

## **İlköğretim Okullarında Çoklu Veri Kaynağına Dayalı Performans Değerlendirmesine İlişkin Nitel Bir Çalışma<sup>(\*)</sup>**

Sadegül Akbaba Altun & Salih Paşa Memişoğlu

*Bu çalışmanın amacı, performans değerlendirme için seçilen çoklu veri kaynağına dayalı değerlendirmenin öğretmen, yönetici, ilköğretim müfettişi ve merkez teşkilatı tarafından nasıl algılandığını ortaya koymak; bu süreçte yaşanan problemleri anlamak ve bunlara paralel öneriler geliştirmektir. Araştırma nitel araştırma yöntemleriyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya üç eğitim yöneticisi, 16 öğretmen ve çoklu veriye dayalı performans değerlendirmede pilot uygulamayı gerçekleştiren altı ilköğretim müfettişi katılmıştır. Bakanlık merkez teşkilatının görüşlerini almak için de Bakanlık Teftiş Kurulu başkanı ve iki bakanlık müfettişi ile görüşülmüştür. Veriler yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile elde edilmiştir. Toplanan veriler betimsel ve içerik analiz yöntemine göre analiz edilmiştir. Veriler sunulurken frekanslar belirtilerek paydaşların görüşleri detaylı olarak verilmiştir. Araştırmanın sonucunda tek bir kişinin değerlendirme toplamasının sıkıntı yarattığı, çoğul değerlendirmenin olması gerektiği, bu durumun eğitimde kaliteyi arttıracacağı ifade edilmiştir. Araştırmada katılımcılar yöneticilerin değerlendirmedeki yüzde oranlarının artırılmasını isterken veli ve öğrenci değerlendirmelerinin kaldırılmasını istemişlerdir. Performans değerlendirmesinin en güçlü yanının kaliteyi artırmasına olan inanç iken en zayıf yanının okuldaki iklimi bozması olarak ifade edilmiştir. Bu bulgulara ek olarak, Bakanlık düzeyinde çoklu veri kaynağına ilişkin değerlendirmeye yönelik bilgi ve donanımın çok net ve açık olduğu gözlenirken, bu durumun ilköğretim düzeyindeki paydaşlarda aynı olmadığı gözlenmiştir. Çoklu veri kaynağına dayalı değerlendirmede birçok sorun yaşandığı gözlenmiştir. Bu sorunların giderilmesi durumunda çoklu veri kaynağına dayalı değerlendirmenin eğitimde kaliteyi arttıracacağı söylenebilir.*

**Anahtar sözcükler:** Eğitimde denetim, çoklu veri kaynağına dayalı değerlendirme, eğitim denetmenleri

---

(\*) Bu araştırmanın bir bölümü Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Bahar 2008 (Sayı 53; sayfa: 7-24) sayısında "Performans Değerlendirmesine İlişkin Öğretmen, Yönetici ve Müfettiş Görüşleri" başlığı altında yayınlanmıştır.

### **A Qualitative Study on Using Multi-Source Data for Performance Assessment System at Elementary Schools**

*The aim of this qualitative study is to reveal how performance assessment based on multi-source data were perceived by the teachers, the administrators, the primary education supervisors, and the central organization. It further aims to highlight the problems in the process of education and draw implications for possible solutions. The researchers got appointment from teachers and administrators who had been working at schools where the multi-source data performance assessment system was being piloted by Primary Education Supervisors. Two school principals, two assistant principals and 16 teachers were interviewed. The interview was extended with supervisors who piloted performance based assessment system. Later, the head of supervisory board and two ministerial supervisors were interviewed to understand the perspective of central office. To be able to achieve these goals, the data were collected through semi-structured interviews. Descriptive analysis and content analysis were used for the analyzing the nterview data. Data were reported in frequencies (and percentages) in order to present perception levels of the stakeholders in detail. It was found that one-person supervision is a problem. There should be more participation in teachers' supervision to increase the quality and success. Participants believe that principals' share of contribution to final assessment score should be more than the prescribed. On the other hand, involvement of parents and the students in the assessment process caused problems. Another finding is the frequently mentioned pros are "the quality will increase" and the frequently mentioned cons is the "organizational climate will be worse". In addition, the enthusiasm and background that Ministry has not observed from the teachers, the supervisors and the administrators. Finally, it was found that there are some problems that were emerged based on multi-source data assessment. If those problems are eliminated by the Ministry of Education, this performance assessment may enhance the quality for education.*

**Keywords:** *Educational supervision, assessment on the basis of multi-source data, supervisors in education*

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planında kamu örgütlerinde performans değerlendirmesine geçilmesi öngörülmüştür. Bu bağlamda diğer kamu örgütlerinde olduğu gibi, Milli Eğitim Bakanlığında da performans değerlendirilme sistemine geçmek için gerekli çalışmalar ve pilot uygulamalar yapılmıştır. Milli Eğitim Bakanlığı, performans değerlendirmesi için çoklu veri kaynağına dayalı Performans Değerlendirme Modelini benimsemiştir. EARGED (2001) tarafından “öğretmenlerin performans değerlendirme modeli ve sicil raporları” konusunda yaptırılan çalışmanın sonucunda çoklu veri kaynağına dayalı bir değerlendirme sistemi önerilmiştir. Çoklu veri kaynağına dayalı performans değerlendirme modelinde, eğitim çalışanları ile ilgili olarak denetlenenin kendisi, üstleri, çalışma arkadaşları ve denetim grubu veri kaynağı olarak kullanılmaktadır. Çoklu veri kaynağına dayalı performans değerlendirmeye geçmeden önce MEB Teftiş kurulunun performans değerlendirmeye yüklediği anlamı belirtmek gerekir. Performans değerlendirme; önceden saptanmış kriterlere göre, kurumun ve personelin iş başarımının ölçülmesi, analiz edilmesi ve geri bildirimlerin sunulması süreci (MEB, Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2006) olarak tanımlanmaktadır.

### **Çoklu Veri Kaynağına Dayalı Değerlendirme Nedir?**

Literatürde çoklu veri kaynağı kavramı yerine eş anlamlı farklı kavramların kullanıldığı göze çarpmaktadır. Bunlar arasında, 360 derece değerlendirme sistemi, çok kaynaklı dönüt sistemi, çok ölçümlü dönüt sayılabilir. Bu nedenlerden dolayı araştırmacıların adlandırmalarına paralel olarak bu çalışmanın literatür kısmında da çoklu veri kaynağına ilişkin farklı isimlerde yer almaktadır.

Garavan, Morely ve Flynn (1997) çok kaynaklı dönüt sistemini, iş görenlere gelişimsel dönüt sağlamak üzere uygulanan bir değerlendirme sistemi olarak tanımlamışlardır. Çok kaynaklı değerlendirme sisteminin geleneksel dönüt sistemine üstünlükleri Borman (1997) tarafından aşağıdaki sayıtlarla açıklanmaya çalışılmaktadır:

1. Her değerlendirme kaynağı hedefe yönelik özgün bilgiler sağlar.
2. Çoklu değerlendirmelerin bireysel kaynaktan sağlanan verilere oranla geçerliği gittikçe artmaktadır.
3. Çoklu kaynaktan gelen dönüt, hedefin farkındalığını artırır ve bu farkındalık davranışta değişme meydana getirir (Fletcher ve Baldry, 2000).

Ağaoğlu, Şimşek ve Ceylan (2001) çoklu değerlendirme yaklaşımını çağcıl bir yaklaşım olarak görmekte ve uygulanması gerektiğini ifade etmektedirler. Aydın (2005) öğretmen performansının değerlendirmesinde kullanılacak çoklu veri kaynaklarını öğrenci raporları, veli raporları, mesleki etkinliklerle ilgili materyallere ilişkin meslektaş görüşleri, sistematik sınıf gözlemleri ve yönetici raporları olarak belirtmiştir.

### **Çoklu Veri Kaynağına Dayalı Değerlendirmeye İlişkin Sayılılar**

Çoklu veri kaynağına dayalı değerlendirme (ÇVKD) performans değerlendirmesiyle ilgili birçok paydaştan veri toplanmasıdır. Farklı kaynaklardan performans bilgilerinin toplanmasının sayılıları, farklı değerlendirme yaklaşımlarının daha özgün bilgi sunacağına ilişkindir. Diğer bir sayılı da bu yaklaşımın performans değerlendirmesinin geçerliğinin yüksek olduğuna ilişkindir (Borman, 1997). Oysaki ÇVKD performans değerlendirmenin geçerliği ve güvenilirliği ile ilgili literatürde bazen yüksek güvenilirlik ve geçerlik ifade edilirken, bazen de düşük güvenilirlik ve geçerlikten söz edilmektedir (Örneğin, Gregurans ve Robie, 1998: Aktaran: Brutus ve Derayeh, 2002). Performans değerlendirme sisteminin demokratikleştirilmesinin örgüt kültürü üzerine önemli etkisi olduğuna inanılmaktadır. Örgütte katılım arttığında, güven ve doyum artar; çalışanlar arasındaki iletişimin arttığına inanılır (Hall, Leidecker ve DiMacro, 1996; Waldam ve Atwater, 1998).

