerin gerçekleştirilmesi; kendilerinin de her türlü uygulama ve sisteme uyumlu olarak hareket edeceği ifade edilmektedir.

“Öğretmenlerin performansı ölçülmeli midir? Neden?” alt araştırma problemine ilişkin katılımcılara ait “Hayır” ifadesine örnek görüşlere aşağıda yer verilmiştir:

Ö24: Ölçülmemesi gerektiğini düşünüyorum. Belli sınavlardan geçip, zorluklarla bu göreve geliyoruz. Performansın ölçülmesinin tamamen bakanlığımıza iş yükü olacağını düşünüyorum.

Ö29: Hayır, ölçülmemelidir. Öğretmenin performansının ölçülmesinde subjektif (öznel) değerlendirmelerin yapılabileceğinden şüpheliyim. Öğretmen göreve başlamadan önce belli performans kriterlerinden geçerse işbaşındayken tekrar bir değerlendirmeye gerek kalmayacağını düşünüyorum.

Araştırmaya katılan Ö24 ve Ö29 kodlu katılımcıların; araştırmanın birinci alt problemine ilişkin verdikleri yanıtlar yukarıda ifade edilmiştir. Ö24 ve Ö29 kodlu katılımcılara yöneltilen “Öğretmenin performansı ölçülmeli midir? Neden?” alt problemine ilişkin elde edilen verilerde; öğretmenin performansının ölçülmemesi gerektiği savunulmaktadır. *“Hayır”* yanıtını veren katılımcılar tarafından öğretmen performansının nesnel kriterlere göre değerlendirmenin mümkün olamayacağı ve eğitim-öğretim hizmeti adına sağlıklı sonuçlar elde edilemeyeceği ifade edilmektedir. Bireylerin denetime tabi tutulmasının eğitim-öğretim hizmetlerini aksatabileceği ve amacına uygun olmayacağı ifade edilmektedir. Değerlendirmenin kimler tarafından, hangi aralıklarla ve hangi kriterler göz önünde bulundurularak yapılacağı konusunda tereddütleri olduğunu ve bunun Milli Eğitim Bakanlığına ciddi anlamda iş yükü olacağı üzerinde durulmaktadır.

Çelikten ve Özkan (2018) öğretmenin performans değerlendirme sistemi çalışmasına göre; yaş grupları farklı olan öğretmenlerle yapılan görüşmeler sonucunda öğretmenin performansının öğretmenler tarafında olumlu karşılanmadığı tespit edilmiştir. Her okulun idare, veli ve öğrenci profilinin farklı olması nitelikli bir

değerlendirme sürecine mahal vermeyeceği görüşü ağırlık kazanmıştır. Konan ve Yılmaz (2018) performans değerlendirme ile ilgili yaptıkları karma yöntem araştırmasında ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenleri ile görüşme yapılmıştır. Araştırma sonucunda lise öğretmenlerinin değerlendirme sistemine olumlu baktıkları; ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin ise sisteme olumsuz yaklaştıkları tespit edilmiştir. Bu araştırmanın bulguları incelendiğinde diğer araştırmalardan farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

4.2. ARAŞTIRMANIN İKİNCİ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu çalışma kapsamında öğretmenlerin performansının değerlendirilmesi konusunda sınıf öğretmenlerinin görüşlerine başvurulmuştur. Araştırmanın ikinci alt problemine yanıt bulabilmek için katılımcılara "Milli Eğitim Bakanlığınca yürütülecek olası bir öğretmen performans değerlendirme sistemi nasıl olmalıdır?" sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılardan elde edilen veriler Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5: Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Kodlar	**N**	**%**
Personel gelişimine fırsat sağlaması	8	22,85
Eğitici ve öğretici olması	7	20,00
Öğretmeni yargılayıcı olmaması	2	5,71
Öğretmen eksikliklerini saptaması	3	8,57
Öğretmen başarısı odaklı olması	4	11,42
Etkinlik ve süreç odaklı olması	4	11,42
Sınav odaklı değerlendirme olması	2	5,71
Tarafsız ve adil olması	5	14,28
Toplam	35	100

Araştırmanın "Milli Eğitim Bakanlığınca yürütülecek olası bir öğretmen performans değerlendirme sistemi nasıl olmalıdır?" ikinci alt problemine ilişkin verileri kodlanmıştır. Alt probleme ait öğretmen görüşleri Tablo 5'te sunulmuştur. Tablo 5'te görüldüğü üzere öğretmenlerin 8'i (% 22, 85) personel gelişimine fırsat sağlaması, 7'si (% 20) eğitici ve öğretici olması, 2'si (% 5, 71) öğretmeni yargılayıcı olmaması, 3'ü (% 8, 57) öğretmen eksikliklerini saptaması, 4'ü (% 11, 42) öğretmen başarısı odaklı olması, 4'ü (% 11, 42) etkinlik ve süreç odaklı olması, 2'si (% 5, 71) sınav odaklı değerlendirme olması ve 5'i (% 14, 28) tarafsız ve adil olmasını olası uygulamanın olması gereken kriterleri olarak belirtmişlerdir. Öğretmenlerin ikinci alt araştırma problemine ait görüşlerine şu ifadeler örnek verilebilir.

Ö1: Öncelikle işbaşındaki personelin gelişimine fırsat olacak bir uygulama olmalıdır. Bireyin kendini geliştirmesinin yanında; kendini gerçekleştirmesini de sağlayacak imkanlar sunulmalıdır.

Ö8: Öğretmenlerin değerlendirilmesi konusunda bakanlığın eğitici ve öğretici bir uygulama üretmesi gerektiğini düşünüyorum. Denetlemek kavramının sadece olumsuz yönü değil, aynı zamanda bizleri geliştirecek bir yönünün olduğu da unutulmamalıdır.

Ö11: Öğretmenin performansını değerlendirirken öğretmeni yargılayıcı, öğretmenin hatalarını kollayan bir sistem kesinlikle olmamalıdır. Öğretmenin de aslında bir insan olduğu ve hata yapabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Araştırmaya katılan katılımcılardan elde edilen veriler kapsamında; katılımcıların olası bir performans değerlendirme sisteminin kriterlerinin nasıl olması gerektiği ile ilgili *Ö1, Ö8 ve Ö11* katılımcılarının ifadelerine yukarıda yer verilmiştir. Olası bir performans değerlendirme uygulamasının kriterlerinin öğretmenler açısından eğitici ve öğretici yönünü vurgulamışlardır. Öğretmenin kendini geliştirmesine ve gerçekleştirmesine fırsat olabilecek bir uygulama olabileceğini belirtmişlerdir. Burada elde edilen veriler Yalçınkaya'nın görüşünü desteklemektedir. Teftiş her şeyden önce eğitici ve öğretici bir nitelik taşımalı, teftiş edilen işte hata bulmayı amaç bilen teftiş şekli reddedilmelidir (Yalçınkaya, 2002). Araştırmada olası bir öğretmenin performansının değerlendirilmesi uygulamasında; belirlenecek kriterlerin yetiştirici, eğitici yönüne dikkat çekilmiştir. Araştırmanın bulguları ile Yalçınkaya'nın bulguları olası bir değerlendirme uygulamasının kriterlerinin belirlenmesinde; uygulamanın

yetiştirme ve eğitme yönüne dikkat çekmesinden dolayı bulguların birbirini desteklediği söylenebilir. Araştırmanın ikinci alt problemine ait Ö14 ve Ö16 kodlu katılımcıların görüşlerine şu ifadeler örnek verilebilir.

Ö14: Öğretmenlerin performansını değerlendirmeden önce kriterler çok iyi belirlenmelidir. Bizleri neye göre, kime göre değerlendirecekleri çok önceden listelenmelidir. Her şeyden önce uygulama öğretmenin eksikliklerini, fazlalıklarını belirleyip buna göre bir rota çizmelidir. Değerlendirme yapılırken hangi adımlardan geçileceği tek tek açıklanmalıdır.

Ö16: Öğretmenlerin başarılarına, etkinliklerine odaklanan bir süreç planlanmalıdır. Yalnızca eksiklikler değil, var olan fazlalıkları da göz önünde tutacak bir değerlendirme yöntemi olmalıdır.

Araştırma kapsamında *Ö14* adlı katılımcının verdiği yanıt genel anlamda diğer katılımcıların görüşlerini yansıtmaktadır. Öğretmenlerin performansının değerlendirilmesi gerektiğini fakat; bu performans değerlendirmenin nasıl ve kimler tarafından yapılacağı konusunda tedirginlik yaşadıkları ifade edilmiştir. Değerlendirme öncesi gerekli eğitimlerin verilmesi, değerlendirme sürecine katılacak tüm paydaşların belli bir değerlendirme formuna göre süreci yönetmesi gerektiği katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Sürecin sağlıklı bir şekilde ilerleyebilmesi için uzman kişiler tarafından planlama yapılması gerektiği ifade edilmiştir.

Değerlendirme sürecinde öğretmenlerin performansının olumsuz ve eksik yönlerine bakmak yerine; öğretmenlerin görev esnasındaki başarıları, etkinlikleri de önemli bir kriter olarak sıralayan katılımcılar olmuştur. Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma ve Geliştirme Daire Başkanlığının (2006) yaptığı araştırmaya göre; performans değerlendirme; kurumda hangi statüde bulunursa bulunsun personelin başarılarını, başarısızlıklarını, yeterli oldukları alanları, yetersiz oldukları alanları bütünsel bir bakış açısıyla incelemektir. Bu bakış açısı performans değerlendirmenin önemini gözler önüne sermektedir. Kurum yöneticileri bu bakış açısıyla personelin ihtiyaçlarını kolaylıkla karşılayarak, personel yönetimine katkı sağlamaktadır. Bireyin ihtiyaçlarının karşılanması ile birey özgüven ve özdenetimini sağlayarak kendini geliştirme ve gerçekleştirme fırsatına sahip olacaktır (EARGED, 2006). Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma ve Geliştirme Daire Başkanlığının 2006 yılında

yayınladığı raporla değerlendirmenin uygulama boyutunu önemsemiştir. Bu araştırmada da katılımcıların olası bir performans değerlendirme sisteminin teorik yönüne değil pratikteki uygulamasına önem verdikleri görülmüştür. Bu kapsamda her iki araştırma bulgularının benzerlik taşıdığı söylenebilir. Araştırmaya katılan katılımcılardan aralarında fikir ayrılığına sebebiyet verecek çeşitli yanıtlar alınmıştır. Bu ifadelere aşağıda yer verilmiştir.

Ö28: Değerlendirmelerde en önemli kriterin sınavlar olduğunu düşünüyorum. Öğretmenlerin belli dönemlerde sınava tabi tutulmaları ve sınav sonuçlarına göre performans puanları almaları gerekiyor. Bu yolla eğitim kalitesinin gözle görülür şekilde arttığı görülecektir. Örneğin, 5 yılda bir eğitimle, mevzuatla ilgili yazılı bir sınava tabi tutulabiliriz. Daha sonra da sözlü bir sınavla değerlendirme süreci tamamlanmalıdır.

Ö32: Öğretmenler göreve başlamadan önce çeşitli sınavlardan geçip mesleklerini icra etmektedir. Bu sınavları başarıyla geçen insanlara kalkıp 5 yıl sonra ben seni tekrar sınava alacağım demek, sağlıklı ve mantıklı olmaz. İnsanları meslekten soğutur. Yetersizlik duygusu hissetmelerine sebebiyet verir.

Ö28 ve Ö32 kodlu katılımcıların yanıtları yukarıda verilmiştir. Katılımcılardan Ö28 kodlu katılımcı; öğretmenlerin niteliğinin arttırılması adına değerlendirme sürecinde öğretmenlerin birtakım sınavlara girmesi gerektiğini ifade etmiştir. Bu sınavların yazılı ve sözlü olabileceği şeklinde önerilerde bulunmuştur. *Ö32* kodlu katılımcı Ö28 kodlu katılımcının tam aksini düşünmektedir. Ö32 kodlu katılımcı; öğretmenlerin meslek hayatına başlamadan önce zor ve çeşitli bir sınav sürecinden geçtiğinin altını çizmiştir. Bir öğretmenin devlet kurumunda öğretmen olarak atanabilmesi için ilk aşamada Kamu Personeli Seçme Sınavı (KPSS), Eğitim Bilimleri Sınavı, Öğretmenlik Alan Bilgisi Testi (ÖABT) yazılı sınavlarından geçer bir not alması ve akabinde sözlü sınava girerek başarılı bir performans ortaya koyması gerektiğini ifade etmiştir.

Araştırma kapsamında katılımcılardan elde edilen veriler incelendiğinde; katılımcıların genel anlamda tarafsız ve adil bir değerlendirme sistemine olumlu yaklaşım gösterdikleri görülmüştür. Bu kapsamda örnek öğretmen ifadeleri verilmiştir.

Ö2:Tüm öğretmenlerin performansının değerlendirilmesi gerektiğini düşünüyorum. Değerlendirme uygulamasının nasıl yapılacağı hakkında endişelerim var. Gerçekten adaletli bir düzen olacak mı?

Ö3:İş yapan ile yapmayanı ayıracaksa eğer değerlendirme süreci gerçek anlamda manasına ulaşır. Bu benim tanıdığım, bu benim sevdiğim bir insan deyip öznel yargılar işin içine girerse sistemin en önemli olabilecek adalet ayağı çökecektir.

Ö2 ve *Ö3* kodlu katılımcılar uygulamanın adil olması gerektiği boyutuna dikkat çekmişlerdir. Performans değerlendirme uygulamasının katılımcılar tarafından en çok dikkat çekilen konusu; objektif ve adil bir süreç olmasıdır. Söz konusu uygulamayı gerçekleştiren varlık insan olacağı için katılımcılar hakkaniyet kavramının göz ardı edilebileceğini ifade etmiş ve bu konudaki endişelerini dile getirmişlerdir. Akkol (2016) araştırmasında vurguladığı gibi uygulama hakkaniyet ve adil bir strateji ile yönetilmelidir. Adaletli bir sistem olması gerektiği yapılan diğer araştırmalar ile desteklenmektedir (Alay, 2006; Aygün, 2015; Üstünkal, 2013).

Öğretmen performansının bahsi geçen olası sistemde performansının sınav sistemleriyle arttırmak yerine azaltma yoluna gidildiğinin farkına varılacaktır. Ökmen ve Dönmez'e (2005) göre performans, çalışanların bireysel başarılarını ve belirli bir zaman süresindeki davranış ve tutumlarını değerlendiren ve ölçen bir süreçtir. Fındıkçı'ya (2000) göre; performans değerlendirme çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli bir zaman dilimi içerisinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Öğretmenlerin belli bir süre zarfında gözlemlenmesi ve bu sürede göstermiş oldukları davranış ve tutumların incelenmesi gerektiği vurgulanmıştır. Öğretmen açısından yeni bir iş yükünün ortaya çıkabileceği şeklinde değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçları ile benzerlik taşıdığı ifade edilebilir.

