

# **EĞİTİM ve İNSANİ BİLİMLER DERĐİSİ**

Teori ve Uygulama

Cilt: 10 / Sayı: 19 / Yaz 2019

## **JOURNAL OF EDUCATION and HUMANITIES**

Theory and Practice

Vol: 10 / No: 19 / Summer 2019

### **ÖĞRETMEN PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ: OKUL MÜDÜRÜ VE ÖĞRETMENLERİN BAKIŞ AÇISINA DAYALI BİR DURUM ÇALIŞMASI**

#### **ASSESSMENT OF TEACHER PERFORMANCE: A CASE STUDY BASED ON THE PERSPECTIVES OF THE SCHOOL PRINCIPAL AND TEACHERS**

**Abdullah BALIKÇI**

**Ercan Yılmaz**

**Rüştü YIDIRIM**

[www.dergipark.gov.tr/eibd](http://www.dergipark.gov.tr/eibd)  
[eibd@eibd.org.tr](mailto:eibd@eibd.org.tr)

# ÖĞRETMEN PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ: OKUL MÜDÜRÜ VE ÖĞRETMENLERİN BAKIŞ AÇISINA DAYALI BİR DURUM ÇALIŞMASI <sup>1</sup>

**Abdullah BALIKÇI<sup>2</sup>**

**Ercan YILMAZ<sup>3</sup>**

**Rüştü YIDIRIM<sup>4</sup>**

**Öz:** Örgütler açısından performansların ortaya konulması önemli bir husustur. Örgütün varlığını devam ettirmesi örgüt çalışanlarının performans düzeylerinin anlaşılmasına bağlıdır. Bu çalışmanın amacı, öğretmen performans değerlendirme sistemini okul müdürü ve öğretmenlerin bakış açılarından anlamaktır. Bu araştırma, nitel araştırma yöntemi ve durum çalışması deseni çerçevesinde yürütülmüştür. Amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik ve zincirleme nitel durum örnekleme kullanılmıştır. Araştırmanın katılımcılarını toplam 9 eğitimci oluşturmuştur. Verilerin analizinde ise betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda katılımcıların değerlendirmeye önem verdikleri ortaya çıkmıştır. Performans değerlendirmede insani ve evrensel değerleri dikkate aldıkları anlaşılmaktadır. Mevcut performans değerlendirme sisteminin olumsuz etkileri vardır. Yapının belli bir sürecin dikkate alarak çalışana destek verecek şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Araştırmanın son bölümünde elde edilen sonuçlardan hareketle önerilere yer verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Performans değerlendirme, mevzuat, öğretmen, okul müdürü, nitel araştırma

---

*BU MAKALE HAKKINDA:*

Geliş Tarihi: 14.01.2019; Revizyon Tarihi: 17.03.2019; Kabul Tarihi: 08.05.2019

1) Bu araştırma 11-13 Mayıs 2017 tarihleri arasında Kızılcahamam'da düzenlenen 12. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

2) Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa, Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi, [abdullah.balickci@istanbul.edu.tr](mailto:abdullah.balickci@istanbul.edu.tr)  
ORCID ID: 0000-0002-9824-0197

3) Prof. Dr., Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, [eyilmaz@konya.edu.tr](mailto:eyilmaz@konya.edu.tr)  
ORCID ID: 0000-0003-4702-1688

4) Öğretmen, MEB, El-mek4, [rustuyildirim12@gmail.com](mailto:rustuyildirim12@gmail.com) ORCID ID: 0000-0003-3787-6551

## Giriş

Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi örgütler için önem arz eden noktalardan biridir. Örgütte etkin bir hizmet anlayışını belirlemede performans değerlendirmeye yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Konuyla ilgili alanyazında çeşitli değerlendirmelere rastlanmaktadır. Çevik ve diğerlerine (2008) göre, performans yapılan iş ile amaçların birbiriyle ne derece örtüştüğünü ortaya koyar. Performans değerlendirme ise yapılan işin amaçlara ne kadar dönük olduğunu belirlemeye yönelik ölçme ve bu ölçümün değerlendirilmesini ifade eder. Luecke'ye (2015) göre, performans değerlendirme denilince çalışanın verilen hedeflere yönelik çalışmalarını anlamak için ortaya konulan yöntem akla gelmektedir. Buradaki amaçlar şu şekilde sıralanabilir: Kişisel hedefleri değerlendirmek, performansı artırmak, yapıcı dönütler elde etmek ve örgüt ortamını geliştirmek.

Performans değerlendirmenin önemli bir çalışma alanı da eğitimidir. Eğitimin amaçlarına uygun olarak yapılması noktasında öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesi eğitim sistemi içinde başvurulan yollardan birisidir. Öğretmen performans değerlendirmenin sağlıklı ve doğru yapılması için belli noktaların göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu noktalar performans değerlendirmenin amacı, ölçütleri, performans değerlendirme araçları (yolları), beklenen faydalar, uygulama şekli ve uygulamanın değerlendirilmesi olarak belirtilebilir. OECD'nin (2009) raporuna göre, öğretmen değerlendirmenin iki amacı vardır: Bunlar, öğretmenlerin daha fazla gelişim sağlayabilmesi için güçlü ve zayıf yönlerini geliştirebilecek deneyimlemeleri edinmesi (geliştirici fonksiyon) ve öğrenci merkezli olarak öğrencinin öğrenmesini sağlama için en iyi performansı ortaya koymasına imkân sağlamasıdır (hesapverebilirlik fonksiyonu). Birinci amaç öğretmenin gelişimi için yararlı dönütlerin alınmasına odaklanırken ikinci amaç, öğretmenin yaptıkları konusunda hesapverebilirlik anlayışını geliştirerek kariyerine de katkıda bulunmaya odaklanır. Performans değerlendirmede önemli bir nokta ise, performans değerlendirmedeki ölçütlerdir. Bu ölçütler hem öğretmenler hem de temel görevi öğretmenlik olup da okul yöneticisi olarak görevlendirilen eğitimciler için geçerlidir. Demirtaş'a (2005) göre, okul yöneticilerinin performansları değerlendirilirken okulun vizyonuna, gelişimine, çalışma düzenine, öğretmenlere rehberlik edebilme kabiliyetine, takım ruhu oluşturma becerisine katkı sunma, uygun bir çalışma ortamı sunma, okulda sosyal etkinlikleri yönlendirme ve yönetme, paydaşların görüşlerini alma ve yeri geldiğinde hayata geçirme becerisi gibi ölçütlerden yararlanılabilir.

Öğretmenin performansının değerlendirilmesi noktasında dikkate alınan alanların belli olmasının hem değerlendirenin hem de değerlendirilenin performansına olumlu yansımaları beklenir. Carlos-Guzmán'a (2016) göre, öğretmenin değerlendirme alanları şu şekildedir. Disiplin (alanındaki bilgisine yönelik olma), didaktik yönler (eğitim uzmanı tarafından

gözlemlenme, öğrenciye sınavla değerlendirme vb.), didaktik düşünme (öğretim, sunum becerisi vb.); motivasyon, öz yeterlik, öğretmenin sorumluluk anlayışı (öğretmenlere yapılan anket vb. çalışmalarla). Emery'e (2014) göre, öğretmenin değerlendirilmesi sınıftaki öğretimsel stratejilerin belirlenmesi noktasında faydalıdır. Değerlendirmelerde yeterli veri elde edilmesi öğretimsel uygulamalardaki değişiklikleri ve başarı düzeyini görme açısından da fayda sağlayabilir. Bunun yanında öğretmenlerin değerlendirilmesi, öğretmen hakkında bilgi edinilmesi ve öğretimsel amaçlara ulaşma düzeyini belirleme açısından da önemlidir. Darling-Hammond'a (2010) göre, öğretmenin performansının değerlendirilmesi hem kariyer gelişimi hem de mesleki gelişim hakkında veri elde etmek için faydalıdır. Bunun yanı sıra yapılan değerlendirme öğretmenin performansının izlenmesi için yönetimde bir veri kaynağı olarak da kullanılabilir. Performansın artırılması amacıyla öğretmenin değerlendirilmesi Türkoğlu, Cansoy ve Parlar'a (2017) göre, öğretmenin işi doyumunu da olumlu yönde etkiler. Belirtilen faydaların sağlanması için Dilbaz, Sayın ve Arslan (2017), öz değerlendirme, öğrenci ve okul idaresinden oluşan çoklu veri kaynaklarının kullanılmasını ve buna dayanılarak değerlendirme yapılmasını önermektedir. Bu durumun tek kişinin yapacağı değerlendirmede meydana gelebilecek hatalardan kaçınmayı sağlayacağını belirtmektedirler.