### **Çoklu Veri Kaynağına Dayalı Değerlendirmenin Amacı**

Bir örgüt için ÇVKDD bilgilerin gelişimsel amaçlı mı yoksa yönetsel amaçlı mı toplandığı çok önemlidir. Çoğu örgüt ÇVKDD'yi iş görenlerin gelişimini kolaylaştırmak için kullanmaktadır (London ve Smither, 1995; Waldman ve Atwater, 1998: Aktaran: Brutus ve Derayeh, 2002). ÇVKD performans değerlendirmesinin gelişim amaçlı kullanılması (çoğunlukla 360 derece dönüt olarak adlandırılır) sürecinde çalışana merkezde bilgi verilir. Bu dönüt sürecinde çalışanın farkındalığının artırılması için kendine hedef koymasına yardımcı olunur, kişinin gelişim alanlarına odaklanılır ve bu çalışmaların sonucunda da iş performansını geliştirmek için davranışı değişir (London ve Smither, 1995). Böylece gelişim için dönüt kullanılmış olur.

ÇVKD değerlendirme bilgileri gelişimsel kullanıldığı gibi aynı örgüt içinde işe yerleştirme, ödeme veya işten çıkarma içinde kullanılabilir.

(Fleener ve Brutus, 2000). Timmreck ve Bracken (1996) örgütlerin %50'sinin ÇVKD değerlendirme bilgilerini karar vermek için kullandıklarını, bir yıl içinde çalışanların bu durumu kabul etmemesi ve ölçmede yüksek puanların verilmesinin bu yaklaşımı işlemez hale getirdiğini ifade etmişlerdir (Aktaran: Lebreton, Burgess, Kaiser, Atchley ve Jame, 2003).

### **Çoklu Veri Kaynağına Dayalı Değerlendirme Nasıl Yapılmalıdır?**

Teftiş Kurulu Başkanlığının hazırladığı bilgilendirme notlarında ve sunularında çoklu veri kaynağına dayalı performans değerlendirme sistemi "çağdaş eğitim ve yönetimde değişim ve gelişim odaklı stratejik planlamaların denetimin, bilimsel ve katılımcı yöntem ve teknikler yolu ile sisteme sunduğu geri bildirimlerden yaralanarak oluşturulması zorunluluğuna dayanmaktadır" ibaresiyle açıklamaktadır. Değerlendirme kurumsal değerlendirme ve bireysel değerlendirme olmak üzere iki şekilde ifade edilmiştir. Bu çalışmanın odağında olan bireysel değerlendirme müdür, müdür yardımcıları, öğretmenler ve psikolojik danışmanlar ile ilgilidir. Bireysel performans değerlendirmesinde, çoklu veri kaynağına dayalı değerlendirme yöntemi benimsenmiştir. Bu sistemde, eğitim çalışanları ile ilgili olarak, kendisi, üstleri, çalışma arkadaşları, hizmetten yararlananlar ve denetim grubu veri kaynağı olarak kullanılmaktadır.

Performans değerlendirmesinin kimler tarafından ve nasıl yapılması gerektiği üzerine araştırmalar yapılmıştır. Bunlardan Kudisch, Fortunato ve Smith (2006) değerlendirenin öz-yeterliliğine vurgu yaparak, genel olarak değerlendirmeyi yapan kişilerin yeterli olduklarına ilişkin inançların ölçümün niteliğini etkilediğini söylemektedirler. Özellikle, yüksek öz yeterliğe sahip değerlendiricilerin düşük öz yeterliğe sahip olanlara oranla daha doğru değerlendirme yaptıkları söylenmektedir (Napier ve Latham, 1996).

Kudisch, Fortunato ve Smith (2006) benzer şekilde rolün uygunluğuna vurgu yaparak genellikle denetmenlerin alttakileri değerlendirdiğini ve bunun uygun bir rol olarak görüldüğünü belirtmektedirler. Ancak, astların üstü değerlendirmesi uygun bir rol olarak görülmemektedir. Bu konuda olumlu görüşler olduğu gibi olumsuz görüşler de bulunmaktadır. Denetmenlerin doğru ve güvenilir bilgilerle dönüt alması, onları motive edebilir ve olumlu yönde davranış değişikliğini gerçekleştirebilir. Bunun için de çalışanların üstlerini tam ve doğru olarak değerlendirmeleri gerekir (London ve Beaty, 1993: Aktaran: Kudisch, Fortunato ve Smith, 2006).

Sonuç olarak, Kudisch, Fortunato ve Smith (2006) üstlerin değerlendirilmesinde iş görenlerin istekli olmaları, değerlendiricilerin öz yeterliklerine, rolün uygunluğuna, öğ alma korkusunun olmamasına, lider izleyen arasındaki olumlu ilişkiye, üst yönetim ve akran desteğine, üste verilecek dönütün dikkate alınmasına ve dönüt arama davranışına bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Bu araştırmanın pratik uygulamaları da aşağıda ifade edilmiştir (Kudisch, Fortunato ve Smith, 2006):

1. Yararlılık algısı: Çalışanların üstleri ve üstlerin çalışanlarla arasında güvene dayanan bir ilişkinin olması ve astların üstü değerlendirmelerinin ne kadar önemli olduğunun bunun bütün taraflarca vurgulanması.
2. Çalışanların verdikleri dönütten dolayı cezalandırılmalarının önlenmesi için bunu anonim yapılması ve katılımcıların güvenliğinin sağlanması gerekir. Ayrıca Web tabanlı değerlendirmelerin yapılması da önerilmektedir. Diğer bir öneri de gönüllü katılımın sağlanmasıdır.
3. Üste dönüt vermenin gerekliliğinin eğitim ortamlarında anlatılması.
4. Dönüt isteme veya dönütün gerekliliğinin anlaşılması için uygun örgüt ikliminin oluşturulması gerekir.

### **Çoklu Veri Kaynağına Dayalı Değerlendirme İle İlgili Araştırmalar**

Çoklu veri kaynağına dayalı (ÇVKD) değerlendirme ile ilgili araştırmalardan bazıları da bu sistemin gerçekten etkili olup olmadığı üzerine yapılan çalışmalardır. Smither, London ve Reilly (2005) çok kaynaklı dönüt sistemi ile boylamlamasına yapılmış 24 çalışma üzerine meta analiz yapmışlardır. Araştırmanın sonunda doğrudan raporların, akranların ve üstlerin verdikleri dönütlerin zaman içinde performansın gelişimine etkisinin az olduğu ifade edilerek, performans gelişiminin dönütlerin ötesinde başka şeylere bağlı olduğu ifade edilmiştir.

Çoklu veri kaynağına dayalı değerlendirme işlemlerinden birisi de astların üstü değerlendirmeleridir. Kudisch, Fortunato, ve Smith (2006) çalışmalarında iş görenlerin yukarıya doğru dönüt sisteminde, üstlerle ilgili dönüt vermeye yönelik olarak, başka faktörlerle birlikte işgörenlerin isteklerini incelemişlerdir. Üniversitede çalışan 153 kişinin öz değerlendirme (self-report) verilerinden elde edilen bulgulara göre astların üstlerini değerlendirmeye olumsuz baktıkları bulunmuştur. Bu

olumsuzluğun nedenlerinin başında çalışanların öğ alma duygusundan korkması olduğu vurgulanmıştır.

Lebreton, Burgess, Kaiser, Atchley ve James (2003), 360 derece değerlendirmenin altında yatan en temel neden hedefteki yönetici performansıyla ilgili özgün ve anlamlı bilgilerin farklı kaynaktan gelmesi olmasına rağmen, yapılan araştırmaların ölçümler arasındaki ilişkinin zayıf olduğunu gösterdiğini belirtmişlerdir. Yaptıkları araştırmada da kaynaklar arasındaki ve kaynakların kendi içindeki ilişkiler, ilişkisiz olmayan yöntemlerde yüksek çıktığı görülmüştür. Araştırmacılar farklı kaynakların önemli ve anlamlı dönütler vermediğini belirterek, 360 derece yaklaşımını sorgulamakta ve daha fazla çalışmaya ihtiyaç duyulduğunu ifade etmektedirler.

