

## Öğretmen Performans Değerlendirme Sistemi

DOI: 10.26466/opus.418565

\*

Mustafa Çelikten\* - Hasan Hüseyin Özkan\*\*

\*Prof. Dr. Erciyes Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Melikgazi / Kayseri / Türkiye

E-Posta: [celikten@erciyes.edu.tr](mailto:celikten@erciyes.edu.tr)

ORCID: [0000-0001-7966-3912](https://orcid.org/0000-0001-7966-3912)

\*\*Doç. Dr. Süleyman Demirel Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Çünür / Isparta/ Türkiye

E-Posta: [huseyinozkan@sdu.edu.tr](mailto:huseyinozkan@sdu.edu.tr)

ORCID: [0000-0001-5249-1444](https://orcid.org/0000-0001-5249-1444)

### Öz

Eğitim sistemi, girdisi insan olan ve toplumun dinamiklerinden etkilenen döngüsel bir süreçtir. Eğitimin kalitesi; programın etkililiği, okulun fiziksel özellikleri, çevresi, veli profili, yöneticilerin sürece katkısı, öğrenci özellikleri, öğretmen motivasyonu gibi farklı unsurlardan etkilenmektedir. Bu sebeple, nitelikli öğretmenlerin yetiştirilmesi ve süreç içerisinde gelişimsel faaliyetlerin devamlılığının sağlanması sistemin kalitesinin artırılmasında önemli bir etkidir. Etkili okulun en temel varsayımlarından biri hiç kuşkusuz öğretmenlerin öğretebileceği ve öğrencilerin öğrenebileceği inancıdır. Bu anlayış olmadan etkililiğe ulaşılamaz. Öyleyse, her yönetici, öğretmen ve öğrenci buna inandıkça, ismi ne olursa olsun, imkânlar ne kadar olumsuz görünürse görünsün okullar etkili olacaklardır. Öğretmen, hareketlerinde ve uygulamalarında rahat olmazsa orada etkili bir eğitim öğretim ortamı olmayacaktır. Öğretmen, sınıf ortamında rahat olmazsa, öğretmenler odasında rahat olmazsa, müdürüne güvenmezse sağlıklı bir psikoloji sergileyemeyecektir. Okul; mutsuz ve birbirine kuşkulu bakan bireylerin toplandığı bir kalabalık, eğitim-öğretimden çok birbirlerini karşı kollarını kullanan rakiplerin arenası haline gelecektir. Mevcut performans değerlendirme sisteminde, puanlayan kişilerin yeterli eğitim düzeyine sahip olup olmadığı da bir başka olumsuz yanı olacaktır. Okul çevresinin eğitim seviyesi düşük ise ne yapacağını bilmeyen bir kesim oluşacakken, velilerin eğitim seviyeleri yüksek olduğunda da mükemmeliyetçi anne-baba tutumu da bu değerlendirmede yine olumsuz bir eleştiri ile müdür ve öğretmeni karşı karşıya getirecektir.

**Anahtar Kelimeler:** Öğretmen, Sistem, Performans Değerlendirme

## Teacher Performance Evaluation System

\*

### Abstract

*The education system is a cyclical process of which the input is human and that is influenced by the dynamics of society. The quality of education is influenced by the different factors such as the effectiveness of the curriculum, the physical characteristics of the school, the environment in which the school is located, the parent profile, the contribution of the managers to the process, characteristics of the students and the motivation of the teachers. For this reason, raising qualified teachers and ensuring the continuity of developmental activities in the process is an important factor in increasing the quality of the education system. One of the most basic assumptions of an effective school is undoubtedly the belief that teachers can teach and students can learn. Efficiency cannot be achieved without this understanding. So, whatever the name, as long as every manager, teacher and student believe it, the schools will be effective, no matter how negative the possibilities seem. If teachers are not comfortable in their movements and practices, there will be no effective education and training environment. Unless the teacher is comfortable in the classroom environment and in the teachers' room, and trust his/her administration she/he will not have a healthy psychology. It will become a crowd of unhappy and doubtful individuals who look askance at each other. The school will become an arena of competitors who use their trumps against each other rather than education and training. Another negative side is that whether the individuals who grade in the current performance evaluation system have enough educational level or not. If the education level of the school environment is low, it will be a society who doesn't know what to do and if the educational level of the parents is high, there will be perfectionist parent attitude and this situation will again face the manager and the teacher with a negative criticism.*

**Keywords:** Teacher, System, Performance Evaluation, Administrator.

## Giriş

Eğitim sistemi, toplumun yaşayış biçimini etkileyen, aynı zamanda da toplumun dinamiklerinden etkilenen bir yapıya sahiptir. Başarılı ve kaliteli bir eğitim sisteminin göstergesi, sürecin girdisi olan ve çıktı olarak toplumu etkileyen öğrenci niteliklerinin değerlendirilmesidir (Bıçak ve Nartgün, 2009). Üretken, farkındalığı yüksek ve duyarlı bireylerin yetişmesi için gereken bilgi ve becerilerin her geçen gün arttığı bilgi toplumunda geleceğin yetişkinleri olacak çocukların aldığı eğitimin kalitesi giderek önem kazanmaktadır.

