

Öğretmenlerin Yüksek Performans Algısı ve Performans Değerlendirme Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi*

Examining Teachers' Views on High Performance Perception and Performance Evaluation Practices

Münevver ÇETİN**
Seffat DUMAN***

Öz

2015 yılına kadar öğretmen performans değerlendirmeleri müfettişler aracılığıyla gerçekleştirilirken o yıl yapılan değişiklik ile okul müdürleri aracılığıyla gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Yapılan bu köklü değişikliğin pek çok olumlu katkısı olduğu gibi, geliştirilmesi gereken yönlerinin de olduğu görülmektedir. Bu kapsamda çalışmanın amacı uygulanan yeni yöntemin öğretmenler tarafından nasıl algılandığını ortaya koymak, yaşanan eksiklikleri ve sorunları belirlemek ve yeni performans değerlendirme sürecinin iyileştirilmesine yönelik öneriler sunmaktır. Araştırma nitel araştırma deseninde olup, yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu 19 öğretmenden oluşmuştur. Verilerin çözümlenmesinde içerik analizi ve betimsel analiz kullanılmıştır. Verilerin güvenilirliği, nitel araştırmalar için Guba ve Lincoln tarafından tavsiye edilen inandırıcılık, aktarılabilirlik, tutarlık ve doğrulanabilirlik yöntemine göre sağlanmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlere göre performans değerlendirmede önemli gelişmeler sağlandığı ancak henüz amacına ulaşamadığı, bazı önemli sorunların ve eksikliklerin olduğu görülmüştür. Performans değerlendirme sürecine ilişkin öğretmenlerin en önemli eleştirisinin tek bir kişi tarafından değerlendirilme nedeniyle objektif ve adil olamama ve öğretmen motivasyonunun yeterince önemsenmemesi şeklinde tespit edilmiştir. Ayrıca, katılımcı öğretmenlerin süreç odaklı değerlendirmenin bulunmaması, somut kriterler olmaması ve geri bildirim mekanizmasının zayıflığı konularında rahatsızlık duyduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Performans değerlendirme, performans yönetimi, performans kriterleri

* Bu çalışma Prof. Dr. Münevver ÇETİN danışmanlığında Seffat DUMAN tarafından hazırlanan “Öğretmen Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Paradigmalar Işığında Model Önerisi” başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

** Prof. Dr., Marmara Üniv. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Böl. Eğitim Yönetimi ABD. E-posta: mctetin@marmara.edu.tr, Orcid ID: 0000-0002-1203-9098.

*** Araş. Gör., Marmara Üniv. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Böl. Eğitim Yönetimi ABD. E-posta: seffatduman@gmail.com, Orcid ID: 0000-0002-5522-7267.

Abstract

While teacher performance evaluations were carried out by inspectors until 2015, with the change made that year, it started to be carried out through school principals. It is seen that this radical change has many positive contributions, as well as aspects that need improvement. In this context, the aim of the study to reveal how the teachers perceive the new applied method, identify the deficiencies and problems experienced, and provide recommendations for improving the new performance evaluation process. The research is a qualitative research pattern, and a semi-structured interview form is used. The study group consisted of 19 teachers. Content analysis and descriptive analysis were used to analyze the data. The reliability of the data is provided according to the method of reliability, transferability, consistency, and verifiability recommended by Guba and Lincoln for qualitative research. As a result of the study, according to the teachers, it has been seen that significant developments have been achieved in performance evaluation. Still, it has not reached its goal yet, and there are some critical problems and deficiencies. It was determined that the most crucial criticism of teachers in the performance evaluation process is that they have problems of not being objective and fair due to the evaluation of a single person. The most significant deficiency is that the teacher's motivation is not sufficiently considered. In addition, it was observed that the participating teachers were uncomfortable with the lack of process-oriented evaluation, the lack of concrete criteria and the weakness of the feedback mechanism.

Keywords: Performance evaluation, performance management, performance criteria

Summary

Introduction

Performance evaluation is a widely used approach, especially by the business world and institutions that produce more material products. Still, in recent years, it has started to be implemented to increase teachers' success and work efficiency within the education system. However, the evaluation of teachers' performance in the education system cannot be simply carried out. This is because what the teacher is working on is human. Each individual is different and single, making it difficult for the teachers who work on them. Through the data obtained as a result of performance evaluation, the employee's strengths, effectiveness, and efficiency are determined. Although performance evaluation is not an easy process, the institution's ability to continue its success and renew itself depends on these evaluations.

This study aimed to determine the positive and negative aspects of new performance evaluation practices by examining teachers' perceptions about performance management according to their experiences and the approaches made by the Ministry of National Education regarding the evaluation of their performance. The literature states that teachers are not satisfied with the functioning and implementation of the performance evaluation system and that education unions are against the way the performance evaluation system is implemented because it does not give reliable results. It has become vitally important for the success and future of performance evaluation applications to examine performance evaluation practices in the education system to identify and eliminate the failings in the system and to demonstrate what needs to be done for a reliable model that is accepted

by the stakeholders of the education system. For this purpose, answers to the following questions are sought:

1. How has the perception of performance management been shaped by teachers after 2015?
2. What are the sources of teachers' performance motivation?
3. What are the factors affecting teacher performance?
4. What should be the objectives of performance evaluation?
5. What are the positive and negative opinions about performance evaluation methods?
6. What should be the most critical performance evaluation criteria according to teachers?
7. What are the positive and negative opinions about performance evaluation practices?
8. What are the positive and negative opinions about the objectivity of performance evaluation?
9. What is the level of teachers' desire for personal development?

Method

In the research, it was aimed to reveal the opinions of teachers about high performance and performance evaluation practices. For this reason, the study is designed as a qualitative research pattern of "phenomenology". In addition, the "maximum diversity sampling" method was preferred in the context of the sampling method in the study. The data obtained in this research were obtained by "semi-structured individual interview forms" developed by the researcher utilizing the literature related to the research subject. Interview forms are primarily created according to the relevant literature. The questions made afterwards were revised in line with the opinions of four academicians working in the field of education management and supervision in terms of comprehension and scope, and two academicians working in the field of measurement and evaluation. These pilot interview questions were then discussed with 5 teachers and deficiencies and errors were identified and the interview form was finalized.

The study data were collected through face-to-face interviews in April and May 2021. Audio recordings were taken with the permission of the teachers who participated in the interviews. For the analysis of the data, firstly, the essence of the collected data was understood and codes were created with this core information. Codes on the same subject are grouped into categories. The categories found were also grouped into sub-themes within the scope of the research topic. Interview documents were examined with the MAXQDA 2020 software program.

Findings and Discussion

The findings obtained as a result of the coding has been presented under 5 main themes: Perceptions of performance management, purpose of performance evaluation, recommendations on performance evaluation management, recommendations about performance evaluation criteria that should be, level of teachers' desire for personal development.

As a result of the study, the evaluation criteria are determined as to how much teachers dominate their fields, how effectively they can use technological opportunities, whether they can communicate effectively with students, parents, and colleagues, and finally, whether they provide quality education and training by making all the necessary sacrifices and preparing for their lessons in the best way. However, it has been concluded that performance evaluation criteria should be more flexible, applicable, understandable, and objective. Therefore, performance evaluation should be carried out by a team of experts. Thus, the efficiency and quality of schools will increase thanks to a standard, objective, accurate, and appropriate performance evaluation.

Teachers' perceptions of performance management can be divided into two main groups. The first group perceives and believes in performance management concretely with factors such as the qualifications, competencies, communication skills of the teacher, and the quality of the job by using technological means with dedication. The participants in the second group, on the other hand, do not perceive performance with concrete facts, and it is seen that some teachers may even have negative perceptions of not believing in performance.

Suppose the performance management applied can be carried out successfully, taking into account the wishes and needs of the teachers. In that case, it turns out that many teachers will be positively affected. Performance evaluation practices should be structured in such a way that they should ultimately contribute to the motivation of teachers. Teachers with high performance should be rewarded in convenient ways, and teachers with poor performance should not be criticized in a hurtful manner, but their missing aspects should be completed or improved with a constructive approach.

Giriş

Performans değerlendirme, özellikle iş dünyasının ve daha çok maddi ürün ortaya koyan kurumların yaygın olarak kullandıkları bir yaklaşım olsa da son yıllarda eğitim sistemi içerisinde öğretmenlerin başarısını ve iş verimliliğini artırmak amacı ile uygulanmaya başlamıştır. Ancak eğitim sisteminde öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesi basitçe gerçekleştirilebilecek bir konu değildir (Dişkaya, 2006). Çünkü öğretmenin üzerinde çalıştığı konu insandır. Her bireyin farklı ve tek olması onlar üzerinde çalışan öğretmenlerin işini zorlaştırmaktadır.

