



Research article/Araştırma makalesi



Journal of Anatolian Education Research (JAER)

e-ISSN. 2651-4389

<https://dergipark.org.tr/tr/pub/jaer>

Vol. 4, December 2020, pp. 21-45

## Öğretmen Performans Değerlendirme Taslağı: Görüşler, Yansımalar, Değerlendirmeler<sup>1</sup>

Mukadder Boydak Özan<sup>2</sup>, Ahmet Alper Karagözoğlu<sup>3\*</sup>

<sup>2</sup>Fırat University, Faculty of Education, Elazığ, Turkey, [mboydak@firat.edu.tr](mailto:mboydak@firat.edu.tr), [orcid.org/0000-0001-5690-6985](https://orcid.org/0000-0001-5690-6985)

<sup>3</sup>Fırat University, Faculty of Education, Elazığ Turkey, [orcid.org/0000-0002-5416-7274](https://orcid.org/0000-0002-5416-7274)

\*Corresponding author; [alperkaragozoglu@gmail.com](mailto:alperkaragozoglu@gmail.com)

**Received:** 01 May 2020, **Accept:** 28 May 2020, **Published Online:** 30 December 2020

### Özet

Bu çalışmanın amacı, 23 Ekim – 31 Ekim 2017 tarihleri arasında 12 ilde ve 132 okulda pilot çalışması tamamlanan T.C Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmen Performans Değerlendirme ve Aday Öğretmenlik İş ve İşlemleri Yönetmeliği Taslağını katılımcıların görüşleri doğrultusunda değerlendirmektir. Araştırmanın verileri, araştırmacılar tarafından geliştirilen, altı açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilmiştir. Araştırma verilerinin çözümlenmesinde betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Katılımcıların taslak halinde olan performans sisteminin uygulanması durumunda adaletsizlik olacağı endişesi taşıdıkları görülmektedir. Katılımcılar, sistemin baskı ve istismar aracı olarak kullanılmasından endişe duyduklarını belirtmişlerdir. Bu taslağın medyada sunumu bazı yanlış algılara sebep olmuş, bunun sonucunda bazı katılımcılar mesleki itibar yitimine uğradıklarını vurgulamışlardır. Performans değerlendirme, öğretmende kaygı oluşturacak bir değerlendirme anlayışı ile değil, gelişiminin önünü açacağı, gizli yeteneklerini keşfedeceği ve kendi performansını izlemesini sağlayacağı bireyselleştirilmiş denetim sistemi ile gerçekleştirilmesi önerilebilir. Bu sayede öğretmenin adalet algısını olumsuz etkileyen unsurlar da azaltılmış olur.

**Anahtar Kelimeler:** Performans yönetimi, performans değerlendirme taslağı, öğretmen performans değerlendirme.

Boydak Özan, M. & Karagözoğlu, A. A. (2020). Öğretmen performans değerlendirme taslağı: Görüşler, yansımalar, değerlendirmeler. *Journal of Anatolian Education Research*, 4, 21-45.

<sup>1</sup>Bu makale, 10-12 Mayıs 2018 tarihlerinde Sivas'ta yapılan 13. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi'nde " MEB Öğretmen Performans Değerlendirme Yönetmelik Taslağına İlişkin Öğretmen Görüşleri" başlığıyla sunulmuş bildirinin genişletilmiş halidir.

# The Draft of Teacher Performance Evaluation: Ideas, Reflections, Considerations

## Abstract

The aim of the study is to evaluate Turkish Republic Ministry of National Education Teachers Performance Evaluation and Candidate Teacher Procedures Regulation Draft of which pilot study was completed in 12 cities and 132 schools on 23-31 October 2017 according to the views of participants. The data of the study were collected with semi- structured interview form including six open ended questions which was developed by the researchers. During the data examination, descriptive analysis method was used. It is seen that participants were concerned about there would be inequality in case the draft performance evaluation system was implemented. Participants stated that they were anxious about the system could be used as a pressure tool and it could be abused. The broadcasting of this draft caused some wrong perceptions, as a result of that some participants highlighted that they were exposed to loss of reputation. Performance rating can be suggested to be implemented not with a kind of evaluation causing anxiety on teacher; within an individualized audit system opening his development, discovering his secret skills, and supplying him to observe his own performance. In this way, it mainly reduces the factors affecting teacher's perception of justice negatively.

**Keywords:** Performance management, performance evaluation draft, teacher performance evaluation.

## 1. Giriş

Fransızca kökenli bir kelime olan performans kelimesinin sözlük anlamı "Yapılan iş, uygulama, icraat; herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği ve gücü; kişinin yapabileceği en iyi derece, herhangi bir eseri, oyunu, işi vb. ortaya koyarken gösterilen başarıdır." Türkçe karşılığı ise başarıdır (TDK, 2018). Performans bir şeyin veya birisinin bir işte ne kadar etkili olduğunu saptar, çalışanın icra ettiği işin başarı düzeyini, elde ettiği çıktıyı ifade eder (Aydın, 2016, s. 153; Başaran, 2008, s. 32; Ergin, 2002).

Performans yönetimi; personelin örgütteki görevini, örgütün amaçları doğrultusunda ortaya koyması gereken katkının artırılması için yönlendirilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir (Canman, 2000, s. 135; DeNisi ve Pritchard, 2006, s. 255; Holton, 1999, s. 29). Performans yönetimi, örgütler olduğu sürece, örgütsel yaşamın gerekli bir parçası olmuştur. Eski Mısırlılar, işçilerini büyük piramitleri inşa etmeye teşvik etmek için farkında olmadan performans yönetim sistemini kullanmıştır. Bu sistem, hedeflerine ulaşmak için gerektiği gibi çalışmayan işçileri kamçılıyarak dövme esasına dayanmaktadır. İnşa ettikleri piramitlerin ihtişamı göz önüne alındığında yukarıda bahsi geçen sistemin, dönemin sosyolojik konjonktürü çerçevesinde etkili olduğu görülmektedir (Kogi, 2014, s. 11).

Performans yönetiminin en önemli boyutu olan performans değerlendirme, bir örgütün bireysel çalışanının davranışlarını ve/veya sınırlı bir süre için başarılarını ölçüp değerlendirdiği süreçtir (Banner ve Cooke, 1984, s. 327; Aydın, 2016, s. 154). Performans değerlendirmesi bir dizi amaca hizmet eder. Bunlardan birincisi yönetimin kararlarına yardımcı olmaktır. İkinci olarak ise işe alım, terfi, ödüller ve iş görenin işini sonlandırmaları hakkında insan kaynaklarına yardımcı olmaktır. Son olarak da çalışanların performanslarını nasıl gördükleri konusunda çalışanlara geri bildirimde bulunmaktır. Performans değerlendirme ücret ödemeleri de dâhil olmak üzere ödül tahsisleri için temel oluşturur (Robbins ve Judge, 2013, s. 555; Luecke, 2015, s. 101-102).

Performans değerlendirmenin izleri 3.yy'da Çin'de, Kuzey Wei İmparatorluğu'nda görülmektedir. İmparatorluğu yöneten aile bireylerini değerlendirmek amacıyla denetçiler eliyle öznel ölçütlere istinaden yapıldığını aktaran filozof Sin Yu kitabında, bu deneyimin adil olmadığını ileri sürmüştür (Patten, 1977, s. 352). Sin Yu'nun bu eleştirisi denetimsel yanlılığa yönelik içsel eğiliminin uzun zamandır bir sorun olarak var olduğunu göstermektedir (Banner ve Cooke, 1984).

Eğitim yönetiminde 1905'ten önce öğretmen etkinliğini ölçen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır (Sears, 1921, s. 84). O yıllarda öğretmenler "genel izlenim yöntemi" olarak adlandırılan yöntemle değerlendirilmiştir. Bu yöntemde, denetmenin kararlarını belirleyecek bir taslak ya da ölçüt bulunmamaktadır. Öğretmenlerin bireysel verimliliğini ölçmek için bu yöntem yetersiz görülmüş, 1910'dan başlayarak değerlendirme için yetersiz görünen "Genel izlenim metodu" yerine kesin bir anlamı olan öğretim etkinliği ölçümleri önerilmiştir. Önerilen yöntemler I. Skor kartları II. Bire bir karşılaştırma ölçeği III. Standartlaştırılarak öğretim etkinliğinin ölçülmesi öğeleri kapsamında değerlendirilmiştir (Monroe ve Clark, 1924, s. 3).

Öğretmen değerlendirme ölçeği ilk olarak 1915'te Fourteenth Yearbook of National Society for the Study of Education yıllığında yayımlanmıştır (Medley ve Coker, s. 242). 1940'lardan 1960'lara öğretmen performansına yönelik araştırmaların üç kategoriye ayrıldığı görülmektedir: (1) etkili öğretmenin ne olduğuna odaklanan özel bir teori; (2) sınıftaki öğretmenin davranış tarzına odaklanan davranış teorisi ve (3) öğretmen ve sınıf ortamında bulunan çoklu değişkenler arasındaki etkileşimi açıklayan durumsal teori. Daha yakın zamanda, öğretmen etkinliğinin daha net bir şekilde tanımlanması için öğretmen etkinliğinin unsurlarını tanımlayan performansa dayalı ölçütler geliştirilmiştir. Bu nedenle, ölçüt tabanlı değerlendirme modelinin gücü, etkin öğretme için gerekli görülen önceden belirlenmiş yetkinlikler üzerindeki gerçek öğretmen performansını değerlendirmek için nicel ölçümlerin geliştirildiği gerçeğinde yatmaktadır (Weller, 1982, s. 10).

Türkiye'de performans değerlendirmeye yönelik ilk adımın Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda "Etkinliği ölçen temel araçlardan birisi olarak performans denetimine geçilecektir." (DPT, 2018) atıldığı görülmektedir. Bu karar bağlamında Teftiş Kurulu "Denetim ve Performans Değerlendirme

Esaslarının belirlenmesine yönelik çalışmalarına başlamıştır (Akbaba Altun ve Memişoğlu, 2008, s. 8). Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı (EARGED, 2001) tarafından "Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları" konusunda kapsamlı bir çalışma yapılmıştır. Onuncu Kalkınma Planı'nda ise öğretmen yetiştirme ve geliştirme sisteminin yeterlilikleri esas alan bir şekilde yeniden yapılandırılması, kariyer gelişim ve performans değerlendirme sisteminin oluşturulmasına yönelik mekanizmaların etkinliğinin artırılması ihtiyacının devam ettiği belirtilmiştir (Kalkınma Bakanlığı, 2013, s. 31).

Kamuda performans değerlendirmesinin gerçekleştirilmesi hedefi doğrultusunda 17 Nisan 2015 tarihinde yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değerştirme Yönetmeliği'nin 54'üncü maddesinde, öğretmen performans değerlendirmesine yer verilmiş, bakanlığa bağlı her derece ve türden eğitim kurumunda görev yapan ve adaylık sürecini tamamlamış olan öğretmenlerin başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek üzere her ders yılı sonunda, görev yaptığı eğitim kurumunun müdürü tarafından değerlendirmesi yapılır maddesi eklenmiştir (MEB, 2015).