Döngüsel bir süreç olan eğitim sistemi, girdisi insan olan ve toplumun dinamiklerinden etkilenen bir süreçtir. Bu sürecin işleyişi kalitesini, kalitesi de programın etkililiği, okulun fiziksel özellikleri, okulun bulunduğu çevre, veli profili, yöneticilerin sürece katkısı, öğrencilerin hazırbulunuşluk düzeyleri, öğretmenlerin motivasyonu gibi pek çok farklı unsurdan etkilenmektedir. Öğretmenlerin bu unsurlar üzerindeki aktif rolü, onları eğitimin önemli bir parçası haline getirmektedir. Bu sebeple, nitelikli öğretmenlerin yetiştirilmesi ve süreç içerisinde gelişimsel faaliyetlerin devamlılığının sağlanması, eğitim sisteminin kalitesinin artırılmasında önemli bir etkidir (Özoğlu, 2010).

Eğitim örgütleri, kuruluş felsefelerine uygun olarak hem kendilerini yaşatmak, hem de buldukları çevrelere bir takım mal ve hizmetler üretmenin yanında, çeşitli araçlar kullanarak kültürel değerler üretme ve bu değerleri yayma gibi işlevleri de bünyelerinde taşırlar (Akan, 2014). Üretilen hizmetler ve değerlerle birlikte, bu değerleri geliştirme, yayma ve yaşatma işlevleri, eğitimin kalitesine önemli katkılar sağlayabilmektedir. Bu doğrultuda mevcut durumun değerlendirilmesi, eksikliklerin tespit edilmesi ve bu eksikliklerin giderilmesi eğitimde verimi ve kaliteyi artıracaktır. Bunu için de etkili çalışmalar yapılması gerekir.

Eğitim sisteminin önemli üç temel ögesinden biri olan ve özellikle programın uygulayıcısı olan öğretmenin performansının, eğitim faaliyetlerindeki etkisi önemli bir yer tutmaktadır. Dolayısıyla eğitim sürecini doğrudan etkileyen öğretmen performansının, kaliteyi artırmadaki önemi büyük olacaktır. Sistem için önemli bir değere sahip olan öğretmen performansının değerlendirilmesinin, bilimsel ve örgütün amaç ve işlevlerine göre yapılması, bu katkı ve faydayı sağlayacaktır. Öğretmen per-

formansının değerlendirilmesi, paydaşların tamamının (müfettişlerin, yöneticilerin, öğrencilerin, velilerin) katılımı ve öğretmenlik mesleği genel yeterlikleri doğrultusunda objektif kriterlere göre değerlendirilmesini içeren bir performans değerlendirme süreciyle mümkün olacaktır. Oğuz'un (2006) belirttiğine göre performans değerlendirme; görevde yükselme, eğitim, ücret, kariyer planlaması vb. insan kaynakları yönetimi işlevlerinde çok önemli rol oynamaktadır. Ayrıca değerlendirme süreci bir geri besleme, dönüt süreci olduğuna göre öğretmenlere sağlanan geri besleme yoluyla, öğretmenler kendi mevcut durumlarını görececek, olumlu yönlerini belirleyecek, eksikliklerinin neler olduğunu öğrenebilecek ve kendilerini değiştirme ve geliştirme yönünde önemli kazanımlar elde edebileceklerdir.

MEB performans değerlendirmenin amacını, öğretmenlerin; (a) Görevindeki gayret, verimlilik ve başarısının tespit edilmesi, (b) Bilgi ve beceri düzeyinin belirlenerek, gerekli eğitim ihtiyacının tespit edilmesi ve buna yönelik tedbirlerin alınması ve (c) Ödüllendirilmesinin sağlanması, olarak belirlemiştir (<https://www.memurlar.net>). Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı'nın (2006) yaptığı tanımlamaya göre performans değerlendirme, önceden saptanmış kriterlere göre iş başarısının analiz edilmesi ile iş görenlere geribildirim sağlanmasıdır. Öğretmen performans değerlendirmesinin asıl amacı ise elde edilen geri bildirimler ile öğretmenin yaptığı uygulamalarının başarı derecelerinin nesnel olarak ölçülmesidir. Görülüyor ki, örgütsel davranışın verimliliğinin artırılması öğretmen performansıyla yakından ilişkilidir.

Bu çalışmayla, öğretmen performans değerlendirme sistemini tartışılması amaçlanacaktır. Bu amaç doğrultusunda, performans değerlendirmenin kavramsal ve örgütsel davranış boyutları ele alınacak, daha sonra öğretmen görüşleri doğrultusunda performans değerlendirme yorumlanıp değerlendirilecektir. Ayrıca çalışmayla, öğretmen performansını değerlendirmeye ilgili sürecin öğretmenlik mesleğine getireceği olumsuzluklara bir ölçüde dikkat çekilebilecek ve öğretmen performansının değerlendirilmesiyle ilgili paydaşlara da bir farkındalık yaratılmış olacaktır.

## Performansı Değerlendirme Süreci Nedir?

Milli Eğitim Bakanlığınca (MEB), 9 Haziran 2017 tarihli Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren “Öğretmen Strateji Belgesi”ne dayanılarak hazırlanan performans değerlendirme sistemi ile ilgili çalışmalar 12 (oniki) pilot ilde başlatıldı. Performans değerlendirme sistemi ile Bakanlığın eğitim kalitesini artırmak ve eğitim politikalarına yön verebilmek amacıyla öğretmenlerle ilgili durum değerlendirilmesi yapılması amaçlanıyordu. Çalışmalar kapsamında, Ankara, Antalya, Balıkesir, Erzurum, Eskişehir, İstanbul, İzmir, Kayseri, Malatya, Mardin, Samsun ve Trabzon'dan belirlenen okul müdürlerine Ankara Hizmet içi Enstitüsü'nde seminer verildi. Görev yerlerine dönen okul müdürleri, öğretmen performans değerlendirme sistemini uygulamaya geçirdi.