4.3. ARAŞTIRMANIN ÜÇÜNCÜ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu çalışma kapsamında öğretmenlerin performansının değerlendirilmesi konusunda sınıf öğretmenlerinin görüşlerine başvurulmuştur. *"Olası sistemin güçlü yanları nelerdir?"* sorusu araştırmanın üçüncü alt problemini oluşturmuştur. Araştırma kapsamında katılımcılara Milli Eğitim Bakanlığı tarafından 26 Şubat 2018

tarihinde yayınlanmış olan taslak metin detaylı bir şekilde anlatılmıştır. Kalkınma planlarıyla eğitim örgütlerine giren performans değerlendirme uygulaması; yayınlanan Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Performans Değerlendirme Yönetmelik Taslağıyla beraber yeni bir boyut kazanmıştır. Katılımcılara yeni yönetmelik ve çok yönlü değerlendirme uygulaması tanıtıldıktan sonra araştırmanın üçüncü alt problemine ilişkin veriler elde edilmiştir. Veriler ışığında temalar oluşturulup kodlamalar yapılmıştır. Temalar katılımcıların (sınıf öğretmenleri) olası uygulamaya ilişkin görüşlerinden elde edilen kodlarla analiz edilmiştir. Öğretmenlerden olası uygulamanın yararları, güçlü yanları ile ilgili görüşlerinin alınmasından hareketle elde edilen veriler Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6: Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Temalar ve Alt Temalar

Temalar	**Alt Temalar**
Öğretmenin Kendini Geliştirmesi	Mesleki gelişim
	Niteliksel kaliteyi arttırma
Değerlendirme Süreci	Değerlendirmenin sürece yayılması
	Süreçten haberdar olma
Değerlendiricilerin Çeşitliliği	Okul Müdürü
	Zümre öğretmenleri
	Diğer öğretmenler
	Öğrenci
	Öğrenci velisi
	Özdeğerlendirme

Araştırmanın üçüncü alt problemine ilişkin elde edilen verilerden hareketle Tablo 6'da görüldüğü üzere temalar ve alt temalar oluşturulmuştur. Öğretmenin kendini geliştirmesi teması, mesleki gelişim ve niteliksel kaliteyi arttırma alt temalarından oluşmaktadır. Değerlendirme süreci teması, değerlendirmenin sürece yayılması ve süreçten haberdar olma alt temalarından oluşmaktadır. Okul müdürü, zümre öğretmenleri, diğer öğretmenler, öğrenci, öğrenci velisi, özdeğerlendirme alt teması ise değerlendirici çeşitliliği temasını oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında elde edilen veriler doğrultusunda tema, alt tema ve kodlar oluşturulmuştur.

Mesleki Gelişim ve Niteliksel Kaliteyi Arttırma Alt Teması

Araştırmanın üçüncü alt problemine ilişkin öğretmen görüşlerine başvurulmuştur. Öğretmen görüşlerinden yola çıkarak "öğretmenin kendini geliştirmesi" teması oluşturulmuştur. Bu tema kapsamında "mesleki gelişim ve niteliksel kaliteyi arttırma" alt temaları belirlenmiştir. Bu alt temalara uygun kodlar Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7: Mesleki Gelişim ve Niteliksel Kaliteyi Arttırma Alt Temasına İlişkin Kodlar

Kodlar	**N**	**%**
Öğretici olması	15	42,85
Eksiklikleri tamamlamaya fırsat	10	28,57
Yenilenmeye teşvik	10	28,57
Toplam	35	100

Araştırma kapsamında "Olası uygulamanın güçlü yanları nelerdir?" üçüncü alt probleme ilişkin öğretmen ifadelerinden hareketle mesleki gelişim ve niteliksel kaliteyi arttırma alt temasına uygun kodlar Tablo 7'de belirtilmiştir. Öğretmenin kendini geliştirmesi temasında araştırmaya katılan tüm katılımcıların olası uygulamanın eğitim kalitesi ve öğretmen kalitesi açısından önemli olduğunu vurgulamışlardır. Olası uygulamayla birlikte öğretmenlerin eksikliklerini görmeleri açısından büyük bir fırsat olacağını değerlendirmişlerdir. Öğretmenlerin 15'i (% 42, 85) olası sistemin öğretici olması, 10'u (% 28, 57) eksiklikleri tamamlamaya fırsat sunması ve 10'u (% 28, 57) yenilenmeye teşvik etmesi ile olası sistemin güçlü yanlarını ifade etmişlerdir.

"Öğretmenin kendini geliştirmesi" teması altında oluşturulan öğretici olması, eksiklikleri tamamlamaya fırsat, yenilemeye teşvik kodlarına ait katılımcı görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

Ö1: "Değerlendirme süreciyle birlikte öğretmenin kendini geliştirmesi ve gerçekleştirmesi yolunda büyük bir adım atılmıştır diye düşünüyorum. Çünkü bu yolla öğretmen eksiklerini görecek ve tamamlama yoluna gidecektir. Eksikliklerini

tamamlayan öğretmen sürekli yenilenmeye açık ve okul başarısına katkısı olan bir birey haline gelecektir."

Ö3: "Uygulamanın herkes açısından öğretici olacağını düşünüyorum. Sadece öğretmen değerlendirmesi gibi gözükse de olası sistemde okul müdürü, öğretmenler, veli, öğrenci kısacası her kesimin öğrenmesine fırsat bir uygulama olacağını düşünüyorum."

Ö5: "Eğitim kalitesinin artacağını düşünüyorum. Çünkü denetlenen veya denetleneceğini bilen birey bu doğrultuda hareket edecektir. Eğer ben denetime tabi tutulacağımı bilirsem veya haberdar olursam bu doğrultuda hareket ederim. Bu durum benim eksikliklerimi görmemi, eksikliklerimi tamamlamayı sağlar. Bu yolla sadece öğretmen değil; öğrenci, okul başarısı da artacaktır."

"Öğretmenin kendini geliştirmesi" teması kapsamında; olası sistemin öğretici olması, eksiklikleri tamamlamaya fırsat, yenilenmeye teşvik" kodlarına göre *Ö1* okul başarısına vurgu yapmıştır. Öğretmenin kendini geliştirmesinin okul başarısına katkısı olacağını belirtmiştir. Çelikten ve Özkan (2018), yaptıkları çalışma sonucunda performans değerlendirme uygulamasının örgüt başarısı ile doğrudan ilintili olduğunu tespit etmişlerdir. Bu araştırma sonucunda elde edilen veriler ile benzerlik taşıdığı söylenebilir.

Ö3 olası uygulamanın öğretici yönüne vurgu yapmıştır. Olası sistemin öğreticilik boyutuna vurgu yapılmıştır. Sistem sayesinde denetleneceğinin farkında olan birey eksikliklerini gidermeye çalışacak ve bu sayede öz denetim ve öz değerlendirme yapma fırsatı bulacaktır. Var olan eksiklik ve yetersizliklerin giderilmeye çalışılmasıyla öğrenen sadece öğretmen olmayacaktır. Öğretmen kurumunu etkileyen en önemli mihenk taşı olması nedeniyle kurum öğrenmesine de katkı sağlayacaktır. Burada elde edilen veriler Yalçınkaya'nın görüşünü desteklemektedir. "Teftiş her şeyden önce eğitici ve öğretici bir nitelik taşımalı, teftiş edilen işte hata bulmayı amaç bilen avcı zihniyetli teftiş şekli reddedilmelidir (Yalçınkaya, 2002). Araştırmada öğretmenin performansının değerlendirilmesinin hem değerlendiriciler hem de değerlendirilenler tarafından yetiştirici, eğitici yönüne dikkat çekilmiştir. Araştırmanın bulguları ile Yalçınkaya'nın bulguları uygulamanın

yetiştirme ve eğitme yönüne dikkat çekmesinden dolayı bulguların birbirini desteklediği söylenebilir.

Öğretmenin eksik kaldığı alanları belirleyerek mesleki birtakım beceriler; yeni yöntem, strateji ve uygulamalar ile öğretmen mesleki gelişimini sağlamakta fayda görecektir. Sezgin (2014) yaptığı araştırma sonucuna göre; performans değerlendirmenin amacının öğretmenlerin kendini değerlendirmesi ve mesleki açıdan donanımlı olmasını sağlamaktır. Araştırmanın sonucunda elde edilen veriler ile Sezgin (2014) yaptığı araştırma sonuçlarının benzerlik taşıdığı söylenebilir. Katılımcılar öğreticilik kavramının sadece öğretmenlerle sınır kalmayacağını belirtmiştir. Olası uygulamayla birlikte öğretmenlerin yanında tüm paydaşların da öğrenecekleri durumlar olacağını vurgulamıştır. *Ö5* olası uygulama ile birlikte eğitim kalitesinin artacağını vurgulamıştır. *Ö3* ile düşünceleri örtüşmektedir. *Ö5* denetim sürecinin eksiklikleri fark etmeye ve tamamlamaya fırsat olduğunu vurgulamıştır. *Ö3*'e benzer ifadelerle okul başarısı ve eğitim kalitesi vurgusu yaparak görüşleri örtüşmektedir.

Değerlendirmenin Sürece Yayılması ve Süreçten Haberdar Olma Alt Teması

Değerlendirme süreci temasına ilişkin araştırmaya katılan katılımcılar değerlendirme sürecindeki birtakım uygulamaların olası sistemin güçlü yanlarına değinmişlerdir. Değerlendirme sürecinin belli bir zaman ve sürece yayılması katılımcılar tarafından olası sistemin güçlü yanları olarak değerlendirilmiştir. Sürecin yanında değerlendirme uygulamasının tek bir kişi, grup veya zümre tarafından yapılmayıp eğitimde rolü olan kişilere bu sorumluluğun verilmesi olumlu bir izlenim oluşturmuştur. Bu temaya ilişkin alt temalar ve kodlar oluşturulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 8'de sunulmuştur.

Tablo 8: Değerlendirmenin Sürece Yayılması ve Süreçten Haberdar Olma Alt Temalarına İlişkin Kodlar

Kodlar	**N**	**%**
Açık ve şeffaf	25	71,42
Süreçte bilgilendirilme	10	28,57
Toplam	35	100

Değerlendirmenin sürece yayılması ve süreçten haberdar olma alt temasına ilişkin veriler Tablo 8'de belirtilmiştir. Öğretmenlerin 25'i (%71, 42) açık ve şeffaf, 10'u (% 28, 57) ise süreçte bilgilendirilmeyi olası sistemin güçlü yanlarından olduğunu ifade etmişlerdir. Sürecin açık ve şeffaf olması kodu araştırmaya katılan öğretmenlerin en çok vurguladığı güçlü yanlardan olmuştur. Araştırmaya katılan bütün katılımcılar sürecin işleyişine vurgu yapmışlardır. Olası uygulamanın değerlendirme sürecinde öğretmenin de bizzat değerlendirme sürecine katıldığı ve sürecin nasıl işlediğinden haberdar olduğunu vurgulamışlardır. Öğretmenlerin belli dönemlerde sınava tabi tutulmaları ve sınav sonuçlarına göre performans puanı almaları öğretmen başarısı yanında eğitim-öğretim kalitesini etkileyeceğini vurgulamışlardır. Bu kapsamda ilgili öğretmen görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

Ö2: "Olası uygulamanın değerlendirme basamaklarına baktığımızda beli bir sürecin geçmesi gerektiği aşikar. Sürecin aşamalarından değerlendirmeye tabi tutulan öğretmenin haberdar edilmesi önemli bir nokta. Öğretmen bizzat süreç içerisinde yer alarak değerlendirme basamaklarından haberdar olmaktadır."

Ö4: "Sürecin sağlıklı ilerleyebilmesi ancak ve ancak tüm işlemlerin açık ve şeffaf olması ile mümkündür. Sürecin içinde olursa öğretmen değerlendirme işlemi daha sağlıklı olacaktır diye düşünüyorum."

Ö10: "Genellikle geleneksel sistemde öğretmen sadece müfettiş tarafından denetime tabi tutulmaktaydı. Bu durum çok da sağlıklı sonuçlar ortaya çıkarmamıştır. Olası sistemle birlikte daha objektif değerlendirmelerin ortaya çıkacağını düşünüyorum. En azından tek bir birey tarafından değerlendirilmeyecek."

Ö11: "Eğitim süreciyle yakından ilgisi olan tüm paydaşların denetim sürecine katılmasını haklı buluyorum. Değerlendirme kriterleri doğrultusunda nesnel bir şekilde denetim yapılırsa başarılı bir uygulama olacağını düşünüyorum."

Ö13: "Bu sistemle tek kişi ile değerlendirme olayı bitecektir. Müfettişin gelip bir ders saati içerisinde kısıtlı bir zaman ve mekanda denetim işlemini gerçekleştirmesi biz öğretmenler için çok büyük bir stres. Fakat açıklanan olası sistem gerçekleşirse biz de bu stresten kurtulmuş oluruz. Çünkü açıklanan sistem bir anda gerçekleşmiyor sürece yayılmış ve biz değerlendirme işleminde rol oynayacağız."

Değerlendiricilerin Çeşitliliği Temasına İlişkin Bulgular

Genel olarak değerlendirme süreci kategorisinde, araştırmaya katılan tüm katılımcıların değerlendirici çeşitliliğinin fazla olmasını uygulamanın güçlü yanlarından olduğunu vurgulamışlardır. Geleneksel sistemin aksine çağdaş eğitim anlayışı ile birlikte denetim sürecinin daha objektif ve sağlıklı yürütüldüğünü vurgulamışlardır. Buna ilişkin elde edilen veriler Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9: Değerlendiricilerin Çeşitliliği Temasına İlişkin Kodlar

Kodlar	**N**	**%**
6 farklı değerlendirici	20	57,14
Değerlendirme formu çeşitliliği	15	42,85
Toplam	35	100

Araştırmanın üçüncü alt problemine ilişkin değerlendirici teması oluşturulmuştur. Bu tema kapsamında öğretmen görüşlerinden hareketle kodlar belirlenmiştir. Tablo 9'da görüldüğü üzere öğretmenlerin 20'si (% 57, 14) altı farklı değerlendirici olması, 15'i (% 42,85) değerlendirme formu çeşitliliği ifadeleri ile olası uygulamanın güçlü yanlarını belirtmişlerdir. Olası uygulama öğretmenin görev yaptığı okulun okul müdürü, zümre öğretmenleri, diğer öğretmenler, öğrenci velisi, öğrenci ve özdeğerlendirme şeklinde değerlendirici çeşitliliği olması en çok vurgulanan güçlü yanlardan olmuştur. Değerlendirme sürecinde değerlendiricilerin kullanacakları formların çeşitli olması öğretmenler tarafından uygulamanın güçlü yanlarını arttırdığı belirtilmiştir. Bu kapsamda örnek katılımcı ifadelerine yer verilmiştir.

Ö22: "Anladığım kadarıyla tek bir kişi tarafından değerlendirme sürecine alınmıyoruz. Değerlendirmede çeşitlilik olması bizim açımızdan daha sağlıklı olur. Sadece okul müdürü değerlendirseydi tekli bir değrlendirme süreci olacaktı. Eğitimle ilişkili tüm paydaşların sürece katılması başarılı sonuçlar elde edilmesine yarar diye düşünüyorum."

Ö31: "Şu an bize anlattığınız formları inceledim. Gördüğüm kadarıyla ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim denetleme formları birbirinden farklı. Müdürün, öğretmenlerin, velilerin, öğrencilerin kısacası sürece dahil olacak herkesin kendine

uygun bir formu var. Çeşitlilik olması gerçek anlamda amacına hizmet etmesine yardımcı olacaktır."

Ö33: "Yalnızca bir kişi veya bir form ışığında denetlenme olayı olmaz. Önemli olan herkesin ifadesine, görüşüne başvurabilmek. Şöyle bir örnek vereyim; bakanlık sadece müdürün ifadesinden yola çıkarak bizi denetime alsa ortaya gerçek sonuçlar çıkmayabilir. Öğretmenin müdürle ilişkisi iyi veya kötü değerlendirme sürecinde hissedilecektir. Sadece veli değerlendirmesi olsa merkez ve kırsal bölgede veli profili birbirinden çok farklı. Merkezde görev yapan öğretmen arkadaşım ile köyde görev yapan biz öğretmenlerin velileri düşünce yapısı açısından farklı görüşler ifade edeceklerdir. Aslında demek istediğim şey şu değerlendirme işlemi tek tip olmamalı ve tek bir kişi veya grup tarafından değerlendirme işlemi yapılmamalı."