Performans değerlendirmenin farklı değişkenleri mevcuttur. Bu değişkenlerden birisi de okul müdürüdür. Okul müdürünün öğretmenin performansını değerlendirme noktasında önemli görevleri vardır. Erdoğan'a (2014) göre, okul yöneticisinin öğretmenleri izlemesi ve değerlendirmesi gerekir. Değerlendirme ve izlemede amaç öğrenme ve öğretim sürecindeki kalitenin artırılması, öğretmene mesleki gelişimi imkânı sağlanması ve öğretmenin güdülenmesidir. Buradaki değerlendirme belirtilen her üç amaçta da öğrenme ve öğretim sürecinin sağlıklı işleyebilmesidir. Walsh'a (1984) göre, okul yöneticisi öğretmenin gücü ve öğretmenliği noktasında anahtar bir role sahiptir. Burada öğretmen okul yöneticisi ilişkileri belirleyicidir. Okul yöneticisinin okuldaki rolü öğretmenin güçlendirilmesi için kullanılmalıdır. Bu roller destek, saygı, otonomi ve etki noktasında önemlidir. Okuldaki güç ilişkileri okul müdürü ve öğretmeni etkileyeceği için okul yönetimi standart okul yönetimi ilkelerini gözden geçirmeli, bu gözden geçirmede öğretmenliğin mesleki yönü ve beklentiler dikkate alınmalıdır. Belirtilen etkileşime yönelik araştırmalara alanyazında rastlamak mümkündür. Bu araştırmalarda okul müdürleri ve yöneticilerin bu süreci nasıl algıladığı da ortaya konmaktadır. Brown'un (1997), okul müdürü ve öğretmenler ile öğretmen değerlendirme üzerine yaptığı araştırmada katılımcıların hepsi okul müdürlerinin değerlendirme sürecinde bilgi alması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu konuda okul müdürlerinin % 86'sı değerlendirme konusunda yeterli olduklarını ileri sürerken öğretmenlerin % 58'i bu görüşe katılmaktadır. Okul müdürlerinin % 94'ü ve öğretmenlerin % 91'i kendilerinin neye göre değerlendirilecekleri hususunda bilgilendirilmeye ihtiyaçları olduğunu ileri sürmektedirler. Gregoire'nin (2009) yaptığı araştırmaya göre, değerlendirme

sürecinde 4 nokta hem okul müdürü hem öğretmenler tarafından, bilhassa okul müdürleri tarafından, olumlu algılanmıştır. Bu noktalar: Değerlendirmenin makul bir şekilde yapılması, adil bir şekilde yapılması, sonuçların açıkça paylaşımı ve değerlendirilene bilgi verilmesi. Soydan'ın (2012) yaptığı araştırmaya göre yönetici ve öğretmenler performans değerlendirme noktasında genelde olumsuz bir kanaate sahiptirler.

Eğitim sisteminin temeli olan öğretmenlik mesleğinin anlaşılması noktasında öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesi oldukça önemlidir. Öğretmen performans değerlendirme sürecinin anlaşılmasının üç noktadan yararlı olması beklenmektedir. Birincisi, hem mesleğin ve dolayısıyla eğitim öğretim sisteminin daha iyi anlaşılması; ikincisi, eğitim-öğretim politikalarına yön verenlerin öğretmen performans değerlendirmesi noktasındaki uygulamaları için yapacakları düzenlemelere bir alt yapı oluşturması; üçüncüsü, öğretmen performans değerlendirme sisteminin araştırılmasına ve ele edilen verilerden hareketle performans değerlendirme uygulamasının olumlu, olumsuz ve eksik yönlerinin ortaya konması. Belirtilen yararların sonucundan hareketle, araştırmaya ilişkin olarak alanyazının taranmasının yanında Türk eğitim sistemindeki performansa dayalı mevcut değerlendirme sistemi incelenmiş ve bu konuda yapılan tezler dikkate alınmıştır. Türk eğitim sisteminde öğretmenin performansının değerlendirilmesi 2015 yılına kadar müfettişler ve okul müdürleri kanalıyla yapılmaktaydı. Ancak 2015 yılında bu anlayışta değişikliğe gidilmiştir. 17.04.2015 tarihli ve 29329 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'ndeki EK-3 formunda yer alan değerlendirme alanlarına göre yapılmıştır. EK-3 formundaki değerlendirme alanları ise şunlardır:

1. Eğitim Öğretimi Planlayabilme
2. Eğitim ve Öğretim Alanlarını Düzenleyebilme
3. İletişim Becerilerini Etkili Kullanabilme
4. Öğrencileri Hedef Kazanımlar Konusunda Güdüleyebilme
5. Çevre Olanaklarını Öğrenme Sürecini Destekleyecek Şekilde Kullanabilme
6. Zamanı Yönetebilme
7. Öğretim Yöntem ve Tekniklerini Etkin Biçimde Kullanabilme
8. Eğitim Öğretim Sürecini Değerlendirebilme
9. Okulun Eğitim ve Öğretim Politikalarına Uyum ve Katkı Sağlayabilme
10. Öğretmenlik Mesleğinin Gerektirdiği Genel Tutum ve Davranışları Sergileyebilme (Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 2015).

Performans değerlendirmeyle ilgili YÖK tez bankası tarandığında eğitim-öğretim grubunda 180, araştırmanın konusu olan düzenlemeye ilişkin beş yüksek lisans tezine ulaşılmıştır. Alanyazın incelendiğinde, öğretmenlerin performans değerlendirmesi ile ilgili boyutların neler olduğu (Bozan, 2017; Kaçar, 2018), uygulama esaslarında nelere dikkat edileceği (Falak, 2017; Kaçar, 2018; Öztekin, 2018); performans değerlendirmesinin eğitim sistemine olan katkısı (Kaçar, 2018; Topuz, 2018) üzerinde durulmasına rağmen, öğretmen performans değerlendirmesinin eğitim sistemine etkileri ile ilgili öğretmen ve okul yöneticisinin görüşlerine yeteri kadar yer veren nitel bir çalışma olmadığı görülmüştür.

Bu çalışma, hem öğretmenlerin hem de okul yöneticilerinin öğretmen performansı hakkındaki görüşlerini sergilemektedir. Bu araştırmayı okuyan karar vericiler, bu çalışmada ortaya çıkan görüşler doğrultusunda performans ölçütlerini revize edebilir en azından ortaya konan performans sürecini bu çalışmada ortaya çıkan görüşler doğrultusunda başka bir gözle de okuyabilirler.

### ***Araştırmanın amacı***

Bu çalışmanın amacı; okul müdürleri ve öğretmenlerin 17.04.2015 tarihli ve 29329 sayılı resmi gazetede yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinde yer alan EK-3 formunda 10 alandaki 50 ölçüte göre belirlenmiş öğretmen performans değerlendirmesinin eğitim sistemine olan etkilerini anlamaktır. Bu amaçla okul müdürlerinin ve öğretmenlerin yaşadıkları durumla ilgili olarak şu sorulara cevap aranmıştır:

1. Okul müdürleri ve öğretmenler, “değerlendirme”yi nasıl algılamaktadırlar?
2. Okul müdürleri ve öğretmenler, mevcut öğretmen performans değerlendirme sistemi hakkında neler düşünmektedirler?
3. Okul müdürleri ve öğretmenler, mevcut öğretmen performans değerlendirmesinin okula etkileri noktasında neler düşünmektedirler?

## **Yöntem**

### ***Araştırmanın yöntem ve deseni***

Araştırmada, katılımcıların yeni çıkarılan yönetmelik doğrultusunda mevcut durumu ifade edebilmelerine imkân vermesi nedeniyle nitel araştırma yöntemi kullanılmış; belirtilen mevzuat hükümlerine dayalı uygulamadan hareketle araştırma yapıldığı için durum çalışması deseni tercih edilmiştir. Merriam’a (2015) göre durum çalışması: “Sınırlı bir sistemin derinlemesine betimlenmesi ve incelenmesidir (s. 40)”. Christensen, Johnson ve Turner’a (2015) göre durum çalışması: “Bir veya daha fazla vakanın (durumun) yoğun ve detaylı bir tanımı ve analizidir (s. 416)”. Christensen ve diğerleri (2015) durumdan kastedilen kişi, grup, organizasyon, faaliyet vb. sınırları belirli bir sistem olduğunu belirtmektedir.