Brutus ve Derayeh (2002) bir değerlendirme süreci olarak çok kaynaklı veriye dayalı değerlendirmenin farklı örgütlerde farklı şekillerde olabileceğini ve örgütün kullanması için karmaşık olabileceğini ifade etmişlerdir. Literatürde bu konuyla ilgili birçok araştırma olmasına rağmen, bu programların uygulanmasından sorumlu kişiler tarafından nasıl algılandığı ve sürdürüldüğüne ilişkin çok az çalışma olduğu ifade edilmiştir. Brutus ve Derayeh (2002) çalışmalarında örgütlerde çok kaynaklı veriye dayalı (ÇVKD) uygulamaları açıklamak ve daha sonra ÇVKD değerlendirme uygulamalarından sorumlu kimselerin bu konuya ilişkin yaşadıkları sorunları gündeme getirmek istediklerini vurgulamışlardır. Bu konuyla ilgili olarak Kanada'da bulunan 101 örgütte tarama yapılmıştır. Araştırma kapsamına alınan örgütlerin yarıya yakını çoklu veri kaynağına dayalı performans değerlendirme sistemi kullandığını ifade etmiştir. Çoklu veri kaynağına dayalı değerlendirme yaptıklarını söyleyen firmalarda görevli bu işi yapan kişilerle görüşmeler yapılmıştır. Ayrıca, araştırma kapsamına alınan firmalarda bulunan dokümanlar incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda çoklu veri kaynağına dayalı uygulamaların örgütlere göre farklılık gösterdiği ve her örgütün ÇVKD değerlendirmeyi kendine uydurduğu görülmüştür. Bu uyumlulaştırma sürecinde çalışanların direnciyle karşılaşıldığı ifade edilmiştir. Çoklu veri kaynağına dayalı değerlendirmede stratejik amacın belirsizliği, aracın kötü tasarlanması, teknoloji desteği ve kullanımındaki problemler araştırma sonucunda ifade edilen konular olmuştur. Bu problemler ve ÇVKD değerlendirmede kullanıcılarla ilgili konular aşağıda vurgulanmıştır.

*Zaman ve çabaya ilişkin direnç:* Yirmi sekiz katılımcıdan 21'i ÇVKD değerlendirme uygulanmasında harcanan zaman ve çabadan dolayı gelecekte kullanımını güçleştirdiğini söyleyerek bu işlemin çok fazla

kırtasiye ve zaman aldığını belirtmişlerdir. Bu zorluklardan dolayı WEB tabanlı olması önerilmektedir.

*Güvensizlik ve direnç gösterme:* Kullanıcının sürece ilişkin güven sorunu olduğu 9 katılımcının bu yaklaşıma şüphe ile baktıkları ifadelerinden anlaşılmıştır. Bu negatif bakış açısı sürece olumsuz yansımaktadır. Anonim olmasına rağmen, katılımcılar arkadaşlarının ya da denetmenlerin kendilerini tanyacakları endişesi taşıdıkları görüşünü bildirmişlerdir. Bu durumda derecelemede yüksek puan vermeye neden olmakta veya katılım reddedilmektedir. Astlar benzer şekilde üstlerini değerlendirmek istemediklerini, çünkü olumsuz puan verdiklerinde bunun kendilerine olumsuz döneceğini bildiklerini ifade etmişlerdir.

Diğer önemli bir konuda değerlendirmelerde “*sırtımı kaşı sırtını kaşıyayım*” yaklaşımının sergilenmiş olması ve yüksek not verilmesidir. Ayrıca, bir şeylerin anonim olarak yapılmasının açıklık kültürüne zarar verdiğini düşünenler de olmuştur.

*Stratejilerin olmamasıyla ilgili direnç:* Örgütün amaçlarıyla uyumlu stratejilerin olmaması ve bu sistemin gelişigüzel uygulanması vurgulanan sorunlar arasında yerini almıştır.

*Desen konusu:* Kullanılan ölçeklere ilişkin sorunların olduğu belirtilmiştir. Burada maddelerin kapsamlı, açık ve net olmadığına ilişkin şikayetler bulunmuştur.

*Teknik problemler:* Bu sistemin uygulanması sürecinde oluşan teknik problemler; veri girmedeki sorunlar, dönüt raporlarının yanlış kişiye gönderilmesi, diskete virüs bulaşması gibi teknik sorunlar da vurgulanmıştır.

### **Çoklu Veri Kaynağına Dayalı Değerlendirme Üzerine Eleştiriler**

Katılımcıların çok kaynaklı dönüt sitemine olan tepkileri, bazı araştırmacıların dikkatini çekmiştir. Brett ve Atwater (2001) verilen puanlar arasındaki farklar, dönüte ilişkin tepkiler ve gelişime açıklık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Onların çalışmalarında bir bireyin beklediğinden daha düşük puan aldığına oldukça olumsuz tepki gösterdiğini, bu durumun da o kişilerin gelişmesini etkilediğini vurgulamışlardır.

Kluger ve Denisi (1996) dönütün, performans gelişimi üzerine etkilerini içeren çalışmaları toplayarak bu çalışmalar üzerinde meta analiz yapmıştır. Kluger ve Denisi aslında dönütün inanıldığı kadar performansın gelişmesine katkı yapmadığını belirtmişlerdir. Yine Seifert, Yukl ve McDonald (2003) bu konuyla ilgili 14 makaleyi incelemiş ve 360 derece dönüt sisteminin



bazılarında performansın geliştiğine ilişkin bulgular olduğunu (Örneğin, Atwater ve diğerleri, 1995; Walker ve Smither, 1999), bazılarında performansın geliştiğine ilişkin bulguya rastlanmadığını (Atwater, Waldman, Atwater ve Cartier, 2000; Johnson ve Ferstl, 1999) ve bazı araştırmalarda bu konuyla ilgili sonuçların belirtilmediğini (bkz. Rely, Smither & Vasilopoulos, 1996) ifade etmişlerdir.

Kudisch, Fortunato, ve Smith (2006)'e göre çoklu ölçüme dayalı dönüt sisteminin bazı yararlarına karşın, örgütlerin üstlerini değerlendirme konusunda çalışanlarını ikna etmekte zorlandıkları da (Westerman ve Rose, 1997) görülmüştür. Üstlerin değerlendirilmesine katılımın düşük oranda olması, üstlerin değerlendirilmesinin niteliğini ve etkililiğini düşürdüğü yine farklı araştırmalarda vurgulanmıştır (Church vd., 2000; London ve Smither, 1995; Westerman ve Rosse, 1997). Çünkü dönütün kredibilitésinin performansa ilişkin bilginin oluşmasında önemli olduğu, değerlendirilenlerin dönütün kredibilitésini düşük gördüğü için davranış değişikliğinin de düşük olmasını getirebileceği (Church vd., 2000) belirtilmiştir. Bunun da ötesinde, çalışanların aynı denetmenle farklı iletişimlerinin ve etkileşimlerinin olmasından dolayı, sadece belli bir kesimden dönüt alındığı zaman, alınan dönüt önyargılı ve tam olmayabilecektir (Kudisch, Fortunato ve Smith, 2006). Değerlendirilenlerin kendi performanslarıyla ilgili doğru netice alamamış olmaları onları yanlış sonuçlara ulaştırabilir (London ve Smither, 1995).

Atwater ve Brett (2006) çalışmada, 360 derece sistemini uygulayan örgüt liderlerinin bir yıl sonraki davranışlarındaki değişiklikler ile bu değişikliklerin liderlerin davranışları üzerine etkisini incelemişlerdir. Bu araştırmaya 145 lider ve onlarla çalışan iş görenler, akranlar ve liderler katılmıştır. Bu araştırmanın sonucunda 360 derece sisteminin liderlerin davranışlarını geliştirdiği ve bu davranış gelişiminin de personelin tutumunu olumlu yönde etkilediği bulunmuştur.

Yukarıdaki yararların yanı sıra bu yaklaşıma dikkatle değerlendirilmesi gerektiği yönünde görüşler de var. Örneğin, Waldman, Atwater ve Antonioni (1998) ÇVKDD uyarlanmasının arkasındaki motivasyonun bizleri yanlış yönlendirebileceğini söylemişlerdir. Yarışmacı örgütlerin bu yaklaşımı kullanması ve diğer kurumların da onları taklit etmek suretiyle bu yaklaşımı uygulama kararı almaya zorlamış olabileceğini vurgulamışlardır. ÇVKD değerlendirme ile ilgili vurgulanan diğer bir konu da kültürel engellerin ÇVKD değerlendirmenin başarılı uygulamasını engellemiş olabileceği kaygısıdır (Waldman ve Atwater, 1998; Aktaran: Brutus ve Derayeh, 2002).

Yukarıda değinilen çalışmalara bakıldığında çoklu veri kaynağına dayalı değerlendirmeler ile ilgili olarak farklı görüş ve uygulamaların olduğu

görülmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı da çoklu veri kaynağına dayalı performans değerlendirme sistemini uygulamaya koymak için çalışmalar yapmakta ve bazı okullarda da pilot çalışmalar gerçekleştirmektedir. Bu çalışmanın amacı, çoklu veri kaynağına dayalı değerlendirme sürecinin öğretmen, yönetici, ilköğretim müfettişi ve merkez teşkilatı tarafından nasıl algılandığını ortaya koymak; bu süreçte yaşanan problemleri anlamak ve bunlara dayalı öneriler geliştirmektir.

### **Yöntem**

Araştırma nitel araştırma yöntemleriyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın nitel yöntemle yapılmasına karar verilmesinin nedeni, çoklu veri kaynağına dayalı değerlendirmenin okullarda ilk kez uygulanması ve uygulama ile ilgili daha detaylı bilgilere ihtiyaç duyulmasıdır.

### *Katılımcılar*

Araştırma, çoklu veri kaynağına dayalı değerlendirme yöntemini pilot olarak uygulayan iki okulda gerçekleştirilmiştir. Bu okullar, Batı Karadenizdeki küçük illerimizden birisinde yer alan farklı iki ilçede bulunmaktadır. Araştırmaya pilot uygulama yapılan okullarda çalışan bir okul müdürü, iki müdür yardımcısı, 16 öğretmen ile pilot uygulamayı gerçekleştiren altı ilköğretim müfettişi katılmıştır. Bakanlık merkez teşkilatının görüşlerini almak için de Bakanlık Teftiş Kurulu Başkanı ve iki bakanlık müfettişi ile görüşülmüştür.