Performans değerlendirmenin en önemli amaçlarından biri de yetersiz performansın tespit edilerek geliştirilmesidir (Çakır, 2016). Araştırma sonucunda elde edilen bulgularla benzerlik taşıdığı söylenebilir. Performans değerlendirilmesi uygulamasında öğretmene geri bildirim verilmesi esastır. Yeterli alanlar desteklenip yetersizliklerin de giderilmesi esas noktayı oluşturmaktadır. Uygulama ile öğretmenlerin çeşitli değerlendirme metotlarıyla değerlendirildiği görülmektedir. İlk aşamada 6 farklı değerlendiricinin değerlendirme formlarıyla, gözlemleriyle değerlendirilen öğretmen; daha sonra yazılı sınava tabi tutularak değerlendirme sürecinde yer alması metot çeşitliliğinin esas alındığını göstermektedir. Altun (2014) araştırmasına göre; performansın değerlendirilmesi sürecinde öğretmen, müfettiş ve yöneticilerin değerlendirme yapmalarını olumlu bulmuşlardır.

Sabuncuoğlu (2000) araştırmasına göre, değerlendirmenin tek bir değerlendirici tarafından yapılmasının sağlıklı geri dönütler vermeyeceği belirtilmiştir. Bu çalışmalardaki bulgular araştırmanın bulguları ile örtüşmektedir. Öğretmenin kendini geliştirmesi ve gerçekleştirmesine fırsat veren olası sistem; niteliksel kalitenin her boyutuna etki edeceği görülmüştür. Öğrenen, kendini geliştiren öğretmen yalnızca bireysel niteliklerinin artmasına vesile olmayacağı ifade edilmiştir. Öğretmen gelişirse, öğrenci gelişir. Öğrenci gelişir ve değişirse veli profili de değişir. Öğretmenin ve öğrencinin gelişimi okul örgütünün gelişim ve değişimini aynı oranda etkilemesi beklenir. Okulların geliştiği bir döngüde ülkede eğitim kalitesinin de aynı

değişimden faydalanması kaçınılmazdır. Bu döngünün gerçekçi ve başarılı bir şekilde amacına hizmet edebilmesi için en önemli görev; döngünün en üstünde yer alan eğitim politikası belirleyicilerine düşmektedir.

Araştırmaya katılan tüm katılımcılar olası uygulamanın güçlü yanlarını belirtirken; öğretmenin kendini geliştirmesi ve gerçekleştirmesine imkan sunması, değerlendirme sürecinin her yönüyle öğretici olması, öğretmenin eksikliklerini görmesini sağlaması, eksikliklerini tamamlamaya fırsat sunması, eğitimcilerin yenilenme konusunda teşvik edilmesi, değerlendirme sürecinin tek bir kişi veya kurum tarafından yapılmaması aksine 6 farklı değerlendiricinin (Okul müdürü, zümre öğretmenleri, diğer öğretmenler, öğrenci velisi, öğrenci, özdeğerlendirme) süreçte yer almasına vurgu yapmışlardır. Öğretmenin yetersiz kaldığı durumlarda kendini geliştirmesi ve gelişmeye açık olması araştırma bulgularının birbirini destekler nitelikte olduğu söylenebilir. Sabuncuoğlu (2000) "İşte başarısızlığı kesinleşen işgörenleri işten uzaklaştırmak." şeklinde ifadesi de mevcuttur. Araştırma sonucunda ise eksiklikleri olan öğretmenlerin gerekli eğitime alınmaları esastır. Bu ifade ile araştırma bulguları farklılık göstermektedir. Olası uygulamada öğretmenlerin çeşitli yeterlilik alanlarını ölçen ve yetersizliklerini ortaya çıkaran, öğretmenin gelişimine imkan sağlayan faktörlerin yer alması olası uygulama olan güvenirliği arttırmaktadır.

Değerlendirici çeşitliliğinin fazla olmasının uygulamanın objektif olması yönüne vurgu yapmışlardır. Özellikle eğitimin en önemli yapı taşı olan ve eğitim-öğretim hizmetinin çok daha başarılı sonuçlanmasında katkısı azımsanmayacak derecede olan velilerin de, sürece katılması okul-aile işbirliğine katkısı olacağı vurgulanmıştır. Öğretmen-öğrenci-veli iletişim ve etkileşimi arttıracağı ve bu yolla eğitim-öğretim hizmetine katkı sunacağı vurgulanmıştır. Tüm katılımcılar tarafından, değerlendirme kriterlerinin uygulamaya dönük olduğu ve işlevsel olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca süreçte öğretmenin yer alması ve süreçten öğretmenin de haberdar edilmesi uygulamanın güçlü yanlarının arttırdığını vurgulamışlardır.

4.4. ARAŞTIRMANIN DÖRDÜNCÜ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu çalışma kapsamında öğretmen performansının değerlendirilmesi konusunda sınıf öğretmenlerinin görüşlerine başvurulmuştur. *"Olası sistemin zayıf yanları nelerdir?"* sorusu araştırmanın dördüncü alt problemini oluşturmuştur. Araştırma kapsamında katılımcılara Milli Eğitim Bakanlığı tarafından 26 Şubat 2018 tarihinde yayınlanmış olan taslak metin detaylı bir şekilde anlatılmıştır. Bu çerçevede araştırma alt problemine yanıtlar vermeleri beklenmiştir. Araştırma kapsamında katılımcılardan olası uygulamanın zayıf yanlarına ilişkin elde edilen veriler Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10: Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Temalar ve Alt Temalar

Temalar	**Alt Temalar**
Değerlendirme Süreci	Değerlendirici seçimi
	Değerlendirme Kriterleri
Değerlendirme Sonucu	Puanlama sistemi
	Rehberlik eksikliği

Araştırmaya katılan katılımcılardan elde edilen veriler ışığında araştırmanın dördüncü alt problemine ilişkin temalar ve alt temalar oluşturulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 10'da sunulmuştur. Değerlendirme süreci ve değerlendirme sonucu dördüncü alt probleme ilişkin temalardır. Değerlendirici seçimi ve değerlendirme kriterleri süreç temasında yer alan alt temalardır. Değerlendirme sonucu temasında puanlama sistemi ve rehberlik eksikliği alt temaları oluşturulmuştur.

Değerlendirici Seçimi ve Değerlendirme Kriterleri Alt Teması

Değerlendirici seçimi ve değerlendirme kriterleri alt temasına ilişkin katılımcılardan elde edilen verilere uygun olarak kodlar oluşturulmuştur. 35 sınıf öğretmeni ile yapılan görüşmeler neticesinde konuya ilişkin elde edilen veriler Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11: Değerlendirici Seçimi ve Değerlendirme Kriterleri Alt Temasına İlişkin Kodlar

Kodlar	**N**	**%**
Değerlendiricilerin bilgilendirilmemesi	13	37,14
Belirsizlik olması	9	25,71
Subjektif kriterler olması	13	37,14
Toplam	35	100

Tablo 11'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin 13'ü (% 37, 14) değerlendiricilerin bilgilendirilmemesi, 9' u (% 25, 71) belirsizlik olması, 13'ü (% 37, 14) subjektif kriterler olmasını olası uygulamanın zayıf yanlarından olduğunu ifade etmişlerdir. Değerlendirme süreci ve değerlendirme kriterleri alt teması değerlendiricilerin bilgilendirilmemesi, belirsizlik olması ve subjektif kriterler olması şeklinde kodlanmıştır. İlgili alt temaya ilişkin subjektif kriterlerin olması, belirsizlik olması, sistemin pratikte uygulanabilirliğin zor olması, amacına hizmet etmemesi şeklinde öğretmen ifadeleri belirlenmiştir.

Ö35: "Eğitimde değerlendirme konusuna külliyen karşı değilim; fakat sıkıntının bizi değerlendirecek olan kişilerde olduğunu düşünüyorum."

Ö20: "Değerlendirme ve denetim uygulamalarına karşı olmadığımı ilk sorunuzda belirtmiştim; fakat bu bahsettiğiniz olası uygulamanın uygulanabilir olduğunu düşünmüyorum. Formlarda belirlenen kriterlerin sınıf öğretmenlerinin eğitsel açıdan denetimi konusunda yeterli kriterler olmadığı apaçık ortada."

Ö25: "Değerlendirme uygulamalarının her kurumda olmasını destekliyorum. Eğitim kurumlarında da kesinlikle olmalı. Fakat kime göre, neye göre değerlendiriliyoruz. Bundan haberimiz yok!"

Puanlama Sistemi ve Rehberlik Eksikliği

Araştırmanın dördüncü alt problemine ait puanlama sistemi ve rehberlik eksikliği alt teması oluşturulmuştur. Katılımcılardan elde edilen veriler kapsamında ilgili alt temaya ait kodlar oluşturulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 12: Puanlama Sistemi ve Rehberlik Eksikliği Alt Temasına İlişkin Kodlar

Kodlar	**N**	**%**
Yazılı sınav	16	45,71
Sonucun belirsizliği	12	34,28
Amacına hizmet etmemesi	7	20
Toplam	35	100

Tablo 12'de görüldüğü üzere katılımcıların 16'sı (% 45, 71) yazılı sınav olmasını, 12'si (% 34, 28) uygulama sonucunun belirsiz olmasını, 7'si (% 20) ise olası sistemin puanlama sistemi ve rehberlik eksikliği açısından amacına hizmet etmediğini ifade etmişlerdir. Belirtilen kodlar olası uygulamanın zayıf yanlarını arttırdığı ifade edilmiştir. Değerlendirme süreci ve sonucu temalarına ilişkin öğretmenlerin görüş ve düşüncelerini açıkça belirttikleri görülmüştür. Tüm katılımcılar uygulama öncesi ve sonrasında herhangi bir eğitimin veya bilgilendirme toplantısının yapılmamasının uygulamanın zayıf yanlarını arttırdığını vurgulamışlardır. Yayımlanan taslak metinde değerlendirme sürecinin öncesi veya sonrasında yapılması gereken uygulamaların ayrıntılı ve anlaşılır bir şekilde açıklanmadığı öğretmenler tarafından dile getirilmiştir. Öğretmenlerin en çok üzerinde durdukları konu ise; değerlendiriciler bölümüdür. Öğretmenler değerlendiricilerin gelişigüzel seçildiğini tahmin ettiklerini belirtmişlerdir. Özellikle birkaç öğretmen; veli ve öğrenci profillerinin her okul, yöre açısından farklı olduğunu belirterek performans değerlendirme uygulamalarının her kesim için aynı kriterlere göre uygulanmasını sağlıklı karşılamamaktadır. Değerlendiricilerin eğitsel birtakım aşamaları geçmeden sistemsel uygulamalara katılımının eğitim kalitesine olumlu etkilerinin olmayacağını belirtmişlerdir. Bu kapsamda öğretmen ifadelerine yer verilmiştir.

Ö35: "Bahsettiğiniz uygulama umarım ülkenin her tarafında eşit şekilde uygulanmaz, yoksa büyük bir sıkıntı."

Görüşme esnasında katılımcıdan görüşünü biraz daha ayrıntılı açıklaması istenmiştir. Katılımcıya "Sıkıntıdan kastınızı öğrenebilir miyim?" şeklinde tekrar soru sorularak yanıt istenmiştir.

Ö35: "Sıkıntıdan kastım yanlış anlaşılmasın bireysel olarak değil; genel olarak ülkemiz çok büyük bir ülke. Eğitim hizmeti ülkenin her yöresine verilmeye çalışılırken kültür faktörü de göz önünde tutulmalıdır derim her zaman. Kültürel açıdan çok zengin olduğumuz bu ülkede her bölgenin, her yörenin, her okulun farklı ihtiyaçları hiç kuşkusuz olacaktır. Sizin aktardığınız kadarıyla her okul her öğretmen için aynı uygulama yapılmak isteniyor. Bunu gerçekleştirebilirsiniz, fakat olay şu ne kadar gerçekçi olabilirsiniz!"

Ö14: "Değerlendirme sürecinde velilerin, öğrencilerin olmasını doğru bulmuyorum. Veli değerlendirmesi tamamen öğrenci değerlendirmesi olacak. Sizi sevmeyen öğrenci veliyi etkileyecek, veli de puanlamasını bu doğrultuda gerçekleştirecek. Bu nedenle iki kez öğrenci değerlendirmesine uğramış gibi olacağız."

Ö35 kodlu katılımcı değerlendirme sürecinin değerlendiriciler kategorisine dikkat çekmiştir. Ülkenin sosyokültürel özelliklerine dikkat çekerek kültürün eğitim alanındaki dirençliğine vurgu yapmıştır. Toplumların kültürü olduğu gibi okullarında bir örgüt kültürü vardır. Her okul kültürünün farklı olduğunu belirterek aynı uygulamanın tüm okullarda öğretmenlere uygulanmasının gerçekçi sonuçlar ortaya çıkarmayacağını belirtmiştir. *Ö14* kodlu katılımcı değerlendirme sürecinde değerlendirici pozisyonunda olan veli ve öğrenciye dikkat çekmiştir. Performans değerlendirme uygulamasının değerlendirici kısmında en çok tepki alan değerlendiricilerin; veli ve öğrenci oldukları tespit edilmiştir. Öğretmenler veli ve öğrenci değerlendirmesini birbirinden ayrı düşünmediklerini ifade etmişlerdir. Öğrencinin tamamen veli baskısıyla veya velinin öğrenci istek ve beklentileri doğrultusunda seçimler yapacağı görüşü hakim olmuştur.

Katılımcılar tarafından süreçte belirlenen değerlendiricilerin objektif kriterler ışığında seçilmediği belirtilmiştir. Rastgele bir yöntemle değerlendirme sürecinin yürütüldüğü belirtilmiştir. Olası uygulamanın teorikte planlanmasının mantıklı fakat pratikte uygulanmasının zor olduğu vurgulanmıştır. Değerlendiricilerin puanlama işlemini gerçekleştirirken şahsi konularda yaşanan birtakım olayların sürece dahil edilebileceği ve değerlendirmenin amacına hizmet edemeyeceği tüm katılımcıların ortak fikri olarak vurgulanmıştır. Bununla ilgili katılımcı görüşü aşağıda ifade edilmiştir:

Ö31: "Performans değerlendirme uygulamasını gerçekleştirecek olan varlık insan. İnsanın tarafsız bir şekilde uygulamaya katılacak olmasına ben inanmıyorum. Uygulamaya karşı korkularım var. Öğretmen arkadaşlarım beni değerlendirirken benimle arası iyi olan iyi puanlama yaparken, küçücük bir konuda dahi sıkıntı yaşadığım insanlar kötü puanlar verecektir diye düşünüyorum. Uygulamanın en önemli zayıf yönünün uygulama sürecine öznel düşüncelerin karışabilme ihtimali olduğunu düşünüyorum."

Uygulamanın zayıf yanlarına yönelik katılımcıların en çok üzerinde durdukları bir diğer konu; olası uygulamanın teorikte mantıklı ve gerekli bir uygulama gibi görüldüğü fakat uygulama süreci detaylı bir şekilde incelendiğinde pratikte uygulanmasının kolay olmadığı belirtilmiştir. İncelenen değerlendirme formları ve kriterleri sonrasında katılımcılar; kriterlerin net olarak ifade edilmediği, çerçevenin tam olarak belirtilmediğini ifade etmişlerdir.