Öncelikle performans, performans yönetimi ve performans değerlendirme kavramlarının anlamlarının netleştirilmesinde fayda vardır. Performans bir işyerinde çalışan insanların, belirli bir zaman dilimi içerisinde, üzerine düşen görevleri yerine getirmek ve kendisinden beklenen sonuçlara ulaşabilmek için ortaya koyduğu davranışlardır (Başar, 1995; Bingöl, 2006). Performansın davranış ve sonuç yönleri birbiriyle ilişkilidir. Örneğin, bir öğretmenin mükemmel düzeyde eğitim vermesi performans kavramının davranışsal yönünü, öğrencilerden bazılarının yüksek bazılarının düşük aldığı notlar ise performans kavramının sonuç yönünü gösterir (Sonnentag ve Frese, 2002).

Performans yönetimi kurumun veya organizasyonun hedefleri doğrultusunda çalışanların ortaya koydukları performansı ortak bir anlayış doğrultusunda yönetme faaliyetleridir (Canman, 2000).

Performans yönetimi ile çalışanların yeteneklerini geliştirerek, kurumsal başarıda süreklilik hedeflenir (Armstrong, 2000; Özer, 2009). Okulda performans yönetimi, okul yöneticilerin, öğretmenlerin ve yardımcı diğer personellerin temsil ettiği rolleri, okulun ve öğrencilerin başarısını destekleyecek şekilde organize etmesi, böylece okulda işbirliğinin hâkim olması, performans değerlendirme ile öğretmenlere yapıcı geri dönütler sağlanması ve başarılı öğretmenlerin ödüllendirilmesi olduğu söylenebilir (Zbar, Marshall ve Power, 2007). Performans değerlendirme sonucunda elde edilen veriler aracılığı ile çalışanın güçlü ve geliştirilmesi gereken yönleri tespit edilir. Performans değerlendirmenin kolay bir süreç olmamasına rağmen, kurumun başarısını devam ettirebilmesi ve kendilerini yenileyebilmesi bu değerlendirmelere bağlıdır (Dişkaya, 2006; Pehlivan, 2008).

Performans değerlendirme ile yapılan işin ne derece hedeflerine ulaştığı belirlenmektedir. Bu nedenle performans değerlendirme iş ile ilgili eylemleri ve sonuçları değerlendirmeyi hedeflemektedir (Sonnentag ve Frese, 2002). Eğitim sisteminde değerlendirme diğer kurumlardaki performans değerlendirme sisteminden farklıdır. Çünkü okul performans değerlendirmelerinde belirlenen hedeflere ulaşmak önemli olsa da uygulama süreci de önemlidir. Her bireyin öğrenme tarzı, bilgi ve becerileri farklı olması aynı uygulamalardan farklı sonuçlar elde edilmesi neticesini doğurmaktadır. Okullarda uygulanan performans değerlendirmelerinde öğretmenin yıl içindeki başarıları ve hedeflere yönelik kaydedilen ilerlemeler dikkate alınarak gerçekleştirilmelidir (Tranter ve Percival, 2006). Nitekim Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) öğretmen performans değerlendirme sisteminin amaçlarını:

- Öğretmenin mesleğini icra ederken ortaya koyduğu gayret, verimlilik ve başarıyı tespit etmek,
- Öğretmenin bilgi ve beceri seviyesini tespit edip, gerekli tedbirlerin alınmasını sağlamak ve
- Öğretmenlerin başarılarının ödüllendirilmesi olarak ifade etmiştir (MEB, 2019).

Okulda öğretmenlerin performansını değerlendirebilmek için öncelikle okulun ve öğretmenlerin hedeflerinin belirlenmesi gerekmektedir (Tranter ve Percival, 2006). Performans değerlendirme sürecinde belirlenen kriterlerin çalışanlar tarafından doğru anlaşılması, varılacak sonucun doğruluğuna ve çalışanların kariyer gelişimlerine etki etmektedir (Çelik Özcan, 2009; Dişkaya, 2006). Performans değerlendirme sürecinin sahip olması gereken özellikleri şu şekilde özetlenebilir (Barutçugil, 2015; Dişkaya, 2006; Sabuncuoğlu, 2000):

- Çalışanların yaptıkları işlere göre farklı kriterler içermelidir,
- Ölçmeye konu olan kriterler sadece sonuç odaklı değil süreci de değerlendirmeyi içermelidir,
- Kriterler çalışanlar tarafından anlaşılacak netlikte ve nesnel olmalıdır,
- Kriterlerin belirlenme sürecinde çalışan ve yöneticiler birlikte hareket etmelidir.

Performans değerlendirmede en yaygın uygulanan değerlendirme yaklaşımı kişinin amiri tarafından değerlendirilmesidir. Üst amir, çalışanlar hakkında daha kolay bilgi alması, onları yakından tanınması gibi nedenlerle değerlendirici olarak tercih edilmektedir. Diğer taraftan bu yöntemde, üst amirin çalışanla olan bireysel ilişkileri nedeniyle taraflı değerlendirme yapması durumu ortaya çıkabilmektedir (İplik, 2004; Timur, 1983). Nitekim öğretmenler, okul yöneticileri

ile yaşayabilecekleri sorunların performans değerlendirme sürecini olumsuz etkileyeceğinden ve okul yöneticilerinin performans değerlendirme yapabilmek için yeterince zamanları olmamasından endişe duymaktadır (Akbaba Altun ve Memişoğlu, 2008; Dilbaz Sayın ve Arslan, 2017; Koçak ve Arslan, 2018).

Bu mahsurları giderebilmek için performansı değerlendirme sürecine müfettişler, öğrenciler ve veliler de dâhil edilebilmektedirler. Eğitim sisteminin önemli bileşenlerinden birini veliler oluşturmaktadır. Eğitim sistemi uygulamalarına velileri dâhil etmeden tam bir başarıya ulaştırmak mümkün değildir. Velinin performans değerlendirme sürecine dâhil olması önemli bir veri kaynağı oluşturacaktır (Khan, 2018; Payne, 2019; Şirin, 2019). Bununla birlikte öğretmenler, veli ve öğrencilerin değerlendirme sürecine katılmalarını endişe ile karşılamakta, veli ve öğrencilerin kendilerine psikolojik baskı uygulayacağı endişesini taşımaktadır. Dolayısıyla velilerin değerlendirme sürecine katılması çeşitli sorunlar oluşmasına neden olabilir (Akbaba Altun ve Memişoğlu, 2008; Çelikten ve Özkan, 2018; Dilbaz Sayın ve Arslan, 2017).

Öğretmenlerin performans değerlendirme sürecinde en çok endişe duyulan konu, performans değerlendirme sürecinin objektif işletilmemesine yöneliktir. Bu nedenle, değerlendirme sürecinin sınırlı bir sürede değil; süreç ve sonucun birlikte değerlendirildiği bir performans değerlendirme modeli eğitim sisteminin gelişmesine katkı sağlayacaktır (Dilbaz Sayın ve Arslan, 2017). Nitekim performans değerlendirmede yapılan hatalar, performansı yüksek olan ile düşük olanı ayırmayı zorlaştırmaktadır. Performansı olması gerekenden düşük değerlendirilen çalışanlarda sisteme ve kuruma karşı güven kaybı yaşarken, olması gerekenden yüksek sonuç alan çalışanlar ise hak etmedikleri pozisyonlara gelmektedir (Barutçugil, 2015). Gereklere uygun olarak yapılan performans değerlendirme sistemi sayesinde öğretmenler güçlü ve zayıf yönlerini öğrenme imkânı bulur, ödüllendirme mekanizması öğretmenlerin motivasyonunu artırır ve okulların insan kaynaklarını planlaması ve yönetmesi kolaylaşır (Boyacı, 2003; Schuler, 1990).

Bu çalışmada öğretmenlerin deneyimlerine göre performans yönetimi ve yeni performans değerlendirme uygulamalarının olumlu ve olumsuz yönlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Literatürde öğretmenlerin performans değerlendirme sisteminin işleyişinden ve güvenilir sonuçlar vermemesinden memnun olmadığı ifade edilmektedir (Çelikten ve Özkan, 2018). Örneğin performans değerlendirme sürecini sadece sonuca bakarak öğretmeni başarılı ya da başarısız olarak değerlendirmek güvenilir sonuçlar vermeyecektir (Peterson, 2004). Dolayısıyla eğitim sistemindeki performans değerlendirme uygulamalarını inceleyerek sistemde aksayan yönleri tespit edip giderilmesini sağlamak ve eğitim sisteminin paydaşları tarafından kabul gören güvenilir bir model için yapılması gerekenleri ortaya koymak, performans değerlendirme uygulamalarının başarısı ve geleceği açısından hayati derecede önemli hale gelmiştir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. 2015 yılı sonrası öğretmenlerde performans yönetimi algısı nasıl şekillenmiştir?
2. Öğretmenlerin performans motivasyonlarının kaynakları nelerdir?
3. Öğretmen performansını etkileyen faktörler nelerdir?
4. Performans değerlendirmenin amaçları neler olmalıdır?
5. Performans değerlendirme yöntemleri ile ilgili olumlu ve olumsuz görüşler nelerdir?
6. Öğretmenlere göre en önemli performans değerlendirme kriterleri neler olmalıdır?
7. Performans değerlendirme uygulamaları ile ilgili olumlu ve olumsuz görüşler nelerdir?
8. Performans değerlendirmenin objektifliği ile ilgili olumlu ve olumsuz görüşler nelerdir?
9. Öğretmenlerin kişisel gelişim isteği ne seviyededir?