Değerlendirme 2015-2016 eğitim öğretim yılı sonunda okul müdürleri tarafından gerçekleşmiş, bu değerlendirmenin tarafsız olmadığı ve iptal edilmesine yönelik açılan bir dava sonunda, Bursa 3. İdare Mahkemesi tarafından iptal edilmiştir (Konan ve Yılmaz, 2018). Yönetmeliğin iptalinden sonra MEB, kurum müdürünün tekli değerlendirmesi yerine çoklu veri kaynağına dayalı performans değerlendirme sistemine geçilmesi yönünde çalışmaların başlatıldığını ifade etmiştir. Taslak yönetmelik için sendikalar ve üniversitelerden görüş istenmiş. Üniversite ve sendikalardan gelen görüşler uzmanlar tarafından analiz edildikten sonra taslağa son hali verileceği belirtilmiştir (MEB, 2019).

2015-2019 MEB Stratejik Planı'nda ise öğretmen yeterliklerinin belirlenmesi, belirlenen yeterlikler doğrultusunda öğretmenlerin mesleki gelişimine yönelik Okul Temelli Mesleki Gelişim (OTMG) Modeli'nin yaygınlaştırılması, hizmet içi eğitim planlamalarında yeterliklerin dikkate alınması, ayrıca öğretmen yeterliklerini temel alan çoklu performans değerlendirme sisteminin oluşturulması gibi hedeflere yer verilmiştir (MEB, 2017a, s. 6). Bu hedefler doğrultusunda Yüksek Planlama Kurulunca kabul edilerek 9 Haziran 2017 tarihinde Resmî Gazete'de yayımlanan "Öğretmen Stratejisi Belgesi'nde "Öğretmen Yeterliklerinin İhtiyaçlar Doğrultusunda Güncellenmesi" eylem maddesinin yanı sıra öğretmen yetiştirme ve geliştirme sürecindeki pek çok faaliyet için öğretmen yeterliklerinin referans alınması anlayışı benimsenmiştir (MEB, 2017a).

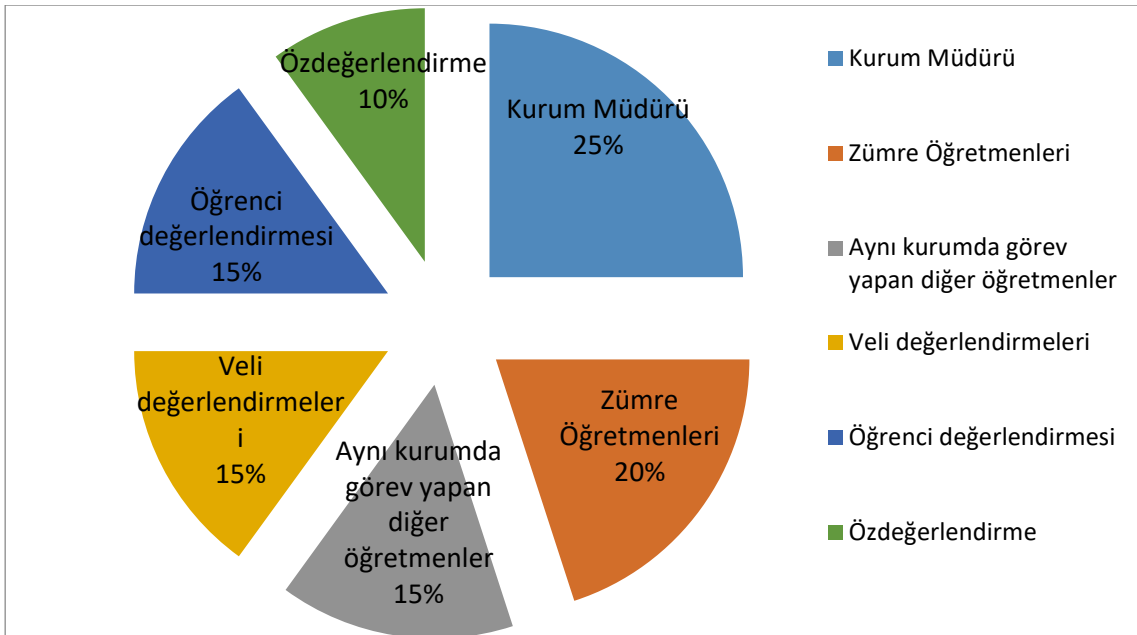
2017-2023 MEB Stratejik Planı'nda "Öğretmenlerin gelişim ihtiyacını tespit için periyodik olarak yapılacak bir performans değerlendirme sistemini hayata geçirmek" ve "Adaylık sürecinden itibaren öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişim faaliyetlerinin niteliğini artırmak" hedeflerine yer verilmiştir (MEB, 2017b). Bu hedefler doğrultusunda Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmen Performans Değerlendirme ve Aday Öğretmenlik İş ve İşlemleri Yönetmeliği taslağı yayımlanmıştır.

Taslak metinde öğretmenlerin performans değerlendiricileri, yönetmeliğin 18. Maddesinde belirtilmiştir. Buna göre öğretmenlerin değerlendiricileri, görev yaptığı eğitim kurumu müdürü, görev yaptığı eğitim kurumundaki zümre öğretmenleri, görev yaptığı eğitim kurumundaki zümre öğretmenleri haricindeki öğretmenler, sorumlu olduğu öğrencilerin velileri, sorumlu olduğu öğrencileri ve kendisidir.

Taslak metinde "Öğretmenlik Mesleği Yeterlikleri Sınavı" düzenleneceği sınavla ilgili iş ve işlemler Madde 24'te belirtilmiştir. Bu maddeye göre öğretmenler, dört yılda bir "Öğretmenlik Mesleği Yeterlikleri" kapsamında sınava tabi tutulacaklardır. Sınav, Bakanlıkça sınava gireceklerin sayısı, altyapı imkânları ve benzerleri göz önünde bulundurularak her yıl düzenlenebilecektir. Sınav ile ilgili iş ve işlemler Ölçme, Değerlendirme ve Sınav Hizmetleri Genel Müdürlüğü tarafından yürütülecek, sınav, ihtiyaç duyulması halinde coğrafi şartlar göz önünde bulundurularak birden fazla il için bir veya birden fazla merkezde gerçekleştirilebilecektir.

Uygulanacak olan sınava ilişkin usul ve esaslar Madde 25'te belirtilmiştir. Madde 25'in 4. bendine göre sınavın kapsamı Öğretmenlik Mesleği Yeterliklerinde yer alan, Alan bilgisi (% 20), Alan eğitimi bilgisi (%20), Mevzuat bilgisi (%5), Eğitim öğretimi planlama (%5), Öğrenme ortamları oluşturma (%5), Öğretme ve öğrenme sürecini yönetme (%10), Ölçme ve değerlendirme (%5), Millî, manevi ve evrensel değerler (%10), Öğrenciye yaklaşım (%5), İletişim ve işbirliği (%5), Kişisel ve mesleki gelişim (%5) konu başlıkları ile T.C. İnkılap Tarihi ve Atatürkçülük (%5) konularından oluşmaktadır.

Yönetmelik taslağında **MADDE 28- (1)** Öğretmenlerin, öğretmenlik mesleği yeterlikleri sınavına girmedikleri yıl, nihai performans değerlendirme puanı Grafik 1'de gösterilmiştir.

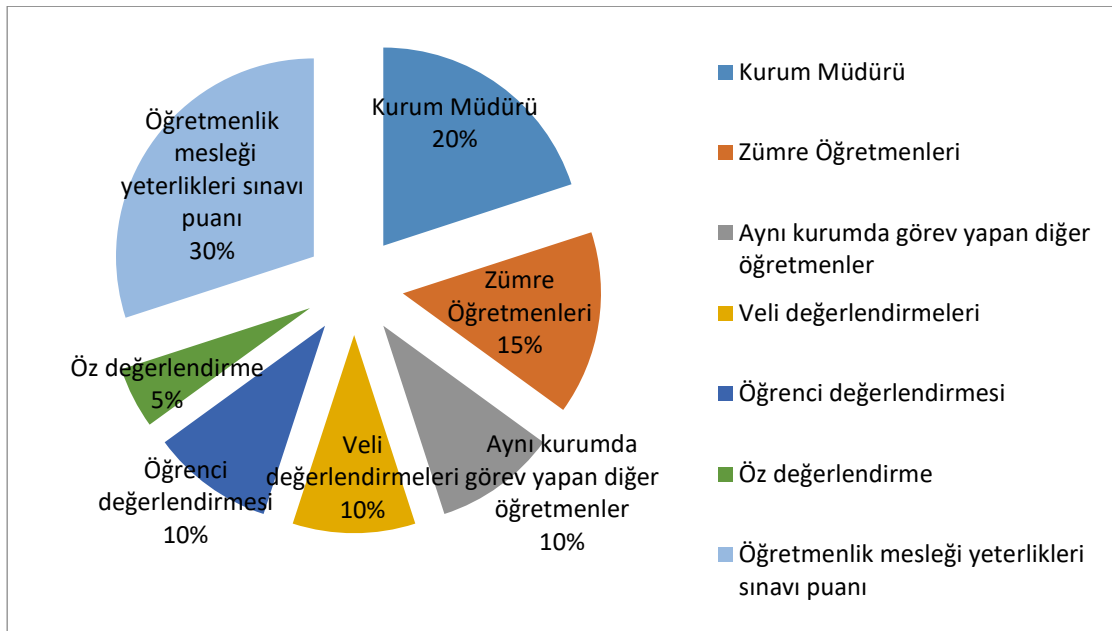


**Grafik 1.** Öğretmenlerin, mesleği yeterlik sınavına girmedikleri yıl, performans değerlendirme puanı.

Öğretmenlerin, öğretmenlik mesleği yeterlikleri sınavına girmedikleri yıl, nihai performans değerlendirme puanı, kurum müdürü değerlendirmesinin %25'i, zümre öğretmenleri değerlendirmelerinin aritmetik ortalamasının %20'si, aynı kurumda görev yapan diğer öğretmenlerin değerlendirmelerinin aritmetik ortalamasının %15'i, veli değerlendirmelerinin aritmetik ortalamasının %15'i, öğrenci değerlendirmelerinin aritmetik ortalamasının %10'unun toplamının alınmasıyla hesaplanır.

Öğretmenlerin Öğretmenlik Mesleği Yeterlikleri Sınavına girdikleri yıl, nihai performans değerlendirme puanı **MADDE 28- (2)**' de ifade edilmiştir.

**MADDE 28- (2)** Öğretmenlerin, Öğretmenlik Mesleği Yeterlikleri Sınavına girdikleri yıl, nihai performans değerlendirme puanı Grafik 2' de gösterilmiştir.