Tüm katılımcıların değerlendirme süreci ile ilgili düşüncelerine bakıldığında tedirginlik yaşadıkları konusunda hemfikir oldukları görülmektedir. Sürecin nasıl işleyeceği konusunda tereddütleri olduğu ve değerlendirme kriterlerinin uygulamaya dönük olmadığı belirtilmiştir. Özellikle veli ve öğrenci değerlendirmesinin rastgele yapılmaması, çok ilgisiz veya eğitimi önemsemeyen, bireye saygısı olmayan kişilerin öğretmeni puanlama sistemine dahil olmasını doğru bulmadıklarını belirtmişlerdir. Veli veya öğrencinin değerlendirme yapması eğitim kalitesini arttıracak ve amacına hizmet edecekse; belli eğitim veya seminerlerden sonra gerçekleşmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Araştırma kapsamında katılımcıların olası sistemin zayıf yanlarına ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir.

Ö34: "Evet değerlendirilmeliyiz peki nasıl? Öncelikle sistemin girdileri çıktıları belirlenmeli. Değerlendirme işlemine kadar her şey iyi güzel de sonuçta ne olacak. Yetersizlikleri olan öğretmenler tamamlama işlemine giderken, sınavlar ve değerlendirmeler sonucunda başarılı olan öğretmenlere nasıl bir yol tavsiye edilecek?"

Ö33: "Yazılı bir sınava tabi tutulmak 10 yıldır görev yapan biri için pek de mantıklı olmasa gerek."

Ö32: "Öğretmenlik sürecinde yeteri kadar sınava maruz kalıyoruz. Bunun yanında görevi eda ederken bakanlık tarafından tekrar bir sınava -üstelik 4 yılda bir – girmek hiç kolay bir iş değil. Yazılı sınavın içeriğine baktığımda pratikte uygulamaya dönük olmayan bir sınav olduğunu düşünüyorum."

Ö8: "Değerlendirme sonucunda ne ile karşılaşacağımız hakkında herhangi bir bilgilendirme yok.4 yılda bir sınav,6 farklı değerlendirici mevcut fakat sonrası muamma…"

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, olası uygulamanın zayıf yanları hakkında birtakım düşünceleri ortaktır. Öğretmenlerin değerlendirme sürecine tümüyle karşı oldukları söylenemez, fakat yönetmelik kapsamında açıklanan olası sistemin ciddi anlamda eksiklikleri olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmenlerin değerlendirme öncesi ve sonrası herhangi bir bilgilendirme toplantısının yapılmamasının uygulamanın zayıf yanlarını arttırdığını belirtmişlerdir. Değerlendirme formlarına bakıldığında kriterlerin subjektif olması ve uygulamaya dönük kriterler içermemesi uygulamanın zayıf yanlarını arttıran bir diğer etken olarak ifade edilmiştir. Sınav uygulaması ve öğretmenin 6 farklı denetime tabi tutulması öğretmenler açısından uygulamanın amacına riayet etmediği şeklinde ifade edilmiştir. Değerlendirici konusunda öğrenci ve veli değerlendirmesinde öğretmenlerin hem fikir oldukları görülmüştür. Öğretmenler öğrencinin değerlendirme sürecinde mantıksal olmak yerine yaş, psikolojik durum, sosyal ortamın da etkisiyle duygusal davranabileceklerini vurgulamışlardır. Veli ise öğretmeni öğrencisinin gözüyle değerlendirecek ve söz konusu olan veli değerlendirmesi aslında ikinci öğrenci değerlendirmesi olayına dönecektir şeklinde ifade etmişlerdir.

Alanında herhangi bir yetkinliğe ulaşmamış kişilerin öğretmen değerlendirmesi görevini icra edecek olması eğitim kalitesi ve kurum kalitesine pozitif anlamda etki etmeyecektir. Uçar (2001) çalışmasına göre, öğretmenlerin çoğu sicil değerlendirmesi yapan yönetici ve müfettişlerin bu alanda yeterli olmadıklarını belirtmiştir. Yöneticinin geri bildirim aşamasında olumlu motivasyon tekniklerini kullanması ve performans hedeflerinin yönetici ve çalışan ile birlikte belirlenmesi çalışanın iş motivasyonu ve performans gelişimine büyük katkı sağlayacaktır (Barutçugil, 2003).

Araştırma kapsamında öğretmenler ile gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde; olası uygulamanın öğretmenler, öğrenciler, kurum ve eğitim kalitesi açısından birtakım sakıncaları olduğu tespit edilmiştir. Eğitim-öğretim hizmetinin en önemli ögesi olan öğretmenler; bu görevi yerine getirirken diğer eğitim ögelerini (öğrenci, veli, kurum) de hiç kuşkusuz etkilemektedir. Eğitim-öğretim hizmeti esnasında sürekli gözetlendiğinin farkında olan birey; bu hizmeti başarılı bir şekilde ortaya koyamayacağı tespit edilmiştir. Öğretmenin performansında gerçekleşecek en küçük bir başarısızlık doğal olarak öğrenciyi ve öğrenci kalitesi ve başarısını etkileyecektir. Öğrencinin akademik olarak performansının düşmesi velinin eğitim ve öğretim hizmetindeki ilgi ve desteğini azaltmasına sebebiyet verecektir. Öğretmen-öğrenci-veli üçgeni eğitimin en önemli ayağıdır. Bu üçgende ortaya çıkacak herhangi bir aksaklık durumunda kurumun vizyon ve misyonları yeterli düzeyde yerine getirilemeyecektir.

Çağdaş eğitim yaklaşımlarıyla beraber öğrenci-veli-öğretmen-kurum kavramları eğitim zincirinin önemli halkaları olduğu ve birbirinden ayrılmaz parçalar olduğu bilinmektedir. Bu zincirin başarılı ve nitelikli olması ülkenin eğitim kalitesi ile doğru orantılıdır. Bu zincirde meydana gelecek bir eksiklik durumunda eğitim kalitesi düşecek ve toplumun eğitim örgütlerine karşı var olan güveninde zedelenmeler meydana gelecektir.

4.5. ARAŞTIRMANIN BEŞİNCİ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu çalışma kapsamında öğretmenlerin performansının değerlendirilmesi konusunda sınıf öğretmenlerinin görüşlerine başvurulmuştur. *"Öğretmenlerin olası sistemin uygulanmasına yönelik görüş ve önerileri nelerdir?"* sorusu araştırmanın beşinci alt problemini oluşturmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerden elde edilen veriler ışığında performans değerlendirilmesine yönelik öğretmen görüşleri belirlenmiştir. Elde edilen veriler Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13: Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Öneriler	**N**	**%**
Puanlama odaklı olma yerine yetiştirmeye dayalı	5	14,28
Uygulamaya dönük bir model	6	17,14
Yüksek lisans ve doktora teşviki	11	31,42
Hizmet içi eğitimler	5	14,28
Üniversiteler-Eğitim fakülteleriyle işbirliği	8	22,85
Toplam	35	100

Araştırmanın beşinci alt problemine ilişkin öğretmen görüşleri Tablo 13'te sunulmuştur. Tablo 13'te görüldüğü üzere öğretmenlerin 5'i (% 14, 28) puanlama odaklı olma yerine yetiştirmeye dayalı, 6'sı (%17, 14) uygulamaya dönük bir model olması gerektiğini, 11'i (% 31, 42) yüksek lisans ve doktora teşviki yapılmasını, 5'i (% 14, 28) hizmet içi eğitimlerle öğretmenlerin desteklenmesini, 8'i (% 22, 85) üniversiteler ve eğitim fakülteleriyle işbirliği yapılması gerektiği önerisinde bulunmuştur.

Olası performans değerlendirme uygulamasının daha objektif olması ve amacına hizmet edebilmesi için öğretmenlerden olası uygulamaya yönelik görüş ve önerileri alınmıştır. Araştırma kapsamında öğretmenlerin olası uygulamaya tamamen karşı olmadıkları tespit edilmiştir fakat görüşmeler neticesinde uygulamaya her ne kadar karşı olmadıkları ifade edilse de birtakım eksiklikler belirtilerek öneriler sıralanmıştır. Öğretmenler tarafından olası uygulamaya yönelik en çok vurgulanan kısım; değerlendirme ve denetim sistemlerinin puanlama odaklı olmanın aksine yetiştirme ve geliştirmeye dayalı olması gerektiği vurgusudur. "Uygulama gelişim ve değişimi destekleyecek nitelikte olmalıdır." vurgusu yapılmıştır. Bu kapsamda öğretmen ifadeleri sunulmuştur.

Ö9: "Olası uygulamanın puan sisteminin objektif olacağını sanmıyorum. Puanlamalarda illaki hatalar olabilir. Eksiklik veya fazlalık olabilir."

Ö11: "Değerlendirme işlemi öğretmenin meslek hayatını ve başarısını olumsuz etkileyecek düzeyde olmaması gerektiğini düşünüyorum. Öğretmene sürekli geri bildirimlerin verileceği, gelişimini destekleyecek uygulamalar gerçekleştirilerek ve öğretmenin statüsünü etkileyecek uygulamalara yer verilmemesi gerektiği düşüncesindeyim."

Ö12: "Benim açımdan bir uygulama; eğitim sistemimizi ve öğretmenlerimizi değiştirecek ve geliştirecekse başarıya ulaşabilir. Bahsettiğiniz olası uygulamada puanlama sistemi dikkatimi çekti. Öğretmenin kalitesini puanla ölçmeyi düşünüyorsak yanılırız. Öğrenci statüsünde değerlendirerek puanlamaya gidilerse tüm eğitim camiasına haksızlık yapılmış olur."

Ö23: "Yapacağımız veya önereceğimiz her uygulama kesinlikle değişim ve gelişim odaklı, eksiklikleri kapatmaya yönelik olmalıdır."

Ö9, Ö11, Ö12 ve *Ö23* kodlu öğretmenler uygulamanın gelişim odaklı olması gerektiğine vurgu yapmışlardır. Öğretmen niteliği ve kalitesinin puanlama sistemiyle üst seviyelere çıkarılamayacağı vurgulanmıştır. Olası uygulamanın; değişim ve yetiştirme odaklı çağdaş eğitim prensipleriyle harmanlanması gerektiği önerilmiştir. Öğretmene öğrenci statüsünde pozisyonu verilerek, değerlendirme uygulamalarına katılımının öğretmenin toplum içerisindeki değerinin azalmasına sebebiyet vereceği belirtilmiştir.

Öğretmenlerin olası uygulamaya yönelik vurgu yaptıkları bir diğer husus; geliştirilen modellerin uygulamaya dönük performans ölçümü yapması gerektiğidir. Öğretmenlerin performansının ölçümü uygulanabilir sistemler ışığında gerçekleştirilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Uygulamaya yönelik modeller görüşü aşağıda verilen öğretmen görüşleriyle desteklenmektedir.

Ö7: "Performans kavramının tamamen fiilaytta, uygulamada ölçülmesi gerekir diye düşünüyorum. Bir uygulama sonucunda puanlanacak veya denetleneceksem; bu uygulamaya yönelik bir model olmalı."

Ö19: "Öğretmen sınıf içerisinde belli aralıklarla denetime tabi tutulmalıdır. Gerekirse mikro öğretim yapılabilir. Öğretmenin bir ders video kaydı alınıp daha sonra öğretmenle birlikte izlenebilir."

Ö33: "Performans kriterleri belirlenirken; belirleyiciler kriterlerin uygulamada karşılığına dikkat etmelidir. Yeni sistem ve uygulamalarımız sadece teorikte kalmamalı, pratikte karşılığını bulmalıdır."

Ö7, Ö19 ve *Ö33* kodlu öğretmenler uygulamaya yönelik sistemler önerisinde bulunmuşlardır. Kriterlerin belirlenmesi aşamasında uygulanabilir, ölçülebilir ve puanlanabilir seçimlerin yapılmasına vurgu yapılmıştır. Öğretmenler ile yapılan görüşmeler neticesinde; denetim ve değerlendirme sürecine öğretmen görevde iken başlamak bazen çok geç olabilir ve istenmeyen sonuçlara sebep olabilir. Eğitim Fakültesine başlayan bir öğretmen adayı bu değerlendirme süreçleri kapsamında yetiştirilmelidir. Dönemin gerektirdiği şartlar doğrultusunda; öğretmen adaylarının çağın şartlarına uygun yetiştirilmesi konusunda bütün öğretmenler hem fikirdir. Geleneksel sistemlerin aksine çağdaş eğitim sistemi yaklaşımlarına göre öğretmen puanlama odaklı değil, yetiştirme odaklı sisteme dahil edilmelidir. *"Puanlama işlemine dahil olacak değerlendiriciler belli kriterler ışığında bakanlık tarafından seçilmelidir."* şeklinde öğretmen görüşü hakimdir. Bu kategori ile ilgili öğretmen görüşleri aşağıda sıralanmıştır:

Ö26: "Kimliği gizli bakanlık tarafından seçilmiş bir öğretmen okulda en az bir dönem gözlem yapmalıdır. Sadece öğretmenin değerlendirilmesi değil aynı zamanda okulun, okul müdürünün ve bütün öğretmenlerin denetim sürecine katılması gerektiğini düşünüyorum."

Ö31: "Değerlendirme işlemi yazılı ve sözlü yapılmalıdır. Kriterleri de alanında uzman kişiler tarafından belirlenmelidir."

Ö32: "Öğretmeni değerlendirme işlemi için bakanlık tarafından bir heyet belirlenmelidir. Bu heyet sadece öğretmenlerden değil her meslek grubundan olmalıdır. Heyetin belirlenmesinde heyeti oluşturan kişilerin doğup büyüdükleri yer aynı ortam olmalıdır. Mesela; Urfa ilinde bir öğretmen değerlendirmesi için heyet belirlenecekse bu heyetteki kişiler farklı meslek gruplarından olmalıdır. Kültür uyuşmazlığının yaşanmaması adına bu kişilerin Urfalı olmasına riayet edilmelidir."

Ö26, Ö31 ve Ö32 kodlu öğretmenler olası bir performans değerlendirme uygulamasının kriterlerinin belirlenmesine vurgu yapmışlardır. Kriterlerin alanında uzman kişiler tarafından, uygulama amaçlarına yönelik belirlenmesi gerektiği

önerilmiştir. Genel anlamda performans değerlendirme uygulamasının yürütücüsü bakanlık olmalıdır görüşü hakimdir. Bakanlıkta görevli uzman kişilerin değerlendirme aşamasında -okul idaresinde dahil- hiç kimseye hiçbir bilgilendirme yapılmadan değerlendirme sürecini ilerletmeleri görüşü tespit edilmiştir. Bu şekilde uygulamanın daha objektif gerçekleştirileceği savunulmuştur.

Öğretmenlerin dile getirdiği bir diğer husus; değerlendirme sürecinde değerlendiricilerin bakanlık tarafından bir heyet şeklinde belirlenerek okullara gönderilmesi olmuştur. Bu heyette her meslek grubundan birer temsilci olacak şekilde belirlenebileceği ifade edilmiştir. Veli, öğrenci, zümre öğretmeni tarafından değerlendirilmek yerine bakanlık tarafından seçilecek tarafsız bir heyetin değerlendirme sürecini gerçekleştirecek olması; uygulamanın amacına hizmet etmesi ve tarafsız bir uygulama olması açısından daha sağlıklı olacağı ifade edilmiştir.

Olası uygulamaya yönelik önerilerin bir diğer önemli maddesi; öğretmen niteliğinin arttırılması adına hizmetiçi eğitimler verilmesi ve öğretmenlerin akademik çalışmalara aktif katılımının sağlanmasıdır.

Ö4: "Öğretmenlerin kendi alanlarında yüksek lisans, doktora yapmaları teşvik edilmelidir. Yüksek Lisans ve Doktora eğitimi almak isteyen öğretmenlere eğitim sürecinde gerekli teşvik yardımlarının yapılması gerektiğini düşünüyorum."