**Katılımcı grubu**

Araştırmanın katılımcılarının seçiminde, farklı eğitim düzeyleri (okulöncesi, ilkököl, ortaokul, lise) dikkate alınarak katılımcılar seçildiği için maksimum çeşitlilik ve görüşülen öğretmen ve okul yöneticilerinin önerileri dikkate alındığı için kartopu örnekleme stratejisinden yararlanılmıştır. Miles ve Huberman'a (2015) göre, maksimum çeşitlilik örneklemesinin amacı, "farklı çeşitlilikleri belgelemek ve önemli genel geçer kalıpları tanımlamak; kartopu (zincirleme) stratejisinin amacı, hangi durumların bilgi bakımından zengin olduğunu bilen insanları tanıyan ilgili kişilerin durumunu tanımlamak (s. 28)"tır. Nitel araştırmada örneklem sorulara verilen cevaplara ve verilere göre değişebilmektedir (Patton, 2014; Merriam, 2015). Bu noktadan hareketle, araştırmaya ilkököl düzeyinden birer öğretmen ve okul yöneticisiyle başlanmış ve daha sonra katılımcıların önerileriyle araştırmaya dört öğretmen ve dört okul yöneticisi dâhil edilmiştir. Elde edilen veriler araştırmacılar tarafından ve eğitim yönetimi alanında nitel araştırma yapmış olan iki akademisyenle değerlendirilmiştir. Verilerin araştırma için yeterli olduğu kanaati uyandığı için örneklem sayısı artırılmamıştır. Böylece katılımcı sayısı beş öğretmen ve beş okul yöneticisi olmak üzere on eğitimci olmuştur. Ancak araştırma sürecinde katılımcılardan birinin performans değerlendirme sürecine katılmadığı anlaşıldığından bu katılımcıdan elde edilen veriler araştırma dışı bırakılmıştır; böylece katılımcı sayısı dokuz olmuştur. Katılımcıların belirlenmesinde gönüllülük esas alınmıştır. Katılımcıların tamamı resmi okullardan seçilmiştir. Araştırmanın katılımcıları Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Katılımcı profili

Cinsiyet					
Erkek			Kadın		
7			2		
Branş					
Sınıf	DKAB	Okul Öncesi	Fen ve Tek.	Matematik	İngilizce
3	1	2	1	1	1
Medeni durum					
Evli				Bekâr	
9				0	
Mesleki kıdem					
0-5 yıl	6-11 yıl	12-17 yıl	18-23 yıl	24 yıl ve üzeri	
0	1	3	5	0	
Okul türü					
Okulöncesi	İlkokul	Ortaokul	Lise		
2	3	2	2		

Tablo 1'e bakıldığında, katılımcıların çoğunluğunun erkek olduğu, branş açısından sınıf öğretmenliğinin diğer branşlara göre fazla olduğu, tüm katılımcıların evli olduğu, mesleki kıdem açısından kıdemli olanların çoğunlukta olduğu ve her eğitim kademesinden eğitimcinin olduğu görülmektedir.

### *Verilerin toplanması ve analizi*

Bu araştırmaya esas veriler için yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur. Bunun için görüşme yapılması planlanan bir okul müdürü ve bir öğretmenle ön görüşme yapılmış, buradan elde edilen verilere ve soruların belirlenen amaçlara hizmet etme durumuna göre görüşme formu gözden geçirilmiş; eğitim yönetimi alanında nitel araştırma yöntemini kullanarak araştırma yapmış iki akademisyen, iki Türkçe öğretmenin de görüşü alınarak yarı yapılandırılmış görüşme formuna uygulama için son hali verilmiştir. Form iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde katılımcıların profiline yönelik, ikinci bölümde araştırma konusuna yönelik sorular sorulmuştur. Araştırma konusunun dışında katılımcılara araştırma iznine ve soruların araştırma konusunu yansıtıp yansıtmadığına yönelik birer soru eklenmiştir. Görüşme formuna bu şekilde son hali verildikten ve gerekli izinle randevular alındıktan sonra uygulamaya geçilmiş ve ses kayıt cihazı kullanılarak görüşmeler kayıt altına alınmış, böylece veri kaybının önüne geçilmiştir. Görüşmeler toplam 317, 10 dakika; ortalama 21,14 dakika sürmüştür. Daha sonra verilerin analizine geçilmiştir. Verilerin analizinde ise betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2011) betimsel analizi katılımcıların görüşlerinin daha iyi yansıtılması için doğrudan alıntılar ön plana çıkarıldığı bir analiz türü olarak ifade etmektedirler. Araştırmada da katılımcıların görüşleri doğrudan alıntı yoluyla verilmiş ve buradan hareketle yorumlar ve sonuçlara ulaşılmıştır. Ayrıca görüşmelerin yanında gözlem notlarından da yararlanılmıştır. Merriam'a (2015) göre, bir görüşmede gözlemci gözlemlerini ortaya koymada ve bulguları değerlendirmede kendi bilgi ve tecrübelerinden yararlanır. Gözlemin araştırmaya bir başka katkısı ise sergilenen davranışların tam olarak anlaşılmasına katkı sunmasıdır. Gözlem notları her temanın sonunda belirtilmiştir. Araştırmanın geçerlik ve güvenilirliğini artırmak için, Christensen ve diğerlerinin (2015) belirttiği stratejilerin dört tanesinden yararlanılmıştır. Bu stratejiler ve stratejilerin araştırmada kullanımı şu şekilde olmuştur: Veri çeşitlemesi: Veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla (dokuz eğitime uygulanmıştır), araştırmacının gözlemleriyle (bulgular ve yorumlar bölümünde yer verilmiştir) toplanmıştır. Kapsamlı alan çalışması: Araştırma alanıyla ilgili yerli ve yabancı alanyazın taranmış; bu tarama sonucu problem durumunda ve tartışma bölümünde belirtilmiştir. Dış denetim: Araştırmayla ilgili olarak, hem araştırma öncesi, hem araştırma esnasında hem de araştırma bitiminde alanın uzmanı iki akademisyenle değerlendirmeler yapılmıştır. Değerlendirme sonucunda akademisyenler araştırma araçlarının, bulguların ve elde edilen sonuçların genel olarak tutarlı olduğunu ifade etmişlerdir. Uygun bulmadıkları değerlendirmeler için araştırma gözden geçirilmiştir. Doğrudan alıntı: Bulgular irdelenirken ses kayıt cihazıyla elde edilen ve yazı ortamına geçirilen katılımcı görüşlerine yer verilmiştir.



Araştırma etiği açısından hem bireysel bazda hem de kurumsal bazda izinler alınmış, bunun için görüşme sonunda katılımcılara “bu görüşmenin bir çalışmada kullanılıp yayınlanmasına izin verir misiniz? (Kişisel bilgiler gizli kalmak kaydıyla)” sorulmuş ve katılımcıların tamamından olumlu ve araştırmada yararlanılacak veriler halinde katılımcılardan teyit alınması üzerine veriler araştırmada kullanılmıştır. Ayrıca katılımcıların görüşlerine yer verilirken gerçek isimleri kullanılmamıştır. Öğretmenler Ö1, Ö2; okul müdürleri OM1, OM2 şeklinde belirtilmiştir. Görüşmelerin dökümü yapıldıktan sonra görüşme notları, katılımcılarla hem görüşlerini gözden geçirmeleri hem de öğretmenlik mesleğine katkısı açısından değerlendirmeleri için paylaşılmıştır. Böylece Creswell’in (2016) araştırma öncesi, araştırma esnasında ve araştırmanın sunumu noktasında öne sürdüğü etik ilkeler uygulanmaya çalışılmıştır.

## **Bulgular ve yorumlar**

Bu bölümde elde edilen bulgulardan hareketle oluşturulan tema ve kategorilere yer verilmiştir. Tema ve kategorilerin oluşturulmasında Campbell’in (2014), değerlendirme yapma yöntemi planlama, devamlı izleme, değerlendirme öncesi ve sonrası gözlemlerin paylaşılması, resmi gözlem yapma, dönütler alma ve öğretmenin gelişimi için plan yapma şeklindeki teorisi dikkate alınmıştır. Yapılan araştırmada, elde edilen bulgulardan hareketle şu temaların ortaya çıktığı görülmüştür: Değerlendirme algısı, öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesi, öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesinin yansımaları. Bu temalar yanında araştırmaya katkı sunabilecek ve eklenmesi uygun görülen noktalar da araştırmaya dâhil edilmiştir. Gözlem notlarından da bulguları yorumlarken yararlanılmıştır.

### ***Değerlendirme algısına ilişkin bulgular ve yorumlar***

Bu tema içinde kategoriler veriler ışığında değerlendirmeyi tanımlama, değerlendirmede dikkat edilen noktalar ve değerlendirmede yöntem olarak belirlenmiştir. Tema ve kategorilere iki ana ve beş sonda soruya verilen cevaptan ulaşılmıştır.