Aydın (2005) performansı; “belirli bir zaman diliminde, özel iş etkinliklerini gerçekleştirmek için gösterilen davranış ya da ortaya konulan ürün ya da başarı” (s.146) olarak ifade ederken, Büyüköztürk (2007) de performansı; “başarı”, “iş başarıımı”, “edim”, bireyin bir göreve ilişkin neleri yapabildiğinin nicel ve nitel anlatımı”, “bir işin gerçekleştirilmesine yönelik tüm çabalar”, “istenilen işin tamamlanması”, “bireyin bir işi yaparken gösterdiği çaba” (s. 29) şeklinde ifade etmiştir. Başaran (1985) bir iş görenin iş performansını etkileyen kişilik ve yeteneğinin dışında başka faktörlerin olduğunu ifade ederek, bu faktörleri girdinin niteliği, işleme sorunları, etkileşim bozukluğu, çatışma, yönetim kusurları, iş görenin sağlığı ve dış çevre olarak ifade etmektedir. Görüldüğü üzere performans; bir işgören ya da meslek elemanının, bir işin ya da işlemin gerçekleştirilmesine yönelik gösterdiği her tür çaba, çalışma, eylem, edim, ürün ya da başarı olarak ele alınmaktadır.

Performans değerlendirme ise; bireyin görevindeki başarısı, iş tutum ve davranışları, ahlak durumu ve özelliklerini ayrıntılayan ve bütünleyen, bireyin kuruluşun başarısına olan katkılarını değerlendiren ve planlayan bir süreçtir (Cem, 1977). “Personelin işindeki başarısını, o işin kurallarına göre değerlendiren bir süreçtir (Ceylan, 1995, s.109). “Kişinin yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer özelliklerini diğer insanlarla karşılaştırma sürecidir (Sabuncuoğlu, 2000, s. 166). Aydın (2005) performans değerlendirmeyi “performans standartları ya da etkinlik düzeyleri açısından görelî ya da somut performans

ölçümlerinin yorumlanması” (s.146) şeklinde ifade etmektedir. Bu tanımların yanında, Holton (1999) performansın çok boyutlu olduğunu ve çoğunlukla iyi tanımlanmadığını vurgulayarak, performansın çok farklı boyutlarda ele alınması gerektiğini savunmuş ve performansı: (1) performans çok disiplinli bir olgudur, (2) her performans değerlendirme modelinde ön yargılar vardır, (3) Performansla ilgili tek bir görüş olmaz, (4) Performans düzey ve göstergeleri bazı modellerde karışabilir, (5) Modellerin alt sistemleri çok çeşitlidir, (6) Performans boyutları için entegre modele ihtiyaç vardır, şeklinde farklı boyutları olan bir süreçtir, şeklinde ele alınması gerektiğini belirtmiş ve bu boyutlarla performans değerlendirmeyi açıklamaya çalışmıştır. MEB, Teftiş Kurulu Başkanlığı da (2006), performans değerlendirmeyi; önceden saptanmış kriterlere göre, kurumun ve personelin iş başarımının ölçülmesi, analiz edilmesi ve geri bildirimlerin sunulması sürecidir. Performans değerlendirmede hedef de; kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesinde ve sürekli geliştirilmesinde etkin rol oynayan süreçlerin ve bu süreçlerin belirleyicisi olan çalışanların performans planlaması yapmaları için gerekli geri bildirimlerin, bilimsel ve katılımcı yöntem ve tekniklerle oluşturulması olarak tanımlanmıştır.

Performans değerlendirmenin iki temel amacı vardır. Bunlardan ilki, personelin iş performansı hakkında bilgi edinmektir. İkincisi ise personele geri bildirim vermektir. Personelin iş performansı hakkında elde edilen bilgi daha çok yönetsel kararların alınmasına katkıda bulunurken, geri bildirim ise personelin eksikliklerini görmesini ve bu eksikliklerini gidermesini sağlamak için işgöreni aydınlatma görevini yerine getirir. Personel yönetiminin amacı ise “kurumun etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için bireylerin ve grupların yüklenmeleri gereken bir sorumluluk oluşturmaktır. Bu kültürün içeriğinde; verim, kalite ve insan ilişkileri vardır” (Canman, 1995, s.120). Performans değerlendirmede amaç kişiyi bir bütün olarak tüm yönleriyle ele almak, başarılarını ödüllendirmek, eksikliklerinin giderilmesine imkân sağlamaktır (Fındıkçı, 1999, s.293). Personel değerlendirmede temel ilke kişinin cezalandırılması değil, eksikliklerinin giderilmesini ve kendini geliştirmesine fırsat sağlamak daha sonra da başarılarına bakarak da ödüllendirmek olmalıdır.

Performans değerlendirmenin örgüt ya da kurumlar için, kuruluş amaç ve felsefesine uygun hizmet vermek ve örgütlerin yaşamalarına yönelik olan önemli işlevleri yerine getirdiği tartışılmaz bir gerçekliktir. Performans değerlendirme, örgütlerin verimliliği ve kalitesine yönelik çok önemli katkılar getirirse bile, standart, objektif, doğru ve uygun bir ölçme ve değerlendirme süreciyle yapılmadığı sürece, örgüt, örgüt çalışanları ve iş ve meslekler açısından önemli derecede olumsuzluklara da neden olabilir.