Ö11: "Öğretmenlerin hizmet içi eğitimlerle donatılması gerektiği kanaatindeyim."

Ö14: "Öğretmenlere akademik eğitim alma konusunda öncelik tanınmalıdır."

Ö29: "Bakanlık tarafından belirlenen akademik görevliler belli dönemlerde sahaya inmelidir. Okullarda öğretmenlerin kendini geliştirmesini sağlayacak eğitimler verilmelidir."

Araştırmaya katılan öğretmenlerin önerdikleri bir diğer husus; hizmet içi eğitimlerdir. Performansın artması ve var olan eksikliklerin giderilmesi amacıyla Bakanlık tarafından belirlenecek alanlarda hizmet içi eğitimlerin verilmesi gerektiği önerilmiştir. İhtiyaçlar dahilinde yetkililerin sahaya inerek tüm süreci yerinde denetlemesi ve bu kapsamda değerlendirmeler yaparak eksikliklerin belirlenmesi önerilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin değerlendirme sürecinde en çok vurguladıkları kurumlar; üniversitelerdir. Üniversitelerin öğretmen gelişimi ve değişimini destekleyecek nitelikte kurumlar olması gerektiği önerilmiştir. Üniversitede görevli akademik personelin; öğretmenlerin performans değerlendirme sürecinde yer almaları ve öğretmen gelişimini destekleyecek akademik faaliyetlerde bulunması görüşü hakimdir. Öğretmen performansının gelişimi ve kurum kalitesinin aynı oranda değişimi amacıyla; öğretmenler akademik çalışmalara katkı sağlamak istediklerini ifade etmişlerdir. Milli Eğitim Bakanlığının teşvik ve katkıları ile üniversitelerde öğretmenlere özel yüksek lisans ve doktora eğitimi kadrolarına yer verilebileceği tavsiye edilmiştir. Yüksek Lisans ve doktora eğitimi alacak olan bireylerin diğer meslektaşlarına göre performans açısından daha başarılı sonuçlar alacağı ifadesi kaydedilmiştir. Öğretmenlere akademik kadrolarda kolaylık sağlanmasını vurgulamışlardır. Öğretmenlerin kendi alanlarında yüksek lisans ve doktora yapmaları için bakanlık tarafından belli bir ödenek ödenmesi gerektiği belirtilmiştir. Yüksek Lisans ve Doktora yapan kişilere maaş konusunda belli bir arttırım yapılması, öğretmenlerin il içi ve il dışı yer değişikliğinin kolaylaştırılması, belli ödüllerle ödüllendirilmesi gerektiğini vurgulamışlardır.

Öğretmenlerin performansının değerlendirilmesine yönelik önerilerine bakıldığında; önerilerin uygulamaya dönük olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin mikro eğitim ile değerlendirme işlemine alınabileceği belirtilmiştir. Bir değerlendiricinin, mikro öğretim tekniğiyle öğretmeni ders anlatırken sınıf içi durumunu da göz önünde bulundurarak videoya kaydetmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Daha sonra bu görüntülerin öğretmen ile birlikte izlenerek öğretmenin eksikliklerini bizzat kendisi tarafından ortaya konması ve özdeğerlendirme ile kendini puanlaması olası uygulamaya verilen önerilerden biridir. Bununla ilgili öğretmen görüşü aşağıda verilmiştir:

Ö26: "Üniversitede mikro eğitim tekniklerini çok kullanırdık. Öğretmen performans değerlendirmesini de mikro eğitim ve öğretim teknikleriyle denetleyebiliriz. Ders anlatımı esnasında kaydedelim sonrasında öğretmen ile beraber izleyip yorumlar yapalım, amacımıza ulaşmış oluruz."

Öğretmenler performans değerlendirme sürecinde çok fazla değerlendiricinin olmasını eğitim-öğretim hizmetleri açısından sağlıklı karşılamamaktadır. Her kesimi değerlendirme süreç ve işlemlerine eklemek yerine alanında uzman eğitimciler, öğretim görevlileri, bakanlık yetkililerinin süreçte aktif olmasını desteklemektedirler.

Öğretmenlerin görüşlerinden hareketle objektif, kanıtlanabilir ve amacına hizmet eden bir performans değerlendirilmesi uygulamasına geçilmelidir. Eğitim paydaşları ile gerekli görüşmeler yapılarak ve önerileri alınarak uygulamaya yön verilmelidir. Özellikle Eğitim Fakültesi akademisyenleri ile işbirliği içerisinde çalışılmalıdır. Öğretmenlerin globalleşen dünyada kendilerini sürekli geliştirmesi gerektiği aşikardır. Genel olarak öğretmenlerin alanlarıyla ilgili akademik çalışmalar yapması, kendilerini sürekli öğrenmeye aç bireyler olarak görmelerini gerektirmektedir.

Öğretmenin kendini geliştirmesi ve gerçekleştirmesinin yanında, bu durum öğrenci başarısına yansıyacak, öğrenci kalitesi artacak ve okul başarısı da bu oranda artacaktır. Kendini yenileyen ve geliştiren öğretmenin sınıfı da kendini geliştirmeye ve yenilemeye açık, örnek bir sınıf olmaya adaydır. Öğrencinin başarısını, okulun kalitesini ve öğretmen arkadaşlarının eğitimi konusunda ciddi etkileri olacaktır. Bundan dolayı öğretmen eğitimi ve öğretmenin niteliksel gelişimi her dönemde önemini koruyacak bir konu olmaya devam edecektir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma kapsamında öğretmenler ile gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde birtakım sonuç ve öneriler ortaya çıkmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen veriler ışığında araştırmanın sonuç ve önerileri aşağıda sıralanmıştır:

ARAŞTIRMANIN BİRİNCİ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma kapsamında öğretmenlerin performansının değerlendirilmesi konusunda sınıf öğretmenlerinin görüşlerine başvurulmuştur. "*Öğretmenin performansı ölçülmeli midir? Neden?*" sorusu araştırmanın birinci alt problemini oluşturmuştur.

Araştırma kapsamında yapılan görüşmeler neticesinde; birinci alt araştırma problemine öğretmenlerin %71.42'sinin "*Evet"* yanıtı verdikleri ve %28.57'sinin ise *"Hayır"* yanıtını verdiği tespit edilmiştir. Öğretmenlerin genel anlamda yeni ortaya çıkacak uygulama ve sistemlere tümden olumsuz yaklaşımları tespit edilmemiştir.

Araştırma kapsamında öğretmenler ile yapılan görüşmeler esnasında taslak metin ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular kapsamında; öğretmenlerin performans değerlendirme uygulamasına karşı olmadıkları tespit edilmiştir. Eğitim ve öğretim kalitesini arttıracak tüm uygulamalara destek vereceklerini ifade etmişlerdir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin bakanlık tarafından bahsi geçen uygulamaya yönelik kararsız tutum ve olumsuz yanıtlar verildiği tespit edilmiştir. Bahsi geçen uygulamanın eğitim kalitesini arttırmak yerine; eğitim örgütlerinin toplumdaki değer yargılarını olumsuz etkileyeceği ifade edilmiştir. Öğretmenlerin performansının değerlendirilmesi uygulamalarının öğretmenin eğitsel ihtiyaçlarını destekler ve gelişimlerini arttıracak yönde olması gerektiğine vurgu yapılmıştır.

Olası performans değerlendirme uygulamasında ise öğretmenin kişisel gelişimine herhangi bir olumlu etki olmayacağı; tam aksine öğretmenin sürekli denetlenme korkusu ile karşı karşıya kalacağı belirtilmiştir. Bu kapsamda en çok üzerinde durulan konu; öğretmenlerin performansının değerlendirilmesi

uygulamalarına olumlu yaklaşıldığı fakat; 2018 yılında yayınlanan taslak metnin öğretmenler tarafından tepkiyle karşılandığı tespit edilmiştir. Alay (2006) araştırmasında; ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin klasik ve geleneksel yöntemlerle değerlendirilmesinin aksine; çoklu değerlendirme yöntemlerle değerlendirilmesinin öğretmenler tarafından daha sağlıklı sonuçlar doğuracağı ifade edilmiştir. Araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Üzmez (2006) araştırmasında; performans değerlendirme süreci ile ilgili öğretmenlerin süreci en çok destekleyen meslek grubu olduğu tespit edilmiştir. Öğretmen branşları içerisinde en fazla desteği sunan branşın ise; sınıf öğretmenleri olduğu tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında görüşmelerin yapıldığı öğretmenlerin tamamını sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır. Görüşme yapılan öğretmenlerin %71.42'sinin "*Evet"* yanıtı verdikleri ve %28.57'sinin ise *"Hayır"* yanıtını verdiği tespit edilmiştir. Bu veriler ışığında Üzmez (2006) araştırması ile farklılık göstermektedir.

Soydan (2012) araştırmasında; öğretmen ve yöneticilerin performans değerlendirme süreci ile ilgili olumsuz bir görüşün hakim olduğunu tespit etmiştir. Araştırma sonuçları ile Soydan (2012) araştırması farklılık göstermektedir. Üstünkal (2013) araştırmasında; öğretmenlerin çoğunluğunun performans değerlendirme sürecinde evet yanıtını verdiğini tespit etmiştir. Araştırma sonuçları ile Üstünkal (2013) araştırması benzerlik göstermektedir.

Araştırma kapsamında öğretmenler niteliği ve kaliteyi arttırabilmek adına birtakım önerilerde bulunmuşlardır. Öğretmenlerin performansının değerlendirilmesi sürecinde öncelikle ihtiyaçlar belirlenmelidir. Bu ihtiyaçlar belirlendikten sonra; uzman bir heyet oluşturulmalıdır. Heyet her kesime ve her kuruma hitap edecek şekilde sahaya inmelidir. Bu doğrultuda denetimler yapılırsa ortaya sağlıklı sonuçlar çıkabileceği görüşü hakimdir.

ARAŞTIRMANIN İKİNCİ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma kapsamında öğretmenlerin performansının değerlendirilmesi konusunda sınıf öğretmenlerinin görüşlerine başvurulmuştur. *"Olası bir performans*

değerlendirme sisteminin kriterleri nasıl olmalıdır?" sorusu araştırmanın ikinci alt problemini oluşturmuştur. Araştırma kapsamında her öğretmenin olası bir performans değerlendirme sistemine yönelik en çok vurguladıkları kriter; objektif ve güvenilir olmasıdır. Sistemin geçerli ve güvenilir olmasının ilk şartını; objektif ve adaletli bir uygulama olmasına dikkat çekmişlerdir. Olası bir performans değerlendirme sisteminin amacına hizmet edebilmesi için yanlılıktan uzak ve hakkaniyetli olmasına dikkat edilmesi gerektiği tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında olası bir öğretmen performans değerlendirme sistemi; öğretmen, öğrenci ve okul-aile birliğini sekteye uğratacak şekilde algılanmıştır. Olası sistemde alanında uzmanlaşmamış kesimlerin değerlendirme sürecine dahil edilmesi; sistemin amacına aykırı bir etken olarak değerlendirilmiştir. Değerlendirme uygulamalarının amaca hizmet etmesi açısından; uzman kişilerin sürece dahil edilmesi önerilebilir. Alanında uzmanlaşmış paydaşların seçimi uygulanacak olası sistemlerin daha güvenilir ve gerçekçi sonuçlar ortaya koyabileceği önerilebilir.

Araştırma kapsamında görüşme yapılan öğretmenlerin %95'i; eğitim kurumlarının niteliğinin ve kalitesinin artması gerektiği ve bu nedenden dolayı çağın gereklerine uygun değerlendirme yöntemlerinin uygulanması gerektiğinin altını çizmişlerdir. Araştırma kapsamında bahsi geçen olası sistemin kriterlerinin yetersiz ve gerçekçi bulmadıkları tespit edilmiştir. Değerlendiriciler boyutunda sistemin kurum ve öğretmen niteliğini olumlu anlamda etkilemeyeceği ifade edilmiştir. Yeni bir performans değerlendirme sistemi kriterleri öncelikle öğretmen ihtiyaçları nezdinde gerçekleşmesi gerektiği önerilmiştir. Öğretmen eksiklikleri, yetersizlikleri ortaya çıkarıldıktan sonra bu eksiklikleri ortadan kaldırma veya en aza indirme şeklinde planlamalar yapılması gerektiği önerilmiştir. Bilişsel, duyuşsal becerileri ölçmeye yönelik uygulamalı aktiviteler planlanabilir. Öğretmenleri denetleyecek kişi veya kurumlar alanında uzmanlaşmış, mesleki tecrübeye sahip bireyler olmalıdır.

Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yayınlanan taslak metne göre; olası sistemde öğretmenlerin en çok tepki gösterdiği grup; veli ve öğrenci değerlendirme grubu olduğu görülmüştür. Öğretmenler, veli ve öğrenci değerlendirmesini tek bir değerlendirici olarak değerlendirmişlerdir. Veli ve öğrenci eğitimde birbirinden ayrı düşünülemeyecek eğitim paydaşları olması nedeniyle değerlendirme sürecinde benzer

puanlamalar yapabilecekleri düşünülmektedir. Zümre öğretmenleri değerlendiriciler grubunda yer alması tepkiyle karşılanan bir diğer gruptur. Öğretmenler arası yaşanabilecek problemler, iletişimsizlikler öğretmenlerin duygusal kararlar verebilme ihtimallerinden dolayı değerlendirme sürecinde sistemin geçerliği ve güvenirliğini etkileyebileceği düşünülmüştür. Öğretmenin kendisi de dahil üstleri diye tabir edilen okul müdürü, şube müdürleri veya müfettişler olası sistemin değerlendiricileri olarak önerilebilir.

Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yayınlanan taslak metinde olası bir performans değerlendirme sürecinde öğretmenlerin belli süreler ile yazılı sınavlara tabi tutulacağı belirtilmiştir (MEB, 2018). Olası bir performans değerlendirme sisteminde fiili olarak görev yapan öğretmenlerin yazılı sınavlara maruz bırakılmaması önerilmektedir. Yazılı sınav sistemleri öğretmen performansı ve başarısını gerçek anlamda ortaya çıkaramayacağı düşünülmektedir. Öğretmen performansının bu tarz sınav sistemleriyle niteliklerinin arttırılmasının yerine azaltılması yoluna gidildiği sonucu ortaya çıkmıştır.

Araştırma kapsamında öğretmenler arasında bir grubun sınav sistemine tamamen uzak bakmadıkları tespit edilmiştir. Sınav sistemine uzak durmayan bu kişiler olası sistemde belirtilen sınav içeriğinin performans ve kalitenin arttırılması ile yakından uzaktan alakası olmadığını belirtmişlerdir. Sınav içeriğinin azaltılarak değerlendirme sürecinin kriterlerinin belirlenmesi öğretmenlerin de görüşleri alınarak, uzman kişiler tarafından belirlenmesi önerilebilir.

ARAŞTIRMANIN ÜÇÜNCÜ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma kapsamında öğretmenlerin performansının değerlendirilmesi konusunda sınıf öğretmenlerinin görüşlerine başvurulmuştur. *"Olası sistemin güçlü yanları nelerdir?"* sorusu araştırmanın üçüncü alt problemini oluşturmuştur.