**Grafik 2.** Öğretmenlerin, mesleği yeterlikleri sınavına girdikleri yıl, performans değerlendirme puanı.

Öğretmenlerin, Öğretmenlik Mesleği Yeterlikleri Sınavına girdikleri yıl, nihai performans değerlendirme puanı, kurum müdürü değerlendirmesinin %20'si, zümre öğretmenleri değerlendirmelerinin aritmetik ortalamasının %15'i, aynı kurumda görev yapan diğer öğretmenlerin değerlendirmelerinin aritmetik ortalamasının %10'u, veli değerlendirmelerinin aritmetik ortalamasının %10'u, öğrenci değerlendirmelerinin aritmetik ortalamasının %10'u, öz değerlendirmenin %5'i ve Öğretmenlik Mesleği Yeterlikleri Sınavı puanının %30'unun toplamının alınmasıyla hesaplanacağı belirtilmiştir.

Hazırlanan yönetmelik taslağı ile çoklu veri kaynağına dayalı değerlendirmeyi esas alan öğretmen performans değerlendirme sistemine geçiş amaçlanmıştır. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmede durumu değerlendiren yönetim süreci denetim, eğitim sistemimizde kronikleşmiş sorunlardan biridir. Sistem içerisinde bazen teşkilat yapısını değiştirip, bazen değerlendiricileri değiştirmek denetimle ilgili arayışların var olduğunu göstermektedir.

Araştırmada, taslak halinde olan öğretmen performans değerlendirme sisteminin, katılımcıların mesleki yaşantıları ve deneyimlerine göre görüşlerinin alınması amaçlanmıştır. Uygulanması düşünülen performans sisteminde kullanılan ölçütlere göre öğretmen görüşlerinin, geliştirilecek performans sistemi için geniş bir bakış açısı oluşturacağı söylenebilir. Alınacak kararların ve uygulamaların gerekçesini anlamak uygulanacak olan performans sisteminde öğretmenlerin kabulünü sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırma sorularında irdelenen maddelerin katılımcı ve araştırmacıların görüşü bağlamında performans değerlendirme ilgili alanyazına katkı sunacağı düşünülmektedir. Çalışmanın amacı, 23 Ekim- 31 Ekim 2017 tarihleri arasında 12 ilde ve 132 okulda pilot çalışması tamamlanan (MEB, 2018a) T.C Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmen Performans Değerlendirme ve Aday Öğretmenlik İş ve İşlemleri Yönetmeliği Taslağı (YÖK, 2018) ile ilgili katılımcı görüşlerini ortaya koymaktır. Araştırmanın amacı çerçevesinde, "T.C Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmen Performans Değerlendirme ve Aday Öğretmenlik İş ve İşlemleri Yönetmeliği Taslağı" hakkındaki katılımcıların algısının nasıl olduğu sorusuna cevap aranmıştır. Bu sorunun yanıtını daha derinlemesine betimlemek amacıyla oluşturulan açık uçlu sorularla katılımcıların;

1. Performans sisteminin gerekliliğine ve bu gerekliliğin nedenlerine,
2. Performans sisteminin nasıl uygulanabileceğine,
3. Performans değerlendirme sisteminin eğitimin kalitesini etkilemeye dönük etkisine,
4. Performans değerlendirme sistemiyle ilgili olarak tv, gazete ve sosyal medyada yapılan haberlerden etkilenme biçimlerine,
5. Performans değerlendirme sisteminde kimlerin hangi rollerde görev alması gerektiğine,
6. Öğrenciye verilen değerlendirici rolüne, ilişkin görüşleri irdelenmiştir.

### **1.1. Yöntem**

"MEB Öğretmen Performans Değerlendirme Yönetmelik Taslağına" ilişkin öğretmen görüşlerinin belirlendiği bu araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Olgu bilim deseni, farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanır. Ayrıca bize tamamen yabancı olmayan ancak tam olarak anlamını kavrayamadığımız olguları araştırmada uygun bir araştırma yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2006, s. 72).

## 1.2. Çalışma grubu

Çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı (yargısal) örneklemede araştırmacı kimlerin seçileceği konusunda kendi yargısını kullanır ve araştırmanın amacına en uygun olanları örnekleme alır (Balcı, 2005). Amaçlı örneklemede ana olguyu anlamamızda bize en iyi şekilde yardım edecek bireyler seçilir (Creswell, 2017, s. 267). Bu doğrultuda Elazığ ve İstanbul illerinde görevli 48 öğretmen çalışma grubuna dâhil edilmiştir. Araştırmada katılımcıların gönüllü olarak katılımına önem verilmesinin yanı sıra, katılımcının okul düzeyi, cinsiyeti ve kıdem gibi değişkenlerin farklı olmasına dikkat edilmiştir. Böylelikle farklı özelliklere sahip katılımcıların performans değerlendirme taslağına ilişkin görüşleri incelenmiş olacaktır. Katılımcılara ilişkin bilgiler Tablo 1’de yer almaktadır.

**Tablo 1.** Çalışma grubunda yer alan katılımcıların özellikleri.

Katılımcı	Cinsiyet	Kıdem	Okul Düzeyi	Katılımcı	Cinsiyet	Kıdem	Okul Düzeyi
K1	Erkek	28	İlkokul	K25	Kadın	17	Ortaokul
K2	Kadın	13	Lise	K26	Kadın	15	Lise
K3	Erkek	12	Lise	K27	Kadın	14	Lise
K4	Kadın	15	Lise	K28	Kadın	15	Lise
K5	Erkek	22	Lise	K29	Kadın	11	Lise
K6	Kadın	18	Lise	K30	Erkek	18	Lise
K7	Kadın	15	Ortaokul	K31	Kadın	13	Lise
K8	Kadın	15	Lise	K32	Kadın	26	Lise
K9	Erkek	19	Lise	K33	Erkek	24	İlkokul
K10	Erkek	15	İlkokul	K34	Erkek	13	Ortaokul
K11	Kadın	7	İlkokul	K35	Erkek	28	İlkokul
K12	Erkek	27	Lise	K36	Erkek	12	Lise
K13	Erkek	19	Lise	K37	Erkek	26	İlkokul
K14	Kadın	23	Lise	K38	Erkek	28	Lise
K15	Kadın	15	Lise	K39	Erkek	17	Lise
K16	Erkek	14	Lise	K40	Erkek	7	İlkokul
K17	Kadın	13	Lise	K41	Erkek	9	İlkokul
K18	Kadın	15	Lise	K42	Erkek	5	İlkokul
K19	Kadın	23	Lise	K43	Erkek	4	Ortaokul
K20	Kadın	8	Ortaokul	K44	Erkek	8	Ortaokul
K21	Erkek	13	Lise	K45	Kadın	7	Ortaokul
K22	Erkek	7	İlkokul	K46	Erkek	9	Ortaokul
K23	Erkek	28	Ortaokul	K47	Kadın	7	Ortaokul
K24	Kadın	18	Ortaokul	K48	Erkek	20	Lise

Tablo 1’de görüldüğü üzere 48 katılımcının 26’sı erkek 22’si kadındır. Katılımcıların kıdemi 4 yıl ile 28 yıl aralığında dağılım göstermektedir. Katılımcıların 10’u ilkokul 11’i ortaokul, 27’si lisede görev yapmaktadır.



### **1.3. Verilerin toplanması**

Araştırmanın verileri, araştırmacılar tarafından alanyazın taraması yapılarak hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığı ile elde edilmiştir. Katılımcılara sorulan sorular, anlaşılabilirlik ve amacına uygunluk bakımından üç uzman görüşüne sunulmuş ve önerileri dikkate alınmıştır. Uzmanların önerileri doğrultusunda soru sayısı artırılmıştır. Çalışma grubuna dâhil edilen öğretmenlerle ön görüşmeler yapılmış, görüşlerini açık bir şekilde ifade edeceklerini belirten öğretmenlerin seçimine özen gösterilmiştir. Bu şekilde Elazığ ve İstanbul illerinde görevli 48 öğretmen çalışma grubuna dâhil edilmiştir.

### **1.4. Verilerin analizi**

Elde edilen verilerin analizinde “betimsel analiz” yöntemi kullanılmıştır. Betimsel analiz; analiz için çerçevenin oluşturulması, temaların tespiti, tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması aşamalarından oluşmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2006, s. 224). Betimsel yaklaşım, anlatıları aktarmak için kişi ve yer betimlemelerine detaylı şekilde yer verir (Creswell, 2017, s. 353). Anlatılara doğrudan yer vermek nitel araştırmalarda kullanılması gereken geçerlik stratejilerinden biridir (Christensen, Johnson ve Turner, 2015, s. 405). Elde edilen veriler betimsel analiz yöntemiyle incelenmiş ve metin içerisinde doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Araştırmada görüşme formları ile öğretmenlerden elde edilen yanıtlar incelenerek tüm (n=48) görüşme formları geçerli kabul edilmiştir. Katılımcıların görüşleri K1, K2, K3... K48 kodlanarak dijital ortama aktarılmıştır. Sonraki aşamada her bir katılımcı görüşü incelenerek benzer görüşler gruplanmış ve temalar oluşturulmuştur.

### **1.5. Geçerlik ve güvenilirlik**

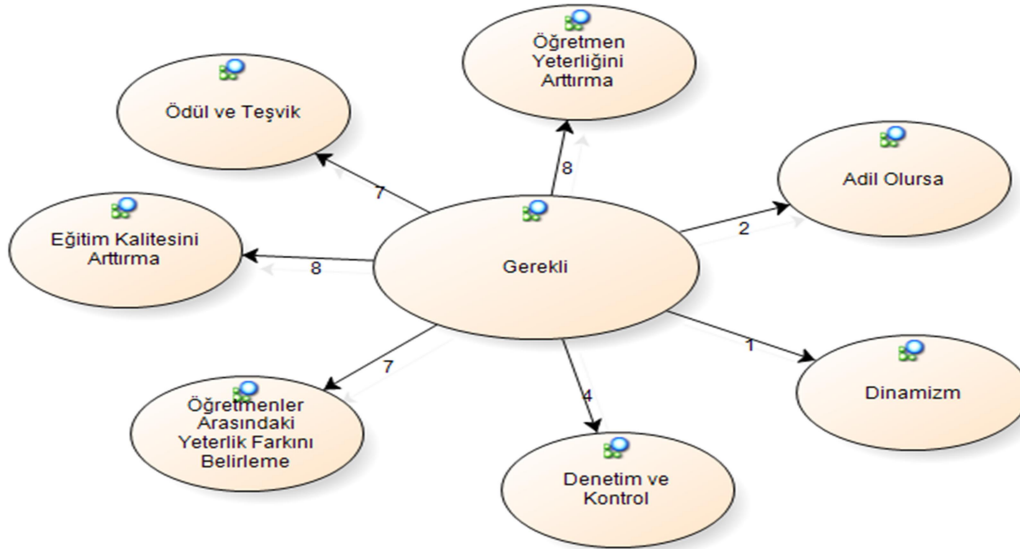
Araştırmanın betimsel geçerliğini sağlamak için araştırmacı çeşitlemesine gidilmiştir. Betimsel geçerliği elde etmenin yollarından biri de verilerin toplanması ve yorumlanmasında birden çok araştırmacının kullanılmasıdır (Christensen, Johnson, ve Turner, 2015, s. 404). Araştırmanın güvenilirliğini ölçmek için “Güvenirlilik = Görüş birliği sayısı / (Toplam Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı Sayısı) \* 100” formülü kullanılarak hesaplanmıştır (Miles ve Huberman, 2016, s. 64). Nitel çalışmalarda, uzman ve araştırmacı değerlendirmeleri arasındaki uyumun %90 ve üzeri durumlarda arzu edilen düzeyde bir güvenilirlik sağlanmış olmaktadır (Saban, 2008). Bu araştırmada görüşüne başvurulmuş uzman sadece 12 ifadeyi araştırmacılarından farklı bir kategoriye yerleştirmiştir. Bu durumda, Güvenirlilik =  $(360 / 360 + 12) * 100 = 96,7$  olarak hesaplanmıştır.