### *Verilerin Toplanması ve Analizi*

Pilot çalışma yapılan iki okulun yöneticileri ve öğretmenlerinden randevu alınarak yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Ayrıca, bu okullarda çoklu veri kaynağına dayalı değerlendirmeye göre denetim yapan ilköğretim müfettişleriyle de yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Katılımcılara yöneltilen sorular Ek 1’de verilmiştir. Daha sonra, Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanından randevu alınmış ve Ek 2’deki sorular kendilerine yönlendirilerek görüşmeler yapılmıştır. Ayrıca, Bakanlık Teftiş Kurulu Başkanlığında görevli iki bakanlık müfettişi ile de bu konuda görüşülmüştür. Bakanlıktaki görüşmelerden sonra Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı tarafından hazırlanan tüm dökümanlar (bilgilendirme notları, araştırma sonuçları, sunular) araştırmacılara verilmiştir. Ayrıca, bu konuyla ilgili başka görüşülebilecek kişilere yönlendirme yapılmıştır.

Toplanan veriler betimsel ve içerik analiz yöntemine göre analiz edilmiştir. Betimsel analizde veriler betimlenerek ve alıntılarla desteklenerek açıklanmıştır (Yıldırım ve Şimek, 2005). Bulgular daha önceden belirlenen sorulara göre verilmiştir. İçerik analizi çoklu veri kaynağına dayalı değerlendirmede karşılaşılan sorunlar bölümü için kullanılmıştır. Bu bölümde temalar yine betimlenmiş ve alıntılarla desteklenmiştir. Veriler analiz edilirken her grubun sayısı eşit olmadığı ve her grupta farklı sayıda katılımcı olduğu için, ayrı ayrı analiz edilmemiştir. Ancak, bazı bulgularda o gruba özgü görüşler ağır bastığında özellikle bu görüşler bulgular kısmında vurgulanmıştır.

Araştırmanın geçerliği ve güvenilirliği için katılımcı teyidi (Yıldırım ve Şimşek, 2005) stratejisi kullanılmıştır. Araştırma raporlaştırıldıktan sonra Bakanlıkta görüşme yapılan bakanlık müfettişine gönderilerek, araştırmanın güvenilirliği ve geçerliği için kontrol ettirilmiştir. Ayrıca, veriler her iki araştırmacı tarafından ayrı ayrı kodlanmış ve daha sonra karşılaştırılarak ortak temalara ne kadar yaklaşıldığı kontrol edilmiştir. Ortak anlamlar yüklenilmeyen konularla ilgili tekrar verilere dönülmüş ve birlikte kontroller yapılarak sonuca varılmıştır.

### **Bulgular ve Yorum**

Bu çalışmada, pilot uygulama yapılan iki okulda görevli üç okul yöneticisi, on altı öğretmen ve altı ilköğretim müfettişi ile görüşülmüştür. Görüşme sorularına verilen cevaplar, performans değerlendirilmesine geçiş nedenleri, bu değişimin ne getireceği, veri kaynaklarının yüzde olarak ne olması gerektiği, maddelerin işlevselliği, performans değerlendirmesinin güçlü ve zayıf yönleri şeklinde sırasıyla sunulmuştur.

#### ***Neden Performans Değerlendirilmesine Geçildi?***

Performans değerlendirilmesine geçiş nedenlerine ilişkin katılımcı görüşleri Tablo 1’de verilmiştir.

Yukardaki bulgulara bakıldığında en fazla vurgulanan noktaların “tek bir kişinin denetimi gerçekleştirilmesinin getirdiği sıkıntılar” olduğu görülmektedir. Bunu hemen “Öğretmen denetiminde daha çok katılımın olması gerektiğinin” takip etmesi anlamlıdır. Burada denetimde tercih edilenin daha katılımcı bir yaklaşımla olması ve bu yaklaşım sonucunda da kalitenin geleceği inancındır.

TABLO 1.

*Katılımcılara Göre Performans Değerlendirmeye Geçiş Nedenleri.*

| Görüşler  | f |
|---|---|
| 1. Tek bir kişinin denetiminin getirdiği sıkıntılar           | 9 |
| 2. Öğretmen denetiminde daha çok katılımın olması gerekliliği | 6 |
| 3. Başarıyı ve kaliteyi artırmak                              | 5 |
| 4. Değerlendirmenin daha objektif yapılması                   | 4 |
| 5. Öğretmenin kendisini yenilemesi/geliştirmesi               | 3 |
| 6. Çalışanın ödüllendirilmesi                                 | 2 |
| 7. Yılda bir kez değil de sürekli değerlendirme               | 1 |
| 8. Eğitim sürecinde toplumun desteğini alma                   | 1 |
| 9. Velilerden kaynaklanan tepkilerin sonuçları                | 1 |
| 10. Avrupa uyum yasalarının gereği                            | 1 |
| 11. Populist politikalar                                      | 1 |

#### *Değişim Ne Getirecek?*

Katılımcıların bazıları bu değişimin getirilerini “olumlu” olarak görürken, bazı katılımcılar “olumlu” ancak “şüpheli” davranmışlardır. Bazı katılımcılar da bu değişimi “olumsuz” olarak görmüşlerdir. *Olumlu görüştekilere göre değişimin neler getireceği* Tablo 2’de verilmiştir.

Katılımcılarda “olumlu” ancak “şüpheli” görüş ifade edenler şunları söylemişlerdir.

1. “Kaliteyi arttırabilir” (3). “Ancak bu şekliyle olmaz. Veliler donanımsız.” “Bunun da yürümeyeceğini düşünüyorum”, “Ama gerçekten uygulanırsa”.
2. “Süreklilik gösterirse verim artar” (3).

Yedi öğretmen bu uygulamanın bir şey getirmeyeceğini aşağıdaki ifadelerle savunmuştur. Bu görüşler:

- Yeni bir şey getirmeyecek, öğrenci ve veli objektif olmayacak.
- Değerlendirmenin bir şeyler getireceğini zannetmiyorum. Sadece sorunlar tespit edilebilir.
- Objektif olmayacağı için birşeyler getiremez.

TABLO 2.

*Katılımcıların Değişimle İlgili Olumlu Görüşleri.*

| Görüşler  | f |
|---|---|
| 1. Kaliteyi arttıracak  | 7 |
| 2. Öğretmen daha verimli olabilecek                                 | 5 |
| 3. Öğrenci, veli- okul iş birliği artacak                           | 4 |
| 4. Öğrenci-öğretmen arasında iletişim artacak                       | 3 |
| 5. Objektiflik sağlayacak. “Aşam aşam ve yalakalık olmayacak”       | 2 |
| 6. Katılım arttırılacak   | 2 |
| 7. Çalışan ödüllendirilecek   | 1 |
| 8. Öğretmenin velilere ve öğretmenlere yaklaşımları daha iyi olacak | 1 |
| 9. Öğrenciden bilgi alınacak  | 1 |
| 10. Çevreye açılım artacak  | 1 |
| 11. Çevrenin okula ilgisi artacak                                   | 1 |

- Çok iyi şeyler getireceğini düşünmüyorum.
- Beklenen verimi arttırmaz. Ast üst arasındaki çıkar ilişkilerini arttıracak. Buna inanıyorum.
- İnsanları birbirine düşürecek. İdareyle aramız açıldı. Beklentiler karşılanmadı. Veli ile aramız açıldı. Öğrenci havaya girdi.
- Kaliteyi arttırabilir. Ama bir şey getireceğine inanmıyorum. Veliler öğrenciler hazır değil. Tarafsız değiller.

Pilot çalışmaya katılan müfettişler öğretmenlere göre çoklu veri kaynağına dayalı değerlendirmenin daha objektif olacağını düşünmektedirler.

#### ***Veri Kaynaklarının Değerlendirmedeki Yüzde Katkısı Ne Olmalıdır?***

Yeni performans değerlendirme sisteminde müdürlerin performans değerlendirmeleri ile ilgili olarak müfettişlerin değerlendirme oranı %50, öğretmenlerin %15, üst amirin (il veya ilçe milli eğitim müdürü) %15, öz değerlendirme %5 ve öğrenci %5'tir. Öğretmenlerin değerlendirilmesindeki oranlar şöyledir: Müfettiş %50, okul müdürü %15, öz değerlendirme %10, zümre öğretmenler %10, öğrenci %10 ve veli % 5'tir.

Bu konuya ilişkin olarak öğretmenlerin görüşü çoğunlukla yöneticilerin değerlendirme oranının artırılması yönünde olmuştur. Diğer görüşler şunlardır:

1. Müdürün oranı artırılmalı (13).
2. Veli ve öğrenci çıkarılmalı (6).
3. Yüzdeler makul (5).
4. Öz değerlendirme kaldırılmalı (4).
5. Müfettişler bu sistemde en objektif olan kişiler (2).
6. Bu sürece ilçe ve il milli eğitim müdürü dahil edilmelidir (2).