### ***Değerlendirmenin tanımlanmasına ilişkin bulgular ve yorumlar***

Katılımcılar “değerlendirme”yi nasıl tanımladıklarına ilişkin görüşlerini açıklarken farklı görüşleri belirtmektedirler. Değerlendirme katılımcılar açısından yapılan işin somut olarak ortaya konması açısından bir gösterge olarak, yapılan işlerin sonucu hakkında fikir edinebilmek adına yaşanan bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Bu konuda *OM 1*: “Değerlendirmeyi değer biçme olarak tanımlayabiliriz.” *OM 2*: “Değerlendirme bir işin beklentileri karşılayıp karşılamadığı karardır.” *OM 9*: “Bana göre değerlendirme bireyden beklenen ile bireyin ulaştığı sonucun (başarısının) karşılaştırılmasıdır.” *Ö1*: “Değerlendirme planlama kabiliyeti...” şeklinde görüşler belirtilmiştir. Bunun yanında katılımcılar amaca

uygun bir değerlendirme yapma noktasında ulaşılan ve ulaşılmak istenen durum hakkında yeteri kadar bilginin edinilmesini ve buradan hareketle yapılacak değerlendirme sonucunda karşılaştırma yapmanın daha uygun olacağını ve böylece değerlendirmenin bir anlam kazanacağını Ö 2: “...neyi değerlendirirsek değerlendirelim mutlaka onun hakkında ayrıntılı bilgi edinmeliyiz.” Ö 3: “Değerlendirme yaptığımız planlamaya göre hedefimize ne derece ulaştık, performansımızı ne derece gerçekleştirdik, başlangıç aşamasına göre ne durumdayız bunu görmeye yönelik bir çalışmadır.” şeklinde ifade etmektedir.

### ***Değerlendirmede dikkat edilen noktalara ilişkin bulgular ve yorumlar***

Katılımcılar değerlendirmede dikkat edilenler noktasında insani ve evrensel değerleri belirtmeyi tercih etmişlerdir. Katılımcıların bu noktada hemfikir oldukları görülmüştür. Temel noktanın nesnellik olduğu dikkat çekmektedir. Bu durumu OM 1: “Değerlendirirken en başta dikkat ettiğim nokta objektiftir.” Ö 4: “Başta objektifliğe dikkat ederim. Bir öğretmen eğer öğrencisini değerlendiriyorsa veli ile olan ilişkisi ya da çocuklar yaşadığı bir sorun değerlendirme sürecine katılmamalı.” şeklinde ortaya koymuştur. Katılımcıların objektif olma gibi düşüncelerini hayata geçirmek için yararlandıkları temel aracın görevlerinin de bir gereği olan yasal düzenlemeler olduğu anlaşılmaktadır. Bu nokta görüşlere OM 2: “Tabi MEB hazırlamış olduğu performans değerlendirme kriterlerini alıyoruz.” OM 5: “...geçen eğitim öğretim yılında bize belirlenmiş verilen o 50 maddelik kriterlere göre değerlendirmemizi yaptık.” şeklinde yansımıştır. Katılımcıların değerlendirme noktasında değer verdikleri, dikkat ettikleri durumun değerlendirmenin insani değerleri dikkate alan ve görevdeki performanslarının dikkate alınmasıdır. Bunu OM 3: “Değerlendirmelerde ben şuna dikkat ettim. Hiçbir arkadaşımızın fikrinsel anlamda farklılığını ön plana çıkarmadan yani A zihniyetinde olabilir, B zihniyetinde olabilir, bunları perde arkasına koydum ve tamamen öğretmen arkadaşımın kriterler çerçevesinde okula yansımaları dikkate alırım.” OM 4: “Eşitlik ilkesine göre tüm öğretmenleri değerlendirme yaparız.” Ö 1: “Başta amaç kısmında belirtilen hedeflere ulaşılmış mı, kazanımlar elde edilmiş mi bunlara dikkat ederim.” olarak belirlemiştir. Belirtilen görüşlerden değerlendirmede insani ve evrensel değerlerle yasal düzenlemelerin temel göstergeler olarak kabul edildiği anlaşılmaktadır.

### ***Değerlendirmede kullanılan yöntemlere ilişkin bulgular ve yorumlar***

Katılımcıların değerlendirme yöntemi olarak ortaya koyduklarının ortak noktası, değerlendirmeyi geçmişten gelen yöntemlerle mevcut yöntemlerin birlikte kullanılması eğilimidir. Ancak deneyimlerin burada ağır bastığı görülmektedir. Katılımcılar değerlendirme yöntemi olarak kendi ölçütleri olarak ders denetimleri ve kendi gözlemlerini belirtirken yeni yapılan düzenleme ile Ek-3 formunu da kullanmaktadırlar. Ek- 3 formunun kullanımındaki bir başka özellik ise bu formun internet ortamında doldurulması ve değerlendirilenler (öğretmenler) tarafından görülebilesidir. Katılımcılardan öğretmen olanlar da yöntem olarak

okul müdürleri gibi gözlem yapmayı tercih etmektedirler. Bunun yanında evrensel değerleri de işin içine katmaya çalıştıkları görülmektedir. Konuyla ilgili görüşler şu şekildedir: *OM 2: "... Okulda yapması gereken işlemlerle ilgili bir çizelgem olur, onun haricinde bir çizelgem yok, gözlemlere dayalı olarak değerlendirme yaparım. Öğretmenin dersine girerim, dersteki ders anlatım yöntem ve tekniklerini izlerim."* *OM 3: "...yöntemler noktasında ders denetimleri yaptım."* *OM 4: "... bize belirlenmiş verilen o 50 maddelik kriterlere göre değerlendirmemizi yaptık."* *OM 5: "Gözlem yapmaya dayalı değerlendirme ve resmi evrak, dosyalara bakarak değerlendirme yöntemlerini kullanmaktayım."* *Ö 3: "Sınıf içerisindeki değerlendirmelerde yaptığımız planlamalarda öğrencilerin belirlediğimiz davranış değişikliği olup olmadığını gözlemleyerek değerlendiriyoruz."* Görüşlerden değerlendirme noktasında katılımcıların vicdani değerlerinin ön plana çıktığı anlaşılmaktadır. Değerlendirmenin faydalı olduğu düşünülmektedir. Faydalı noktaların ise durumun ortaya konması ve buradan hareketle adil bir şekilde kaliteye yönelik düzenlemelere imkân vermesidir. Değerlendirmede geleneksel yaklaşımlardan ve zaman içinde değişen mevzuat hükümlerinden birlikte yararlanıldığı anlaşılmaktadır.

Araştırmacıların gözlemlerine göre, katılımcılar görüşlerini araştırmacılarla belli bir dönemde meslektaş olarak görev yapmalarından dolayı içten, samimi bir şekilde açıklamışlardır. Bu durumun araştırmanın amacına katkı sunduğu düşünülmektedir. Ayrıca katılımcıların görüşlerini ifade ederken tecrübelerini, yaptıkları uygulamalarla bütünleştirerek somut bir ölçüt ortaya koyma gayreti görüşlerin inandırıcılığını artırdığını düşündürmektedir. Örneğin *OM 2'nin* öğretmen hakkında karar verirken sadece yaptıklarını dikkate alması, *OM3'ün* öğretmenin zihniyetini değil yaptıklarını dikkate aldığı ifade etmesi belirtilen durumla bağlantılı olduğu söylenebilir.

Bu tema ve kategorilerin Campbell'in (2014) belirttiği teorideki devamlı izleme (değerlendirmenin sürece yayılması), resmi gözlem yapma (bakanlığının oluşturduğu modülü kullanma açısından) noktalarını içerdiği düşünülmektedir.

### ***Öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesine ilişkin bulgular ve yorumlar***

Bu temada mevcut yapıya ilişkin değerlendirmeler ve değerlendirme modeline ilişkin bulgular ve yorumlara yer verilmiştir. Tema ve kategorilere iki ana ve altı sonda soruya verilen cevaptan ulaşılmıştır.

### ***Öğretmen performans değerlendirme noktasında mevcut yapıya ilişkin bulgular ve yorumlar***

Katılımcıların öğretmenin performansının ölçülmesi noktasında fikir birliği içinde oldukları görülmektedir -bir katılımcı hariç-. Performansın ölçülmesi noktasında temel ölçüt olarak

performans değerlendirme modülünün (yönetmelikte belirtilen EK- 3) alındığı görülmektedir. Mevcut yapının yanında katılımcıların hitap ettiği kesimin özelliklerini dikkate alarak yaptıkları gözlemlerden de yararlandıkları anlaşılmaktadır. Gözlemlerin yanında görevlerin yapılma durumu, resmi işlemlerle ilgili yapılanlar, akademik başarı gibi durumların mevcut gözlemler içinde değerlendirildiği anlaşılmaktadır. Ayrıca katılımcılar performans değerlendirme noktasında acele edilmemesini ve değerlendirmenin belli bir periyoda yayılmasını önemsemektedirler. Genel olarak değerlendirme ölçütleri noktasında birbirini destekleyen görüşlerin olduğu görülmektedir. Konuyla ilgili görüşler şu şekildedir: *OM 1: “Öğretmenlerin performansları ölçülmelidir. Öğretmenlerin performanslarının ölçütleri han şimdi biraz önce kısa vade uzun vadeden bahsettik. Bence öğretmen performansı ölçümü uzun vade gerektiren bir değerlendirme süreci.” OM 2: “Öğretmen performans ölçütleri var. Milli Eğitim Bakanlığının belirlemiş olduğu öğretmen performans kriterleri var.” OM 3: “Değerlendirme formu var...” OM 4: “Öğretmenlerin performansları ölçülmelidir... Bakanlığın verdiği değerlendirme formu var.” OM 5: “Öğretmenin performansının ölçülmesinin gerekli olduğunu düşünüyorum. Öğretmen performans ölçütleri vardır. Ben değerlendirmenin öğretmenlerin 1 yıl içerisindeki yapmış oldukları etkinlikler, çalışmalar, öğrenci-veli ilişkilerine göre yapılması gerektiğini düşünüyorum.”* Ancak katılımcılardan performans değerlendirme sisteminde hareket tarzı ve uygun bir sistemin olmadığı kanaatinden kaynaklanan eleştirilerinin de olduğu görülmektedir. Bu husus *Ö 3: “Öğretmenlerin performansları ölçülebilir. Ama objektiflik noktasında ölçümlerin yeterli olduğunu düşünmüyorum.” Ö 4: “Kesinlikle öğretmenlerin performansı ölçülmemeli. Öğretmenin performansını ölçecek şu ana kadar iyi bir model geliştirildiğini düşünmüyorum. Herhangi bir müdür, müdür yardımcısı olsun öğretmenin sınıf içerisindeki her zaman nasıl olduğunu bilemez.”* şeklinde ortaya konmuştur.