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Araştırmada öğretmenlerin yüksek performansa ve performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin görüşlerinin ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. Bu sebeple araştırma, bir nitel araştırma deseni olan “fenomenoloji” deseni şeklinde tasarlanmıştır. Fenomenoloji çalışmaları bireylerin zihinlerinde oluşan deneyimleri, algıları ve kavramları, bu algı, kavram ve deneyimlere nasıl tepkiler verdiklerini ve bunlar arasında potansiyel ilişkileri araştırır. Dolayısıyla kullanılan veri kaynakları genellikle olguyu deneyimleyen ve bu deneyimleri çeşitli şekillerde anlamlandıran ilgilenilen kişiler veya gruplar olmaktadır. Fenomenolojik araştırmalarda her katılımcıdan kendi şahsi kanaatlerine odaklanması ve deneyimlerini açıklaması istenir (Yılmaz, Timur ve Timur, 2017). Bu araştırmada da genellikle açık uçlu sorular sorularak katılımcılardan derinlemesine görüşlerini öğrenme yöntemi tercih edilmiştir.

Çalışma Grubu

Bu araştırmada çalışma grubu “amaçlı örnekleme yöntemi” ile oluşturulmuştur. Bu yöntem nitel araştırma yöntemlerinde tercih edilmektedir zira yapılacak derinlemesine görüşmelerde gerekli deneyimleri aktarabilecek potansiyel katılımcılara ulaşmak gerekmektedir. Araştırma fenomenoloji deseninde yürütüldüğünden dolayı katılımcıların araştırma konusunda deneyimlemelerinin olması gerekmektedir. Buna ek olarak araştırmada örnekleme yöntemi bağlamında “maksimum çeşitlilik örnekleme” yöntemi tercih edilmiştir. Böylece araştırılan kavramlar ile ilgili farklı temaların, kategorilerin ve kodların keşfedilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla deneyim çeşitliliğine ulaşmak için öğretmenlerin farklı branşlardan, farklı hizmet yılına sahip öğretmenlerden oluşması çeşitlilik alanı olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin tümü MEB’e bağlı okullarda görev yapmakta olup, demografik özelliklere bakıldığında öğretmenlerden 7 tanesi kadın, 12 tanesi erkektir. Öğretmenlerden 8 tanesi 0-5 yıl arasında, 7 tanesi 6-15 yıl arasında, 4 tanesi 16 yıl ve üzerinde hizmet yılına sahiptir. Öğretmenlerden 1 tanesi Almanca, 1 tanesi Beden Eğitimi, 2 tanesi Görsel Sanatlar,

3 tanesi İlkokul, 4 tanesi Matematik, 2 tanesi Müzik, 1 tanesi Sosyal Bilgiler, 2 tanesi Türkçe branşı öğretmenidir.

Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada elde edilen veriler araştırmacının araştırma konusu ile ilgili literatürden destek alınarak kendisi tarafından geliştirilen “yarı yapılandırılmış bireysel görüşme formları” ile elde edilmiştir. Bu tip görüşme formunun tercih edilmesinin nedeni keşfedilmek istenen konu ile ilgili hazırlanan soruların görüşme esnasında katılımcı bireylere kısmi de olsa esneklik sağlamasıdır. Elde edilen görüşme formunda 3 adet demografik bilgi ile ilgili soru, 19 adet araştırma konusu ile ilgili soru bulunmaktadır. Görüşme formları öncelikle ilgili literatüre göre oluşturulmuştur. Daha sonra oluşturulan sorular anlaşılabilirlik ve kapsam açısından eğitim yönetimi ve denetimi alanında çalışan dört akademisyen ve ölçme ve değerlendirme alanında çalışan 2 akademisyen görüşleri doğrultusunda yeniden düzenlenmiştir. Daha sonra oluşturulan bu pilot görüşme soruları 5 öğretmen ile görüşülerek eksikler ve hatalar tespit edilmiş ve görüşme formuna son hali verilmiştir.

Verilerin Toplanması

Öğretmenler ile gerçekleştirilen görüşmelerde tarafsız davranmaya özen gösterilmiştir. Araştırmanın verileri 2021 yılı Nisan ve Mayıs aylarında yüz yüze görüşme ile toplanmıştır. Görüşme öncesinde öğretmenlere araştırmanın konusu hakkında, görüşmeye katılıp katılmama veya görüşmenin herhangi bir aşamasında vazgeçme imkânı hakkında ve elde edilen bilgilerin gizlilik ve mahremiyet ilkesi gereğince kimseyle paylaşılmayacağı hakkında ön bilgiler verilmiştir. Görüşmelere katılan öğretmenlerin izinleri doğrultusunda ses kayıtları alınmış, daha sonra yazılı dokümanlar haline getirilmiştir. Ses kaydı alınması istenmeyen durumlarda ise ayrıntılı notlar tutulmuştur.

Verilerin Analizi

Bu araştırmada veriler içerik analizi ve betimsel analiz ile incelenmiştir. Görüşme dokümanları K1, K2, K3 şeklinde isimlendirilerek bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Verilerin analizi için öncelikle elde edilen bilgilerden kodlar oluşturulmuştur. Aynı konudaki kodlar kategoriler halinde gruplanmıştır. Bulunan kategoriler de araştırma konusu kapsamında alt temalar halinde gruplanmıştır. Görüşme dokümanları MAXQDA 2020 yazılım programı ile incelenmiştir. MAXQDA 2020 programı analizlerine ek olarak dokümanlar tekrar tekrar okunarak, araştırma soruları kapsamında önemli detay bilgileri ortaya çıkarılmıştır. Yapılan betimsel analiz ile “ne”, “neler”, “hangi”, “kim” gibi “bilgiye” dayalı soruların cevapları araştırılmıştır. Verilerin derinlemesine içerik analizi ve sentezi sonucunda da “nasıl” ve “neden” sorularının “yorumu” dayalı cevapları ortaya çıkarılmıştır.

Geçerlilik ve Güvenirlik

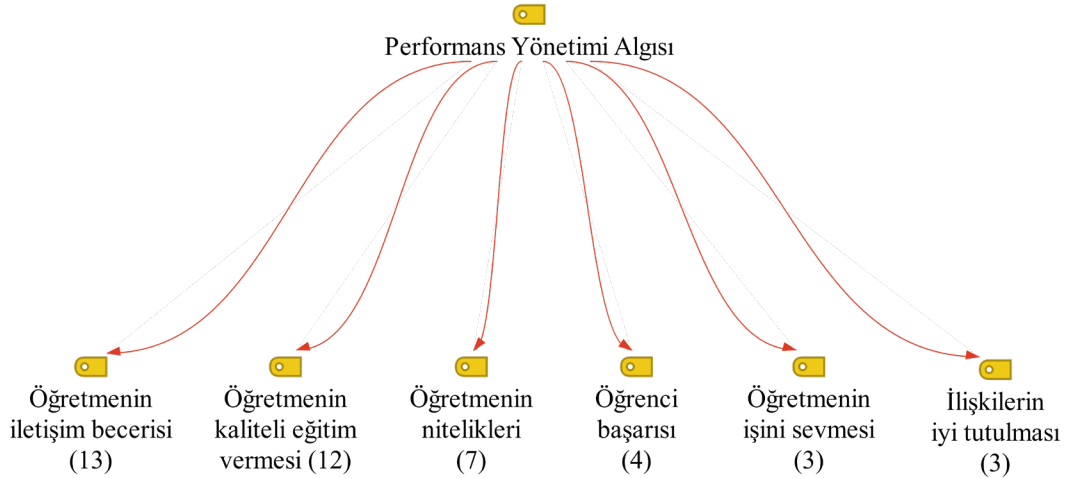
Verilerin geçerliği araştırma konusunu gerçekten ölçülüp ölçmediği, yani elde edilen verinin araştırma konusu bağlamında “iyi veri” olup olmadığı, verilerin güvenilirliği ise elde edilen verinin tekrar tekrar aynı şekilde elde edilip edilemeyeceğidir. Bu araştırmada Guba ve Lincoln tarafından nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlik kapsamında tavsiye edilen inandırıcılık, aktarılabilirlik, tutarlık ve doğrulanabilirlik incelemesi yapılmıştır. İnandırıcılık araştırmanın nesnel olması

gerekmektedir. Aktarılabirlik (başka bir ifadeyle uygunluk) için verilerin elde edildiği örneklem seçiminin nasıl yapıldığı, katılımcıların özellikleri ve ortam açıkça belirtilmelidir. Tutarlık ve doğrulanabilirlik için araştırma danışman hoca kontrolünde olmalı ve tüm safhaları ile ilgili şeffaflık sağlanmalıdır (Başkale, 2016).