Bireysel olan tek görüşler:

- Velinin değerlendirmedeki yüzde payı artırılmalı (Müfettiş).
- Yüzdeler dilimde müfettiş, öğretmen ve yönetici olmalıdır. Müfettiş %80, yönetici %10, öğretmen %10 olmalıdır (Müdür yardımcısı).
- Bence öğrencinin görüşü biraz daha artırılmalı. Ancak, öğrenci dersten yüksek not alıyorsa, yüksek not veriyor. Öğrenciye iyi bilgi verilmelidir (öğretmen).
- Öz değerlendirme yüksek. Öğrenci ve veliler öğretmenleri cezalandırdı (müfettiş).
- Müfettiş ve okul müdürünün payı eşit olmalı (müdür vekili).
- Puanlar eş değer olmalıdır (öğretmen).
- En büyük yüzde zümrede olmalıdır. Müfettiş ve yönetici yüzdesi de yüksek olmalıdır (öğretmen).
- Öz değerlendirme sağlıklı değil. Öz değerlendirmeye gerek yok. Objektif olunmuyor. Veli öğrenci oranı yükseltilmeli. Nitel değerlendirme olmalı. Gerekçeler dönüt olarak verilmeli (öğretmen).
- Değerlendirmeyi okul yönetimi yapmalı (öğretmen).

Öğretmenler ve okul yöneticileri genellikle müdürlerin yüzde oranlarının artırılması gerektiğini vurgulamışlardır. Onlara göre öğretmenlerle en yakın çalışan kişiler yöneticilerdir. Dolayısıyla, öğretmenin performansı hakkında en iyi yöneticiler karar verirler. Ancak, burada öğretmenler bazı önerilerde de bulunmaktadır. Öğretmenler, okul yöneticilerinin senede bir defa değil de, en az her ay bir değerlendirmede bulunması ve bu değerlendirmelerin ortalamalarının alınmasını önermektedirler. Burada önemli sayılabilecek diğer bulgu da veli

ve öğrencilerin bu değerlendirme sürecinden çıkarılmalarının istenmesidir. Öğretmenler ve bazı müfettişler veli ve öğrencilerin objektif değerlendirme yapmadıklarını, bu durumunun öğretmenleri üzdüğünü ve okul iklimini bozduğunu vurgulamışlardır.

### ***Maddelerin İşlevselliği Üzerine Görüşler***

Araştırmaya katılanların 10'u maddeleri işlevsel bulurken, 15 katılımcı maddelerle ilgili sorunların olduğunu belirtmiştir. Bu görüşler sorularda tekrarların olması, soruların net olmaması, soruların çok olması ve katılımcıları bıktırması, maddelerin veliler ve öğrenciler tarafından anlaşılmadığının düşünülmesi, hazırlanan soruların tam teşekküllü, alt yapı ve fiziki mekan sorunu olmayan okullar için hazırlanmış olması ve çevre koşullarının göz önüne alınmamış olması, gözlenemeyen maddelerin olması, sorulan soruların mesleki beceriyi ölçmemesi ve şekle yönelik olması, ölçek aralıklarının geniş olması, ifadelerin çelişkili olması gibi sorunlar ifade edilmiştir. Ölçekten çok nitel değerlendirmenin olması ve gerekçelerin yazılarak verilmesin de ayrıca öğretmenler tarafından önerilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmen ve müfettişler genellikle maddelerin işlevselliği üzerine görüş bildirmişlerdir. Katılımcıların çoğunluğu bu maddelerin yeniden gözden geçirilmesi, daha da netleştirilmesini ve madde sayısının azaltılmasını istemişlerdir.

### ***Performans Değerlendirme Sisteminin Güçlü Ve Zayıf Yönleri***

Çoklu veri kaynağına dayalı değerlendirmenin güçlü ve zayıf yönleri tablo 3'de verilmiştir.

Çoklu veri kaynağına dayalı değerlendirmenin güçlü ve zayıf yönleri değerlendirilirken öğretmen, müfettiş ve yöneticilerin sayıları eşit sayıda olmadığı ve katılımcıların sayısının fazla olmadığından dolayı veriler birlikte değerlendirilmiştir. Ancak "Öğretmenin bu sistemde kendini yenileme ihtiyacını hissetmesi ve aktif olduğu için kalitenin artması", "Denetimin çok kaynaklı yapılması", "Öğretmenin dışarıdan nasıl algılandığını öğrenmesi" özellikle *öğretmenler* tarafından vurgulanan güçlü yönler olduğu, buna karşın, *müfettişlerin* bu uygulamanın güçlü yönleri olarak "Objektifliğin sağlanması" nı vurguladıkları görülmüştür.

Çoklu veri kaynağına dayalı değerlendirmenin zayıf yönleri belirtilirken ilk sırada örgüt ikliminin bozulacağı vurgulanmıştır. Örgüt ikliminin bozulacağı hemen hemen her üç gruptaki katılımcılar tarafından da

TABLO 3.  
*Performans Değerlendirme Sisteminin Güçlü Ve Zayıf Yönleri*

| Güçlü Yönleri   | f | Zayıf Yönleri  | f  |
|---|---|--|----|
| 1. Öğretmenin bu sistemde kendini yenileme ihtiyacını hissetmesi ve aktif olduğu için kalitenin artması | 5 | 1. Örgüt ikliminin bozulması                                   | 19 |
| 2. Objektifliğin sağlanması   | 4 | 2. Değerlendirmenin objektif olmaması                          | 4  |
| 3. Denetimin çok kaynaklı yapılması   | 2 | 3. Çok fazla kağıt ve zaman israfının olması                   | 3  |
| 4. Öğretmenin dışarıdan nasıl algılandığını öğrenmesi   | 2 | 4. Öğrenci ve velinin öğretmeni değerlendirmeye hazır olmaması | 2  |
| 5. Öğretmen –veli- öğrenci iş birliğinin amaçlanması  | 1 | 5. Veli ve öğrenci karşısında öğretmenin zor durumda kalması   | 2  |
| 6. Değerlendirme sonuçlarının öğretmenlere ulaşması   | 1 | 6. Yeterli hazırlık yapılmaması                                | 1  |
| 7. Velinin okula çekilmesi  | 1 | 7. Değerlendirme sonuçlarının veliler tarafından anlaşılması   | 1  |
| 8. Denetimin oldukça kapsamlı olması  | 1 | 8. Alttakilerin fikirlerinin alınmaması                        | 1  |
| 9. Başarılı öğretmenin ödüllendirilmesi   | 1 | 9. Verilerin bilgisayara girişin çok zaman alması              | 1  |
|   |   | 10. Kriterlerin fazla ve gözlenmesinin zor olması              | 1  |
|   |   | 11. Bilgilendirmede sorunlar yaşanması                         | 1  |
|   |   | 12. Velilerin bilinçsiz olması                                 | 1  |

vurgulanmıştır. Diğer bir zayıf yön de “değerlendirmenin objektif olmaması”dır. Özellikle öz değerlendirmede ve akran değerlendirmede öğretmenler objektif değerlendirmenin sağlıklı olmadığını vurgulamışlardır. Müfettişler de genellikle “çok fazla kağıt ve zaman israfının olması”nın sorun olduğunu belirtmişlerdir. Diğer bir sorun da “veli ve öğrencinin öğretmeni değerlendirmeye hazır olmaması” durumuydu. Özellikle öğretmenler araştırmanın yapıldığı ilçenin küçük olmasından kaynaklı olarak velilerin ve öğrencilerin sürekli yüz yüze olduklarını ve kendilerini her karşılaştıklarında notla tehdit ettiklerini, bu durumun rahatsızlık verici olduğunu ifade etmişlerdir.



***Performans Değerlendirilmesine İlişkin Merkezdekilerin Görüşleri***

Performans değerlendirilmesi sistemine geçişin Bakanlığın bireysel kararı olmadığı, 8. Beş Yıllık Kalkınma Planında tüm kamu kuruluşları için ön görülmüş bir yaklaşım olduğu ve 2002 yılından sonra Milli Eğitim Bakanlığında da performans değerlendirmeye yönelik çalışmaların başladığı ifade edilmiştir. Ayrıca, performans değerlendirmenin bugünkü hükümetin çalışma planında ve acil eylem planında olduğu da vurgulanmıştır. Performans değerlendirmenin 2005 yılından itibaren bazı illerde (Bartın, Elazığ ve Aksaray) pilot çalışmalarının yapıldığı, bu konuya ilişkin olarak özel bir bütçenin ayrılmadığı vurgulanmıştır. Sistemin tanıtımı açısından Yalova, Mersin, Van, Aksaray ve Rize Hizmetiçi Eğitim Enstitülerinde performans değerlendirmesi ile ilgili Bakanlık Müfettişleri tarafından iki yüz ilköğretim müfettişinin eğitimlerinin yapıldığı da belirtilmiştir. Bakanlıktaki görüşmelerden aşağıdaki çıkarımlar elde edilmiştir.