Milli Eğitim Bakanlığı'nın yürürlüğe koyduğu öğretmenlere yönelik Performans Değerlendirme Sistemi (PDS), ilk günden itibaren mesleğin itibarını zedeleyecek durumlara neden oldu. Pilot uygulamanın 12 ilde başlamasının ardından öğrenciler, sınavlarda aldıkları notlar ile öğretmenleri tehdit etmeye başladı. MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı'nın hazırladığı ve Öğretmen Strateji Belgesi'nde yer almasının ardından tartışma yaratan PDS, ilk günden itibaren öğretmenlik mesleğinin itibarsızlaşmasına neden oldu. Bakanlık, öğretmenleri "mesleki bilgi", "mesleki beceri" ile "tutum ve değerler" başlıklarında değerlendirmeyi hedeflese de, 12 ilde pilot uygulamanın başlamasının ardından öğrenciler sınavlarda aldıkları notlar ile öğretmenleri tehdit etmeye başladılar. Bakanlık, 'zorunlu' performans değerlendirmesini "cezalandırma aracı olarak değil, ödüllendirme ve teşvik mekanizması" olarak savunurken, bu sistemin nasıl işleyeceğinin öğrencilere anlatılmadan uygulanmaya başlaması, öğretmenleri de itibarsızlaşma noktasına getirdi.

## Yöntem

### Araştırma Deseni

Araştırma, nitel bir çalışmadır ve nitel araştırma yöntemleri içinde yer alan fenomenolojik (olgubilim) araştırma desenine göre tasarlanmıştır. Fenomenolojik araştırmalarda; içinde bulunulan durum, çevre ve şartlara göre değişiklik gösterebilir, gerçeklik kişisel algılamalara dayalıdır, zamanla değişebilir ve tek bir gerçeklik yoktur (Giorgi ve Giorgi, 2003; Frankell ve Wallen, 2006; Yıldırım ve şimşek, 2011). Burada amaç, bireylerin olgu ve olaylara ilişkin yaşantıları ve bunlara yüklediği anlamları açıklamaktır. Başı ve Akturan (2008) fenomenolojik araştırmanın, bir

grup bireyin yaşanmış tecrübelerinin ifade edilmesinin veya dışı vuruluşunun anlamlarını incelemek olduğunu, bunlardan yola çıkarak bir genellenmenin amaçlanmadığını ifade etmişlerdir. Bilinen bazı olguların daha iyi tanımlanması için tümevarımsal bir tanımlama anlayışı ile yapılan araştırmalar, fenomenolojik araştırmaların konusudur. Bu açıklamalarla, bu araştırmanın fenomenolojik araştırma desenine uygun bir biçimde tasarlandığı söylenebilir.

### **Çalışma Grubu**

Bu araştırmada çalışma grubu, araştırmacının kolay erişimine hizmet edecek, amaçlı örnekleme yoluyla belirlenmiştir. Amaçlı örneklemede araştırmacı, evrenle ilgili daha önceki kuramsal bilgilere, kendi bilgilerine ve araştırmanın özel amacına hizmet edecek şekilde bir örneklem belirlemektedir (Frankel ve Wallen, 2006). Bu bağlamda araştırmanın çalışma grubunu; araştırmaya hız ve pratiklik kazandıracak düşünülen, kendileriyle nitelikli olarak görüşülebileceği varsayılan 8 öğretmen oluşturmuştur. Bu 8 öğretmenle, yapılandırılmamış görüşme formunda gerçekleştirilen ve yönlendirici olan görüşmelerle (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.119) de araştırma verileri toplanmıştır.

### **Öğretmenler ile Performans Değerlendirme Sistemi Konusunda Yapılan Görüşmeler**

Performans Değerlendirme Sistemi ve uygulamanın getireceği sonuçlar hakkında öğretmenlerle yüz yüze görüşmeler yapıldı. Görüşlerine başvurulmuş öğretmenlerden alınan cevaplar (G1, G2, G3 vb) şeklinde bu bölüm içinde sunulmuştur. Görüşme yapılan tecrübeli kadın öğretmenlerden birisi görüşlerini şu şekilde paylaşmaktadır:

*G1: “Eskiden veliler hocam diye hitap ederlerdi. Eti senin kemiği benim derlerdi, şimdi etten kemikten vazgeçtik çocuğuma diyor sınıfta kızmışsın arkadaşlarının önünde, git ondan özür dile diyor. Böyle bir şey yaptığı zaman ne olacak itibarı kalmayacak. Eğitim olayı sıfır, sadece öğretim boyutuyla kalıyor. Bu işi tüm boyutlarıyla ele almak gerekir. Aile, çevre, basın, medya, okul hepsi bir bütündür. Senin burada verdiğin bütün*



*emeği çocuk 2 dakika içinde çevre etkisi ile kaybedebiliyor. Ama veli neye bakıyor; öğretime bakıyor. Benim çocuğum diyor başarılı mı, onun dışında eğitimle ilgili tüm şeyleri göz ardı ediyor. Yani saygısızmış, ahlaksızmış buna bakmıyor. Bu ülkeye bu millete en büyük zararı ben zekiyim diyenler vermiştir. Benim babam çiftçi, dokuz çocuğu vardı, hepsini okuttu ama ben çocuklarıma okutamıyorum üniversiteyi. Eğitimde bir yanlışlık var. Sadece öğretimle uğraşırsan bu iş olmaz.”*