### **Değerlendirme modeline ilişkin bulgular ve yorumlar**

Katılımcılar performans değerlendirme modelinde, çalışanla çalışmayan ayrılmasının sistemin işlevselliği noktasında önemli olduğunu ortaya koymaktadırlar. Bu ayrımın yapılmasının çalışanı teşvik edeceği için sistem içinde gelişmeyi de beraberinde getireceği ve dolayısıyla okula kazanımlar olarak döneceğini vurgulamaktadırlar. Ayrıca bu sistem çalışmayı da belirleyeceği için sistemin bu duruma yönelik adım atmasını da beraberinde getirebileceği görüşlerden çıkarılabilir. Konuyla ilgili görüşler şu şekildedir: *OM 3: “... Bir de bunun karşılığında ne alabileceğini ve ne kaybedeceğini bilecek.” OM 4: “Bazı öğretmen deney, harita vb. çalışmalar yapmaya çalışıyor, tiyatro çalışması yapıyor, egzersiz çalışması yapıyor. Bazısı hiç karışmıyor, bunların performansının aynı olmaması hatta bunun ücretlere yansımaları gerektiğini düşünüyorum ben.” OM 5: “Çalışanla çalışmayı ayırt edebilmeli. Çalışana daha fazla çalışması için teşvik edici şeyler olmalı, çalışmaya bu işte özveri göstermeyene de bunun bir karşılığının olması gerekiyor.” Ö 4: “Ölçüm sonuçları bazı*

*yerlerde kullanılmalı. Örneğin terfilerde maaş işlemlerinde vs. yani öğretmene performans notu bir artı değer sağlamalıdır.”* Katılımcıların okulda çalışmanın önemli olduğunu ve bunun için performans değerlendirmenin bu önemi ve elde edilenleri ortaya çıkarması açısından dikkate alınmasını önemsemektedirler.

Araştırmaya ilişkin bu noktadaki gözlemler okul yöneticileri ve öğretmenlerin yaşanan bu durumda çok rahat olmadıklarını göstermektedir. Verilen okul içi-dışı örnekler, öğretmenlerin görüşlerini ifade etme şekilleri, bu durumu belirtirken takındıkları tavır, jest ve mimikler belirtilen düşünceyi destekler niteliktedir. Örneğin performans değerlendirmede mevcut yapının olumsuzluklarına dikkat çekilirken katılımcıların yüz ifadelerinde gerilmelere rastlanmıştır. Ayrıca görüşlerde eleştirel bir yaklaşım gözlemlenmiştir. Hem olumlu (OM 1) hem olumsuz (Ö 4) hem de eksik yönlere (Ö 3) ilişkin değerlendirmelerin yapılması bu durumu desteklemektedir. Bunun yanında katılımcıların sisteme yönelik öneriler getirmesi, örneklerle önerilerin somutlaştırılmaya çalışılması (Ö 4, OM 4, OM 5) sistemin önemsendiğini de göstermektedir.

Bu tema ve kategorilerin ise Campbell'in (2014) belirttiği teorideki, gözlem öncesi ve sonrası verileri paylaşma (öğretmenlerin değerlendirme ölçütlerini bilmeleri ve sonuçları kendi sayfalarından görebilmeleri nedeniyle), birinci temada olduğu gibi resmi gözlem (okul müdürlerinin modül vasıtasıyla değerlendirme yapmaları), gelişim için plan yapma (değerlendirme modeli önerileri ortaya konması) noktalarını içerdiği görülmektedir.

### ***Öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesinin yansımalarına ilişkin bulgular ve yorumlar***

Bu temada elde edilen verilerden hareketle performans değerlendirme süreci ve performans değerlendirmenin okula yansımaları ortaya konmuştur. Tema ve kategorilere iki ana ve beş sonda soruya verilen cevaptan ulaşılmıştır.

### ***Performans değerlendirme sürecine ilişkin bulgular ve yorumlar***

Katılımcılar belirtilen yönetmeliğe istinaden yaşadıkları duruma ilişkin sürecin hem değerlendirme sürecine hem de değerlendirilene olumsuz etkileri –bir öğretmen hariç- olduğunu düşünmektedirler. Katılımcılar yaşanan sürece ilişkin olumsuzlukları şu şekilde belirtmektedirler: Süreç hem bireysel hem de kurumsal bazda negatif etki yapmıştır. Değerlendirenin kişisel tercihlerinin ön plana çıktığı şeklinde bir algı oluşmuştur. *OM 1: “Bununla ilgili diyaloglarımız oldu tabii ki, toplantılarda diğer kurum müdürü arkadaşlarımızla, kendi okulumda kendi öğretmen arkadaşlarımızla konuşmalarımız oldu, ama dediğim gibi biraz sancılı bir süreç oldu. Sürece üst makamlar, STK'lar, yargı müdahali olmuştur.”* *OM 2: “...sendikaların baskısı, sendikalara şikayet veya üst amirlere şikayet*

*edilerek okul müdürlerine bu konuda baskı yapılması, ...” OM 4: “... Notunu gördükten sonra dilekçe vererek mahkemelik olduklarını biliyoruz. Verilen performans notlarına ilişkin okul içi ve okul dışı değerlendirmeler karşılaştırma yapma şeklinde olmuş, bu da okul iklimini olumsuz yönde etkilemiştir. Ayrıca okulda çalışma barışı zedelenmiş, verilen görevleri yapma noktasında motivasyon düşüklükleri yaşanmıştır. Performans notlarındaki dalgalanmalar okulda çatışmalara zemin hazırlamıştır.” OM 3: “Yani biraz şöyle diyeyim öğretmenler arasındaki barış zedelendi sanki...” OM 4: “...Geçen sene yapılan öğretmen değerlendirme durumunun tamamen bir kutuplaşmaya yol açtığını, bunun kesinlikle ya kaldırılması ya da düzeltilmesi kanısındayım ben...” OM 5: “...Ama daha sonra o öğretmene bir görev verdiği zaman isteksiz davranıyor, moral bozuyor. O öğretmen arkadaşın müdüre karşı kinlenmesine sebep oluyor.” Ö4: “...öğretmenler arasında sıkıntılar çıktı. Kıyaslamalar yapıldı. Ben diğer öğretmenden daha iyiydim neden ben daha düşük puan aldım gibi şeyler konuşuldu. İdare ile öğretmenler karşı karşıya geldi. Müdür ve öğretmenler arasında bir kopukluk oldu, sıkıntı oldu. Süreçle ilgili yeterli ve etkili bir eğitim alınamamıştır ve verilememiştir.” Ö 3: “... Süreç hakkında öğretmenlerin hiçbir bilgisi yoktu bildiğim kadarıyla. Yeteri kadar bilgilendirme yapılmamıştı...”*

### ***Performans değerlendirme sürecinin okul ortamına yansımalarına ilişkin bulgular ve yorumlar***

Katılımcılar mevcut performans değerlendirme sisteminin okul ortamına ve değerlendiren-değerlendirilen ilişkisine olumsuz yansımaları olduğunu belirtmektedirler. Sürecin okul iklimine zıtlama, gerginlikler, küskünlükler olarak yansıdığı anlaşılmaktadır. Bunun yanında yapılan kıyaslamaların okuldaki olumsuz havayı daha da artırdığı söylenebilir. Bu noktada değerlendiren konumundaki okul müdürünün yüksek puan-düşük puan vermede kişisel sebepleri dikkate aldığını düşünen katılımcılara da rastlanmıştır. Düşük notla değerlendirilmenin, o notu almış öğretmenlerin hem moral-motivasyonuna hem de çalışma isteğine olumsuz etkileri olduğu görülmektedir. OM 2: “Küskünlükler, dargınlıklar oldu. Ben 1-2 arkadaştan sitem aldım. Haklı mıydılar, bence haklı değildiler.” OM 3: “Yani öğretmen bunu bir mazeret olarak kullanıyor; müdür zaten bana düşük vermiş diyor. Ya da müdürle aynı siyasi görüşten değilim ya da aynı sendikadan değilim diye düşünüyor.” OM 4: “... bazı okullarda hoşnutsuzluklar oldu idareyle öğretmen arasında...” Ö4: “Bu haliyle olumsuz etkilemektedir. Ancak çeşitli düzenlemeler yapılarak iyi bir performans değerlendirme modeli geliştirilirse müdür öğretmen ilişkisini olumlu etkileyeceğini düşünüyorum. Özellikle de öğretmenin mesleki ve kişisel gelişimine yönlendirebilecek bir performans değerlendirme sistemi olmalı.”