Kurum başarısının devamı açısından denetim ve değerlendirme yöntemlerinin gerçekleştirilmesi gerekir. Kurum başarısını en çok ortaya çıkaran kurumda görevli kişi/kişilerdir. Denetlenen veya denetleneceğini bilen kişi veya kurumlar bu sistemler dahilinde kendini yetiştirme ve geliştirme yolları aramaktadır. Eğitim kurumlarında

başarının devamı ve sürekliliği açısından denetleme organlarına ihtiyaç vardır. Genel anlamda araştırmaya katılan tüm öğretmenler eğitim kurumlarının denetlenmesine dikkat çekmişlerdir. Olası performans değerlendirme sisteminin güçlü yanları öğretmenler tarafından açıkça ifade edilmiştir.

Araştırmanın üçüncü alt problemine ilişkin öğretmenlerin tümünün en çok vurguladıkları kısım; olası sistemin öğretici olması boyutudur. Sistemin öğretmeni sürekli aktif tutması ve öğrenmeye açık bireyler yetiştirmesi uygulamanın öğreticilik boyutuna katkı sağlayacağı önerilmiştir. Değerlendirme sürecinin açık ve şeffaf bir şekilde yapılması gerektiği önerilmiştir. Değerlendirme sürecinde değerlendirilenlerin her aşamadan bizzat haberdar edilmesi ve sürece aktif olarak katılım sağlaması sistemin güçlü yanlarını arttıracağı önerilmiştir. Değerlendiriciler arasında öğretmeninde süreçte yer alarak özdeğerlendirme yapması uygulamanın olumlu katkıları arasında sayılmıştır.

Araştırmada öğretmenlerden elde edilen veriler kapsamında birçoğu; değerlendirmeye okul müdürü, zümre öğretmenleri, diğer öğretmen arkadaşları ve öz değerlendirmenin uygulamanın yol gösterici ve değerlendirici çeşitliliğini vurgulaması açısından önemli bulunmuştur. Olası bir performans değerlendirme uygulamasının sürece yayılmasını ve öğretmenlere geri bildirim verilmesini uygulamanın güçlü yanlarından sayılmıştır. Geri bildirim alan öğretmenlerin; yetersizliklerinden haberdar edilmesi ve buna göre eksikliklerini tamamlama yoluna gitmesi önerilmiştir. Araştırmada elde edilen verilerden hareketle olası uygulamanın öğretmenlerin yetersiz veya eksik kaldıkları alanların ortaya çıkmasını sağladığını belirtmişlerdir. Ortaya çıkan eksikliklerin bu yolla kapatılmasına fırsat sunması olası uygulamanın güçlü yanlarından biri olarak belirtilmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yayınlanan taslak metin ile olası sistemin güçlü yanlarını arttırmak adına uzman bir ekibin kurulması önerilebilir. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından oluşturulacak uzman ve donanımlı ekip ülkenin her kesimi ile görüşmeler yapması önerilebilir. Bu uzman ekip ülke, bölge, il, ilçe ve kurum bazında ihtiyaçları belirleyerek olası sistemin güçlü yanlarını arttıracak adımlar atmalıdır. Kurum ve öğretmenlerin Bakanlık teşvikleri ile bu politikalara destek vermesi

önerilebilir. Kurum başarısına etki eden başarılı öğretmenlerin somut ürünlerle ödüllendirmesi sistemin güçlü yanlarını arttırabileceği söylenebilir.

ARAŞTIRMANIN DÖRDÜNCÜ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma kapsamında öğretmenlerin performansının değerlendirilmesi konusunda sınıf öğretmenlerinin görüşlerine başvurulmuştur. *"Olası sistemin zayıf yanları nelerdir?"* sorusu araştırmanın dördüncü alt problemini oluşturmuştur. Araştırma kapsamında katılımcılara Milli Eğitim Bakanlığı tarafından 26 Şubat 2018 tarihinde yayınlanmış olan taslak metin detaylı bir şekilde anlatılmıştır.

Örgütte uygulanan her sistem ve uygulamanın güçlü yanları, yararları olabileceği gibi; zayıf yanları, sakıncaları da olabilir. Uygulamalarda önemli olan nokta; uygulamanın güçlü yanlarından en üst düzeyde faydalanabilmek; sakıncalarından ise en az düzeyde etkilenebilmek hususudur. Bu çalışma kapsamında öğretmenler ile gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde olası bir performans değerlendirme sisteminin zayıf yanlarına ilişkin görüşler toplanmıştır. Zayıf yanların öğretmen, öğrenci, okul ve eğitim kalitesi açısından ne tür sakıncalar doğurabileceği görüşülmüştür.

Olası performans değerlendirme uygulamasının en çok vurgulandığı zayıf yanlar değerlendirme sürecini kapsamaktadır. Değerlendiricilerin belirlenmesinde rastgele bir seçim yapılması ve belli standartlara sahip olmayan kişilerin öğretmenleri değerlendirmesi mantıklı bulunmamıştır. Alanında herhangi bir yetkinliğe ulaşmamış kişilerin öğretmen değerlendirmesi görevini icra edecek olması eğitim kalitesi ve kurum kalitesine pozitif anlamda etki etmeyeceği bilinmektedir. Araştırma kapsamında öğretmenlerden elde edilen verilerden hareketle uygulamaya yönelik model önerileri kategorisinde hedeflerin ve kriterlerin tüm paydaşlarla birlikte belirlenmesinin öğretmen performansına olumlu katkı sunacağı görüşü hakim olmuştur.

Araştırmada elde edilen bulgulara baktığımızda öğretmenler değerlendiricilerin yeterli donanıma sahip olmadığını ifade etmişlerdir. Özellikle veli ve okul yöneticilerinin değerlendirmesinin baskıcı ve yargıcı olabileceğini

belirtmişlerdir. Kurum ve eğitim kalitesinin artması amacıyla alanında uzman, yetkin ve tecrübeli kişilerin değerlendirici rolünde görev yapması önerilebilir.

Olası bir performans değerlendirme sisteminin öncesinde süreç bilgilendirmesi ve yeterli rehberlik çalışmalarının yapılmaması sistemin zayıf yanlardan biridir. Uygulamanın öncesi ve sonrasında nelerle karşılaşılabileceği ile ilgili herhangi bir eğitim veya seminerin olmaması öğretmenler açısından belirsizlik ve tedirginlikle karşılanmıştır. Bakanlık yetkililerinin görevlendireceği uzman kişiler tarafından sistemin tanımı, amacı, hedefleri ve sistem sonunda ortaya çıkabilecek dönütler hakkında yeterli bilgilendirme toplantılarının yapılması önerilebilir. Değerlendirilecek grupta yer alan öğretmenlerin bilgilendirilmesi yeterli görülmemektedir. Değerlendirici grubunda yer alan bireylerin de süreçten haberdar edilmesi önerilebilir. Bu şekilde değerlendirme sistemi daha güvenilir ve geçerli sonuçlar ortaya çıkaracağı düşünülmüştür.

Olası performans değerlendirme sisteminin zayıf yanlarından biri de öğretmenlerin değerlendiricilerin subjektif davranmaları konusunda tedirginlik hissettikleri belirlenmiştir. Araştırmada elde edilen sonuçlara bakıldığında öğretmenlerin aynı ortamdaki kişiler tarafından değerlendirilmesinin objektif kriterlere aykırı olabileceği belirtilmiştir. Kişilerin samimi oldukları kişilere yüksek puan verirken, iletişim eksikliği yaşadıkları öğretmenlere ise düşük puan vermeleri uygulamanın zayıf yönünü arttıracağı belirtilmiştir.

Süreç içerisinde objektifliğin sağlanması açısından öğrenci, veli ve zümre öğretmenlerinin değerlendirici grubundan tamamen çıkarılması önerilebilir. Sistemin uygulanması sürecinde duygusal düşünmeye ve karar vermeye etki edebilecek; öğretmenler ile iletişimi ve etkileşimi olan tüm bireyler değerlendirici grubundan çıkarılması önerilebilir. Bir sistemi başarısızlığa iten önemli noktalardan biri sistemde var olan belirsizliklerdir. Olası performans değerlendirme sisteminin belirsiz kriterlere göre hazırlanması ve süreç sonunda ne tür kazançlar elde edileceğinin belirgin olmaması sistemin zayıf yanlarını arttırdığı görülmektedir. Sistemin amacına hizmet etmesi açısından kriterlerin ve sürecin belirgin maddelerle açıklanması önerilebilir. Olası sistemin teorikte planlaması gerçekçi ve mantıklı görülebilir fakat; pratikte

uygulanabilirliğinin sıkıntılar doğurabileceği riskine karşın kriterlerin belirgin olması önerilebilir.

Çalışanın iş başarıları konusunda bilgilendirilmeye, geri bildirim almaya gereksinimi vardır. İnsanın psikolojik gereksinimleri arasında önemli bir yer tutan bu bilgilenme kişinin kendisine güvenmesine, kendisini geliştirmesine çalışmalarında değişiklik yapmasına yol açacaktır (EARGED, 2006). EARGED 2006 yılında yayınladığı raporla değerlendirmenin uygulama boyutunu önemsemiştir. Bu araştırmada öğretmenler olası değerlendirmenin teorik yönüne değil pratikteki uygulamasına önem vermişlerdir. Sistemin planlanmasında ülke, bölge, kurum ve öğretmen ihtiyaçları gözetilmeden hazırlanması durumunda sistemin uygulama basamağını sekteye uğratmaktadır. Uygulama sürecinin başarılı bir şekilde ilerleyebilmesi için öğretmen, öğrenci, eğitim kurumu ihtiyaçları göz önünde bulundurulması önerilebilir.

Sistem sonunda öğretmenlerin yazılı bir sınava girmesi zayıf yanlar grubunda değerlendirilmiştir. Bunun nedeni öğretmenlerin göreve başlamadan önce çeşitli sınavlara tabi tutulması ve Milli Eğitim Bakanlığı tarafından başarılı görülüp devlet kurumlarına atamasının yapılması gösterilmiştir. Bahsi geçen sınav içeriğinin öğretmen performansına herhangi bir olumlu katkısı olmayacağının kanaati hakimdir. Tam aksine yazılı sınavların öğretmen performansını bu alanlara doğru çekerek eğitim kurumu ve kalitesine dair uygulamalar yapmasına fırsat vermeyecektir. Sınav içeriğinin değişimi sağlanabilir. Öğretmen niteliğinin arttırılması adına sınav çeşitliliği yapılabilir.

Sınav sonucunda planlanan herhangi bir ögenin taslak metinde yer almaması zayıf yanlar kategorisinde değerlendirilmiştir. Sınav sonucunda öğretmenler tarafından alınan puanlara göre sınıflama yapılması gerektiği anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin çeşitli düzeylerde puanlamaya tabi olacakları yayınlanan taslak metinde belirtilmiştir (MEB, 2018). A, B, C, D düzeyleri öğretmenlerin puanlamasına eş değer olan gruplandırmalardır; herhangi bir başarı kıstası değildir. En alt düzeyde puanlamaya tabi olan bireylere uygulanacak programlar belirgin değildir. En yüksek düzeyde puanlama kategorisinde yer alan bireylerin karşılaşacakları ödüllendirmeler açıkça belirtilmemiştir. Yeterli puan alan bireylere yapılması planlanan ödüllendirme

ve teşvikler açıkça belirtilmelidir. Yetersizlik durumunda ise öğretmenler puanları üzerinden etiketlenmemeleri; yetersiz görülen alanlar ile ilgili uzman kişiler tarafından seminer ve rehberlik toplantıları ile bilgilendirme yapılması önerilebilir.

ARAŞTIRMANIN BEŞİNCİ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma kapsamında öğretmenlerin performansının değerlendirilmesi konusunda sınıf öğretmenlerinin görüşlerine başvurulmuştur. *"Öğretmenlerin olası sistemin uygulanmasına yönelik görüş ve önerileri nelerdir?"* sorusu araştırmanın beşinci alt problemini oluşturmuştur.

Araştırma kapsamında öğretmenlerden elde edilen bulgulardan hareketle en çok üzerinde durulan nokta öğretmenin iş başındayken değerlendirme sürecine başlanmasıdır. Eğitimde denetim, rehberlik, iş başında yetiştirme ve değerlendirme çalışmalarını da içinde barınmaktadır (Altıntaş, 1992). Dolayısıyla denetim eğitim ve öğretimin planlanan hedeflere eksiksiz ulaşmasında, yanlışların düzeltilmesinde eğitim kurumlarındaki personelin iş başında yetiştirilmesinde ve sistemin bütününe yön verilmesinde katkı sağlamaktadır (Yıldırım, 2010).

Araştırma kapsamında öğretmenlerden elde edilen bulgulardan hareketle ve literatürle desteklenen tartışma ışığında sınıf öğretmenlerinin olası bir performans değerlendirmesi uygulamasına yönelik önerileri aşağıda sıralanmıştır:

I. Öğretmenlerin performans değerlendirme sürecinde yer alacak kişi/kişiler uzman bir heyet tarafından belirlenmelidir ve bu heyeti oluşturan kişiler her meslek grubundan seçilmiş kişiler olmalıdır.
II. Eğitimde performans değerlendirme yapılırken öğretmen süreç dışında tutulmamalıdır. Değerlendirme kriterleri belirlenirken öğretmenlerin ve yöneticilerin görüş ve önerilerine başvurulmalıdır.
III. Öğretmenlik yeterliliğini ortaya koymak için uygulamalı değerlendirmeler gerçekleştirilmelidir.
IV. Öğretmen işbaşındayken detaylı inceleme ve denetimler yapılmalıdır. Görev başında olan öğretmen yazılı sınavlara maruz bırakılmamalıdır.

V. Eğitimde öğretmen performansının değerlendirilmesi sürecinde veli veya öğrencinin öğretmeni değerlendirmesi işlemi sağlam zemine oturtulmalıdır ve belli standartlara sahip veli ve öğrenciler değerlendirme sürecine katılabilmelidir. Belli kriterlere sahip olmayan veli ve öğrenciler değerlendirici grubundan tamamen çıkarılmalıdır.

VI. Öğretmenlerin kariyer yapmalarına fırsat tanınmalıdır.

VII. Öğretmenlerin lisansüstü ve doktora eğitimi alması için Milli Eğitim Bakanlığı tarafından destek oluşturulmalıdır. Üniversiteler ile Milli Eğitim Bakanlığı ile ortak protokoller imzalanarak öğretmenlere özel kadrolar açılmasına imkan verilmelidir. Öğretmenlerin lisans sonrasında da iş başında eğitimini sürdürmelerinde uzmanlaşma, kendi niteliğini yükseltme, eğitim alanındaki yenilikleri takip etme ve sınıf ortamında bunları uygulayabilme bakımından lisansüstü eğitimin önemi büyüktür. Araştırmanın katılımcıları, öğretmenlerin lisansüstü ve doktora eğitimi konusunda teşvik edilmeleri ve gerekli kolaylıkların öğretmenlere sağlanması konusunda hemfikir oldukları görülmüştür.

VIII. Öğretmenin iş başındaki eğitimden ziyade eğitim fakültesine girdiği andan itibaren yetiştirilmesi esas olmalıdır.

IX. Göreve yeni başlamış öğretmenlerin niteliğini arttırmak amacıyla performans değerlendirmeyi tanıtacak, uygulama amacının ve kriterlerinin öğretmenlere anlatılabilecek kısa süreli aralıklarla seminerler ve eğitimler verilmelidir.

X. Mikro öğretim tekniğiyle değerlendirme süreci desteklenmelidir.

XI. Öğretmenlerin performansının değerlendirilmesi sürecinde objektif kararların verilebilmesi açısından değerlendiriciler öğretmenleri tanımayan veya herhangi bir iletişim halinde olmadığı bireylerden seçilmelidir.

XII. Değerlendirme sürecinde objektifliğin sağlanması açısından zümre öğretmenlerinin okul dışından seçilmesine dikkat edilmelidir.