## 2. Bulgular

Öğretmenlerin “MEB Öğretmen Performans Değerlendirme Yönetmelik Taslağına” ilişkin bakış açılarını belirlemeyi amaçlayan bu araştırmada görüşmeler yoluyla elde edilen veriler tema ve alt temalara göre ele alınmıştır. Katılımcıların görüşleri birden fazla kategoriye yerleştiği için toplam görüş sayısı, katılımcı sayısından fazladır.

### 1. Performans sisteminin gerekli olduğunu düşünüyor musunuz? Neden?

Katılımcılara “Performans sisteminin gerekli olduğunu düşünüyor musunuz? Neden?” sorusu sorulmuştur. 48 katılımcıdan 19’u “öğretmen performans değerlendirme sisteminin” gerekli olduğunu, 29 katılımcı ise gereksiz olduğunu belirtmiştir. Performans sisteminin gerekli olduğunu düşünen katılımcı görüşlerinin analiz edilmesiyle oluşturulan alt temalar Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Performans sisteminin gerekliliğine dair temalar.

Şekil 1’de performans değerlendirme sisteminin, eğitim kalitesini artırmak (f=8), öğretmen yeterliğini artırmak (f=8), öğretmenler arasındaki yeterlik farkını belirlemek (f=7), ödül ve teşvik (f=4), denetim ve kontrol (f=4), adil olursa (f=2), dinamizm (f=1) için gerekli olduğu ifade edilmiştir. Performans değerlendirme sisteminin gerekli olduğunu belirten katılımcı görüşleri ile ilgili örnek ifadelerden birkaçı aşağıdaki gibidir:

K6: “Gerekli, çünkü mesleki yeteneklerin üst seviyelere taşınması için kontrol mekanizması gerekli.” (Denetim ve Kontrol)

K24: Prensipte performans sisteminin gerekli olduğunu düşünüyorum. Suyu getirenle testiye kıran aynı kefeye konmamalı. Başarılı öğretmen ödüllendirmeli. Bununla adalet sağlanmış olur.

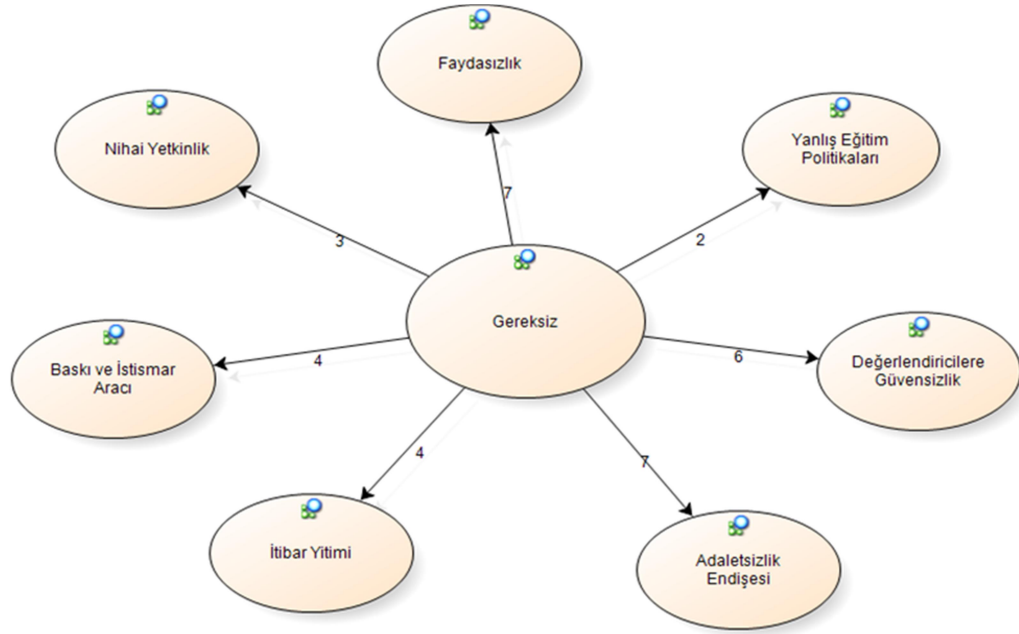
Öğretmeni motive eder bu da eğitimin kalitesini artırır.” (Adil Olursa, Ödül ve Teşvik, Eğitim Kalitesini Artırma)

K28: “Evet, kesinlikle gerekli olduğunu düşünüyorum. Çünkü yeterli öğretmen olduğu gibi yetersiz öğretmenler de var. Dersini bilmeyen, anlatamayan öğretmenlerimiz var. Öğrencilere eğitim ve öğretim anlamında faydalı olamayan eğitimciler var. Bu nedenle performans sistemi gereklidir.” (Öğretmenler Arasındaki Yeterlik Farkını Belirleme)

K38: “Evet, öğretmenin sürekli kendini yenilemesi için.” (Dinamizm, Eğitimin Kalitesini Artırma)

K41: “Performans değerlendirme belirli ölçülerde ve objektif yapılması şartıyla gereklidir. Çünkü performansı denetlenenler çalışmalarını planlı programlı yaparak daha verimli çalışırlar.” (Adil Olursa, Öğretmenin Yeterliğini Arttırma)

Performans sisteminin gereksiz olduğunu düşünen katılımcı görüşlerinin analiz edilmesiyle oluşturulan temalar Şekil 2’de gösterilmiştir.



Şekil 2. Performans sisteminin gereksizliğine dair temalar.

Şekil 2’de öz olarak görüldüğü gibi performans değerlendirme sisteminin, faydasızlık (f=7), adaletsizlik endişesi (f=7), değerlendiricilere güvensizlik (f=6), itibar yitimi (f=4), baskı ve istismar aracı (f=4), nihai yetkinlik (f=3), yanlış eğitim politikaları (f=2) alt temaları ile gereksiz olduğunu belirtmişlerdir. Gereksiz olduğunu belirten katılımcı görüşleri ile ilgili örnek ifadeler aşağıda verilmiştir:

K2: “Düşünmüyorum, sağlıklı ve adil değil. Değerlendiricilerin öğretmeni tanıyıp tarafsız davranacaklarını düşünmüyorum. Performans değerlendirmesi yapılacaksa, bence bütün çalışanlara yapılmalıdır.” (Değerlendiricilere Güvensizlik)

K3: “Gerekli olduğunu düşünmüyorum. Çünkü idareciler not kaygısı olan öğretmene her türlü baskıyı uygular, keyfiyetle davranır. Öğrenci ders dinlemez, öğretmenin bir yaptırımını olmaz. Şu anda bile problemlerle uğraşıyoruz. Hele bu uygulama olursa veliler de öğrenci ağızıyla hareket eder. İyice baskılanan öğretmen kime ne anlatabilir?” (Baskı ve İstismar Aracı, İtibar Yitimi)

K5: “Gerekli olduğunu düşünmüyorum. Bu öğretmene yapılacak zulümdür. Diğer meslek gruplarında performans değerlendirmesi olmadığı açıktır. Sadece öğretmenlerin bu uygulamaya alınması ise Mili Eğitim Bakanlığı'nda öğretmen olmayıp bakan olarak görev yapan zihniyetin ürünüdür.” (Yanlış Eğitim Politikaları)

K8: “Kesinlikle düşünmüyorum. Eğitim sistemindeki eksikliklerin sadece öğretmenlerin performansına dayalı olduğunu ve yapılacak puanlamaların değerlendirmede etkili olacağını düşünmüyorum.” (Faydasızlık)

K15: “Gerekli olduğunu düşünmüyorum; çünkü öğretmen zaten atanana kadar bir sürü sınavdan ve mülakattan geçiyor. O yüzden tekrar bir değerlendirmeye gerek olmadığını düşünüyorum.” (Nihai Yetkinlik)

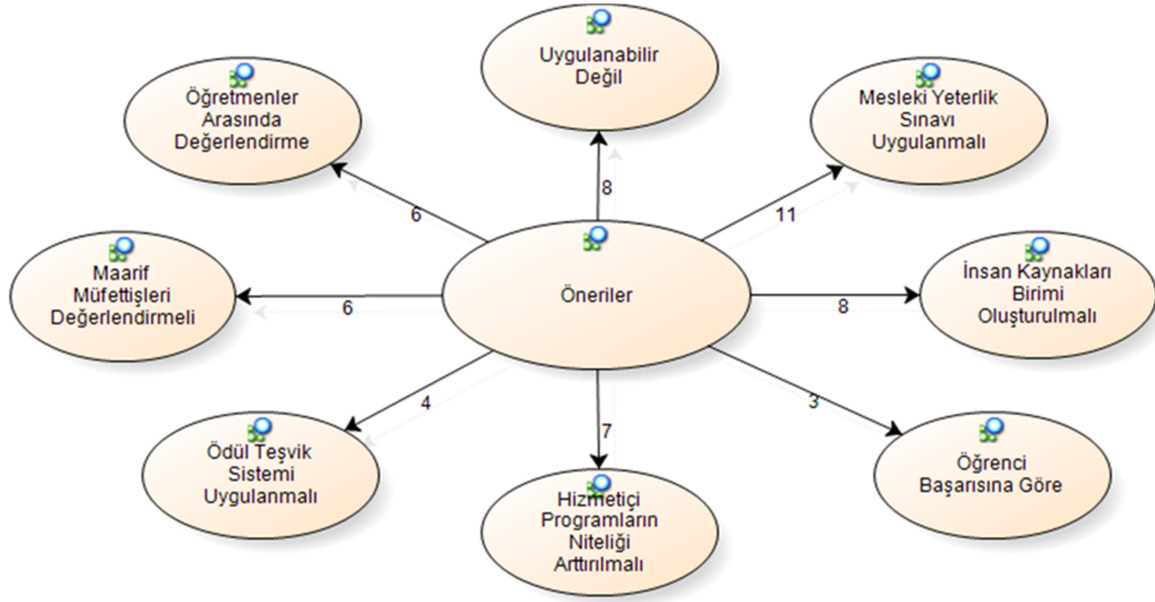
K27: “Suiistimal edileceği için gereksizdir.” (Adaletsizlik Endişesi, Faydasızlık)

K28: “Hayır düşünmüyorum. Çünkü öğretmeni öğrencinin gözünde küçük düşüren bir sistem.” (İtibar Yitimi)

K44: “Performans sistemi ağırlıklı olarak selahiyetsiz kişilerin öğretmenleri değerlendirecek olması sebebi ve bunun öğretmenler üzerinde olumsuz psikolojik baskı kuracağı gerçeğinin göz önünde olması nedeniyle gerekli olmadığını düşünüyorum.” (Değerlendiricilere Güvensizlik, Baskı ve İstismar Aracı)

## **2. Performans değerlendirme sistemi uygulanacaksa nasıl olmalıdır?**

“Performans değerlendirme sistemi uygulanacaksa nasıl olmalıdır?” sorusuna ilişkin katılımcı görüşlerinin analiz edilmesiyle elde edilen temalar Şekil 3'te gösterilmiştir.