***Yaşanan Sorunlar ve Vurgulanan Belirsizlikler:***

- Ulusal düzeyde uygulanacak dereceleme sistemi henüz belli olmadığı için performans yönetimi henüz devrede değildir. Performans yönetimi fikrinin merkezde kabul edilmesi gerekir. Yani değerlendirilen bir kişi yüksek puan alırsa ne olacak?
- Performans değerlendirilmesinin yasal temelleri hazırlanmadığı için uygulamada gecikmeler olmuştur.
- Kurumlardaki pilot çalışmalarda bazı maddelerde sorunlar olduğu anlaşılmış; bu maddelerin değişmesi gerektiği, vurgulanmıştır.
- Bu konuya ilişkin vurgulanan diğere bir sorunun da performans değerlendirilmesinin sicil yönetmeliğine yansımaları gerektiği, ancak bunun henüz değişmediğidir. 25 Kasım 2005 tarihi itibarıyla Performans değerlendirmesi ve sicil yönetmeliğinin değişmesi çalışmalarına başlanıldığı vurgulanmıştır.

***Performans Değerlendirmesinin Getirileri:***

- “Denetim ve Performans Değerlendirmesi” adı altında hem denetim hem de performans değerlendirilmesi yapılmaktadır.
- Her yıl performans değerlendirilmesi yapılacak ve başlangıç noktasına göre bir kıyaslama yapılacaktır. Bunun sonucuna göre stratejik planlamaya geçilecektir.
- “Ücretlerin performans değerlendirilmesine göre yapılması sağlanmalıdır” görüşü ifade edilmiştir.

- Öğretmenin kariyer basamağındaki performans değerlendirmesinin %10 yükselmeye katılması getiri olarak belirtilmiştir.

***Yapıdaki ve Uygulamadaki Değişimler:***

- Performans değerlendirme sistemi yapının değişmesini sağladı ve Strateji Geliştirme Merkezleri kuruldu.
- Performans değerlendirme ve Sicil Yönetmeliği çalışmalarına başlandı.
- Bilgilerin internete konması ve bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanılması, herhangi bir okulun MEB tarafından denetlenebilmesi çalışmalarında son aşamaya gelindi. Bilgi ve iletişim teknolojilerinden etkin yararlanmak için Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü ile ortak çalışılmaktadır.
- Performans değerlendirilmesinin genelde etkili olabilmesi için Teftiş Kurulu Başkanlığı, İlköğretim Genel Müdürlüğü ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün ortak çalıştığı belirtilmiştir. Pilot çalışmalar daha çok ortaöğretim kurumları ve il milli eğitim müdürlüklerinde yapılmış, hizmet içi eğitimden geçen ilköğretim müfettişlerinden bazıları ilköğretim okullarında uygulama yapmışlardır.

Bakanlık tarafından yapılan pilot çalışmalarda müfettiş ve öğrencilerin verdikleri puanların örtüştüğü görülmüştür.

***Çoklu Veri Kaynağına Dayalı Değerlendirmede Karşılaşılan Sorunlar***

Öğretmenler, yöneticiler ve müfettişler pilot çalışmada karşılaşılan problemlerden bahsetmişlerdir. Bu sorunlar:

1. **Bilgilendirmede yaşanan sorunlar:** Araştırmaya katılan müfettişlerden hiç birisi bu değişimin 8. Beş Yıllık Kalkınma Planına göre yapıldığını ifade etmemiştir. Oysaki Bakanlıktan elde edilen dokümanlarda her şeyin detaylı çalışıldığı ve gerekli bilgilerin üst düzeyde olduğu görülmektedir. Ayrıca, yöneticilerin, öğretmenlerin, velilerin ve öğrencilerin de performans denetimine ilişkin yeterince bilgilendirilmemiş oldukları aşağıdaki ifadelerde yer almıştır.

“Paldır küldür oldu”, “veli, öğrenci hazır değildi. Bilgilendirilemediler” (öğretmen).

“Bilgi verildi ama ne kadar iyi verildi emin değilim. Biz de içeriği tam olarak bilmiyorduk. Veliyi bilgilendirme farklı. Zaman alacak.” (müfettiş).

2. **Veli ve öğrencilerin öğretmenlerin performanslarını değerlendirmelerine yönelik olarak öğretmenlerin itirazları:** Rastgele seçilen velilerin bazılarının okur-yazar olmaması, öğrencilerin okuduklarını anlamaması ve ölçekleri nasıl değerlendireceklerini bilememeleri soruna neden olmuştur. Ayrıca, veli ve öğrencilerin, öğretmenleri değerlendirmede kıt not vermekle tehdit etmeleri gerginliklere neden olmuştur. Bu durum pilot çalışmayı yapan müfettişlerle yapılan görüşmelerde de ifade edilmiş ve öğrencilerin ve velilerin, öğretmenleri cezalandırma yoluna gittikleri vurgulanmıştır:

“En çok veli ve öğrencilerin değerlendirmesi öğretmenler üzerinde olumsuz etki bıraktı” (müdür yardımcısı).

“Velilerin öğretmeni tanımaması. Zayıf olan öğrencilerin öğretmeni değerlendirmesi” (öğretmen).

“Öğrenci seçiminde başarısız öğrencilerin seçimi”, “Veli değerlendirmesi” (öğretmen).

“Velinin notu silah olarak kullanması. Öğrencinin objektif olmayan değerlendirmesi” (müfettiş).

3. **Çoklu değerlendirme sonucunda oluşan kırtasiyeciliğin artması.** Değerlendirmeye katılan tüm öğrenci, öğretmen, yönetici ve velilere bu ölçekler verildiği için kırtasiyecilik artmış ve fotokopi sorun olmuştur. Ancak, Bakanlıktaki görüşmelerde ileride performans denetiminin İnternet üzerinden yapılabileceği ve bunun için gerekli çalışmaların başladığı vurgulanmıştır. Kırtasiyecilik sorununu en fazla “Kırtasiyecilik ve kağıt israfı. Fotokopi” şeklindeki ifadelerle müfettişler dile getirmişlerdir.

4. **Birçok maddenin sorunlu olması.** Performans değerlendirilmesinde kullanılan maddelerin öğretmenlerin sınıf içindeki mesleki becerilerini ölçmemesi, bazı ifadelerin muğlak olması veya durumu ölçmemesi sorun olarak ifade edilmiştir.

“Maddeler birbirine çok yakın. Bazıları açık değil” (öğretmen).

“Maddelerin çocuklar ve veliler tarafından anlaşıldığını düşünmüyorum” (öğretmen). “İlköğretim müfettişleri için işlevsel ancak veli ve öğrenciler için işlevsel olmayan sorular vardı” (müfettiş).

“Maddelerin işlevsel olduğunu düşünmüyorum. Okuduğum maddelerde çelişkili ifadeler vardı. Yeniden gözden geçirilmeli. Çevre koşulları göz önüne alınmalıdır” (öğretmen).

”Gözlenemeyen bazı maddeler vardı. Bazı maddelerde sorun gördük. Biraz daha geliştirilebilir” (müfettiş).

”Sorularda tekrarlar var. Bazılarında netlik yok. Daha somut ve net olabilir. Çok soru var. İnsanı bıktırıyor” (müfettiş).

”Değişmesi gereken maddeler vardı. Soyut sayılabilecek maddeler vardı. ”İnsan haklarına saygı gibi” (müfettiş).

5. **Performans değerlendirmenin uzun zaman alması:** Uygulanacak ölçeklerin basılması, uygulanması, bilgisayara girilmesi, değerlendirilmesi ve sonuçların okula gidilerek sunulması uzun zaman almaktadır. Değerlendirmenin böyle yapılması halinde bir okula bir daha ancak birkaç yıl sonra gidilebileceği ifade edilmiştir. Bu sorunu daha çok müfettişler “zaman sorunu. 1,5-2 ay almış iki okul” şeklindeki ifadelerle yansıtmışlardır.

6. **Okul ikliminde olumsuz havanın esmesi:** Değerlendirme sürecinde verilen notların adil olmaması okulda gerginlik yaratmış ve okul çalışanları birbirlerine kuşku ile bakmaya başlamışlardır. Aşağıdaki ifadelerde de bunlar yansımıştır.

“Okulun iklimini olumsuz etkiledi. Alay konusu olduk halk nazarında. Okulumuzda birbirimize kuşku ile bakmaya başladık. Müdürümüz hala kendisine bir vereni arıyor” (öğretmen).

“Tedirgin bir hava oldu. Biraz aceleci davranıldı” (müfettiş).

“Kötü oldu. Yöneticiye cephe aldılar. Surat yaptılar. Genelde gördüğüm hoş bir durum olmadı. Bu ister istemez herkese yansıyor. Bize de” (okul müdürü).

7. **Değerlendirmelerde objektifliğin olmaması:** Zümre öğretmenlerinin birbirlerini değerlendirmelerinde, okul müdürlerinin değerlendirilmelerinde ve öz değerlendirilmelerde değerlendirenler objektif değerlendirmelerin olmadığını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla, özellikle öz değerlendirmenin kaldırılması önerilmiştir.

“Objektif olunmadı. İkili ilişkiler için içine karıştı” (öğretmen).