Bu araştırmada inandırıcılık için farklı alanlardan katılımcılarla uzun süreli ve derinlemesine etkileşime girme yöntemi benimsenmiştir. Aktarılabirlik için amaçlı örneklem seçimi ile farklı demografik özelliklerden katılımcılar seçilmiştir. Tutarlık ve doğrulanabilirlik için ham verilerden analiz süreçlerine kadar tüm aşamalar şeffaf bir şekilde danışman hoca kontrolünde gerçekleştirilmiş, görüşme verileri başta danışman hoca olmak üzere çeşitli hocalara incelenmiş ve görüş ve tavsiyeleri alınmış ve hali hazırda da kontrole tabi olarak tutulmuştur.

Bulgular

Bu bölümde, araştırmada elde edilen verilerinin analizi sonucunda elde edilen bulguları gösteren frekans değerlerine ve katılımcıların görüşme sorularına verdikleri cevaplara ilişkin doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Katılımcı öğretmenlerin performans yönetimi uygulamalarında yüksek performans elde etmeyi başaran öğretmenlerin özelliklerine ilişkin görüşleri Şekil 1’de yer almaktadır.



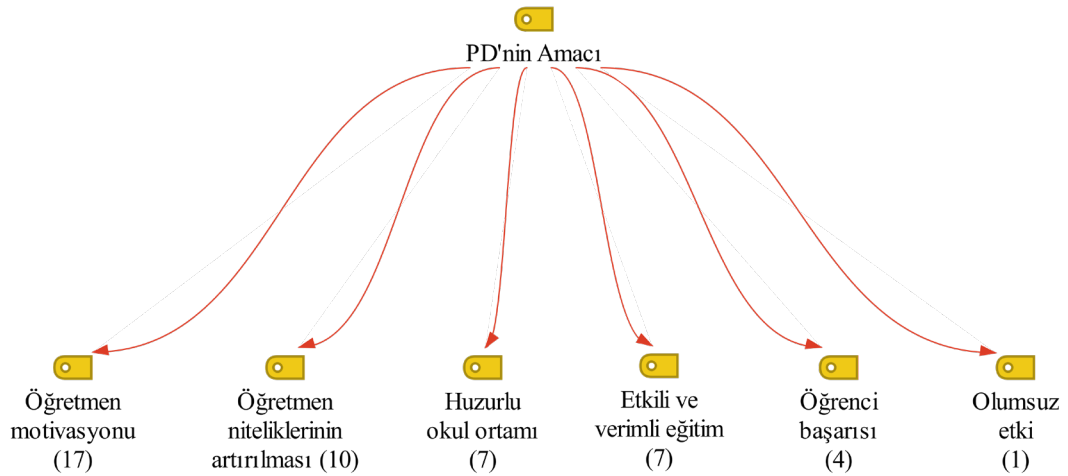
Şekil 1. Katılımcıların Performans Yönetimi Algıları

K1 performansın “öğrencilerle, velilerle, diğer öğretmenlerle ve okul idaresi ile etkili bir iletişim kurma” ile elde edilebileceğini ifade etmiştir. K4 ise “daima verici bir tutum sergileyerek, idealist olarak, öğretmekte ısrarcı olarak” ifadeleri ile öğretmenlerin idealist ve fedakâr bir yaklaşımla gayret gösterme seviyesini vurgulamıştır. K5 “teknolojiyi kullanabilen ve eğitim yöntemlerini sürekli geliştiren bir kişi olması gerekmektedir” demiştir. K9 ise “öğretilen bilgilerin, öğrenci de kalıcı olması, öğrencinin dersi olduğu gün okula heyecanla gelmesi, ödevlerini yaparken zorlanmaması ve öğretmenin onu anlıyor olması” ifadeleri ile etkili iletişimi, öğrencinin dersi ve okulu sevmesini

önemli görmüştür. K11 öğretmenin çalışkanlığını ve velilerle etkili iletişimi önemli görmüştür. K13 “öğretmen, okul, idare, veli ve öğrenci memnuniyeti için fazla çaba” ifadesiyle tüm tarafları memnun edecek her türlü çalışmayı yapma şeklinde algılamıştır. K15 “öğretmenin birden fazla alanda bilgi ve beceriye sahip olması, emek ve çaba sarf ettiği, paydaşlarıyla etkileşimli, sorun çözücü ve iş bitirici bir yapıda olması” ifadeleri ile donanımlı olmayı, çalışkan olmayı, etkili iletişimi ve iş bitirici olmayı önemli olarak değerlendirmiştir.

K6 performansı “kurumun belirlediği hedefleri gerçekleştirme” şeklinde algılamaktadır. K8 ise performansı somut bir yaklaşım yerine “Kendine ve mesleğine olan saygı” şeklinde değerlendirmiştir. K10 da “İşini çok severek yapıyordur” ifadesi ile performansı somut öğelerle algılamamaktadır. K12 de de performans algısı somut ve net değildir. Performans ya “iş gerçekten severek yapma” ya da “takdir edilebilir davranışlar sergileme” ile elde edildiğini ifade etmiştir. K16 performans ile ilgili olarak somut öğelere inanmamakta ve performansı “müdüre yakın olma ona yaranma, müfettişten yüksek puan alma” şeklinde algılamaktadır.

Katılımcı öğretmenlerin başarılı bir performans değerlendirme süreci sonrasında hedeflenmesi gereken şeylerin neler olabileceğine ilişkin görüşleri Şekil 2’de yer almaktadır.



Şekil 2. Katılımcıların Olması Gereken Performans Değerlendirme Amacı Hakkında Düşünceleri

Katılımcı öğretmenlerin ifadeleri incelendiğinde PD amacı ile ilgili olarak öğretmenlerin motivasyonuna katkı sağlaması gerektiğinin vurgulandığı görülmektedir. K1 katılımcısı, öğretmenlerin PD süreci sonunda olumlu geri bildirim alırsa bunun hem olumlu performans alan öğretmene hem de diğer öğretmenlere ve neticede okula fayda sağlayacağını ifade etmiştir:

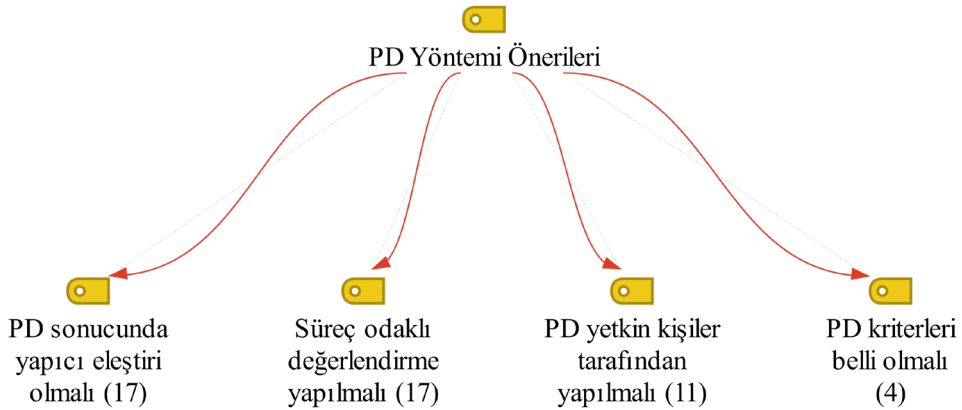
“Performans okuldaki diğer öğretmenlerin de performanslarını geliştirmesi yönünde onları bir nevi destekleyici bir unsur olur. Okulun yapısı değişir. Okulun iklimini ve kültürünü etkiler diyebiliriz çünkü orada olan gelişmeler diğerlerinden bağımsız olmaz.” (K1)

Benzer şekilde K3 de başarıma duygusunun her zaman herkesi motive edeceğinden bahsetmiş ve başarılı performansın hem öğretmenlere, hem de öğrencilere fayda sağlayacağını ifade etmiştir. K17 konu ile ilgili kendisinden bir örnek vermiş:

“Çalıştığım kurumda 3. yılım. Okul idarecimiz benim öğrencilerim ve okulum için yaptığım çalışmalarını daima takdir etmiş, her zaman destek olmuştur. Bu yıl çalışmalarım dolayısıyla başarı belgesi ile ödüllendirildim. Bu durum benim için yüksek bir motivasyon kaynağı oldu. Çalışmalarına daha da gayretle devam etmemi sağlamıştır. Öğretmen için yönetimin desteği çok önemli.” (K17) ifadeleri ile elde ettiği başarılı PD neticesi sayesinde motivasyonunun arttığını ifade etmiştir.