XIII. Milli Eğitim Bakanlığı ile üniversiteler öğretmen eğitiminde işbirliği halinde çalışmalıdır. Milli Eğitim Bakanlığının ihtiyaçlarına yönelik nitelikte öğretmen eğitimi üniversitelerde verilmelidir.

XIV. Ülkedeki tüm kurumlar ve ihtiyaçları sürece yayılarak irdelenmelidir. İhtiyaçlar doğrultusunda bölgesel ve kurumsal bazlı değerlendirme uygulamaları hayata geçirilmelidir.

XV. Eğitim kurumlarında görevli her öğretmenden beklenen performans branşı ve görev yaptığı kademe ile farklılık gösterebilir. Her öğretmen kendi branşının gerektirdiği değerlendirme kriterlerine göre sisteme dahil edilmelidir. Her branşın kendine özel değerlendirme uygulamaları olmalıdır.

XVI. Öğretmenin sadece mesleki değil sosyal, kültürel gelişimine de önem verilmelidir.

KAYNAKÇA

Açıkalın, A. (2002). *İnsan Kaynağının Geliştirilmesi.* Ankara: Pegem Yayıncılık.

Akalın, Ş. (2005). *Satış personeline yönelik performans değerlendirme ölçeği geliştirme ve psikometrik özelliklerini inceleme çalışması.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Ankara.

Akçakanat, T. (2009). *İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğünde bir uygulama.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Isparta.

Akşit, F. (2006). Performans Değerlendirmeye İlişkin Öğretmen Görüşleri Bigadiç İlköğretim Öğretmenleri Örneği. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi,* 1 (2), 76-101.

Aktekin, E. , Özmutaf, N. M. ve Ergani, B. (2018). Kadın Yöneticilerinin Medeni Durumlarının İş Stresine Etkisi: İzmir İlinde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimler Dergisi,* 16 (32) , 577-588.

Akyol Mayatürk, E. (2012). *Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Alay, G. (2006). *İlköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Ankara.

Altıntaş, N. (2005). *Bütünsel Performans Yönetiminin Ön Koşulu: Stratejik Planlama ve Yıllık İş Planları İçinde İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler.* İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Altun, B.(2017). *Denetime Eleştirel Yaklaşım: Öğretmen Denetimi Nasıl Olmalı?.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Aydın.

Arslan, A. (2003). *4.Kamu Kalite Sempozyumu 360 derece Geri Besleme Çalıştay Dokümanları.* ODTÜ Kültür ve Kongre Merkezi: Ankara.

Aygün, Ç. S. (2015). *Ankara İli Genel Liselerinde Performansa Dayalı Denetimin Uygulanmasına İlişkin Öğretmen Görüşleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Ankara.

Barutçugil, İ. (2003). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Baş, M. ve Artar, A.(1991). *İşletmelerde Verimlilik Denetimi Ölçme ve Değerlendirme Modelleri.* Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye'de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı: Var Olan Durum, Gelecekteki Olası Gelişmeler ve Sorunlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 25 (2) , 249-274.

Cropley, A. (2002). *Qualitative research methods :An introduction for students of psychology and education*. University of Latvia: Zinatne.

Çakır, Z. (2016). *Şehir Endekslerinin Finansal Performanslarının Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Çorum

Çelikten, M. ve Özkan, H. H. (2018). Öğretmen Performans Değerlendirme Sistemi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi,* 8 (15), 806-824.

Dicle, Ü. (1982). *Yönetsel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması.* Ankara: Ortadoğu Teknik Üniversitesi Yayınevi.

Dündar, İ. (2005). *Otomotiv Sektöründe Kurumsal Karne Uygulamasına Dayalı Performans Yönetim Sistemi Kurulması ve Değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü: Adana.

DPT, Devlet Planlama Teşkilatı. Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005). http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/plan8.pdf (İndirilme tarihi: 17.08.2019).

EARGED, Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Daire Başkanlığı. (2001). *Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları*. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.

EARGED, Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Daire Başkanlığı.(2001). *Okulda Performans Yönetimi (Taslak)*. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.

Ekiz, D.(2003). *Eğitimde Araştırma Yöntem ve Metotlarına Giriş*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.

Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınevi.

Gök, S. (2006). *XXI. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Guba, Egon G. ve Lincoln, Yvonna S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin ve Y. S. Lincoln (Ed.). *Handbook of Qualitative Research* . Thousands Oaks, CA: SAGE Publications.

Holton, E. (1999). *Performance domains and their boundaries, Ad-vances in Developing Human Resources*. 1 (1999), 26-46.

Karahasanoğlu, P. (2007). *Performans Değerlendirmenin Ücret Yönetimindeki Önemi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Karakuş, O. (2004). *Performans Değerlendirme Yöntemlerinden Biri Olarak 360 Derece Performans Değerlendirme*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Karataş, Z. (2015). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi,* 1 (1), 62-80.

Karasar, N. (2004). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Kayapalı, S. (2012). *Örgütsel Adalet Algısının Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Erzurum.

Kaynak, T., Aday, Z. ve Ataay, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınevi.

Konan, N. Ve Yılmaz, S. (2018). Öğretmen Performans Değerlendirmeye İlişkin Öğretmen Görüşleri: Bir Karma Yöntem Araştırması. *Milli Eğitim Dergisi,* 47 (219), 137-160.

Krueger, R. A. (1988). *Focus Groups: A Practical Guide For Applied Research.* Sage Publications.

Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing.* Sage Publications.

Marshall, C. ve Rosmann, G. (2006). *Designing Qualitative Research*. Ankara: Sage Yayıncılık.

MEB, EARGED. (2006). Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Daire Başkanlığı. *Okulda performans yönetimi modeli*. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.

MEB, ÖYGM. (2009). Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü. *Performans Yönetimi Kurumsal Performans Yönetimi Komisyonu 2.dönem Raporu*.

Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği. https://www.resmigazete.gov.tr//2015/04/20150417-4.htm adresinden 25 Haziran 2019 tarihinde edinilmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü. *Performans Değerlendirme ve Aday Öğretmenlik İş ve İşlemleri Yönetmeliği*. https://oygm.meb.gov.tr/www/aday-ogretmen-is-ve-islemleri/icerik/452 adresinden 25 Haziran 2019 tarihinde edinilmiştir.

Nemutlu, M. C. (2017). *Performans Değerlendirme ve Performans Değerlendirme Yöntemleri.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Nizam, B. (2005). *Performans Değerleme Sonuçlarının İnsan Kaynakları Uygulamalarına Katkısı ve Uygulama Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Bursa.

Ökmen, Ö. ve Dönmez, D. (2005). *Kamu Kurumlarında Mükemmellik*. İstanbul: Kalder Yayınları.

Özdemir, M. (2010). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 11 (1), 323-343.

Özmercan, C. (2016). *Performans Değerlendirme Sistemleri ve Sürdürülebilir Performans: Milli Eğitimde Bir Uygulama.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Karabük.

Öztürk, K. N. (2006). Kamu Sektöründe Performans Ölçümü ve Karşılaşılan Sorunlar. *Amme İdaresi Dergisi*, *39* (1), 81-99.

Öztürk, Ü. (2008). *Organizasyonlarda Performans Yönetimi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Sevim, S. (2013). Mikro Eğitim Uygulamasının Öğretmen Adayları Gözüyle Değerlendirilmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1 (21) , 303-313.

Sezgin, F., Koşar, S. ve Er, E. (2014). Okul Yöneticisi ve Öğretmen Yetiştirmede Mentörlük Sürecinin İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22 (3), 1337-1356.

Songur, H. M. (1995). *Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü.* Ankara: Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü.

Soydan, T. (2012). Eğitim Alanında Performans Değerlendirme Sisteminin Geçerliği Üzerine Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Dayalı Bir Araştırma. *Ege Eğitim Dergisi*, 13 (1), 1-251.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Schuler, R., Jackson, S. ve Werner, S. (2011). *Managing Human Resources*. USA: West Publishing Company.

Türk Dil Kurumu. (1998). *Türkçe sözlük* (2. Cilt). Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi.

Türk Dil Kurumu. (17 Nisan 2018). http://sozluk.gov.tr/ adresinden 17 Nisan 2018 tarihinde alınmıştır.

Uçar, Y. (2005). *Performans Değerlendirme ve Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Gaziantep.

Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Üstünkal, F. T. (2013). *Eğitim Örgütlerinde Performans Değerlendirmenin Öğretmenler Üzerindeki Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Üzmez, İ. T. (2006). *İlk ve Ortaöğretim Kurumlarında Performans Değerlendirme Süreci- Sicil Raporu Düzenlemesine İlişkin Sorunlar ve Beklentiler Elazığ İli Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Elazığ.

Yalçınkaya, M. (2002). Yeni Öğretmen ve Teftiş . *Milli Eğitim Dergisi*, 153-154.

Yıldırım, N. (2012). Eğitim Denetmeni ve Bakanlık Denetmeni İmajları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18 (1) , 143-166.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, Ö. (2010). *Lojik Model İle 360 Derece Performans Değerleme Uygulamasının İyileştirilmesi Üzerine Denemeler*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.

EKLER

Ek 1: Öğretmen Performansının Değerlendirilmesi Görüşme Formu

ÖĞRETMEN PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ GÖRÜŞME FORMU

Değerli Öğretmenim,

Harran Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi programı yüksek lisans tezi kapsamında; öğretmenlerin performansının değerlendirilmesi ile ilgili öğretmenlerin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu araştırmanın sonuçları olası bir öğretmenin performansının değerlendirilmesi konusunda önemli katkılar sağlayacaktır. Araştırmada elde edilecek veriler başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Araştırmaya sağlayacağınız katkı ve katılımınız için teşekkür ederim.

Esma
DURMUŞ
Harran Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

A.KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyet:…… Yaş:…….

Eğitim Düzeyi:…… Görevi:…….

Kıdem Yılı:……. Medeni Durumu:…….

B.GÖRÜŞLER

1.Öğretmenlerin performansı ölçülmeli midir? Neden?

2. Milli Eğitim Bakanlığınca yürütülecek olası bir Öğretmen Performans Değerlendirme Sistemi nasıl olmalıdır?

3. Öğretmenlerin performansının değerlendirmesinin yararları neler olabilir?

a. Öğretmenler için,
b. Öğrenciler için,
c. Kurum için,
d. Eğitimin kalitesi için,

4.Öğretmenin performansının değerlendirilmesinin sakıncaları neler olabilir?

a. Öğretmenler için,
b. Öğrenciler için,
c. Kurum için,
d. Eğitim kalitesi için,

5.Öğretmenlerin performansının değerlendirilmesinin uygulama ve değerlendirme aşamasında objektifliğin sağlanması açısından verebileceğiniz öneriler nelerdir?

Ek 2: Öğretmenler İçin Zümre Öğretmenleri Tarafından Kullanılacak Form

FORM-7 ÖĞRETMENLER İÇİN ZÜMRE ÖĞRETMENLERİ TARAFINDAN KULLANILACAK FORM							
	GÖSTERGELER	**Çok az**	**Az**	**Orta**	**İyi**	**Çok iyi**
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Alanı ile ilgili konu ve kavramlara hâkimdir.					
2	Alanının öğretim programını tüm ögeleriyle bilir.					
3	Öğretmenlik mesleğini ilgilendiren mevzuat bilgisine sahiptir.					
4	Planları tüm boyutlarıyla alanının öğretim programına uygundur.					
5	Planları çevresel imkânları ve maliyeti dikkate alarak hazırlar.					
6	Planları öğrencilerin bireysel farklılıklarına ve ihtiyaçlarına göre hazırlar.					
7	Türkçeyi akıcı ve anlaşılır biçimde konuşur.					
8	Beden dilini ve ses tonunu etkili kullanır.					
9	Yönetici ve meslektaşlarıyla etkili iletişim kurar.					
10	Öğrencilerle etkili iletişim kurar.					
11	Eğitim öğretime ilişkin bilgi ve deneyimlerini meslektaşlarıyla paylaşır.					
12	Öğretim programlarında yer alan kazanımlara ulaşılmasında çevresel imkânları etkin biçimde kullanır.					
13	Görev ve sorumluluklarını zamanında yerine getirir.					
14	Eğitim öğretim sürecinde bilişim teknolojilerinden etkin olarak yararlanır.					
15	Ölçme değerlendirme yöntem ve araçlarını öğrenme süreçlerine uygun olarak seçer.					
16	Doğal çevre ile tarihsel ve kültürel mirasın korunması konusunda duyarlıdır.					
17	Mesleki ve kişisel gelişimi ile ilgili çalışmalara katılır.					

Ek 2: Öğretmenler İçin Zümre Öğretmenleri Tarafından Kullanılacak Form(Devamı)

18	Çocuk ve insan haklarını gözetir.					
19	Öğrencilerin millî ve manevi değerlere saygılı evrensel değerlere açık bireyler olarak yetişmelerine katkıda bulunur.					
20	Kişisel bakımı ile sağlığına özen gösterir.					
21	Tutum ve davranışlarıyla öğrencilere rol model olur.					
22	Bireysel ve kültürel farklılıklara saygılıdır.					
23	İnsan ilişkilerinde empati ve hoşgörüyü esas alır.					
24	Her öğrenciye insan ve birey olarak değer verir.					
25	Mesleki etik ilkelere uygun davranır.					

Ek 3: Öğretmenler İçin Aynı Kurumda Görev Yapan Zümre Dışındaki Öğretmenler Tarafından Kullanılacak Form

FORM-8 ÖĞRETMENLER İÇİN AYNI KURUMDA GÖREV YAPAN ZÜMRE DIŞINDAKİ ÖĞRETMENLER TARAFINDA KULLANILACAK FORM							
GÖSTERGELER		Çok az	Az	Orta	İyi	Çok iyi	
		1	2	3	4	5	
1	Türkçeyi akıcı ve anlaşılır biçimde konuşur.						
2	Beden dilini ve ses tonunu etkili kullanır.						
3	Yönetici ve meslektaşlarıyla etkili iletişim kurar.						
4	Öğrencilerle etkili iletişim kurar.						
5	Eğitim öğretime ilişkin bilgi ve deneyimlerini meslektaşlarıyla paylaşır.						
6	Görev ve sorumluluklarını zamanında yerine getirir.						
7	Doğal çevre ile tarihsel ve kültürel mirasın korunması konusunda duyarlıdır.						
8	Mesleki ve kişisel gelişimi ile ilgili çalışmalara katılır.						
9	Öğrencilerin millî ve manevi değerlere saygılı,evrensel değerlere açık bireyler olarak yetişmelerine katkıda bulunur.						
10	Kişisel bakımı ile sağlığına özen gösterir.						
11	Tutum ve davranışlarıyla öğrencilere rol model olur.						
12	Bireysel ve kültürel farklılıklara saygılıdır.						
13	İnsan ilişkilerinde empati ve hoşgörüyü esas alır.						
14	Her öğrenciye insan ve birey olarak değer verir.						
15	Mesleki etik ilkelere uygun davranır.						