Ancak adil bir şekilde ve yapıcı bir anlayışla değerlendirme yapılabileceği ve bunun olumlu etkileri olabileceğini düşünen katılımcılar da vardır. OM 2: “...Okullar arasında

*kıyaslama biraz sıkıntılı oluyor.... Okul ortamını şöyle okul müdürü adilse, öğretmenler okul müdürünün adil not vereceğini düşünüyorsa öğretmenler o kriterleri yerine getirmek için çaba gösteriyorlar. Ben bunu gözlemedim, gördüm. Arkadaşlar verdiğim kriterlere göre eksikliklerin tamamlamaya çalışmışlar, tamamlamadıkları zaman ben sormadan açıklama yapıyorlar. Hocam şöyle oldu, böyle oldu filan. Şunu şöyle tamamlayacağım, şöyle düşündüm. Yani verdiğimiz kriterleri öğretmenler tamamlamaya çalışıyorlar.”*

Sürecin veli ve öğrenciyi etkileme noktasında görüşlerin ikiye ayrıldığı anlaşılmaktadır. Bunlar; süreç veliyi de öğrenciyi de etkiler, onlara yansır ve süreç öğrenciyi de veliyi de etkilemez, onlara yansımaz. Buradan sürecin daha çok okul müdürü-öğretmen ilişkisini etkilediği anlaşılmaktadır. Katılımcılar bu konuyla ilgili görüşlerini şu şekilde ortaya koymuşlardır: *OM 1: “Belki bir veli öğretmenin kaç puan aldığını bilmeyecek ama öğretmenin performans düşüklüğünü veli hissedecektir. Ya da öğrenci öğretmenin sınıfta moralmen çöktüğünü performansının düşük olduğunu hissedecektir. Bunlardan etkileneceklerdir diye düşünüyorum.” OM 4: “Bu sürecin velilere vs. bir yansımaya olmadı.” OM 5: “Öğrenci ve velilere bu durumun yansımaya düşünmüyorum.” Ö 2: “Yok, öğrenci ve veliler bu durumu bilemez ki, okuldaki kişisel ilişkileri, okul hiyerarşisi içindeki ilişkilere yansır. Ne idareci ne öğretmen dışarı yansıtmaz.” Ö 3: “Velilere kadar yansımaya görmedim, öyle bir şeye şahit olmadım.”*

Araştırmacıların gözlemlerine göre, performans değerlendirme süreci genelde olumsuz olarak okula yansımaktadır. Performans değerlendirme noktasındaki beklentilerin (değerlendirmenin sürece yayılması ve EK-3 formunun geliştirilmesi gerektiği) yeterince karşılanmamasının belirtilen durumun temeli olduğu kendini belli etmektedir. Katılımcıların kendi yaptıkları çalışmalardan emin olmalarına rağmen uygulamada beklentilerin yeteri kadar karşılanamaması katılımcıları bireysel anlamda da okulda olduğu gibi olumsuz (OM4, Ö 2) etkilemektedir. Olumsuz etkinin sadece okul içine yansımaya (OM5, Ö 3), her şeye rağmen katılımcıların görevlerine aynı duygu ve düşüncelerle devam edecekleri (Ö 2) izlenimi edinilmiştir. Campbell’in (2014) belirttiği teorideki daha önce belirtildiği gibi resmi gözlemler yapma ve dönüt alma (öğretmenlere yansımaya şeklinde) noktalarını içerdiği görülmektedir.

### ***Araştırmaya eklenmesi uygun görülen noktalar***

Nitel araştırmalarda görüşme formunda olmayan ancak araştırmaya katkı sunabilecek durumlar olabileceği görüşünden hareketle görüşme formuna “araştırmaya eklemek istediğiniz başka bir şey var mı?” sorusu eklenmiş ve gelen cevaplar araştırmaya dâhil edilmiştir. Katılımcılar öğretmen performans değerlendirilmesinin olması gerektiğine inanmaktadırlar. Ancak bu değerlendirilmenin onların gelişimine katkı sunması bağlamında olması gerektiğini düşünmektedirler. Bunun yanında öğrencinin şartları başta olmak üzere



göreve ve sürece ilişkin düzenlemeleri de dikkate alan bir modeli önemsemektedirler. Araştırmacının gözlemlerine göre katılımcılar yaşanan durumun istenen amaca ulaşması noktasında pozitif bir tutum takınmaktadır. Görüşlerinde sistemin olması gereken taraflarını ortaya koymaktadırlar. Katılımcılar bu konuyla ilgili görüşlerini şu şekilde ortaya koymuşlardır: *OM 1: "...performans değerlendirme insanların nota bağlı olupta ha şu not yüksek bu not düşük şeklinde değil birbirimizin performansını artırıcı, güzel eleştirilerle değerlendirme yapılmalı ki değerlendirmenin bir anlamı olsun."* *OM 3: "Performans değerlendirme noktasında notun biraz daha arka planda olduğu ama davranışsal anlamda birtakım davranışlarla ön plana çıkan bir sistem,..."* *OM 4: "...performans değerlendirme mutlaka olmalı ama yine aynı sözümlü tekrar ediyorum fiziki şartlar değiştirilmeli."* *Ö 1: "Tabii ölçme lazım, başıboş gereksiz bir şey değil, illaki lazım ama işte uzmanlarca bir de öğretmenin çalıştığı ortam değerlendirilir, öğrenci şartları değerlendirilir, okula uygun şartlar değerlendirilerek fen lisesinde çalışan öğretmenle, bir endüstri meslek lisesinde çalışan öğretmeni ayrı değerlendirmek lazım."* *Ö 4: "Değerlendirmenin öğretmen açısından çok olumlu olacağını, çok objektif değerlendirmeler yapılabileceğini düşünüyorum."*

Araştırmacılara göre, öğretmen performans değerlendirmesi gereklidir. Bunun için uygun bir model, araç, yol belirlenmelidir. Aksi halde sağlıklı okul iklimi, çalışanların düşük motivasyonu, mevcut modelin işlevsiz olması gibi durumların okul içinde giderek artan bir şekilde yaşanacağı düşünülmektedir.

Genel olarak bakıldığında performans değerlendirme sisteminde Campbell'in (2014) performans değerlendirmeyle ilgili ortaya koyduğu teorideki noktalardan özellikle devamlı izleme, resmi gözlem yapma ve gözlemleri paylaşmanın araştırmanın tema ve kategorilerine yansıdığı görülmektedir.

## **Sonuç, tartışma ve öneriler**

Nitel araştırma ve durum çalışması deseninde dokuz katılımcıyla yapılan araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır: Katılımcılar genelde "değerlendirme"yi mevcut durumla başlangıçtaki durum arasındaki farkın anlaşılması olarak görmektedirler. Değerlendirme yaparken ayırım yapılmaksızın performans, gelişim temelli bir yaklaşım benimsenmektedirler. Değerlendirmede mevcut yapıdan da yararlanılmaktadır. Öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesinin yapılan işin değerini anlama açısından gerekli olduğu anlaşılmaktadır. Belirtilen noktaların dikkate alınması öğretmenlerin performansını etkilemektedir. Tekin ve Akyol'un (2017) okul müdürleri ve öğretmenlerle yaptığı araştırmaya göre, katılımcılar değerlendirmeyi işlerin yapımının takibi ve kontrolü, yapılan işlerde hedefe ulaşılıp ulaşılmadığının anlaşılması, güçlü ve zayıf tarafların anlaşılması ve öğrenci merkezli kazanımların ortaya konması olarak görmektedirler. Ladd'in (2016) yaptığı araştırmaya göre, öğretmen değerlendirme sistemi hakkında bilgisi olmayanların % 75'i, bilgisi olanların



% 67'si, değerlendirmenin amacının mesleki gelişim olması gerektiğini ifade etmektedir. Yonghong ve Chongde'nin (2006) öğretmenin iş performansında mesleki moral, işe adanma etkili olmaktadır. McCaffrey'e (2000) göre, değerlendirmelerden sonra dönütler alınması öğretmene güven verme açısından olumlu etki yapmaktadır. Emery'e (2014) göre, değerlendirme hem başarı noktasında hem amaçlara ulaşıp ulaşılmamasını denetleme noktasında, hem de öğretmen hakkında sağlıklı bir değerlendirme noktasında önemlidir. Campbell'ın (2014) yaptığı araştırmaya göre, öğretmen performans değerlendirme ölçütlerinin net olarak ortaya konması kalitenin artmasına ve daha iyi hesapverebilirliği katkı sağlayabilir. Değerlendirmenin işbirliği, uyum ve güven içinde yapılması gerekir. Değerlendirme öğretmenin performansının artmasına, yapılanların daha iyi ortaya konmasına, öğretmenler lehine denetim yapılmasına ve ilerisi için dönütler alınmasına katkı sunabilir. Tekin ve Akyol'un (2017); Ladd'in (2016); Yonghong ve Chongde'nin (2006); McCaffrey'in (2000); Emery'in (2014); Campbell'in (2014) yaptığı araştırma ve değerlendirmelerin mevcut araştırmadaki değerlendirmenin ne olduğu, nasıl yapılması gerektiği ve faydaları noktasındaki bulgularla örtüştüğü söylenebilir.