**Bunun öğrencilere yansması nasıl olur?** Şeklinde yöneltilen soruyu da yine kadın bir öğretmenimiz manidar cümlelerle ifade etmektedir:

*G2: “Biz öğretmenler için bu bir itibar kaybına neden olabilir, öğrenci açısından elinde bir koz varmış hissi yaratabilir ve bundan dolayı da öğrencilerin davranışlarında olumsuz tutumlar sergilemesine neden olabilir. Mesela kendisine düşük not veren öğretmeni ya da bir yaramazlığından dolayı kızan bir öğretmeni düşük not vermekle tehdit edebilir, bunu bir hiç olarak kullanmaya çalışabilir. Aynı durum velilerde de karşımıza çıkabilir”.*

Öğretmenlerin performans değerlendirme sistemi konusunda yapılan mülakatlardan bir diğerini de yeni mezun olmuş, vizyon sahibi bir öğretmenle yapma imkanı bulduk. Öğretmenimizin görüşlerinde, mülakat yapılan diğer tecrübeli öğretmenlerimizin görüşleri ile örtüşecek düzeyde bilgiler içerdği gözlemlenmiştir.

*G3: “Performans değerlendirme modeli, çoklu değerlendirmeyi esas almıştır ve tam araştırmadım ama şu 6 kaynağa göre gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir. Bunlar, kurum müdürü, zümre öğretmenleri, öğretmenin zümresi dışındaki diğer öğretmenler, kendisi, veli ve öğrenci olmak üzere kaynaklardır. Bu sistemle öğretmenlerin eksikleri belirlenecek deniyor ama veli ve öğrencilere bilmedikleri konularda yöneltilen sorulara cevap istenecek, veli ve öğrenci şimdi elime düştün düşüncesi ile subjektif değerlendirmeler yapacaklar, çocuklardaki eksikliğin sorumlusu olarak öğretmenleri gösterecekler, veliler ve öğrenciler öğretmenin amiri gibi davranacaklar. Öğretmenlerin birbirini değerlendirmesi ise çok daha entere-san, bir öğretmenin bir başka öğretmeni değerlendirmesi etik mi? Bir öğ-*

*retmen diğer öğretmenin performansını nasıl ölçecek, sınıfta ne yaptığını nereden bilecek? Zümrelerin durumu da, aynı performans kime göre, neye göre düşük ya da yüksek olacak? Performansı etkileyen bir sürü değişken var. Veli ve öğrencinin sosyo- kültürel yapısı, fiziksel ve ruhsal gelişimi, ailenin eğitime bakışı vb. bunları nasıl ölçecekler? İdare elimize düştünüz mantığı ile yaklaşırsa nasıl olacak? Ayrıca art niyetli bakışlara nasıl çözüm bulunacak? Eğitim yaşayan bir süreç, değişkenleri ayarlarsanız bile ufak ayrıntılar başarıyı etkiler, bunun faturası da öğretmene kesilir”.*

Yukarıda özet bilgilerle verilen mülakat sonuçları, görüşüne başvurduğumuz başka bir öğretmen tarafından da şu şekilde özetlenmiştir:

*G4: “Bende sadece veli-öğretmen değerlendirmesini ele alayım çünkü A. Hocam detaylı ve güzel bir değerlendirme yapmış. Öğretmen hem müfredatı öğreten hem de eğitim veren kişi. Öğrenciler arasındaki sorunları çözerken haksız konumda olan kişi bunları biriktirecektir. Veli ve öğrenci öğretmenler ile ilgili hiçbir sorumluluk taşımazken onları değerlendirici konumuna almak çok sıkıntı oluşturur. Her veli ve öğrenci dile getirmese de öğretmen gözünde en önemli kişi olmak ve ayrıcalıkla davranılmak istiyor. Oysa bakanlık sınıfları çok kalabalık tutuyor. Biricik olduklarını hissetmek isteyen kitleye bu yüzden (ayrıca okuldaki gereksiz iş yükü ve angaryalar yüzünden nöbet ve evrak işleri gibi) zamanımız dahi yetişmiyor. Emeği veren öğretmen hep affedici olurken sürekli emek alan bu kitle çok kolay kinleniyor. Küçük bir küçük yanlıs anlamada bile büyük intikam almak isteyebiliyor. Bu psikolojiye bir de bu büyük yetkiyi verirsiniz:*

- *Öğretmen çok ezilir ve güçsüz düşer.*
- *Olumlu değerlendirme yapanlar bile sonradan lütuf yapmış gibi hisseder.*
- *Eğitim öğretim ortamı zarar göreceğinden verimlilik hissedilir derecede azalır.*
- *Yetersiz ve art niyetli olan velilerin eli gereksiz güçlenmiş olur.”*

Performans değerlendirme sistemi konusunda okul müdür yardımcısı ile de bir görüşme yaptık. Görüşlerine başvurduğumuz yaklaşık 15

yıllık tecrübesi olan kadın yönetici müdür yardımcısı şu görüşleri paylaşmaktadır:

G5: “Nesnel bir değerlendirme yapılmayacağını, bu çalışmanın öğretmene de öğrenciye de eğitime de bir şey kazandıracığını düşünmüyorum. İtelenen insanlarda özgüven sorunu olur, özgüven sorunu olan insandan da başarı beklemek hayal olur. Her okulun fiziki ve sosyal şartları, imkânları farklı olduğu için, her öğretmenin aldığı eğitimin kalitesi farklı olduğundan, öğretmeni belli bir kıstasa alıp değerlendirmeye tabii tutmak çok mantıksız. Böyle bir değerlendirme öğretmen-idare, öğretmen-veli ilişkisini olumsuz etkileyecektir. Bir zaman sonra adamına göre muamelele dönecektir. Çünkü veli, öğrenci kesinlikle objektif olmayacaktır. Burada en büyük mağdurlar öğretmenlerdir. Çünkü bu sistemle birlikte bütün sorumluluk öğretmene yükleniyor. Ayrıca nitelikli öğrenci kavramı da ortadan kalkıyor. Öğretmenler de bu sistemi kullanarak sınavları çok kolay yapabilir ve bol keseden puan dağıtabilir. Bu yüzden ben bu sisteme çok karşıyım. Ben bir öğretmen olarak bu değerlendirmeyi uygun bulmuyorum.”

**Öğretmen performans değerlendirme sistemi hakkında ne gibi düşüncelere sahipsiniz?** Sorusuna verilen cevaplar, mevcut uygulamayla çalışılan sistemi destekleyecek cümleler içermektedir. Emekliliği yaklaşmış, tecrübeli bir öğretmenin verdiği cevap şu şekilde özetlenebilir:

G6: “Eğitim ve öğretim için gerekli üç ana unsur vardır. Bunlar idare, öğretmen ve veli olarak sıralanabilir. Bu unsurlardan en etkilisi ise öğretmendir. Öğretmen; kendini ne kadar çok yetiştirir, donanımını artırırsa eğitim de o kadar kaliteli olacaktır. Bu sebeple öğretmenin performansı hep üst düzeyde olmak zorundadır. Öğretmen performans değerlendirmesi iki üç yıl öncesine kadar Milli Eğitim Müfettişleri tarafından gerçekleştirilmekteydi. Müfettiş gelir, bir iki gün okulda kalır, idare teftiş edilmekle birlikte bir veya iki ders saati sınıflara girilerek öğrenci seviyesi ölçülmeye çalışılır ve öğretmenin hazırlaması gereken evraklar (yıllık plan, günlük plan, sınıf defteri gibi) incelenerek öğretmen başarısı ölçülürdü. Bu ölçüt işte bu kadar kısa sürer ve biterdi. İşte bu sebeple yeni uygula-

*maya konulan performans değerlendirme kriterleri eskiye göre çok çok iyidir diye düşünüyorum.”*

**Sizce bu sistemde gerçekten öğretmenlerimizin performansını ölçebilir miyiz?** Sorusuna ise özet olarak aşağıdaki cevap alınmıştır:

*G7: “Kısa ve net bir cevap isterseniz; ölçemeyiz. Çünkü ölçütler hep kişilere bağımlı olduğu için işin özü olan eğitim ve öğretimin öğrenci üzerindeki etkisine kimse bakmayacak. Müdür; zamanında derse giren, veli ile sıkıntı çıkartmayan, öğrencisi sessiz olan, her şeye “evet” diyen öğretmeni olumlu ve performansı yüksek diye değerlendirebilir. Veli kendisiyle ilgilenen, ders saati olsa bile kendisine zaman ayıran, kafasına göre akıl verebileceği, eleştirebileceği, hatta hakaret edebileceği ve bunlara sessiz kalan öğretmeni performansı yüksek olarak değerlendirebilir. Öğrenciden hiç bahsetmiyorum. Diğer öğretmenler de; birbiri ile olan dostluğu, siyasi düşüncelerinin uyumluluğu, çıkarları ve daha kişisel ilişkilerde taraf tutmaya dönük ne kadar uygulama varsa hepsini ön plana koyup ona göre değerlendirme yapabilir. Tabii ki bu saydıklarım olumsuz yanlarıdır. Müdür, veli, öğrenci ve diğer öğretmenlerden oluşan bu değerlendirme ölçütleri hakkaniyetle davranıp bu değerlendirmeyi hakkıyla yapabilir. Öğretmenin performansını ortaya koyabilir, öğretmenin performansını arttırmasına vesile olabilir.”*

**Performans değerlendirme konusunda son 10 yılını idareci olarak çalışmış bir kadın okul müdürüne “siz olsaydınız nasıl bir sistem uygulardınız?”** sorusunu yönelttik ve okul müdürünün görüşleri de aşağıda özetlenmiştir:

*G8: “16 yıldır o kadar sistem değişmesine rağmen ve eğitimin temeli olmamıza rağmen bu soruyu soran olmadı. İlk defa siz soruyorsunuz! Elbette ben olsaydım; öğretmenin performansını ölçmenin yolu ortaya çıkardığı üründür. Öğretmenin ürünü öğrencisidir. Öğrenci davranışını, bilgisini ölçmesi demek öğretmenin performansının ortaya çıkması demektir. Eski sisteme benzer bir sistem, yani dışarıdan gelen uzmanın ölçme ve değerlendirmesi, eksiklerin belirlenmesi ve gerekirse eksik ve yetersiz öğretmenin hizmet içi eğitimlerle kurslarla takviye edilmesidir. Bu*

*uzmanlar nereden bulunur, nasıl bu kadar okula yetişir gibi sorular ise her okulun bir müdürü varsa ve bu müdürleri sıkı bir kurs ve yetiştirme programıyla uzman yaparsanız, odalarındaki kamera sisteminden kim ne yapıyor sorusuna cevap bulmak için saatlerce ekrana bakana kadar her hafta bir sınıfa girip, öğrenci seviyesi ile birlikte öğretmen performansını hem ölçer, hem arttırmasına vesile olur. Öğretmenin performansını değerlendiren kişi eğitim uzmanı olmadıktan sonra hangi sistem olursa olsun başarılı olamaz.”*