**Şekil 3.** Performans sisteminin uygulanması ile ilgili öneriler.

Şekil 3'te kodlanmış 8 alt tema görülmektedir. Frekansı en yüksek olan “mesleki yeterlik sınavı uygulanmalı (f=11) temasıdır. Eşit frekansta olan ikinci en yüksek temalar, uygulanabilir değil (f=8), İnsan kaynakları birimi oluşturulmalı (f=8) temalarıdır. Bu bağlamda örnek katılımcı görüşleri aşağıdaki gibidir.

K5: “Merkezi bir sınav sistemi olmalı, ancak öncelik öğretmenin branşındaki yeterliliğine verilmelidir. Bir matematikçi için asıl olan matematiği en iyi şekilde öğretebilmektir.” (Mesleki Yeterlik Sınavı Uygulanmalı)

K9: “Performans sisteminin uygulanabileceğini zannetmiyorum.” (Uygulanabilir Değil)

K12: “Öğretmen yetiştiren kurumlardan başlayarak her kademedeki mesleğin kriterlerine uygun insan kaynağı oluşturulmalı. Mevcut kadrolar mesleki yeterlilik konularında geliştirilmeli.” (İnsan Kaynakları Birimi Oluşturulmalı)

K15: “Maarif Müfettişleri tarafından olması daha uygundur. Diğer şekilde öğretmen ya da öğrenciler değerlendirdiğinde objektiflik sağlanamayacağı aşikârdır.” (Maarif Müfettişleri Tarafından Değerlendirilmeli)

K16: “Öğretmenler alan hâkimiyeti ile ölçülebilir. Onun dışında okuldaki hâl-hareket, davranış, tutum, ders işleyiş tarzı, diyalogları bir başkasının ya da başkalarının değerlendirmesi de adil olmayacaktır.” (Mesleki Yeterlik Sınavı Uygulanmalı)

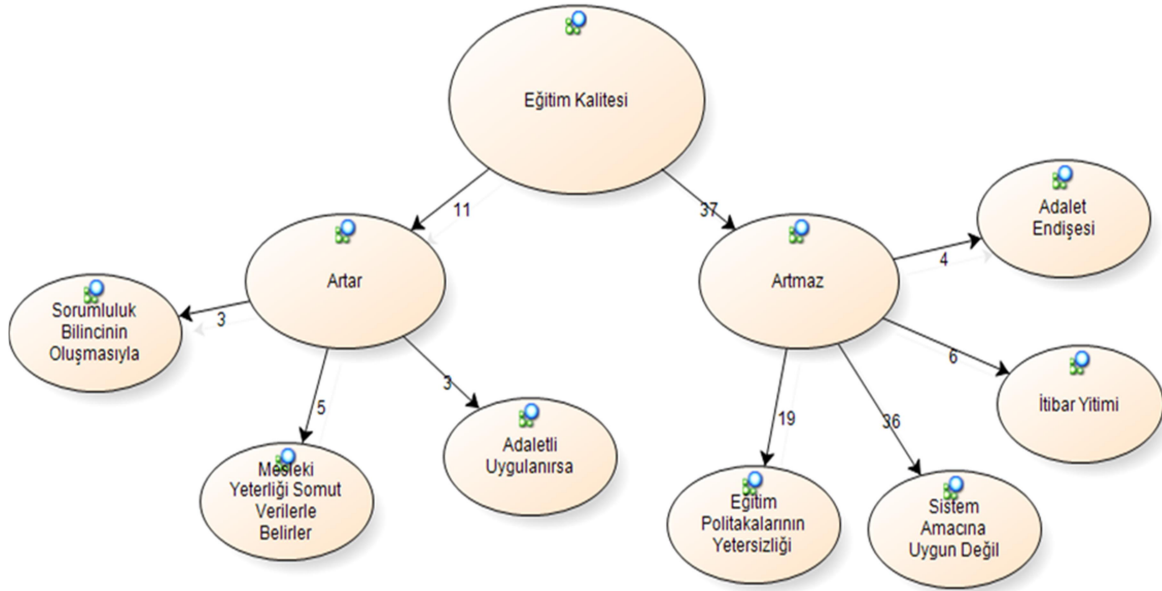
K44: “Performans sistemi uygulanacaksa sistemdeki kişilerin değerlendirmesiyle değil tarafsız yapılacak olan yazılı sınavlar vasıtasıyla uygulanmalı ve bu sınavlardaki duruma göre öğretmenlere

*kademe yükseltme veya maaş artırımı gibi ödüller verilmelidir.” (Ödül Teşvik Sistemi Uygulanmalı, Mesleki Yeterlik Sınavı Uygulanmalı)*

*K47: “Daha adil bir yaklaşımla uygulanmalıdır. Özellikle öğrenci başarısı ve yapılan etkinlikler dikkate alınmalıdır.” (Öğrenci Başarısına Göre)*

### 3. Performans değerlendirme sisteminin eğitim kalitesini artıracığını düşünüyor musunuz?

“Performans değerlendirme sisteminin eğitim kalitesini artıracığını düşünüyor musunuz?” sorusuna ilişkin katılımcı görüşlerinin analiz edilmesiyle elde edilen temalar Şekil 4’te gösterilmiştir.



**Şekil 4.** Performans değerlendirme sistemi ile eğitim kalitesinin niteliği arasındaki ilişkiye dair temalar.

Katılımcılara “Performans değerlendirme sistemi ile eğitimin kalitesinin artacağını düşünüyor musunuz? sorusu yöneltilmiştir. 48 Katılımcıdan 11’i eğitim kalitesinin artacağı görüşünü ifade etmiş; 37 katılımcı ise eğitim kalitesinin artmayacağını belirtmiştir. Eğitim kalitesinin artacağı görüşündeki katılımcılar, sorumluluk bilincinin oluşmasıyla (f=3), mesleki yeterliği somut verilerle belirler (f=5), adaletli uygulanırsa (f=3) temaları ile ifade etmişlerdir. Eğitim kalitesinin artmayacağı görüşündeki katılımcılar ise sistem amacına uygun değil (f=36), eğitim politikalarının yetersizliği (f=19), itibar yitimi (f=6), adalet endişesi (f=4) temalarıdır. Performans değerlendirme sisteminin eğitim kalitesinin niteliği arasındaki ilişkiye dair olumlu ve olumsuz görüşlerin bazıları şu şekildedir:

*K5: “Siyasetin etkisi altında yapılacak değerlendirmelerden kesinlikle gerçek sonuç alınamaz.” (Adalet Endişesi)*

K12: “Eğitim yönetiminde sınav adaleti (!) sistemi sürdükçe kalite hiçbir zaman artmayacaktır. Eğitimin bütün sorunları radikal çözümlere kavuşturulmadıka her çaba sınırlı etkiler üretecektir.” (Adalet Endişesi)

K14: “Hayır. Eğitim sistemindeki tek sorun öğretmenler değildir. Bu konuda daha çok ğrenci, veli, müfredat gözden geçirilmelidir. Öğrencilere bir başkasının özgürlüğüne müdahale etmemek gerektiği, başkasının özgürlüğünün başladığı yerde kendi özgürlüklerinin sınırlandığı bilinci verilmeli, yönetmelikler bu doğrultuda düzenlenmelidir.” (Eğitim Politikalarının Yetersizliği)

K18: “Kesinlikle düşünmüyorum. Bireysel hisler hesaba katılarak değerlendirmelerin ön planda olması kaliteyi artırmadığı gibi insanı ve süreci doğal olmaktan uzaklaştırır.” (Sistem Amacına Uygun Değil)

K41: “Taslağı yayımlanan değerlendirmenin eğitime yararı olmayacağı gibi zararı dokunacaktır. Hatta sosyal medyada karşılaştığımız üzere eğitime şimdiden ciddi zararlar vermeye başlamıştır.” (İtibar Yitimi)

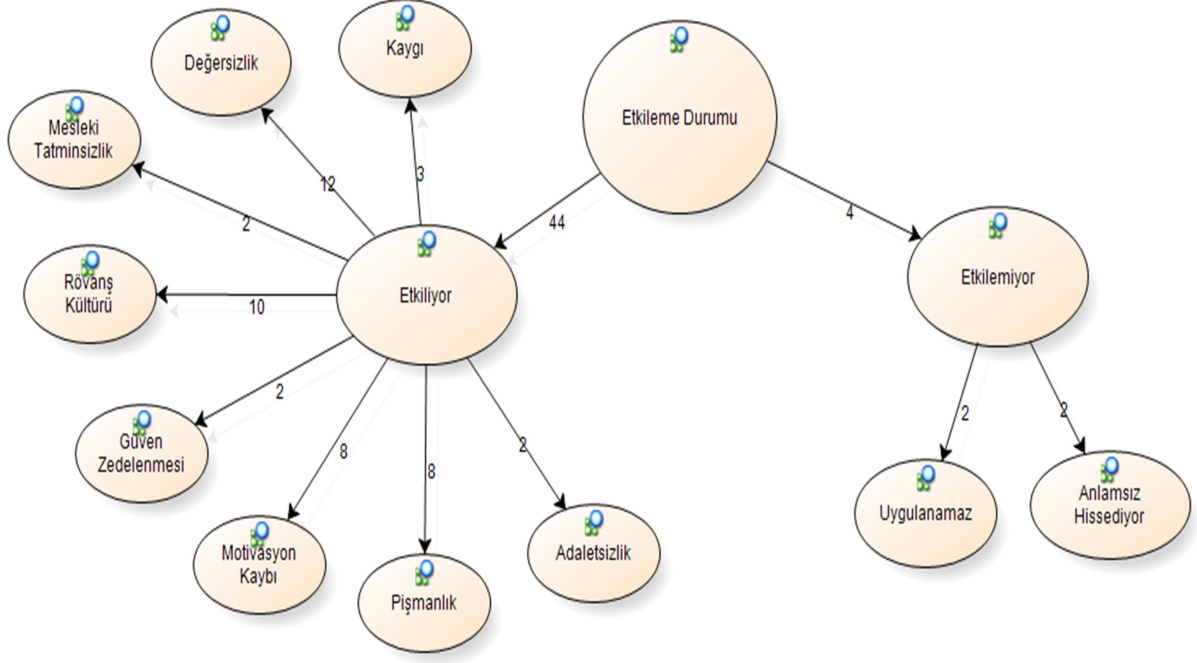
K13: “Olabilir. Ama uygulanırlığı hakkaniyet içinde olacaksa.” (Adaletli Uygulanırsa)

K28: “Kesinlikle düşünmüyorum. Başboş bırakılan hiçbir sistemin düzgün, faydalı ilerleyebileceğini düşünmüyorum.” (Sorumluluk Bilincinin Oluşmasıyla)

K45: “Evet gerekli, işini doğru düzgün, emek vererek yapan ve yapmayan çalışanların farkının anlaşılması için objektif bir değerlendirme sistemine ihtiyaç var.” (Mesleki Yeterliği Somut Veriler Belirler)

#### **4. Performans değerlendirme sistemi hakkında TV, gazete, sosyal medyada yapılan haberler sizi nasıl etkiliyor?**

Performans değerlendirme sistemi hakkında TV, gazete, sosyal medyada yapılan haberler sizi nasıl etkiliyor? sorusuna ilişkin katılımcı görüşlerinin analiz edilmesiyle elde edilen temalar şekil 5'te gösterilmiştir.