Araştırmada ulaşılan sonuçlardan biri de, performans değerlendirmedeki uygulamalara yöneliktir. Performans değerlendirmede sürece dayalı, değerlendirilenlerin görüşlerinin alınarak geliştirilebilecek modelin, aracın, yolun, yöntemin uygun olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca değerlendirme şartlarının, değerlendirme sonuçlarının, değerlendirenlerin performans değerlendirme sisteminde dikkate alınması önemli görülmektedir. Oğuz'un (2006) yaptığı araştırmaya göre, okul yöneticileri ve öğretmenler performans değerlendirmenin kurullar tarafından yapılmasının uygun olacağını belirtmektedirler. Altun ve Memişoğlu'nun (2008) okul yöneticileri, öğretmenler ve müfettişlerle yaptığı araştırmaya göre, katılımcılar tek bir kişinin değerlendirme yapmasının uygun olmadığını belirtmektedirler. Performans değerlendirmede daha çok katılımın olmasının kaliteyi artırmaya etki edeceğini düşünmektedirler. Campbell'e (2014) göre, değerlendirme yapma yöntemi planlama, devamlı izleme, değerlendirme öncesi ve sonrası gözlemlerin paylaşılması, resmi gözlem yapma, dönütler alma ve öğretmenin gelişimi için plan yapmadır. Erdoğan'a (2014) göre değerlendirme yöntemi olarak okul yöneticisi ve öğretmenin performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi gerekir. Oğuz'un (2006); Altun ve Memişoğlu'nun (2008); Campbell'in (2014) ve Erdoğan'ın (2014) yaptığı araştırmalar kapsam açısından çoğunlukla araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Ancak sürece, değerlendirme sonuçlarından nasıl yararlanılacağına ilişkin bulgu olmadığından belirtilen araştırmaların elde edilen bu sonuçları desteklemediği düşünülmektedir.

Araştırmada elde edilen bir başka sonuç, değerlendirmenin yansımalarının olduğudur. Performans değerlendirme gerekli görülmesine rağmen süreç uygulama aşamasında genel itibarıyla beklenen sonuçlara yol açmamış, okul içinde anlaşmazlıklara, çatışmalara neden olmuştur. Heneman III ve Milanowski (2004); Ekinci (2010); McCaffrey'in (2000); Balkar

ve Şahin'in (2010) yaptıkları araştırmalarda öğretmenlerin değerlendirme sürecinde çeşitli kaygılarının olduğunu ortaya koymaktadırlar. Soydan'ın (2012) yaptığı araştırmaya göre, yönetici ve öğretmenler performans değerlendirme noktasında genelde olumsuz bir kanaate sahiptirler. Akşit'in (2006) öğretmenlerle yaptığı araştırmaya göre, öğretmenler kendilerinin performanslarının artırılması için yapılan çalışmaların yetersiz olduğunu ve amacına uygun olmadığını düşünmektedirler. Ayrıca öğretmenler değerlendirmenin kendilerine niçin yapıldığı konusunda kafa karışıklığı içindedirler. Bunun yanı sıra öğretmenler değerlendirme sonuçlarının işlevsel olmadığını düşünmekte ve yetersiz olduğuna inandıkları personelin hizmet içi eğitim gibi uygulamalarına tabi tutulması gerektiğini düşünmektedirler. Tofur, Aypay ve Yücel'in (2016), Milli Eğitim Şuraları ve Tebliğler Dergisi (1980-2014) perspektifinden baktıkları çalışmalarında öğretmenlik mesleğine ilişkin alınan kararları uygulamada eksiklikler bulunduğunu ve şuralarda alınan kararların politika belgelerinde yeterince yer bulamamasının öğretmenlik mesleği açısından uygun olmadığını vurgulamaktadırlar. Tekin ve Akyol (2017), değerlendirme yapılırken dönüt verme ve gelişim için elde edilen dönütlerden yararlanmanın önemli olduğu düşünmektedir. Heneman III ve Milanowski (2004); Ekinci (2010); McCaffrey'in (2000); Balkar ve Şahin'in (2010); Soydan'ın (2012); Akşit'in (2006); Tofur, Aypay ve Yücel'in (2016); Tekin ve Akyol'un (2017) belirtilen araştırmaları mevcut araştırmada performans değerlendirmede sıkıntılar yaşandığı ve belli ölçütler gözetilmesi gerektiği şeklindeki sonucu desteklediği düşünülmektedir.

Araştırmayla ilgili uygulayıcılara şu önerilerde bulunulabilir: Değerlendirme sürecinde gelişimi ön plana çıkarabilecek ölçütlerden hareketle değerlendirmeler yapılabilir. Değerlendirme mümkün olduğunca sürece yayılarak yapılabilir. Değerlendirme sürecindeki ölçütler net, somut bir şekilde ortaya konabilir. Ölçütler hem değerlendirme yapacaklara hem de değerlendirilenlere belirli periyotlarla aktarılabilir. Takip edilecek bu sitemle okulda yaşanabilecek olumsuzlukların önüne geçilebilir. Araştırmacılara şunlar önerilebilir: Performans değerlendirme sisteminde önemli bir yere sahip olduğu düşünülen değerlendirme modeline ilişkin araştırmalar yapılabilir. Performans değerlendirme sistemi üzerine farklı yöntemler kullanılarak araştırma yapılabilir. Araştırma sonuçları çeşitli platformlarda ilgili taraflara aktarılabilir.

## Kaynakça

- Akşit, F. (2006). Performans değerlendirmeye ilişkin öğretmen görüşleri (Bigadiç ilköğretim öğretmenleri örneği), *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2, s. 76-101.
- Altun, S. A., ve Memişoğlu, S. A. (2008). İlköğretim okullarında çoklu veri kaynağına dayalı performans değerlendirmesine ilişkin nitel bir çalışma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 54, s. 151-179.
- Balkar, B. ve Şahin, S. (2010). The opinions of secondary school teachers on teacher performance appraisal model and implementations. *Elementary Education Online*, 9(1), s. 396-412.
- Bozan, S. *Okul müdürlerinin öğretmen performans değerlendirme yeterliliklerinin okul müdürleri ve öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mardin Artuklu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mardin.
- Brown, S. L. (1997). *Perceptions of principals and teachers regarding the West Virginia mandated performance evaluation of teachers* (Doctoral dissertation) Retrieved from Pro Quest Dissertations and Theses. (UMI No. 9727667)
- Campbell, A. B. (2014). *Understanding the teacher performance evaluation process from the perspective of jamaican public school teachers* (Doctoral dissertation) Retrieved from Pro Quest Dissertations and Theses. (UMI No. 3631163)
- Carlos-Guzmán, J. (2016). What and how to assess teacher's performance? A proposal based on the factors that support learning. *Propósitos y Representaciones*, 4(2), s. 285-358. doi: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.124>
- Christensen, L.B., Johnson, R.B. ve Turner, L.A. (2015). Nitel ve karma yöntem araştırmaları. İçinde, M. Sever (Çev.), A. Aypay (Çev. Ed.) *Araştırma yöntemleri desen ve analiz* (s. 400-433). Ankara: Anı.
- Creswell, J. W. (2016). Araştırma deseni. E. Bukova Güzel, (Çev.), S. B. Demir, (Çev. Ed.), *Yazma stratejileri ve etik hususlar* (s. 77-104). Ankara: Siyasal.
- Çevik, H. H., Göksu, T., Bilgiç, V., Karakaya, M., Seyhan, K., ve Gül, S. K. (2008). *Kamu kurumlarında performans yönetimi*. Ankara: Seçkin yayıncılık
- Darling-Hammond, L. (2010). Evaluating teacher effectiveness: How teacher performance assessments can measure and improve teaching, <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED535859.pdf>, Erişim Tarihi: 01.05.2018