K11 bazı öğretmenlerin çok çaba sarf ettiğini ancak eksik kaldığı ve tamamlamak istediği bazı eğitim eksikliklerini gidermesine yardımcı olunmadığını ifade etmiştir. K4 “Öğretmenlerle aylık toplantılar yapılarak problemler hakkında çözüme ulaşılması için öğretmenlerin görüşleri alınmalıdır.” ifadesi ile PD sürecinin etkin iletişim ile daha etkin ve verimli olabileceğini ifade etmiştir. K14 PD ile elde edilen sonuçların tüm ayrıntıları ile ilgili öğretmenle paylaşılması gerektiğini ifade etmiştir. K19 tarafından “Performans değerlendirme süreçlerinde asıl olan hedef öğretmeni tüm yönleriyle ele alarak onun güçlü yönlerini vurgulamak ve onu takdir etmektir. Yetersiz kaldığı yönlerini ise gidermesine yönelik ona rehber olmak ve olanaklar sunmaktır.” ifadesi ile PD sürecinin hedefinin öğretmenin olumlu yönlerinin takdir edilmesi, eksik kalan yönlerinin öğretmeni rencide etmeden giderilmesi gerektiği ifade edilmiştir.

Katılımcı öğretmenlerin performans değerlendirme yöntemlerinin nasıl geliştirilebileceğine ilişkin görüşleri Şekil 3’de yer almaktadır.



Şekil 3. Katılımcıların Olması Gereken Performans Değerlendirme Yönetimi Hakkında Önerileri

Öğretmenlerin PD yöntemi ile ilgili bazı eleştirilerde bulunduğu görülmektedir. K1 isimli katılımcı öğretmen her öğretmenin farklı çalışma koşullarında çalıştığını, bu nedenle aynı değerlendirme kriterleri ile değerlendirilemeyeceğini, buna ek olarak değerlendiricinin PD konusunda yetkin kişi veya kişiler olması gerektiğini ifade etmiştir:

“Öğretmenlerin performansları buldukları yerin koşullarına göre değerlendirilmelidir. Daha başında bir köyde çalışan öğretmenle merkezde en prestijli okulda çalışan öğretmenin değerlendirilme kriterleri aynı olamaz. Ayrıca öğretmenin performansını değerlendirecek kişiler bu konuda yetkin kişiler olmalıdır.” (K1)

Benzer şekilde K2 isimli katılımı öğretmen PD yöntemi ile ilgili olarak:

“Performans kriterleri adil hazırlanmalı, değerlendirmenin kim tarafından ve nasıl adil bir şekilde uygulanacağına karar verilmeli. Öğretmenlerin adil bir şekilde değerlendirilmesi konusunda uygun bir değerlendirme süreci gerçekleştirilemiyor.” (K2) diyerek PD kriterlerinin adil olmadığını ifade etmiştir.

K1 isimli katılımcının da dediği gibi farklılaşan çalışma koşullarındaki öğretmenlerin farklılaşan değerlendirme kriterleri olmalıdır. Buna ek olarak PD bu konuda yetkin kişiler tarafından yapılarak değerlendirmenin doğru kişiler tarafından adil bir şekilde gerçekleştirilmesi sağlanabilir. PD yöntemi ile ilgili üzerinde durulan diğer bir konu da PD'nin sonuç odaklı değil süreç odaklı olması gerektiğidir. K8 “Yıllık kriterler belirlenerek (nöbet, davranışlar, kılık kıyafet, ders hâkimiyeti, ders işleyiş vb.) bütün olarak değerlendirilmeli.” ifadesi ile PD süreci kriterlerinin baştan somut olarak belirlenmesi gerektiği ve değerlendirmenin bir bütün olarak süreç odaklı bir yaklaşımla yapılması gerektiği ifade edilmiştir.

Katılımcı öğretmenlerin deneyimledikleri performans değerlendirme süreçleri hakkında kanaatlerine göre objektiflik olup olmadığı, idarecilerin adil olup olmadığına ilişkin görüşleri sorulmuştur. Bu konuda katılımcıların görüş birliği vardır. Sadece bir katılımcı (K17) dışında tüm katılımcılar ilginç bir şekilde PD'nin objektiflik olmadığı yönünde açıklamalarda bulunmuştur.

K5 “Öğretmen performans değerlendirme süreçlerinde objektif olunmadığını düşünüyorum.” diyerek subjektif kanaatlerle değerlendirmeler olduğunu ifade etmiştir. K6 “Öğretmene sağlanan imkânlar ve iş yükünün performansı etkilediğinin dikkate alınması daha adil bir öğretmen performans sisteminin geliştirilmesi için gereklidir.” ifadesi ile PD sürecinin tam olarak adil olmadığını en azından bazı öğretmenler için çalışılan zor şartlar nedeniyle adalet oluşmadığını düşünmektedir. K11 de “Öğretmenin çalışırken sarf ettiği çaba ve gayretin zaman zaman göz ardı edildiğini düşünüyorum. Öğretmenin bazı çalışma yerlerinde kendini geliştirip gösterebilmesi için uygun zaman ve ortamın sağlanmadığını düşünüyorum.” ifadesi ile benzer şekilde PD sürecinde öğretmenlerin içinde bulunduğu şartları dikkate alarak adalet sağlanabileceğini ifade etmiştir.

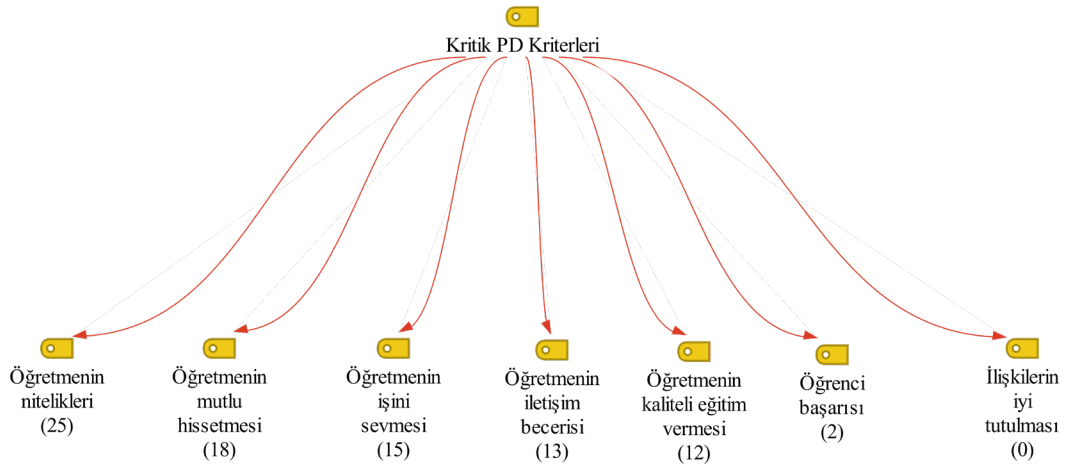
K13 PD sürecinde “tarafsızlığın” tam olarak sağlanmadığını ifade etmiştir. K16 isimli öğretmen de PD ile gerçekten başarılı öğretmenleri bulma konusunda olumsuz kanaat belirtmiş, “Okulda meslektaşlarını rakip olarak gördüğü için hep bir mücadele içindedir. Sınıfında öğrencilerine daha çok bilgi yüklemeye, akademik başarıyı yükseltmek için hırsla çalışma ihtiyacı hisseder.” ifadesi ile başarılı performans algısının nedeninin başarılı görünme çabasının sonucu olduğunu ifade etmiştir:

Yani K16 PD ile adil olarak değerlendirilme yapılamadığını ifade etmiştir. K3

“Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı okulların maalesef gözlemlediğim kadarıyla adamına göre muamele çok fazla var. Eğer Ekonomik düzeyi yüksek bir öğretmense, toplum tarafından tanınan bir öğretmense ya da aile dostu gibi yakın ilişkileri olan öğretmense yöneticilerin bakış açıları farklı oluyor. Performans değerlendirme sisteminde nesnel değerlendirme yapılamıyor” (K3) diyerek objektiflik konusunda aksaklıklara işaret etmiştir.