## Sonuçlar ve Öneriler

Özmen ve Sönmez'e göre (2007), (...) Örgütsel değişim ve gelişimi sağlamada özellikle yöneticiler kilit rol oynamalıdır. Liderlik niteliklerine sahip yöneticiler, değişen iç ve dış çevre koşulları karşısında, değişime duyulan ihtiyacın belirlenmesini sağlayabilir, değişim için örgüt üyelerini güdüleyebilir, uygun kişileri görevlendirebilir, paylaşımlı bir vizyon oluşturarak, bireylerin birer değişim ajanı olarak görev yapmasını sağlayabilirler (s.193).

Okulda etkili bir yapının oluşturulması için okulun örgütsel yapısının yeniden örgütlenmesi (reorganizasyon) yoluna başvurulabilir. Reorganizasyon, örgütsel gelişmeyi başarmak için başvurulacak etkili bir yoldur. Ancak yeniden örgütlenme için belirli şartların oluşması gereklidir. Yeniden örgütlenmeye gitmek için çevrede ve teknolojiye belirli değişmelerin gerçekleşmesi, örgütsel büyüme, siyasal değişme, önderlik değişimi gibi zorlayıcı gelişmelerin oluşması gerekir (Erdoğan, 2008, s. 151).

Öğretmen performans değerlendirme sistemiyle ilgili olarak araştırmaya katılan bireylerin görüşlerine göre hiç kimse öğretmen performans değerlendirme sistemi uygulamasından memnun değildir. Ayrıca sivil toplum kuruluşları olarak ifade edilen eğitimle ilgili sendikalar da bu uygulamanın kalkmasını istiyorlar. Çünkü yapılan puanlamalar açık ve değerlendiren ile değerlendirilen verdiği ya da aldığı notun kimin tarafından verildiğini görebiliyor. Öğretmenin okul müdürünü ve öğretmen arkadaşlarını puanlandığı, okul müdürünün öğretmenini puanlan-

dırdığı, ğrenci ve velilerin hem müdürü hem de öğretmenleri hakkında haklı ya da haksız vereceği puanlar, eğitimde karmaşadan ve karışıklıktan başka bir şeye sebep olmayacaktır.

neriler:

- Öğretmen performans değerlendirme sistemi mülakat yapılan ğretmen ve yöneticilerin de belirttiği üzere, değerlendirmeler alanında uzman kişiler tarafından yapılmalıdır.
- Performans değerlendirme “anlık” olarak değil de, sürece yayılmalıdır.
- Öğretmen, yönetici ve diğer Milli Eğitim Personeli niversiteler ile akademik ve bilimsel işbirliğine gdlenmelidir.
- Öğretmen ve yöneticiler bilimsel toplantılara katılma ve makale yazma konularında gdlenmelidir.
- Öğretmenler, eğitim-ğretim dönemi başlamadan önce hangi konularda değerlendirileceğinden haberdar olmalıdır.
- Okul yöneticileri birlikte çalıştıkları öğretmenleri değerlendirdiği gibi, okul personeli de dönem sonunda yöneticilerini değerlendirmelidir.
- Performans değerlendirme sonucunda arzu edilen puanı alamayan personel ve yöneticiler için, geri bildirim (feed back) verilmesi ve istenilen düzeye ulaşılması için profesyonel yardım alması için gerekli rehberlik yapılmalı, performans değerlendirme salt dl ve cezaya dnştrlmemelidir.

**EXTENDED ABSTRACT**

**Teacher Performance Evaluation System**

\*

Mustafa Çelikten – Hasan Hüseyin Özkan

*Erciyes University / Suleyman Demirel University*

The education system is a cyclical process of which the input is human and that is influenced by the dynamics of society. The quality of education is influenced by the different factors such as the effectiveness of the curriculum, the physical characteristics of the school, the environment in which the school is located, the parent profile, the contribution of the managers to the process, characteristics of the students and the motivation of the teachers. For this reason, raising qualified teachers and ensuring the continuity of developmental activities in the process is an important factor in increasing the quality of the education system. One of the most basic assumptions of an effective school is undoubtedly the belief that teachers can teach and students can learn. Efficiency cannot be achieved without this understanding. So, whatever the name, as long as every manager, teacher and student believe it, the schools will be effective, no matter how negative the possibilities seem. If teachers are not comfortable in their movements and practices, there will be no effective education and training environment. Unless the teacher is comfortable in the classroom environment and in the teachers' room, and trust his/her administration she/he will not have a healthy psychology. It will become a crowd of unhappy and doubtful individuals who look askance at each other. The school will become an arena of competitors who use their trumps against each other rather than education and training. Another negative side is that whether the individuals who grade in the current performance evaluation system have enough educational level or not. If the education level of the school environment is low, it will be a society who doesn't know what to do and if the educational level of the parents

is high, there will be perfectionist parent attitude and this situation will again face the manager and the teacher with a negative criticism.

MEB designated the aim of the performance evaluation as (a) The determination of the efforts, productivity and success of the teachers, (b) Determining the necessary education needs by designating the level of knowledge and skill and taking precautions for this, (c) Providing rewarding. The main purpose of the teacher performance evaluation is to assess the success levels of practices done by the teachers. It is apparent that increasing the productivity of organizational behavior is closely related to teacher performance.