**Şekil 5.** Performans değerlendirme sistemi hakkında medyadaki haberlerin oluşturduğu algıları gösteren temalar.

Medyadaki haberlerden olumsuz şekilde etkilenen katılımcı görüşleriyle 8 alt tema oluşturulmuştur. Bu alt temalardan frekansı en yüksek olan temada katılımcıların, değersizlik hissettiği (f=12) görülmektedir. Diğer alt temalar ise rövanş kültürü (f=10), motivasyon kaybı (f=8), pişmanlık (f=8), kaygı (f=3), güven zedelenmesi (f=2), adaletsizlik (f=2), mesleki tatminsizlik (f=2) olarak temalar oluşturulmuştur. Katılımcılardan bazılarının görüşleri aşağıdaki gibidir.

*K4: "Hiçbir mesleğe uygulanmayan bu performans sisteminin sadece öğretmenlere uygulanması en başta adaletsizliktir. Doktor, polis, asker, hâkim, memuru kimse değerlendiremezken, sadece öğretmenlere yüklenilmesi mesleğe olan inancı, güveni bozuyor. Yapılan bu kutsal meslek keyif vermez hâle geliyor." (Adaletsizlik, Güven Zedelenmesi, Mesleki Tatminsizlik)*

*K5: "Tabii ki etkiliyor. Öğrencimin biri artık "Biz de size not vereceğiz!" diye tehditvari gülümseyerek söyledi. Şu anda öğretmenliğimi beğenmiyorsun dediğimde hayır hocam o anlamda size demedim dedi. Şaşırdım, böyle bir uygulamanın böyle sonuçlar doğuracağını Millî Eğitim Bakanlığı nasıl da düşünemez." (Rövanş Kültürü)*

*K19: Evet etkiliyor. Bu haberlerin temeline inilmeden sadece sonucunu gündeme getirerek hem öğretmenlik mesleği önemini kaybedip küçümseniyor hem de bu tür olayların artmasına sebep oluyor." (Kaygı, Değersizlik)*



K36: “Keşke öğretmen olmasaydım duygusuna kapılıyorum.” (Pişmanlık, Güven Zedelenmesi, Mesleki Tatminsizlik, Motivasyon Kaybı, Kaygı, Değersizlik)

K39: “Kesinlikle etkiliyor. Öğrencilerin “Şimdi yandınız, size düşük not verimiz.” tehditlerini duymaya başladık. Son zamanlarda yaşadığımız nahoş olaylardan dolayı meslekten soğuduk. Öğretmenin hiçbir değer ve itibarı kalmadı.” (Motivasyon Kaybı, Değersizlik, Mesleki Tatminsizlik)

K41: “Mesleğe olan bakışımı değiştirmiyor; fakat mesleki motivasyonuma ciddi zararlar vermiş durumda. Son yıllarda mesleğimize karşı yapılan olumsuz icraatlar sebebiyle düşen motivasyonumu ve öğretmenlik mesleğine karşı yaşadığım soğukluğu daha da derinleştirmiştir.” (Motivasyon Kaybı, Mesleki Tatminsizlik)

K48: “Performans değerlendirme sistemi, medyada 'öğrencilerin de artık öğretmenlere not vereceği' bir sistem olarak yansıtılmıştır. Bu durum öğrenciler arasında hızla yayılmış ve öğretmenleri rencide edecek video ve paylaşımlar sosyal medyada dolaşmaya başlamıştır. Bu durum beni ve eminim tüm öğretmenleri derinden yaralamıştır. Motivasyonumuz düşmüştür.” (Rövanş Kültürü, Motivasyon Kaybı)

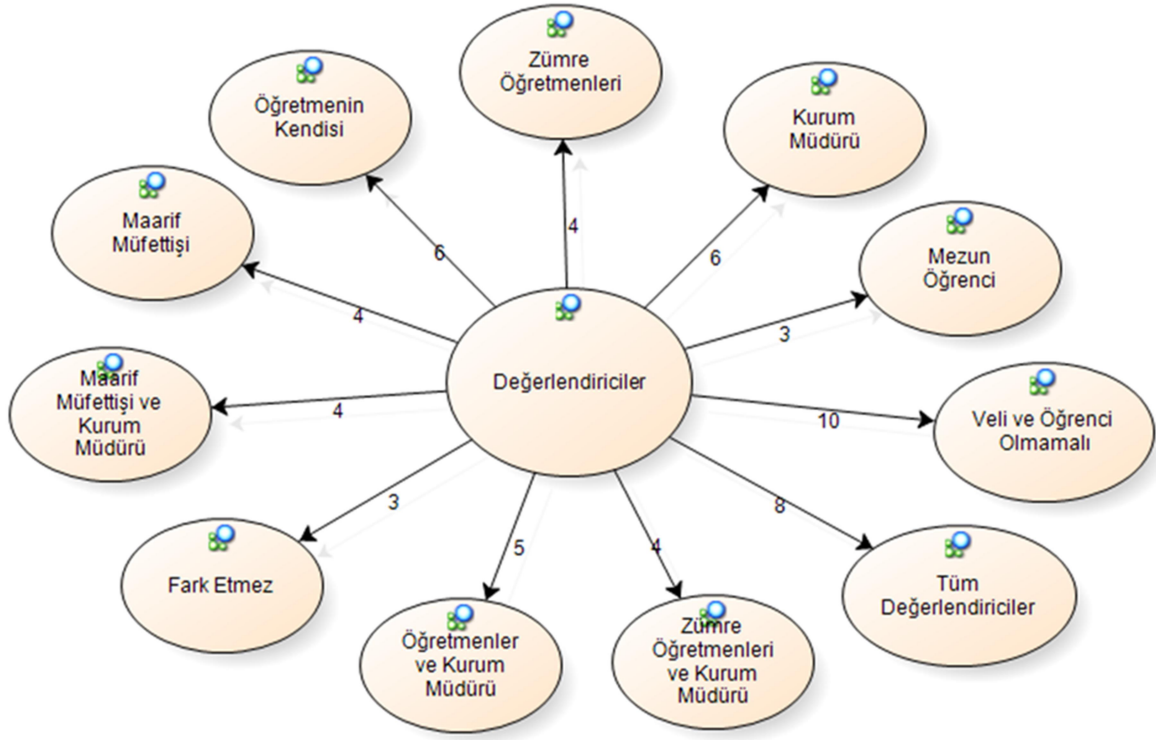
Etkilemiyor temasında katılımcı görüşlerine göre “uygulanamaz” ve “anlamsız hissediyor” şeklinde iki alt tema ortaya çıkmıştır. Katılımcılar bu konudaki görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

K21: “Bu tür haberleri umursamıyorum. Umursamıyorum, çünkü yapılacak olan çalışma kanaatimce uygulanamayacak bir çalışmadan ibaret daha doğru bir ifadeyle taslak hâlinde kalacak bir çalışma olacaktır. Uygulansa bile 1-2 yıl içinde bu çalışmanın anlamsızlığı ve gereksizliği anlaşılınca vazgeçilecek bir çalışma olacaktır.” (Uygulanamaz, Anlamsız Görüyor)

K45: “Etkilenmiyorum. Uygulanamaz ama bu temelsiz sistemlerle öğretmenin saygın yeri giderek azalıyor” (Uygulanamaz, Anlamsız Görüyor).

## **5. Performans değerlendirme ölçeğinde hangi değerlendiriciler olmalıdır?**

Taslak hâlindeki performans değerlendirme sistemi uygulamaya geçecek olursa; “Performans değerlendirme ölçeğinde hangi değerlendiriciler olmalıdır?” sorusuna ilişkin katılımcı görüşlerinin analiz edilmesiyle elde edilen temalar Şekil 6'da gösterilmiştir.



**Şekil 6.** Performans değerlendirmenin aktörlerine ilişkin temalar.

Katılımcı görüşlerine göre iki zıt tema olan veli ve öğrenci olmamalı (f=10), tüm değerlendiriciler olmalı (f=8) en yüksek frekanslarda çıkmıştır. “Kurum müdürü (f=6), öğretmenin kendisi (f=6), öğretmenler ve kurum Müdürü (f=5) olarak görüşler ifade edilmiştir. Burada görüşlerin çok çeşitli olduğu 11 farklı alt tema oluşmuştur. Katılımcılardan bazılarının görüşleri aşağıdaki gibidir.