K6 da “Çok sağlıklı bir performans değerlendirmesi yaptıklarımı düşünmüyorum.” diyerek uygulama aksaklıklarına işaret etmiştir.

Katılımcı öğretmenlerin öğretmenlik mesleği için hayati öneme sahip kritik performans değerlendirme kriterlerine ilişkin görüşleri Şekil 4’de yer almaktadır.



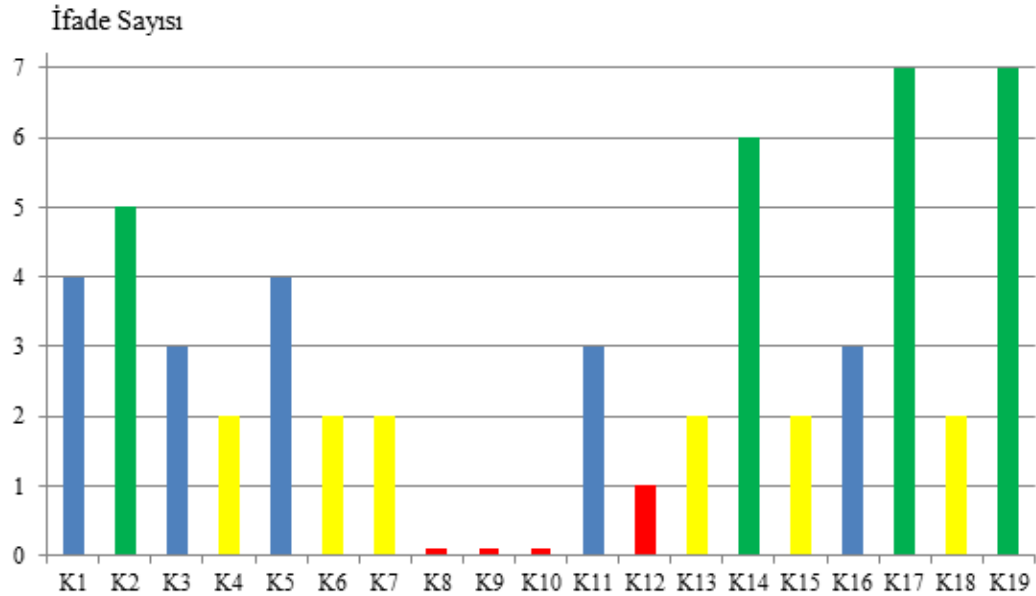
Şekil 4. Katılımcıların Olması Gereken Performans Değerlendirme Kriterleri Hakkında Önerileri

Şekil 4’de görüldüğü gibi pek çok öğretmen kritik PD kriterleri hakkında öğretmenin mutlu hissetmesi ve öğretmenin işini sevmesi şeklinde motivasyon odaklı ifadelerde bulunmuştur. Bundan sonra en çok önemsenen kritik PD kriterleri öğretmenin sahip olması gereken nitelikleri olarak görülmektedir. Daha sonra da öğretmenin mesleğinin gereklerini yerine getirirken iletişim becerisine sahip olması ve mesleğinin hakkını vermesi bağlamında öğretmenin kaliteli eğitim vermesi ile ilgili ifadelerde bulunulmuştur. Öğrenci başarısının kritik PD kriterleri arasında oldukça az ifade edilmesi ilginç olarak değerlendirilmiştir. Performans algısında ifade edilen ilişkilerin iyi tutulması ile ilgili kritik PD kriteri ifade edilmemesi ise normal ve olumlu bir durum olarak değerlendirilmiştir.

Katılımcı öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda deneyimledikleri PD uygulamalarına ilişkin görüşleri sorulmuştur. Katılımcı öğretmenlerin verdiği cevaplar incelendiğinde PD uygulamalarında oldukça fazla aksayan yönler olduğu ve öğretmenlerde memnuniyetsizliğin daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. Öncelikle genel olarak okul müdürleri PD uygulamalarında başarılı görülmemektedir. Buna ek olarak öğretmene gereken önemin, değerinin ve saygının verilmemesi düşünülmektedir.

K15 PD süreci ile ilgili olarak “öğretmen performans değerlendirmelerinin üstünkörü yapıldığına inanıyorum. Bunun sebebi olarak bu değerlendirmeyi bir kişinin yapmasına bağlıyorum. Eğer öğretmen müdür ile arası iyi ise olumlu değerlendirilecek, arası kötü ise olumsuz değerlendirildiğini şahit oldum.” ifadesi ile tek bir yönetici tarafından PD yapılmasının doğru bir uygulama olmadığını ifade etmiştir. K17 de “Öğretmen performansını değerlendirme alanında uzman kişiler tarafından yapılmalıdır. Bu konu yeterli eğitim almamış okul müdürlerinin, öğretmene her istediğini yaptırmak isteyen velilerin, öğrencilerin insafına bırakılmamalıdır.” demiştir. K19 “Kendi okul yöneticimin, yönetsel beceriler açısından gerekli donanıma sahip olmadığını düşünüyorum.” diyerek PD süreci değerlendiricilerini PD için olması gereken yetkinlikte görmediğini ifade etmiştir.

Katılımcı öğretmenlerin yenilikçi, girişimci ve yüksek performanslı bir öğretmen olmak için neler yaptığı sorulmuştur. Katılımcı öğretmenlerin verdiği cevaplar içerdiği bilgi miktarı ve detayına göre 1, 2 veya 3 ile çarpılarak ağırlıklandırılmıştır. Böylece her katılımcı öğretmenin kişisel gelişim isteği ifade sayısı tespit edilmiştir. Elde edilen veriler Grafik 1’de verilmiştir.



Grafik 1. Katılımcı Öğretmenlerin Kişisel Gelişim İsteği Düzeyi

Grafik 1’de görüldüğü gibi bazı öğretmenlerin kişisel gelişim isteği sınırlı düzeydedir. Hatta üç katılımcı öğretmen konu ile ilgili sorulara rağmen hiçbir ifadesinde kişisel gelişim isteğinden veya gerekliliğinden bahsetmemiştir. Öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde katılımcı öğretmenlerin en fazla önemsendiği konunun mesleki gelişim olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin teknolojiyi kullanma kapasitesinin artırılması, eğitim sürecini etkili bir iletişim ile yapabilme becerisinin artırılması, yüksek lisans yapma ve yabancı dil öğrenme olanaklarının sağlanması ve teşvik edilmesi gerekmektedir.

Tartışma ve Sonuç

Çalışma sonucunda öğretmenlerin alanlarına ne kadar hâkim olduğunun, teknolojik imkânları ne kadar etkin olarak kullanabildiğinin, öğrencilerle, velilerle ve meslektaşları ile etkili iletişim kurup kuramadığının ve son olarak gereken tüm fedakârlıkları yaparak ve derslerine en iyi şekilde hazırlanarak kaliteli eğitim ve öğretim sağlayıp sağlamadığının değerlendirme kriteri olarak belirlenmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Bulunan bu sonuç Gürcüoğlu ve Özdemir (2020) tarafından bulunan sonuç ile tutarlı olup, daha detaylı bir izah ortaya koymuştur. Bu çalışma sonucunda da öğretmenlerin performans değerlendirmeye olumlu baktığı ve mesleki kriterlerin belirleyici olması gerektiği tespit edilmiştir.

Çakmak, Arıkan ve Kaçar (2018) öğretmenlerin bilimsel, teknolojik gelişmeleri takip etmek için öğretmen akademilerinin kurulması desteklediğini, ancak performans değerlendirmesine olumsuz yaklaşım olduğunu belirlemiştir. Topuz ve Yılmaz (2019) tarafından yapılan araştırma sonucunda öğretmenlerin performans değerlendirmesi hakkında faydalı olduğunu düşündüğünü bulmuştur. Ancak performans değerlendirme kriterlerinin daha esnek, uygulanabilir, anlaşılır ve nesnel olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Çelikten ve Özkan (2018) öğretmenlerin ve sendikaların performans değerlendirme uygulamalarından memnun olmadıklarını ve faydadan çok zarar vereceğini düşündüklerini bulmuştur. Bunun en önemli nedeni ise öğretmenin kedisini olumsuz olarak değerlendiren bir öğretmen arkadaşını veya bir velisini veya müdürünü bilmesinin ilişkileri zedelenmesi, öğretmen itibarının sarsılması gibi çeşitli olumsuzluklara neden olmasıdır. Bu nedenle performans değerlendirmenin uzman bir ekip tarafından yapılması gerekmektedir. Böylece standart, objektif, doğru ve uygun bir performans değerlendirme sayesinde okulların verimliliği ve kalitesi artacaktır.