- Demirtaş, Z. (2005). İlköğretim okulu yöneticilerinin performanslarını değerlendirme ölçütleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 44, s. 489-506.
- Dilbaz Sayın, S. ve Arslan, H. (2017). Öğretmen ve okul yöneticilerinin öğretmen performans değerlendirme sürecindeki çoklu veri kaynakları ile ilgili görüşleri ve öz değerlendirmeleri. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi*, 6(2), s. 1222-1241.
- Ekinci, A. (2010). Opinions of principals and teachers working in primary schools about their vocational problems. *İlkoğretim Online*, 9(2), s. 734-748.
- Emery, R. A. (2014). *The relationship of teacher evaluations and changes in classroom instructional practice* (Doctoral dissertation) Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses. (UMI No. 3691437)
- Erdoğan, İ. (2014). *Eğitim ve okul yönetimi*. İstanbul: Alfa.
- Falak, Ö. (2017). *2016 yılı öğretmen performans değerlendirme sisteminin öğretmen ve yöneticilerin görüşlerine göre değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Gregoire, S. A. (2009). *Effectiveness of principals as evaluators of teachers*. (Doctoral dissertation) Retrieved from Pro Quest Dissertations and Theses. (UMI No. 3387261)
- Heneman III, H. G., Milanowski, A. T. (2004). Continuing assessment of teacher reactions to a standards-based teacher evaluation system. *Journal of Personel Evaluation in Education*, 17(2), s. 173-195.
- Kaçar, Y. (2018). *Öğretmenlerin performans değerlendirmesinin kurum yöneticilerine bırakılması ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale 18 Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Ladd, S. (2016). *An examination of teachers' perceptions of teacher evaluation in New Jersey school systems* (Doctoral dissertation) Retrieved from Pro Quest Dissertations and Theses. (Pro Quest No. 10056404)
- Luecke, R. (2015) *Performans yönetimi*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları
- McCaffrey, D. L. (2000). *Teacher attitudes toward supervision and evaluation in the developmental research schools of the state of Florida* (Doctoral dissertation) Retrieved from Pro Quest Dissertations and Theses. (UMI No. 9957889)
- MEB, (2015). Milli eğitim bakanlığı öğretmen atama ve yer değiştirme yönetmeliği. T.C. Resmi Gazete, 29329, Erişim Tarihi: 17 Nisan 2015.

- Merriam, S. B. (2015). Nitel vaka çalışması. İçinde, E. Karadağ ve S.Turan, (Çev.), *Nitel araştırma yöntemleri* (s.39-54). Ankara: Nobel.
- Merriam, S. B. (2015). Dikkatli bir gözlemci olmak. İçinde H. Özen, ve M. Yalçın (Çev.), S.Turan, (Çev. Ed.), *Nitel araştırma yöntemleri* (s. 111-130). Ankara: Nobel.
- Merriam, S. B. (2015). Araştırmanın desenlenmesi ve örneklem seçimi. S. Turan ve D. Yılmaz, (Çev.), S. Turan, (Çev. Ed.), *Nitel araştırma yöntemleri* (s. 55-82). Ankara: Nobel.
- Miles, M. B., Huberman A. M. (2015). Veri toplamaya odaklanmak ve veri toplamayı sınırlamak: anlamlı bir başlangıç. D. Örucü (Çev.), S. Akbaba Altun, ve A. Ersoy, (Çev. Ed.) *Nitel veri analizi* (s. 16-39). Ankara: PegemA.
- Oğuz, E. (2006). İlköğretim okul yöneticilerinin performanslarının değerlendirilmesine ilişkin görüşler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 46, s. 227-258.
- Öztekin, A. (2018). *Eğitim kurumlarında performans değerlendirmelerine ilişkin öğretmen görüşleri (Beşiktaş ilçesi örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Patton, M. Q. (2014). Nitel araştırma tasarımı. B. Tarman ve M. F. Yiğit, (Çev.), M. Bütün, S. B. Demir (Çev. Ed.), *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (s. 209-258). Ankara: PegemA.
- Soydan, T. (2012). Eğitim alanında performans değerlendirme sisteminin geçerliği üzerine yönetici ve öğretmen görüşlerine dayalı bir araştırma. *Ege Eğitim Dergisi*, 13(1), s. 1–25.
- Tekin, Y. F. ve Akyol, B. (2017). Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin değerlendirme sürecinde örgütsel adalete ilişkin görüşleri üzerine nitel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(1), s. 165-193. doi: 10.14527/kuey.2017.006
- Tofur, S., Aypay, A. ve Yücel C. (2016). 1980 - 2014 Türk milli eğitim şura kararları ile tebliğler dergisi fihristlerinin karşılaştırmalı değerlendirilmesi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 41(186), s. 253-274.
- Topuz, M. (2018). *Okul müdürleri ve öğretmenlerin performans değerlendirme süreci hakkındaki görüşleri: nitel bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.
- Türkoğlu, M. E., Cansoy, R. ve Parlar, H. (2017). Examining relationship between teachers' self-efficacy and job satisfaction. *Universal Journal of Educational Research*, 5, s. 765-772. 10.13189/ujer.2017.050509.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yonghong, C., Chongde, L. (2006). Theory and practice on teacher performance evaluation. *Front. Educ. China, 1*, s. 29–39, DOI 10.1007/s11516-005-0004-x.

Walsh, D. M. (1984). *Power in teaching: the professional-bureaucratic interface face* (Doctoral dissertation) Retrieved from Pro Quest Dissertations and Theses. (UMI No. 8411343)

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2009). Teacher evaluation a conceptual framework and examples of country practices. <http://www.oecd.org/education/school/44568106.pdf>, Erişim Tarihi: 12.06.2018

## **ASSESSMENT OF TEACHER PERFORMANCE: A CASE STUDY BASED ON THE PERSPECTIVES OF THE SCHOOL PRINCIPAL AND TEACHERS**

### **Extended Abstract**

#### **Introduction**

Assessment of employee performance is one of the fundamental points for the organizations. According to Luecke (2015), when it comes to performance evaluation, the method, which is asserted to comprehend the work of the employee related to the given objectives, comes to mind. The objectives can be listed as follows: to assess personal goals, improve performance, acquire constructive feedback, and improve organizational environment. An important area for the performance assessment is education. The performance of the teachers should be assessed so as to perform education in accordance with the objectives. According to the OECD report (2009), assessment of teachers is of two purposes. The first one is to enable teachers to develop practices through which they can further develop their strengths and weaknesses (developer function) and the second one is student-centered; to enable the student to achieve the best performance to ensure learning (accountability). It is observed that assessment of teacher performance in the Turkish education system is mostly carried out by inspectors and school principals. Besides, for the first time, the assessment was determined in 10 fields in the form of ANNEX-3 in the Ministry of National Education Teacher Assignment and Relocation Regulation, which was published in the Official Gazette dated 17.04.2015 and numbered 29329. It was carried out at the end of the 2015-2016 academic year based on 50 criteria. The thesis bank of the Council of Higher Education was scanned and 180 theses were detected related to teacher performance evaluation; however, only 5 of them were related to the research topic. This situation indicates that the issue has not been adequately examined so far. The purpose of this research is to comprehend the effects of teacher performance assessment on the Turkish education system according to 50 criteria in 10 fields in the form of ANNEX-3 in the Ministry of National Education Teacher Assignment and Relocation Regulation, which was published in the Official Gazette dated 17.04.2015 and numbered 29329.

#### **Method**

The research was conducted in accordance with a qualitative case study design. Nine educators participated in the research. The maximum variation among the purposeful sampling methods and the snowball sampling strategy were implemented in the study. The data were collected

through the interview form and observations. Four of the strategies mentioned by Christensen et al. (2015) were used in order to increase the validity of the study. These strategies are data variation, field survey, external audit, and direct quotation. Permissions related to the institutional and individual participation in the study were obtained. The descriptive analysis technique was conducted in the analysis of the data.

### **Conclusion and Recommendations**

The participants generally consider the “assessment” as an understanding of the difference between the current situation and the situation at the very beginning. While evaluating, a performance and development based approach is adopted without making any discrimination. It is emphasized that the process-based model that can be developed by taking the opinions of the evaluators is appropriate in assessing the performance. It is comprehended that the previous experiences and legislation were carried out in assessing the performance. Even through the assessment of performance was considered as necessary, the process did not lead to the expected results in the implementation phase and caused disagreements within the school.

Based on the findings of the study, practitioners need to prioritize the development of the teacher in the assessment process. The criteria can be applied by incorporating them into the process as much as possible. Additionally, researchers can carry out studies in order to generate an assessment model that is considered to have an important place in the performance assessment system. Also, performance assessment system can be researched by utilizing some other different methods. The results obtained from such research can be transferred to the related parties on various platforms.