Ek 4: Öğretmenler İçin Özdeğerlendirme Formu

FORM-9 ÖĞRETMENLER İÇİN ÖZDEĞERLENDİRME FORMU						
	GÖSTERGELER	**Çok az**	**Az**	**Orta**	**İyi**	**Çok iyi**
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Alanım ile ilgili konu ve kavramlara hâkimim.					
2	Alanımın öğretim programını tüm ögeleriyle bilirim.					
3	Öğretmenlik mesleğini ilgilendiren mevzuat bilgisine sahibim.					
4	Planlarım tüm boyutlarıyla alanımın öğretim programına uygundur.					
5	Planları çevresel imkânları ve maliyeti dikkate alarak hazırlarım.					
6	Planları öğrencilerin bireysel farklılıklarına ve ihtiyaçlarına göre hazırlarım.					
7	Öğrencilerin bireysel farklılıklarına uygun öğrenme ortamları oluştururum.					
8	Öğrenme ortamlarında güvenliğe ilişkin tedbirleri alırım.					
9	Öğrenme ortamlarını kazanımların özelliklerine göre düzenlerim.					
10	Öğrenme ortamlarını farklı duyulara hitap edecek biçimde düzenlerim.					
11	Öğrenme ortamlarını öğrenmeyi destekleyen uygun öğretim materyalleri ile zenginleştiririm.					
12	Öğrenme öğretme süreçlerini katılımcı bir şekilde yürütürüm.					
13	Sınıf disiplinini sağlarım.					
14	Sınıfta öğrencilerin istenmeyen davranışlarını yapıcı bir şekilde engellerim.					
15	Bütün öğrencilerimi başarılı olacaklarına dair teşvik ederim.					
16	Türkçeyi kurallarına uygun akıcı ve anlaşılır biçimde konuşurum.					
17	Beden dilini ve ses tonunu doğru kullanırım.					
18	Yönetici ve meslektaşlarımla etkili iletişim kurarım.					
19	Velilerle etkili iletişim kurarım.					
20	Öğrencilerle etkili iletişim kurarım.					
21	Eğitim öğretime ilişkin bilgi ve deneyimlerimi meslektaşlarımla paylaşırım.					
22	Öğretim programlarında yer alan kazanımlara ulaşılmasında çevresel imkânları etkin biçimde kullanırım.					

Ek 4: Öğretmenleri İçin Özdeğerlendirme Formu (Devamı)

23	Eğitim-öğretim sürecinde kişi, kurum ve kuruluşlarla işbirliği yaparım.					
24	Eğitim-öğretim sürecinde ailelerle işbirliği yaparım.					
25	Görev ve sorumluluklarımı zamanında yerine getiririm.					
26	Ders giriş-çıkış saatlerine uyarım.					
27	Eğitim-öğretim sürecinde zamanı etkin ve verimli kullanırım.					
28	Kazanımlara uygun öğretim yöntem ve teknikleri kullanırım.					
29	Öğrencilerin seviyelerine dikkat ederim.					
30	Öğrenme sürecinde öğrencilerin önceki bilgileri ile bağlantılar kurarım.					
31	Eğitim-öğretim sürecini günlük yaşantıyla ilişkilendiririm.					
32	Öğrencilerin yaparak yaşayarak öğrenmelerini sağlarım.					
33	Eğitim öğretim sürecinde bilişim teknolojilerinden etkin olarak yararlanırım.					
34	Öğrencilerimi kazanımlardan haberdar ederim.					
35	Öğrencilerimin yeteneklerini keşfetmelerine yardımcı olurum.					
36	Ölçme değerlendirme yöntem ve araçlarını öğrenme süreçlerine uygun olarak seçerim.					
37	Ölçme değerlendirme sürecini adil ve objektif biçimde yürütürüm.					
38	Ölçme sürecine ilişkin öğrencilerin kaygılarını giderici çalışmalar yaparım.					
39	Süreç odaklı, tamamlayıcı ölçme ve değerlendirme yöntem ve tekniklerini kullanırım.					
40	Ölçme değerlendirme sonuçlarına ilişkin paydaşlara düzenli geribildirimler veririm.					
41	Doğal çevre ile tarihsel ve kültürel mirasın korunması konusunda duyarlıyımdır.					
42	Mesleki ve kişisel gelişimim ile ilgili çalışmalara katılırım.					
43	Çocuk ve insan haklarına duyarlıyım.					
44	Öğrencilerin millî ve manevi değerlere saygılı, evrensel değerlere açık bireyler olarak yetişmelerine katkıda bulunur.					
45	Kişisel bakımıma ve sağlığıma özen gösteririm.					
46	Tutum ve davranışlarımla öğrencilerime rol model olurum.					
47	Bireysel ve kültürel farklılıklara saygılıyım.					
48	İnsan ilişkilerinde empati ve hoşgörüyü esas alırım.					

Ek 4: Öğretmenler İçin Özdeğerlendirme Formu (Devamı)

49	Her öğrenciye insan ve birey olarak değer veririm.					
50	Mesleki etik ilkelere uygun davranırım.					

Ek 5: Öğretmenler İçin Veli Tarafından Kullanılacak Form

FORM-10 ÖĞRETMENLER İÇİN VELİ TARAFINDAN KULLANILACAK FORM						
	GÖSTERGELER	Çok az	Az	Orta	İyi	Çok iyi
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Öğretmen çocuğumun iyi bir insan olması konusunda çaba gösterir.					
2	Öğretmen çocuğumun başarılı olması konusunda destek olur.					
3	Öğretmen Türkçeyi güzel ve anlaşılır biçimde konuşur.					
4	Öğretmen bizimle etkili iletişim kurar.					
5	Öğretmen çocuklarımızla etkili iletişim kurar.					
6	Öğretmen çocuğumun eğitimi konusunda benimle işbirliğine açıktır.					
7	Öğretmen çocuğumun yeteneklerini keşfetmesine yardımcı olur.					
8	Öğretmen çocuğuma not verirken adil ve objektif davranır.					
9	Öğretmen çocuğumun sınavlar ile ilgili kaygılarını giderici söz ve davranışlar sergiler.					
10	Öğretmen bizlere sınav sonuçları ile ilgili bilgi ve tavsiyeler verir.					
11	Öğrencilerin millî ve manevi değerlere saygılı, evrensel değerlere açık bireyler olarak yetişmelerine katkıda bulunur.					
12	Öğretmen çocuğuma tutum ve davranışlarıyla örnek olur.					
13	Öğretmen çocuğuma insan ve birey olarak değer verir.					
14	İnsan ilişkilerinde anlayış ve hoşgörüyü esas alır.					
15	Öğretmen çocuğuma dersleri anlamasına yönelik görev ve sorumluluklar verir.					

Ek 6: Öğretmenler İçin İlkokul Öğrencileri Tarafından Kullanılacak Form

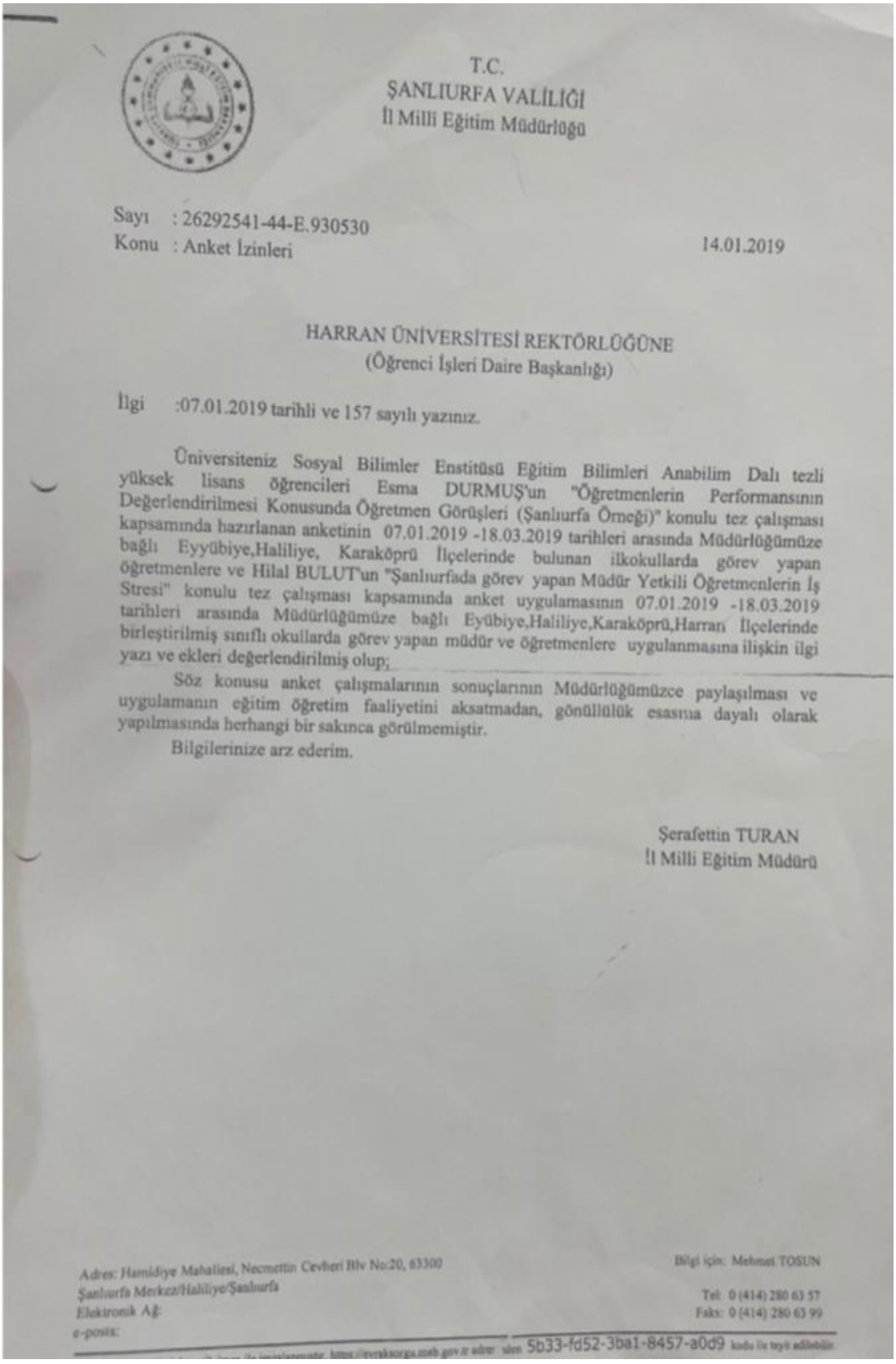
FORM- 11 ÖĞRETMENLER İÇİN İLKOKUL ÖĞRENCİLERİ TARAFINDAN KULLANILACAK FORM						
	GÖSTERGELER	**Çok az**	**Az**	**Orta**	**İyi**	**Çok iyi**
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Öğretmenim dersleri iyi anlatır.					
2	Öğretmenim bana değer verip sevgisini gösterir.					
3	Öğretmenim Türkçeyi güzel ve anlaşılır biçimde konuşur.					
4	Öğretmenim beni sabırla dinler ve sorularımı cevaplandırır.					
5	Öğretmenim davranışları ile bize örnek olur.					

TASLAK

Ek 7: Öğretmenler İçin Ortaokul Öğrencileri Tarafından Kullanılacak Form

FORM- 12 ÖĞRETMENLER İÇİN ORTAOKUL ÖĞRENCİLERİ TARAFINDAN KULLANILACAK FORM						
	GÖSTERGELER	**Çok az**	**Az**	**Orta**	**İyi**	**Çok iyi**
		1	2	3	4	5
1	Öğretmenim dersin konularını çok iyi bilir.					
2	Öğretmenim bize değer verip sevgisini gösterir.					
3	Öğretmenim başarılı olmam için beni destekler.					
4	Öğretmenim Türkçeyi güzel ve anlaşılır biçimde konuşur.					
5	Öğretmenim beni sabırla dinler ve sorularımı cevaplandırır.					
6	Öğretmenim dersi işlerken günlük yaşamdan örnekler verir.					
7	Öğretmenim dersimizi işlerken bilgisayar, etkileşimli tahta, projeksiyon cihazı gibi bilişim teknolojilerini kullanır.					
8	Öğretmenim bize sınavlarla ilgili bilgi ve tavsiyeler verir.					
9	Öğretmenim bizi millî ve manevi değerlerimize göre yetiştirir.					
10	Öğretmenim davranışları ile bize örnek olur.					

Ek 8: İl Milli Eğitim Araştırma İzni



T.C.
ŞANLIURFA VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 26292541-44-E.930530
Konu : Anket İzinleri

14.01.2019

HARRAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi :07.01.2019 tarihli ve 157 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencileri Esma DURMUŞ'un "Öğretmenlerin Performansının Değerlendirilmesi Konusunda Öğretmen Görüşleri (Şanlıurfa Örneği)" konulu tez çalışması kapsamında hazırlanan anketinin 07.01.2019 -18.03.2019 tarihleri arasında Müdürlüğümüze bağlı Eyyübiye,Haliliye, Karaköprü İlçelerinde bulunan ilkokullarda görev yapan öğretmenlere ve Hilal BULUT'un "Şanlıurfada görev yapan Müdür Yetkili Öğretmenlerin İş Stresi" konulu tez çalışması kapsamında anket uygulamasının 07.01.2019 -18.03.2019 tarihleri arasında Müdürlüğümüze bağlı Eyübiye,Haliliye,Karaköprü,Harran İlçelerinde birleştirilmiş sınıflı okullarda görev yapan müdür ve öğretmenlere uygulanmasına ilişkin ilgi yazı ve ekleri değerlendirilmiş olup;

Söz konusu anket çalışmalarının sonuçlarının Müdürlüğümüzce paylaşılması ve uygulamanın eğitim öğretim faaliyetini aksatmadan, gönüllülük esasına dayalı olarak yapılmasında herhangi bir sakınca görülmemiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

Şerafettin TURAN
İl Milli Eğitim Müdürü

Adres: Hamidiye Mahallesi, Necmettin Cevheri Blv No:20, 63300
Şanlıurfa Merkez/Haliliye/Şanlıurfa
Elektronik Ağ:
e-posta:

Bilgi için: Mehmet TOSUN
Tel: 0 (414) 280 63 57
Faks: 0 (414) 280 63 99

5b33-fd52-3ba1-8457-a0d9

Ek 9: Gönüllü Katılım Rıza Formu

GÖNÜLLÜ KATILIM RIZA FORMU

Bu çalışma, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans programı öğrencisi Esma DURMUŞ tarafından yürütülen bir çalışmadır. Bu çalışmanın amacı öğretmenlerin performansının değerlendirilmesi konusu ile ilgili öğretmenlerin görüşlerinden yola çıkarak konu ile ilgili araştırma yapılacaktır. Bu çalışmaya katılırsanız sizden 1 saat (60 dakika) kadar zaman ayırmanız istenecektir. Bu çalışmada sizden konu ile ilgili düşüncelerinizi açık, net ve objektif bir şekilde ifade etmeniz beklenmektedir. Çalışmaya katılım tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Sizden kimlik belirleyici hiçbir bilgi istenmeyecektir. Cevaplarınız tamamen gizli tutulacak ve sadece araştırmacı tarafından değerlendirilecektir, elde edilecek bilgiler bilimsel yayımlarda kullanılacaktır.

Çalışma kişisel rahatsızlık verecek unsurlar içermemektedir. Ancak, çalışma sırasında sorulardan ya da herhangi bir nedenden ötürü kendinizi rahatsız hissederseniz çalışmayı da yarıda bırakıp çıkmakta serbestsiniz. Çalışma sonunda bu çalışmayla ilgili sorularınız cevaplanacaktır. Bu çalışmaya katıldığınız için şimdiden teşekkür ederiz. Çalışma hakkında daha fazla bilgi almak ve sorularınız için Esma DURMUŞ (Tel:5438464243 e-posta: durmus_sena_1@outlook.com)ile iletişim kurabilirsiniz.

Bu çalışmaya tamamen gönüllü olarak katılıyorum ve istediğim zaman yarıda kesip çıkabileceğimi biliyorum. Verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlı yayımlarda kullanılmasını kabul ediyorum.

Ad-Soyad	Tarih	İmza
……	…./…../…..	……