*K28: “Okul idaresi ve zümre öğretmenlerinin etkisi olmalıdır. Zümre dışı öğretmenlerinin yorum hakkı bile olmamalı, bir başka branşın öğretmenin bilgisi dâhilinde olmayan konularda değerlendirme yapamaz, yapmamalı.”*

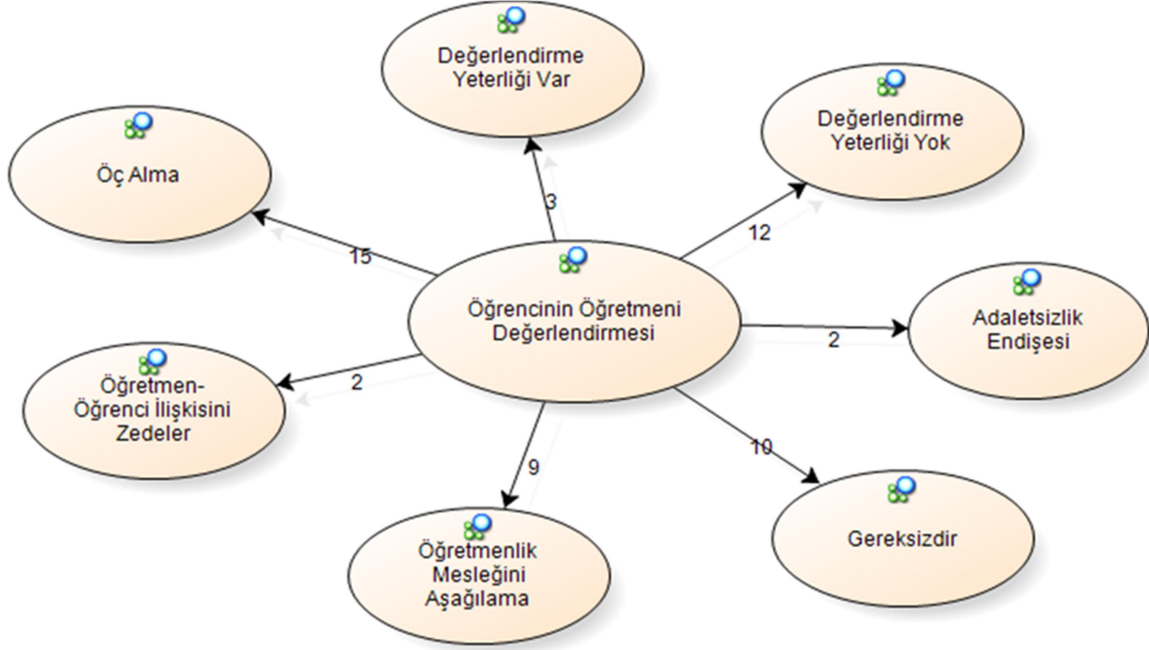
*K29: “Sorumlu olduğu veliler ve öğrencilerin öğretmeni değerlendirmesi kesinlikle suiistimal edilecektir. Şimdiden öğrencilerimizden bu konuyla ilgili rencide edici söylemler duymaktayız. Okul müdürü ve zümre öğretmenleri en çok paya sahip olabilirler.”*

*K24: “Ben bu değerlendirmenin objektif olacağını düşünmüyorum. Müfettiş ve okul müdürünün değerlendirmesinin daha uygun olacağı kanısındayım.”*

*K48: “Benim okulumda 300’ den fazla öğretmen ve 11 ayrı bina var. Tanımadığım ve görmediğim birçok öğretmen var. Bu tanımadığım öğretmenleri değerlendirmem veya onların beni değerlendirmesi hiç doğru değildir. Etki oranları okuldan okula değişmelidir. Esnek bir sistem olması gerekir.”*

## 6. Taslak hâlindeki performans değerlendirme sisteminde öğrenciye verilen değerlendirici rolü hakkında görüşler;

Katılımcılardan, taslak hâlindeki performans değerlendirme sisteminde öğrenciye verilen değerlendirici rolü hakkında görüşleri istenmiş bu görüşlerin analiziyle ortaya çıkan temalar Şekil 7'de gösterilmiştir.



Şekil 7. Öğrenciye verilen değerlendirici rolü hakkında görüşler.

“Öğrencilerin Öğretmeni Değerlendirmesi” teması altında yedi alt tema oluşturulmuştur. Bu temalarda en yüksek frekanslar, öç alma (f=15), değerlendirme yeterliği yok (f=12), gereksizdir (f=10), öğretmenlik mesleğini aşağılama (f=9) olarak temalandırılmıştır. Performans değerlendirme taslağında öğrenciye verilen değerlendirici rolü hakkında bazı katılımcı görüşleri aşağıdaki gibidir.

K3: “Öğretmen olmak için yüzlerce sınavdan geçmiş, yüzlerce kitap okumuş, binlerce öğrenci görmüş, onlarca kurs ve seminer almış bir öğretmeni değerlendirmenin, hiçbir bilgisi olmayan öğrencilere yaptırılması en başta tüm eğitimcilere hakarettir. Bu yanıltan dönülmesi ve öğretmenliğe hak ettiği saygınlığın verilmesi dileğiyle...!” (Gereksizdir, Öğretmenlik Mesleğini Aşağılama)

K9: “Gerek öğrencinin gerek öğrenci velisinin bu rolü istismar edeceğini, öğretmene karşı koz olarak kullanacaklarını düşünüyorum.” (Adaletsizlik Endişesi, Öç Alma)

K17: “İletişimin güzel olması, değerlendirme ölçütü kabul edilmemelidir. Bilimselliğe aykırıdır.” (Değerlendirme Yeterliği Yok, Gereksizdir)

K43: “ Öğrencilerin elinde bir silaha dönüşecek. Düşük not veren öğretmene olumsuz sonuç olarak dönecek, öğrencinin öğretmene olmayan saygısı da tamamen tükenecek.” (Öç Alma, Öğretmen Öğrenci İlişisini Zedeler)

### 3. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Araştırma sonucunda katılımcıların uygulanması düşünülen performans sisteminde adalet endişesi taşıdığı görülmektedir. Öğretmenler, taslak hâlindeki bu sistemin paydaşlar tarafından resmî baskı aracı olarak kullanılabileceğini ifade etmektedir.

Çalışanları işten çıkarmak için gerekli bir kriter hâline gelmiş olan Performans Değerlendirme yasal anlamda 4857 sayılı İş Kanunu'nda kendisine yer bulmuştur (Öztürk ve Demir, 2014). Bireysel iş performans verileri yasal dokümantasyon amaçları için kullanılır (Viswesvaran, 2005, s. 111). Uygulanması düşünülen Performans Değerlendirme sisteminin öğretmene yapılan baskının yasallaşması için atılan bir adım olmaması temenni edilmektedir. Bu sonuç Soydan'ın (2012) araştırması ile örtüşmektedir.

"Performans sisteminin gerekli olduğunu düşünüyor musunuz?" sorusuna katılımcı görüşlerine göre (gerekli ve gereksiz olarak) iki kategori oluşmuştur. Oluşan iki kategorideki "gerekli, adil olursa; gereksiz, adil olmaz" temaları, öğretmenlerde performans değerlendirme sistemiyle ilgili "adalet" duygusunun temel ortak kaygıyı oluşturduğunu söyleyebiliriz.

Her iki temada da "adil" kavramının paydaş olduğu, bu sebeple "gereksiz, adil olmaz" temasının da bir anlamda "gerekli, adil olursa" temasıyla aynı çizgide bulunduğu görülmektedir. Bu bakımdan performans değerlendirme, her insanda ontolojik olarak var olan "adalet duygusuna paralel" gerçekleştirilebilir ve vicdanlarda şeffaf bir formda algılanırsa iş görenlerin değerlendirme sonuçlarını kabul etme olasılıkları yüksektir. Bu durumda, değerlendirmedeki kıstasları içselleştirebilir ve kendilerini bu şekilde motive edebilirler.

Katılımcılar "Performans sistemi uygulanacaksa nasıl olmalıdır?" sorusuna adil, uygulanabilir özelliklere sahip değerlendirme sisteminin gerekliliğini ifade etmiştir. Adalet endişesi ve talebinden dolayı "Merkezi mesleki yeterlilik sınavı uygulanmalı" görüşünün en yüksek frekansta ortaya çıktığı düşünülmektedir. Diğer yüksek frekanslarda ise taslak performans değerlendirme sisteminin "uygulanabilir olmadığı" ve nitelikli öğretmen yetiştirmek için "insan kaynakları birimi oluşturulması gerektiği" temalarıdır.

Performans değerlendirmenin en önemli şartı, amaç ve görevin net olarak belirtilmesidir. Sonuçların hiçbir kuşkuya yer bırakmayacak biçimde tanımlanması ve ölçülebilir olması gerekir (Drucker, 1993, s. 83). Performans değerlendirme sisteminin eğitim kalitesinin niteliğine katkı sağlayacağını düşünen katılımcıların oluşturduğu temalarda, performans değerlendirmeyle elde

edilecek nitel veya nicel sonuçlarla, yapılan etkinliğin başarı/başarısızlığının ölçümünün yapılması gerektiği, iş görenlerin performans farkının ancak bu şekilde ortaya çıkacağı belirtilmiştir.

Katılımcılar, eğitimdeki değişkenlerin (Sınıf geçme yönetmeliği, Disiplin yönetmeliği, okulların türü, ALO 147, sosyal medya...) sınıf yönetiminde güç yitimine sebep olduğunu, bu şartlar altında öğretmenlerden başarı beklenmesinin son derece yanlış olacağını dile getirmişlerdir.

Performans değerlendirme sisteminde değerlendiricilerin öğrenci ve veli olmaması görüşü en yüksek frekansta çıkmıştır. MEB performans değerlendirmesini konu edinen alanyazın incelendiğinde bu araştırmanın Akbaba Altun ve Memişoğlu (2008), Demirtaş'ın (2005) araştırmalarıyla örtüştüğü söylenebilir. Öğretmenler büyük oranda, öğrenci ve velinin değerlendirici rolünün motivasyon kaybına, mesleki itibar yitimine sebep olacağını belirtmişlerdir.

Performansın derecelendirilmesi beynimizin amigdala (duygusal hafıza ve duygusal tepkilerin oluşmasındaki primer role sahip) bölümüyle bağlantıya geçmesine ve savaş ya da kaç tepkisi vermesine ve durumu tehdit olarak algılamasına sebep olmaktadır. Sonuçların iyi olması da başkalarıyla kıyaslanmaktan ve bu performansı sürekli kılma zorunluluğu gerektirdiğinden ödül gibi algılanmamaktadır (Tecer, 2017). Katılımcılar kendi meslektaşlarıyla ve zümre öğretmenleriyle kıyaslanmanın ve puan vermenin doğru olmadığını güven ortamına zarar gelebileceğini ifade etmişlerdir.

Katılımcılardan bazıları değerlendirici rolünde olan öğrenci ve velinin performans ölçme yetkinliğinde olmadığını belirtmişlerdir. Bu bağlamda Riggio (2016) performans değerlendirmenin performans yönetim sürecinin bir parçası olduğunu, performans değerlendirme sisteminin örgüt psikologları tarafından değerlendirilmesi gereken yetkinlik isteyen bir süreç olduğunu ifade etmiştir.

Performans değerlendirmesini iş görenler ciddiye alır ve üzerinde objektif olarak düşünürlerse bir değer taşır. Bunlar olmadığı takdirde insanları sıkan ve onların zamanını alan bürokratik bir egzersiz olmakla sınırlı kalır. Performans değerlendirme, öğretmenin geçmesi gereken bürokratik bir çember olarak görülmemeli, hedeflerde varılan yeri konuşmak, sorunları belirlemek ve durumu iyileştirmek için fırsat olarak görülmelidir (Luecke, 2015).

Katılımcılar uygulanması düşünülen performans değerlendirme sisteminin medyanın sunumunu, sosyal medyadaki olumsuz ve rencide edici görüşleri mesleğin itibarına zarar verdiğini buna bağlı olarak mesleki tükenmişlik yaşadıklarını, öğretmenlik mesleğini seçtiklerinden pişman olduklarını ifade etmişlerdir. Öğretmen performans değerlendirme sistemini konu alan alanyazın incelendiğinde Çelikten ve Özkan'ın (2018) araştırmasıyla örtüştüğü söylenebilir.