Topuz ve Yılmaz (2019) tarafından yapılan araştırma sonucuna göre performans değerlendirme sisteminin en önemli dezavantajı okul müdürlerinin adil ve objektif olmama ve taraf tutma ihtimalidir. Katılımcı öğretmenler bu dezavantajın öğretmenlerin ve idarecilerin birbirlerine karşı davranışlarında olumsuzluklara neden olabileceğini ifade etmiştir. Taş ve Bıkmaz (2020) benzer sonuçla çok taraflı performans değerlendirme yapılması gerektiğini belirlemiştir. Gürcüoğlu ve Özdemir (2020) tarafından yapılan araştırma sonucunda da çoklu veri kaynaklı değerlendirmeye öğretmenler kısmen olumlu görüş bildirmişlerdir.

Konan ve Yılmaz (2019) çalışmasında değerlendirmeyi yapan okul müdürlerinde objektiflik ve adalet ile ilgili yaşanan problemler nedeniyle öğretmenlerin çoğunun performans değerlendirme hakkında olumsuz kanaate sahip olduğunu tespit etmiştir. Çalışmamızda da müdür tarafından performans değerlendirme yapılması olumlu bir uygulama olduğu, ancak alanında uzman bir ekibin de performans değerlendirme sürecine dâhil edilmesinin, böylece müdürün tek başına değerlendirme yapmasından kaynaklı olası risklerin önüne geçilmesinin uygun olabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen iki sonucun birbirleri ile tutarlı olduğu performans değerlendirmenin müdür ve uzman bir ekip tarafından yapılmasının uygun olabileceği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Çelikten ve Özkan (2018) öğretmenlerin üniversiteler ile işbirliğine yönlendirilmesi gerektiğini, bilimsel toplantılar yapma, akademik makaleler yazma şeklinde öğretmenlerin motive edilmesi gerektiğini ifade etmiştir. İhtiyaroğlu (2017) tarafından çalışma sonucuna göre öğretmenlerin içsel motivasyonlarının dışsal motivasyon ihtiyaçlarından daha yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir. Taş ve Bıkmaz (2020) performans değerlendirme sürecinden yüksek performans elde eden öğretmenlerin çeşitli şekillerde ödüllendirilmesi gerektiğini, düşük performans elde eden öğretmenlerin ise geliştirilmesi gereken yönler için uygun eğitimlere yönlendirilmesi gerektiğini tespit etmiştir. Balıkçı, Yılmaz ve Yıldırım (2019) öğretmenlerin performans değerlendirmenin niçin yapıldığı konusunda kafa karışıklığı içinde olduğunu, düşük performans elde eden öğretmenlere profesyonel rehberlik sağlanarak yüksek performansa ulaşmasının sağlanması gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Çalışmamızda bulunan öğretmen motivasyonunun ve öğretmen niteliklerinin artırılması gerektiği sonucu ile bu sonuçlar tutarlıdır. Performans değerlendirme sorgulayıcı, hata, kusur ve yetersizlik araştırmacı bir yaklaşımla değil, öğretmenlerin eksiklerini tamamlayıcı, mevcut yeteneklerini geliştirici bir yaklaşıma göre yapılandırılması gerektiği anlaşılmaktadır.

İhtiyaroğlu (2017) tarafından yapılan çalışma sonucuna göre öğretmenlerin motivasyonlarını artırmak için okul idarecilerinin olumlu okul iklimi ve kurum kültürü oluşturması, demokratik yönetim anlayışını benimsemesi, yönetime etkin katılım imkânları sağlaması, hizmet içi eğitimler organize etmesi, ihtiyaç duyulan materyalleri temin etmesi ve okulun fizikî yapısını iyileştirilmesi tavsiye edilmektedir. Özgenel ve Aktaş (2020) tarafından yapılan araştırma sonucunda okul müdürleri otokratik liderlik tarzı ile yönetim sergilerse öğretmen performansının olumsuz etkilendiği, demokratik liderlik tarzı ile yönetim sergilerse öğretmen performansının olumlu etkilendiği, serbest bırakıcı liderlik demokratik liderlik tarzı ile yönetim sergilerse öğretmen performansının düşük düzeyde olumlu etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar araştırmamızda tespit edilen ancak çözümü tam olarak netleşmeyen öğretmenin kendini mutlu hissetmesinin nasıl olacağı sorusuna bir cevap niteliği taşımaktadır.

Balıkçı, Yılmaz ve Yıldırım (2019) performans değerlendirmede insani ve evrensel değerleri dikkate alan süreç odaklı bir modelin benimsenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Benzer şekilde Çelikten ve Özkan (2018) da performans değerlendirme sisteminin anlık olarak değil süreç odaklı olarak yapılması gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Bulunan bu sonuçlar çalışmamızın bulguları ile birebir tutarlıdır. Her öğretmenin farklı çalışma şartlarında çalışması nedeniyle, performans değerlendirme sonuç odaklı olmak yerine süreç odaklı olmalıdır. Öğretmenin yıl içinde gerçekleştirdiği proje bazlı faaliyetler, sosyal faaliyetler vb. tüm faaliyetler performans değerlendirme sürecinin bir parçası olarak ele alınmalıdır.

Turhan, Soytürk Kırkağaç ve Tuncer (2020) tarafından yapılan çalışma sonucuna göre etkili okulların en önemli özelliği diğer okullara göre bünyesinde bulunan öğrencilerine daha fazla değer katmasıdır. Araştırmamız sonucunda performans yönetiminin ve kritik performans değerlendirme kriterlerinin sınırlı ölçüde öğrenci başarısı ile ilişkili olarak bulunmuştur. Öğrenci başarısının performans değerlendirme uygulamalarında önemli bir kriter olmaması önemli bir sorun olarak değerlendirilmektedir. Kanaatimizce bu sorunun nedeni süreç odaklı performans değerlendirme

yapılamamasıdır. Öğretmenler farklı seviyelerdeki öğrenciler nedeniyle öğrenci başarısını kritik performans değerlendirme kriterleri arasına dâhil etmemektedir.

Çelikten ve Özkan (2018) öğretmenlerin eğitim ve öğretim sezonu başlamadan önce performans değerlendirme kriterlerini bilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Konan ve Yılmaz (2019) performans değerlendirme kriterlerinin genel olarak uygun bulunduğunu tespit etmiştir. Ancak Kurban ve Tok (2018) tarafından yapılan çalışma sonucunda araştırmaya katılan öğretmenler performans değerlendirme kriterlerinin aslında performansı tam olarak ölçemeyecek maddelerden oluştuğu görüşünü ifade etmişlerdir. Koçak ve Arslan, (2018) performans değerlendirmenin yüzeysel olarak gerçekleştirildiğini, somut kriterlere göre değerlendirilme yapılmadığını tespit etmiştir. Yapılan bu araştırma sonucunda olması gereken performans değerlendirme kriterleri bağlamında öğretmenin kaliteli eğitim vermesi, öğretmenin nitelikleri ve öğretmenin iletişim becerisi şeklinde sonuçlar elde edilmiştir. Bunlara ek olarak öğretmenin motivasyonunu ifade eden öğretmeni işini sevmesi ve öğretmenin kendini mutlu hissetmesi şeklinde kriterler de tespit edilmiştir. Öğrenci başarısı ise beklenenin aksine düşük düzeyde tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin performans yönetimi algısı iki ana gruba ayrılabilir. Birinci grup performans yönetimini öğretmenin nitelikleri, yetkinlikleri, iletişim becerisi ve işini özveri ile teknolojik imkânları kullanarak kaliteli bir şekilde gerçekleştirmesi gibi faktörlerle somut olarak algılamakta ve inanmaktadır. İkinci gruptaki katılımcılar öğretmenler ise performansı somut olgular ile algılamamakta, hatta bazı öğretmenlerde performansa inanmama şeklinde olumsuz algılar oluşabildiği görülmektedir. Benzer şekilde katılımcı öğretmenlerde kişisel performans motivasyonu algısı incelendiğinde bazı öğretmenlerin daha çok kendinden motorlu bir yaklaşım sergiledikleri, yani içsel motivasyona sahip oldukları, bazılarında ise bunun tersine daha çok kendinden motorlu bir yaklaşım sergilemedikleri, yani dışsal motivasyona ihtiyaç duydukları tespit edilmiştir. Bazı öğretmenlerde ise her iki yaklaşımın da bulunduğu görülmüştür. Buna göre MEB önderliğinde ve okul idarecilerinin inisiyatifinde uygulanan performans yönetimi uygulamalarının önemi ortaya çıkmaktadır.