It is an indisputable reality that the performance evaluation provides service for organizations or institutions suitable for the purpose and philosophy of the establishing and it fulfills important functions for the life of organizations. Even if performance evaluation brings significant contributions to the efficiency and quality of organizations, it can cause considerable negativeness in terms of organization, organization employee and work and professions as long as a standard, objective, accurate and suitable assessment and evaluation process is not carried out.

The performance evaluation system (PDS) for the teachers which is put into effect by Ministry of National Education caused the situations that will damage the teaching profession's reputation from the first day. After the pilot scheme started in 12 provinces, students started to threaten the teachers with the marks they got in the exams. The PDS, which was prepared by MEB Strategy Development Authority and sparked a debate after taking part in Teacher Strategy Paper, caused the teaching profession become disreputable from the first day. Although the Ministry aimed to evaluate the teachers under the headings of "professional knowledge", "professional ability" and "attitude and values" after the implementation of pilot scheme in 12 provinces, students started to threaten the teachers with the marks they got in the exams. While the Ministry defends that "compulsory" performance evaluation as "a mechanism of rewarding and encouragement", not as a means of punishment", commencing the implementation of this system without telling the students how it would work brought the teachers to the point of becoming disreputable.



The research is a qualitative study and is designed according to the phenomenological research design which is in qualitative research methods.

In this study, the study group was determined by purposeful sampling which would serve the researcher's easy access. In this context, 8 teachers who are thought to bring speed and practicability to the research and are supposed to be interviewed qualitatively, constitute the working group of the research. With these 8 teachers data were collected by the interviews carried out in the unstructured interview form and directive interviews.

With this study, it is aimed to be discussed the teacher performance system. In accordance with this purpose the conceptual and organizational dimensions of the performance evaluation programme will be discussed, then in line with the teachers' opinions performance evaluation will be interpreted and evaluated.

## Kaynakça/References

- Akbaba, A. S. ve Memişoğlu, S. P. (2008). Performans değerlendirmesine ilişkin öğretmen, yönetici ve müfettiş görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 53, 7-24.
- Akan, D. (2014). Öğretmen algılarına göre ilk ve ortaokul yöneticilerinin demokratik tutumları ile okul kültürü arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*, 4(2), 35-48.
- Aydın, İ. (2005). *Öğretimde denetim*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Baş, T. ve Akturan, U. (2008). *Nitel veri araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, s.184.
- Başaran, İ. E. (1985). *Örgütlerde işgören hizmetlerinin yönetimi*. Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını, No: 139.
- Bıçak, B. ve Nartgün, Z. (2009). *Performans yönetimi*. Bireysel Performans Yönetimi Komisyonu II. Dönem Raporu. Ankara: MEB Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğü Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). Performansa dayalı durum belirleme nedir? *İlköğretmen*, 8, 28- 32.

- Erdoğan, İ. (2008). *Eğitim ve okul yönetimi*. 7. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Canman, D. (1995). Çağdaş personel yönetimi. TODAİE, Ankara: s.120.
- Cem, C. (1977). İşgörenin değerlendirilmesi. *Sevok ve İdare Dergisi*, İstanbul: Sayı: 107.
- Ceylan, R. (1992). *Personel yönetimi*. Met Basım ve Yayın Organizasyon, Eskişehir: s.109.
- Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları, s.293.
- Frankel, J. R. ve Wallen, N. E. (2006). How to design and evaluate research in education. McGraw-Hill International Edition, 620p, New York.
- <https://www.memurlar.net/haber/730414/meb-ogretmen-performans-degerlendirme-yonetmelik-taslagini-goruse-acti.html> 18 Nisan 2018 tarihinde erişilmiştir.
- Giorgi, A. P. ve Giorgi, B. (2003). *Phenomenology*. Smith, J. A. (Ed.), *Qualitative Psychology* (165-178). Sage Publications, London.
- Holton, E.F. (1999). Performance domains and their boundaries, *Advances in Developing Human Resources*, 1, 26-46.
- MEB. (2017). Öğretmen strateji belgesi (2017-2023). [http://oygm.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2017\\_06/09140719\\_Strateji\\_Belgesi\\_Resmi\\_Gazete\\_sonrasY\\_ilan.pdf](http://oygm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_06/09140719_Strateji_Belgesi_Resmi_Gazete_sonrasY_ilan.pdf). 18.04.2018 tarihinde erişilmiştir.
- MEB 17 Nisan 2015 tarih ve 29329 Sayılı Öğretmenlerin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği.
- MEB, Teftiş Kurulu Başkanlığı, Van Koç İlköğretim Okulu Denetim ve Performans Değerlendirme Bilgilendirme Toplantısı Sunuları.
- Özmen, F. ve Y. Sönmez. (2007). Değişim sürecinde eğitim örgütlerinde değişim ajanlarının rolleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(2), 177-198.
- Özoğlu, M. (2010). Türkiye'de öğretmen yetiştirme sisteminin sorunları. *Seta Analiz Raporu*, s.17.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. Birinci Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi, s. 166.
- Yıldırım, A. ve Şimşek H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. 7. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, s.119.

**Kaynakça Bilgisi / Citation Information**

Çelikten, M. ve Özkan, H. H. (2018). Öğretmen performans değerlendirme sistemi. *OPUS–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8(15), 806-824. DOI: 10.26466/opus.418565