Eğitim kurumlarında MEB Öğretmen Performans Değerlendirme Yönetmeliği Taslağının bu haliyle öğretmenlerde kaygıyı artıracığı, adalet algısını etkileyeceği, değerlendiricilerin kifayetsizliğinin mesleki tükenmişliğe ve itibar yitimine sebep olabileceği düşünülmektedir. Eğitim sistemimizde hâlâ

nitelik ve nicelik sorunu varken sistem içinde performans değerlendirmeyi öğretmenden başlatmak ağaçlara bakarken ormanı görememektir.

Pilot çalışması yapılan MEB Öğretmen Performans Değerlendirme Yönetmeliği Taslağının Milli Eğitim Bakanı Ziya Selçuk “Çok net bir mesaj, öğretmen performansı ile ilgili ilan edilen şeyin işlevsel olduğunu düşünmüyorum ve böyle bir şeyi Bakanlık olarak uygulamayacağız. Ben önce kendi performansımın başlamayı tercih ederim” diyerek performans değerlendirme sisteminin uygulanmayacağını ifade etmiştir (MEB, 2018b).

Okulların belirlenen hedefleri gerçekleştirme düzeyinin yetersiz oluşu veya okulların etkililik düzeyini artırmak için sisteme bir müdahale yapılması düşünülmüyorsa; bütünsel bakış açısı önemlidir. Türkiye eğitim tarihi incelendiğinde kuşatıcı ve vizyoner bir bakış açısıyla ele alınmayan performans değerlendirme girişimlerinin başarısızlıkla sonuçlandığı görülmektedir.

Antel (1946) eğitim politikalarımızla ilgili genel olarak bu durumu şöyle ifade etmiştir: “Tecrübeler bize göstermiştir ki, esaslı bir tetkik ve tecrübe mahsulü olarak hazırlanan bir ana plana bağlı olmaksızın ve şartları hazırlamaksızın yapılan kısmi ıslahat iyi neticeler vermiyor; onlar düşünen tatbik edilen şahıslarla beraber doğuyor ve ölüyor” Maarif meselemizden biri olan denetim için düşünülen performans değerlendirme denemesi de bu şekilde son bulmuştur. Bu anlamda araştırmanın bulgularına dayanılarak şu önerilerde bulunulabilir:

Eğitim öğretimde hesap verebilirliğin sağlanması için denetim mekanizması gereklidir. Öğretmenlerin mesleki yeterliğini öğrenmek ve gelişimini sağlamak için performans değerlendirme sistemine ihtiyaç vardır. Yönetimdeki performans değerlendirmeyi eğitim yönetimize doğrudan entegre etmek okul kültürünü ve türlerini, okulun çevresini, öğretmenin moral motivasyonunu, velilerin sosyoekonomik durumunu, öğrencinin beklentilerini göz ardı etmektir. Okul kültürünün doğasına ve amaçlarına uygun ölçütler geliştirilerek performans değerlendirme yapılmalıdır.

Performans değerlendirme, öğretimde kaygı oluşturacak bir değerlendirme anlayışı ile değil, gelişiminin önünü açacağı, gizli yeteneklerini keşfedeceği ve kendi performansını izlemesini sağlayacağı bireyselleştirilmiş denetim sistemi ile gerçekleştirilmelidir. Bu sayede öğretmenin adalet algısını olumsuz etkileyen unsurlar da azaltılmış olur. Öğretmenlerin değerlendirilmesinde soyut görüşler değil kanıta dayalı somut veriler olmalıdır.

## **Kaynaklar**

Akbaba Altun, S. & Memişoğlu, S. P. (2008). *Performans Değerlendirmesine İlişkin Öğretmen, Yönetici ve Müfettiş Görüşleri. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 53, 7-24.

Antel, S. C. (1946). *Maarifimiz Ve Meseleleri*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Aydın, İ. (2016). *Öğretimde Denetim*. Ankara: Pegem Akademi.

- Balakrishnan, S., Shankar, G. & Uthayasuriyan, K. (2003). *Human Resource Management*. Kalapet: Pondicherry University.
- Balçı, A. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Banner, D. K. & Cooke, R. A. (1984). Ethical dilemmas in performance appraisal. *Journal of Business Ethics*, 3, 327-330.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Ekinoks.
- Canman, D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Christensen, L. B., Johnson, R. B. & Turner, L. A. (2015). *Araştırma Yöntemleri Desen ve Analiz*. (A. Aypay, Çev.) Ankara: Anı Yayıncılık.
- Creswell, J. W. (2017). *Eğitim Araştırmaları Nicel ve Nitel Araştırmanın Planlanması, Yürütülmesi ve Değerlendirilmesi*. (H. Ekşi, Çev.) İstanbul: Edam.
- Çelikten, M. & Özkan, H. H. (2018). Öğretmen performans değerlendirme sistemi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8 (15), 806-824.
- DPT (Devlet Planlama Teşkilatı). (2018). *Uzun Vadeli Strateji Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 2001 - 2005*. [http://www.bilgitoplumu.gov.tr/wp-content/uploads/2015/01/Sekizinci\\_Kalkinma\\_Plani.pdf](http://www.bilgitoplumu.gov.tr/wp-content/uploads/2015/01/Sekizinci_Kalkinma_Plani.pdf) adresinden alındı (Erişim Tarihi: 03.03.2018).
- Demirtaş, Z. (2005). İlköğretim okulu yöneticilerinin performanslarını değerlendirme ölçütleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 44, 489-506.
- DeNisi, A. S. & Pritchard, R. D. (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: a motivational framework. *Management and Organization Review*, 2 (2), 253-277.
- Drucker, P. F. (1993). *Kapitalist Ötesi Toplum*. (B. Çorakçı, Çev.) İstanbul: İnkılâp Kitapevi.
- EARGED. (2001). *Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları*. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- Ergin, C. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi "Psikolojik Bir Yaklaşım"*. Ankara: Academyplus Yayınevi.
- Holton, E. F. (1999). Performance domains and their boundaries. *Advances in Developing Human Resources*, 1 (1), 26-46.
- Kogi, S. K. (2014). *Factors Contributing To Implementation Of Performance Management Systems In Organizations: A Case Of Kenya Railways Training Institute*. Nairobi: Department of Business Administration.
- Konan, N. & Yılmaz, S. (2018). Öğretmen performans değerlendirmeye ilişkin öğretmen görüşleri: bir karma yöntem araştırması. *Millî Eğitim*, 219, 137-160.
- Luecke, R. (2015). *Performans Yönetimi*. (A. Özer, Çev.) İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

- MEB. (2015). Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama Ve Yer Değiştirme Yönetmeliği. *Resmî Gazete* (29329).
- MEB. (2017a). *Öğretmenlik Mesleği Genel Yeterlikleri*. Ankara: Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü.
- MEB. (2017b). *Öğretmen Strateji Belgesi 2017-2023*. Ankara: Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü.
- MEB. (2018a). T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Performans Değerlendirme. <https://opds.meb.gov.tr/Anasayfa> (Erişim Tarihi: 03.03.2018).
- MEB. (2018b). T.C. Milli Eğitim Bakanlığı. <http://www.meb.gov.tr/bakan-selcuk-medya-temsilcileriyle-bir-araya-geldi/haber/16832/tr> (Erişim Tarihi: 20.07.2018).
- MEB. (2019). Öğretmen performans sistemi bu yıl uygulanmayacak. <https://www.meb.gov.tr/ogretmen-performans-sistemi-bu-yil-uygulanmayacak/haber/16334/tr> (Erişim Tarihi: 12.02.2019).
- Medley, D. M. & Coker, H. (1987). The accuracy of principals' judgments of teacher performance. *The Journal of Educational Research*, 80 (4), 242-247.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2016). *Nitel Veri Analizi*. (S. Akbaba Altun ve A. Ersoy, Çev.) Ankara: Pegem Akademi.
- Monroe, W. S. & Clark, J. A. (1924). *Measuring Teaching Efficiency*. Urbana: Published By The University Of Illinois.
- Öztürk, E. B. & Demir, G. (2014). İnsan kaynakları yönetimi ve hukuk açılarından performans değerlendirme: içtihat kararları üzerine bir içerik analizi. *AKÜ İİBF Dergisi*, 16 (1), 45-65.
- Patten, T. H. (1977). *Pay: Employee Compensation and Incentive Plans*. New York: Free Press .
- Riggio, R. E. (2016). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş*. (B. Özkara, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık .
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. Boston: Pearson.
- Saban, A. (2008). Okula ilişkin metaforlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 55, 459-496.
- Sears, J. B. (1921, September). The measurement of teaching efficiency. *Journal of Educational Research*, 4 (2), 81-93.
- Soydan, T. (2012). Eğitim alanında performans değerlendirme sisteminin geçerliği üzerine yönetici ve öğretmen görüşlerine dayalı bir araştırma. *Ege Eğitim Dergisi*, 13 (1), 1-25.
- T.C. KALKINMA BAKANLIĞI. (2013). *Onuncu Kalkınma Bakanlığı 2014-2018*. Ankara: Kalkınma Bakanlığı.
- TDK. (2018). Türk Dil Kurumu. <http://www.tdk.gov.tr>. (Erişim Tarihi: 21.03.2018).



- Tecer, B. (2017). *Performans Yönetim Sistemleri Neden Başarısız Oluyor?* <https://hbrturkiye.com/blog/performans-yonetim-sistemleri-neden-basarisiz-oluyor> (Erişim Tarihi: 25.05.2017).
- Viswesvaran, C. (2005). Assessment of Individual Job Performance: A Review of the Past Century and a Look Ahead. N. Anderson, D. S. Ones, H. Kepir Sinangil & C. Viswesvaran In: *Handbook of Industrial, Work And Organizational Psychology Volume 1: Personnel Psychology* (pp. 110-126). London: Sage Publications.
- Weller, L. D. (1982). Teacher performance assessment instruments: A “personalized” approach to staff development. *The Teacher Educator*, 18 (2), 10-19.
- Wiese, D. S. & Buckley, M. R. (1998). The evolution of the performance appraisal process. *Journal of Management History*, 4 (3), 233-249.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- YÖK. (2018). Öğretmen Performans Değerlendirme ve Aday Öğretmenlik. [http://www.yok.gov.tr/documents/10279/39640707/Ogretmen\\_Performans\\_Degerlendirme\\_ve\\_Aday\\_Ogretmenlik.pdf/1c474c25-15d9-45d3-917a-d0aea9bb62f?version=1.0](http://www.yok.gov.tr/documents/10279/39640707/Ogretmen_Performans_Degerlendirme_ve_Aday_Ogretmenlik.pdf/1c474c25-15d9-45d3-917a-d0aea9bb62f?version=1.0) (Erişim Tarihi: 03.04.2018).