Uygulanan performans yönetimi öğretmenlerin istek ve ihtiyaçlarını dikkate alarak başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilirse, öğretmenlerin büyük bir kısmının bundan olumlu etkileneceği ortaya çıkmaktadır. Performans değerlendirme uygulamaları öyle yapılandırılmalıdır ki sonuçta öğretmenlerin motivasyonuna katkı sağlamalıdır. Performansı yüksek olan öğretmenlerin uygun şekillerde ödüllendirilmesi, performansı düşük olan öğretmenlerin ise kırıcı bir üslupla eleştirilmesi değil, yapıcı bir yaklaşımla eksik kalan yönlerinin tamamlanması veya geliştirilmesi gerekmektedir.

Öğretmenlerin çoğunun önemsedikleri birkaç konu olduğu görülmektedir: Motivasyon, eğitim ve adalet. Performans değerlendirme sürecinde öğretmenlerin en önemli eleştirisinin tek bir kişi tarafından değerlendirilme nedeniyle objektif ve adil olamama sorunlarının olduğu, en önemli eksiklik olarak ise öğretmen motivasyonunu yeterince önemsenmediği şeklinde tespit edilmiştir. Buna ek olarak süreç odaklı değerlendirme olmaması, somut kriterler belirlenmemesi ve geri bildirim mekanizmasının zayıflığı konularında rahatsızlık duyulduğu görülmüştür. Özetle MEB tarafından

hayata geçirilen performans yönetim uygulamaları olumlu gelişmeler olmakla birlikte, geliştirilmesi gereken yönler olduğu düşünülmektedir.

Demografik özelliklere göre tespit edilen farklılaşmalardan elde edilen bazı sonuçlar bulunmaktadır. Kadın katılımcı öğretmenlerin dışsal motivasyona daha fazla ihtiyaç duyduğu, dış ortamdaki olumlu ve olumsuz etkilerden daha fazla etkilendiği tespit edilmiştir. Tespit edilen bu farklılaşmanın kadınların erkeklere göre daha duygusal yapısından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda MEB ve okul idarelerinin kadın öğretmenlerin daha fazla olan dışsal motivasyon ihtiyacına yönelik olarak pozitif ayrımcılık uygulamasının uygun olabileceği kanaati hasıl olmuştur. Erkek öğretmenlerin ise iletişim becerisini daha fazla önemsedikleri tespit edilmiştir. Bu tespit ışığında MEB ve okul idarelerinin erkek öğretmenlerin iletişim becerilerini iyileştirmeye yönelik olarak çeşitli eğitimler ve etkinlikler organize etmesinin uygun olacağı düşünülmektedir.

Etik Kurul İzni

Bu çalışma, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Araştırma ve Yayın Etik Kurulunun 24.02.2022 tarih ve 02-20 sayılı kararı ile alınan etik kurul izniyle yürütülmüştür.

Kaynakça

- Akbaba Altun, S. & Memişoğlu, S. P. (2008). Performans Değerlendirmesine İlişkin Öğretmen, Yönetici ve Müfettiş Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 53, 7-24.
- Aktaş, E. (2010). Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Armstrong, M. (2000). *Performance Management Key Strategies and Practical Guidelines. (Second edition)*. London: Kogan Page
- Arslan, F. (2007). *Kamuda Performansa Dayalı Ücret Sistemleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- Balıkçı, A., Yılmaz, E. & Yıldırım, R. (2019). Öğretmen Performansının Değerlendirilmesi: Okul Müdürü ve Öğretmenlerin Bakış Açısına Dayalı Bir Durum Çalışması. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*, 10(19), 153-176.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık
- Başar, H. (1995). *Öğretmenlerin Değerlendirilmesi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Başkale, H. (2016). Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (6.Baskı). İstanbul: Arıkan Basım Yayım.
- Boycacı, A. (2003). İlköğretim Örgütlerinin Performans Yönetim Sistemi Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Canman, D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınevi,
- Çakmak, Z., Arıkan, İ & Kaçar, T. (2018). Milli Eğitim Bakanlığının 2017-2023 Öğretmen Strateji Belgesinde Belirlediği Eylem Planlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri. *The Journal of Academic Social Science*, 6(84), 451-463.

- Çelik, M. & Özkan, H. H.(2018). Öğretmen Performans Değerlendirme Sistemi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8(15), 806-824.
- Çelikten, M. & Özkan, H. H. (2018). Öğretmen Performans Değerlendirme Sistemi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8(15), 806-824.
- Dilbaz Sayın, S. & Arslan, H. (2017). Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Öğretmen Performans Değerlendirme Sürecindeki Çoklu Veri Kaynakları İle İlgili Görüşleri Ve Öz Değerlendirmeleri. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi*, Sayı: 6 (2), 1222-1241.
- Dişkaya, A. M. (2006). Performans Yönetimi Sistemi ve Bir Finans Şirketinin Performans Değerlendirme Sisteminin İncelenmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kadir Has Üniversitesi, İstanbul.
- Doğan, A. (2004). Performans değerlendirme sistemleri ve 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanabilirliği üzerine bir araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Gürcüoğlu, S. & Özdemir, F. (2020). Öğretmenlerin Perspektifinden Ortaöğretimde Performans Değerlendirmesi: Ankara İli Mamak İlçesi Örneği. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 101-126.
- İhtiyaroğlu, N. (2017). Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Öğretmen Motivasyonu Üzerindeki Etkisi. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 361-378.
- İplik, F. N. (2004). Performans Değerlendirmesi: Türkiye'deki beş yıldızlı otellerde çalışanların performans değerlendirme sürecinin tespitine yönelik bir araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Khan, S.(2019).*Dünya Okulu.(12.Baskı)(Çeviren: Cem Aktaş). Yapı Kredi Yayınları: İstanbul.*
- Koçak, S. & Arslan, S.Y. (2018). Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Uygulamalarına İlişkin Görüş ve Önerileri, *Ahi Evren Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(1), 602-620.
- Konan, N. & Yılmaz, S. (2019). Öğretmen Performans Değerlendirmeye İlişkin Öğretmen Görüşleri: Bir Karma Yöntem Araştırması. *Milli Eğitim*, 219, 137-160.
- Kurban, C. & Tok, T. N. (2018). Okul Müdürlerinin Performans Denetim Sistemindeki Rolünün, Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:11, 1-17.
- MEB (2017). *Öğretmen Strateji Belgesi*. http://oygm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_06/09140719_Strateji_Belgesi_Resmi_Gazete_sonrasY_ilan.pdf Erişim Tarihi: 20.12.2019.
- Özer, A.(2009). Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi. *Sayıştay Dergisi*, 75, 3-29.
- Özgenel, M. & Aktaş, A. (2020). Okul Müdürlerinin Otokratik, Demokratik, İşbirlikçi ve Serbest Bırakıcı Liderlik Stilllerinin Öğretmen Performansına Etkisi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 1-18.
- Payne, K. J.(2019). *Daha Sade Bir Hayat*. (4.Baskı), (Çeviren: Arzu Birkan). Doğan Yayıncılık: İstanbul.
- Pehlivan, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. *Maliye Dergisi*, 154, 171-187.
- Peterson, K. (2004). Research on School Teacher Evaluation. National Association of Secondary School Principals. 88 (639), pp. 60-79.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ezgi Kitabevi: Bursa.
- Schuler, R. (1990). *Personel and Human Resource Management*. Minneapolis.

- Sonnentag, S. & Frese, M. (2002). *Performance concepts and performance theory*. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance: A handbook in the psychology of management in organizations* (pp. 3–25). Chichester: John Wiley.
- Şirin, S. R. (2019). *Yetişin Çocuklar*. İstanbul: Doğan Kitap.
- Taş, İ. D. & Bıkmaz, F. (2020). Bir Öğretmen Değerlendirme Modeli Önerisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(3), 575-593.
- Topuz, M. & Yılmaz, K. (2019). Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Süreci Hakkındaki Görüşleri: Nitel Bir Araştırma. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 82-113.
- Tranter, S. & Percival, A. (2006). *Performance Management in Schools*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Turhan, E., Soytürk Kırkağaç, Ş. & Tuncer, H. (2020). Okul Etkililiğinde Performans Değerlendirme ve Örgütsel Adalet Kavramlarının Alan Yazın Çalışmalarıyla İncelenmesi. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (AUJEF)*, 4(4), 399-410.
- Yılmaz, Ş., Timur, B. & Timur, S. (2017). Ortaokul Öğrencilerinin Canlı Kavramına Yönelik Anahtar Kelimelerinin Belirlenmesi: Bir Fenomenoloji Çalışması. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 13(4), 659-669.
- Zbar, V. Marshall, G. & Power, P. (2007). *Better Schools, Better Teachers, Better Results: A Handbook For Improved Performance Management In Your School*. Victoria: ACER Press.