“Objektif değerlendirme konusunda sorunlar yaşandı” (müfettiş).

“Değerlendirme ile ilgili sorunlar oldu. Okuma yazması olmayan veliler vardı” (müfettiş).

8. **Çoklu veri kaynağına göre değerlendirmede kullanılan oranlar:** Özellikle pilot çalışma yapılan okullardaki öğretmenler bu oranların değişmesi gerektiği ve okul müdürlerinin değerlendirme oranlarının artırılması gerektiğini vurgulamışlardır.

Yukarıda belirtilen sorunların dışında sadece müfettişlerin kendi içinde kurum denetimi yapanlar ile öğretmen denetimini yapanlar arasında koordinasyon sorunu ile denetimin uzun sürmesi ve bu sürecin eğitim öğretimi aksattığı da okul yöneticilerince vurgulanmıştır. Yukarıdaki sorunlar en fazla Brutus ve Derayeh'in (2002) araştırmasından elde edilen bulgularla benzerlik göstermektedir.

### Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada “*Neden Performans Değerlendirilmesine Geçildi?*” sorusuna verilen cevapların “tek bir kişinin denetiminin getirdiği sıkıntılar” ve “Öğretmen denetiminde daha çok katılımın olması gerekliliği”, “Başarıyı ve kaliteyi artırmak” ve “Değerlendirmenin daha objektif yapılması” maddelerinde toplanması bu değişimin bir ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Bu değişimde de istenilen değişimin, katılımcı bir yaklaşımın olması ve bu katılımcılığın sonucunda kalitenin geleceği inancındır. Bu beklenti, Milli Eğitim Bakanlığının performans değerlendirmesine geçiş için konulmuş hedeflerle paralellik göstermektedir.

“*Değişimin ne getireceği*” konusunda olumlu görüş belirtenler olduğu gibi olumsuz ve şüpheli yaklaşanlar da olmuştur. *Olumlu* görüştekilere göre değişimin “kaliteyi arttıracacağı”, “Öğretmenin daha verimli olabileceği” ve “Öğrenci, veli- okul iş birliği artacağı” en sık vurgulanan konular olmuştur. En azından böyle bir beklentinin olduğunu görmekteyiz. Bu grupta, koşullu olarak olumlu olabileceğini de vurgulayan katılımcılar olmuştur. Ancak, yedi öğretmen bu konuda değişimin hiçbir şey getirmeyeceğini belirtmiştir. Çoklu veri kaynağına dayalı değerlendirme yöntemi ile performans değerlendirme yaygınlaştırılacak ise, öğrenci ve öğretmenlerin etkili bilgilendirme ile tutumlarının değiştirilmesi gerekmektedir.

“*Veri Kaynaklarının Değerlendirmedeki Yüzde Katkısı Ne Olmalıdır?*” sorusuna çoğunluk yöneticilerin değerlendirme yüzdesinin artırılması yönünde olmuştur. Bu görüşü “Veli ve öğrenci çıkarılmalı” ve “Yüzdeler makul” görüşü takip etmiştir. Bu görüşlere göre okul müdürlerinin yüzdesi artırılarak oranlar değiştirilebilir. Veli ve öğrencilerin bu sistemde nasıl bir yüzdeye sahip olması veya çıkarılıp çıkarılmaması yeniden gözden geçirilmelidir. Zira küçük yerlerde ilişkilerin bozulmasına sebep olmaktadır.

“*Maddelerin İşlevselliği Üzerine Görüşler*” konusunda yine katılımcıların çoğu maddeleri işlevsel bulmamışlardır. Bu durum Bakanlığın yaptığı pilot çalışmalarda da belirtilmiştir. Maddelerin işlevsel olmadığına ilişkin görüşlerde maddelerde tekrarların olduğu, bazı maddelerin net ve açık olmadığı, bazı maddelerin gözlenemediğini, bazı maddelerin çok yüzeysel olduğuna ilişkin yakınmalar gözlemlenmiştir. Katılımcıların çoğunluğu bu maddelerin yeniden gözden geçirilmesini, daha da netleştirilmesini ve madde sayısının azaltılmasını istemişlerdir.

“*Performans Değerlendirme Sisteminin Güçlü Ve Zayıf Yönleri*” ile ilgili olarak *en güçlü* yönü kaliteyi arttırması olarak vurgulanırken *en zayıf* yönü örgüt ikliminin bozulması olarak görülmüştür. Örgütsel değişimde örgüt ikliminin araştırma konusu olması araştırmacılar tarafından “araştırma konusu” olarak önerilmektedir.

“*Performans Değerlendirilmesine İlişkin Merkezdekilerin Görüşleri*”ni elde etmek için Teftiş Kurulu Başkanı ve iki Milli Eğitim Müfettişi ile görüşme yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda Bakanlığın konuya hakim olduğu, bu sistemi geliştirmek için kurumlar arası işbirliği ve bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak bu uygulamayı sanal ortama taşımak istediği görülmüştür. Ancak, Bakanlığın hakim olduğu bu bilgi birikimi ve heyecanın müfettişlerde ve öğretmenlerde olmadığı görülmektedir. Bilginin etkili bir şekilde aşağıya aktarılması ve bu heyecanın alt kademelere iletilmesinde sorun olduğu düşünülmüş ve bu sorunun giderilmesi için çalışmaya ihtiyaç olduğu görülmüştür.

“*Çoklu Veri Kaynağına Dayalı Değerlendirmede Karşılaşılan Sorunlar*” (1) bilgilendirmede yaşanan sorunlar, (2) veli ve öğrencilerin öğretmenlerin performanslarını değerlendirmelerine yönelik olarak öğretmenlerin itirazları, (3) çoklu değerlendirme sonucunda oluşan kırtasiyeciliğin artması, (4) birçok maddenin sorunlu olması, (5) performans değerlendirmesinin uzun zaman alması, (6) okul ikliminde olumsuz havanın esmesi, (7) değerlendirmelerde objektifliğin olmaması ve (8) çoklu veri kaynağına göre değerlendirmede kullanılan oranlardır. Yukarıdaki sorunların çözümüne yönelik Milli Eğitim Bakanlığı çözümler üretebilmelidir.

### **Summary**

In the 8<sup>th</sup> Five Year Development Plan, public organizations were advised to use performance based assessment. Within this context, like many other public organizations, Ministry of National Education has also been working to implement performance assessment and has conducted several pilot works. There is a need to conduct empirical research before expanding it to wider audience. So, the aim of this research is to find out the teachers', principals', primary education supervisors' and central office chief and ministry supervisors' opinion about multi-source of performance assessment, potential problems and issues.

### **Methods**

Since this is a qualitative research, data were collected through semi-structured interviews. The researchers got appointment from teachers and administrators who had been working at schools where the multi-source of performance assessment system was being piloted by Primary Education Supervisors. Two school principals, two assistant principals and 16 teachers were interviewed. The interview was extended with supervisors who piloted performance based assessment system. Later, the supervisory board chief and two ministry supervisors were interviewed to understand the perspective of central office. The researchers analyzed the interview transcriptions. Data were analyzed by using descriptive and content analysis. To increase the reliability of the analysis, two researchers verified the transcribed data with the established themes. In addition, participant verification (Şimşek ve Yıldırım, 2005) was also used.

### **Findings, Conclusion and Suggestions**

The answers of first interview question of "why do we pass to performance evaluation" form participants were "the problems of supervision of only one person", "there should be more participations in teachers' supervision", "to increase the quality and success", and "to make supervision more objective". The participants' opinions show that there was a need for change. This change requires multi-source performance assessment which is believed to bring quality. This opinion is parallel to the expected aim of the Ministry of National Education.

The issue of “*what will the change bring*”, although some participants reflected positive opinions, some were pessimistic, and some were undecided. The pessimists believe that this change process will increase the quality of education, teachers will be more productive, and there will be more interaction among teachers, students and parents. At least there is an expectation about this issue. In this topic, when some participants report their opinion they usually put some conditions for success of this change process. But, seven teachers’ opinions were pessimistic. If Ministry of National Education is planning to extend the multi-source of performance assessment, they should first change teachers’ attitudes by giving effective information.

The participants’ answers to the question *what should be the stakeholders percent for the performance assessment?*” mainly were that administrators’ percent should be more than actual one. Based on this data, school principals’ percentage may be increased. Since, the percentage of the parents and the students caused problems, the percentage of parents and students should be reviewed again.

The participants’ opinions based on *the functions of the items* were mainly negative. They found the items not functional. The same problems also mentioned in pilot studies conducted by Ministry of National Education. Participants mentioned that some items were repeated, some of them were not observed directly, some of them were unclear etc. They suggest that those items should be reviewed and revised.

The question of “*what were the pros and cons of multi-source of performance assessment*” also posed to the participants. The frequently mentioned pro is “the Quality will increase” and the frequently mentioned cons is the organizational climate will be worse. Based on these findings, the researchers suggest that organizational climate of this change process should be studied.

The opinion of central Office officials of Ministry of National Education was gathered through interviews. The findings show that Ministry of National Education is mastering the issue, they are dedicated to develop this system and to make collaboration within the system and they are eager to use ICT in the future. That is why different departments have collaboration for the future to carry the system to the electronic platform. But, the enthusiasm and background that Ministry has not observed from the teachers, the supervisors and the administrators. It seems that there is a problem about information flow from the top to the bottom. The information and enthusiasm should flow effectively from the top to the bottom.

The articulated problems and issues mentioned when using the multi-source of performance evaluation can be summarized as follows:



1. **Lack of Information flow:** Parents were not informed well about the performance-based assessment.
2. **Teachers' objections for being evaluated by parents and students.** Some parents who were randomly selected might be illiterate and those students who were randomly selected might not have understood the nature of assessment and questions.
3. **Multiple assessment tools, too many paper work.** Participants raised a concern that using multiple assessment tools would create more paper work.
4. **Many items are problematic:** Items in the assessment inventory include vague statements and/or unrelated items.
5. **Assessment takes too much time:** Supervisors cannot reach all schools since each session of supervision takes a lot of time.
6. **Derogation in organizational climate:** If the grading is perceived as unfair and subjective, people tend to develop tension and suspicion in school climate.
7. **Perception about peer assessment, self-assessment and principal's assessment:** Several participants believe that those kinds of assessment depend on personal relations. Another problem is related to self-assessment. People may give themselves high grades.

#### Kaynaklar/References

- Ağaoğlu, E., Şimşek, Y. Ceylan, M. (2001). Çoklu Değerlendirme Modeli ve Eğitim Denetimine Uygulanabilirliği. *Eğitim ve Bilim*, 26 (122), 11-18.
- Atwater, L.E., Rouch, P., & Fischall, A. (1995). The influence of upward feedback on self-and follower raters of leadership. *Personnel Psychology*, 48, 34-60.
- Atwater, L.E., & Brett, J.F. (2006). 360 Degree Feedback to Leaders: Does it relate to changes in employee attitudes? *Group & Organizational Management*, 31(5), 578-600.
- Aydın, İ. (2005). *Öğretimde Denetim*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Borman, W.C. (1997). 360-degree ratings: An analysis of assumptions and a research agenda for evaluating their validity, *Human Resource Management Review*, 7, 299-315.
- Brutus, S., & Derayeh, M. (2002). Multisource Assessment Programs in Organizations: n Insider's Perspective, *Human Resource Development Quarterly*, 13(2), 187-202.

- Brett, J.F., & Atwater, L.A. (2001). 360-degree feedback: Accuracy, reactions and perceptions of usefulness. *Journal of Applied Psychology*, 86, 930-942.
- Church, A.H., Rogelberg, S.G., & Waclawsky, J. (2000). Since when is no news good news? The relationship between performance and response rates in multirater feedback. *Personel Psychology*, 53, 435-451.
- DPT. *Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005)*. <http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/plan8.pdf> (İndirilme tarihi: 02.03.2007).
- EARGED. (2001). *Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları*. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- Fletcher, C. & Baldry, C. (2000) A study of individual differences and self awareness in the context of multi-source feedback. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 303-319.
- Garavan, T.N., Morley, M., Flynn, M. (1997), "360 degree feedback: its role in employee development", *Journal of Management Development*, 16(2), pp.134-47.
- Greguras, G.J., & Robie, C. (1998). A new look at within-source interrater reliability of 360-degree feedback ratings. *Journal of Applied Psychology*, 6, 960-968.
- Johnson, J.W., & Ferstl, K.L. (1999). The effects of interrater and self-other agreement on performance improvement following upward feedback. *Personnel Psychology*, 52, 271-303.
- Hall, J.L., Leidecker, J.K., & DiMacro, C. (1996). What we know about upward appraisal of management: Facilitating the future use of UPAs. *Human Resource Development Quarterly*, 7, 209-226.
- Kluger, A.N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback intervention on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119, 254-284.
- Kudisch, J.D., Fortunato, V., & Smith, A. (2006). Contextual and Individual Difference Factors Predicting Individuals' Desire to Provide Upward Feedback, *Group & Organizational Management*, 31(4), 503-529.
- Lebreton, J.M., Burgess, J, R.D., Kaiser, R.B., Atchley, E.K., & James, L.R. (2003). The restriction of variance hypothesis and Interrater Reliability and Agreement: Are Ratings From Multiple Source Really Dissimilar? *Organizational Research Methods*, 6(1), 80-128.
- London, M., & Beatty, R.W. (1993). 360-degree feedback as a competitive advantage. *Human Resource Management*, 32, 353-372.
- London, M., & Smither, J.M. (1995). Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes? Theory-applications and directions for future research. *Personnel Psychology*, 48, 803-838.
- MEB, Teftiş Kurulu Başkanlığı, Van Koç İlköğretim Okulu Denetim ve Performans Değerlendirme Bilgilendirme Toplantısı Sunuları. Edinildiği Tarih: 17.05.2006.

- Napier, N., & Latham, G. (1996). Outcome expectancies of people who conduct performance appraisals. *Personnel Psychology*, 39, 827-837.
- Seifert, C. F., Yukl, G., & Mc Donald, R.A. (2003). Effects of multisource feedback and a feedback facilitator on the influence behavior of managers toward subordinates. *Journal of Applied Psychology*, 88, 561-569.
- Smither, J.M., London, M., Reilly, R.R. (2005). Does Performans Improve Following Multisource Feedback? A Theoretical Model, Meta-analysis, and Review of Emirical Findings, *Personnel Psychology*, 58(1), 33-66.
- Reilly, R.R., Smither, J.W., & Vasilopoulos, N.L. (1996). Alongitudinal study of upward feedback. *Personnel Psychology*, 49, 599-612.
- Timmreck, C.W., & Bracken, D.W. (1996). Multisource assessment: Reinforcing the preffered “means” to the end. 11<sup>th</sup> annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology. San Diego, California.
- Waldman, D. A., & Atwater, L.E. /1998). *The power of 360-degree feedback: How to Leverage performance evaluations for top productivity*. Houstin, TX: Gulf.
- Waldman, D. A., Atwater, L.E., & Antonioni, D. (1998). Has 360-degree feedback gone amok? *Academi of Management*, 12(2), 86-94.
- Walker, A.G., & Smither, J.W. (1999). A five-year study of upward feedback: What managers do with their results matters. *Personnel Psychology*, 52, 393-423.
- Westerman, J. W., & Rosse, J.G. (1997). Reducing the threat of rater nonparticipation in 360-Degree feedback systems: An explatory examination of antecedents to participation in upward ratings. *Group & Organization Management*, 22, 288-309.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2005). *Sosyal Blimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (5. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınevi.

**İletişim/Communication:**

Doç. Dr. Sadegül Akbaba Altun  
Eğitim Fakültesi  
Başkent Üniversitesi  
Bağlıca/Ankara  
e-mail: akbabas@baskent.edu.tr

Alındığı tarih/received: 02/04/2007

Düzeltilme/revision: 09/11/2007

İkinci düzeltilme/second revision: 01/15/2008

Kabul/approved: 15/02/2008

**Ek1: Görüşme soruları**

Performans değerlendirilmesine geçiş nedenleri nelerdir? Mevcut durumda yaşanan sorunlar nelerdir? Sizce neden değişime ihtiyaç duyuldu?

1. Değişimin sonucunda beklenen nedir? Performans değerlendirmesi ne getirecek?
2. Değişim süreci nasıl başlatıldı ve sürdürülecek? Performans değerlendirme süreci nasıl gerçekleşti? (Sadece müfettişlere soruldu)  
Bakanlık ne zaman karar aldı?  
Dayanağı nedir?  
Ne zaman uygulamaya koydu?  
Pilot çalışma yapıldı mı? Nerede? Değerlendirildi mi?  
Eğitimler nasıl yapıldı?  
Müfettişlerin bilgi, beceri ve tutumları nasıl değiştirildi?
3. Bu süreç nasıl işliyor? Öğrencilerin, velilerin, yöneticilerin, öğretmenlerin bakış açısı nedir?
4. Performans değerlendirmede veri kaynaklarının (veli, öğrenci, öğretmen, yönetici, müfettiş, özdeğerlendirme) katkısı % olarak nedir? Ne olmalıdır?
5. Veri kaynaklarından bilgi toplamak üzere hazırlanan formlardaki maddeler işlevsel midir? Değilse nasıl olmalıdır?
6. Bu süreç örgüt iklimini nasıl etkilemektedir?
7. Bu süreçle ilgili veri kaynakları bilgilendirildi mi?
8. Bu süreçte yaşanan sorunlar nelerdir?
9. Performans değerlendirmesinin güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?
10. Eklemek istediğiniz başka bir şey var mı?

**Ek 2. Bakanlıkta sorulan görüşme soruları:**

1. Milli Eğitim Bakanlıkı performans değerlendirilmesi sistemine geçişe ne zaman karar aldı?
2. Kararın gerekçeleri nelerdir?
3. Bu değişim için nasıl bir planlama yapıldı? Bu değişimin sonunda neler bekleniyor? Performans değerlendirmesi ne getirecektir?
4. Ne kadar bütçe ayrıldı?
5. Pilot alışma yapıldı mı? Sonuçlar nelerdir?