

# ÖĞRETMENLERİN PERSPEKTİFİNDEN ORTAÖĞRETİMDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ: ANKARA İLİ MAMAK İLÇESİ ÖRNEĞİ

Sinan GÜRCÜOĞLU<sup>1</sup>, Fatih ÖZDEMİR<sup>2</sup>

## Öz

Türkiye’de öğretmenlere yönelik uygulanacak performans değerlendirmenin oluşum sürecine öğretmenlerin de dahil edilerek görüşlerinin alınması, uygulamanın başarısı ve eğitimin niteliği bakımından oldukça önemlidir. Araştırmada, performans değerlendirmenin çeşitli boyutlarına yönelik öğretmenlerin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini, 2015/2016 eğitim-öğretim yılında Ankara merkez ilçelerinden Mamak’taki resmi ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklemi ise, 2015/2016 eğitim-öğretim yılı içinde Mamak’taki ortaöğretim okullarında çeşitli branşlarda görevli 320 öğretmen oluşturmaktadır. Nicel araştırma türlerinden betimsel araştırma yönteminin kullanıldığı araştırmada öğretmenlerin görüşlerini belirlemek üzere performans değerlendirmenin dört boyutuna (mesleki kriter, değerlendirici, değerlendirme ve zaman) yönelik 5’li likert tipinde araştırmacı tarafından geçerlik testi yapılarak hazırlanan ve 25 sorudan oluşan bir anket uygulanmıştır. Araştırma bulgularına göre; öğretmenler performans değerlendirmenin uygulanmasına olumlu bakmakta ve mesleki kriterlerin performans değerlendirmede daha belirleyici olması gerektiğini belirtmektedirler. Ayrıca çoklu veri kaynaklı değerlendirmeye öğretmenler kısmen olumlu görüş bildirmişler ve değerlendirmenin yılda birden çok yapılması gerektiğini düşünmektedirler. Çalışmanın sonunda elde edilen bulgular ışığında öğretmenlerin performanslarının objektif ve ölçülebilir ölçütlerle değerlendirilmesine ilişkin yapılacak bir performans değerlendirmede, değerlendirme kriterlerinin neler olması gerektiğine ve değerlendirmenin nasıl yapılması gerektiğine yönelik önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Performans Değerlendirme, Performans Yönetimi, Performans Kriteri, Türk Milli Eğitim Sistemi.

## *Performance Evaluation In Secondary Education From The Perspective Of Teachers: A Case Of Mamak District Of Ankara*

### *Abstract*

Turkey will be implemented in performance assessment for teachers by teachers, including the formation process of receiving the opinion, is very important for the quality of education and the success of the application. In this research, it is aimed to determine teachers’ opinions about various aspects of performance evaluation. The population of the study consists of teachers working in official secondary schools in Mamak, one of the central districts of Ankara in the 2015/2016 academic year. The sample consisted of 320 teachers working in various branches in secondary schools in Mamak in the 2015/2016 academic year. In this study, descriptive research method, which is one of the quantitative research types, was used to determine the views of teachers and a questionnaire consisting of 25 questions prepared by the 5-point Likert type researcher for four dimensions of performance evaluation (professional criteria, evaluator, evaluation and time) was applied. According to the research findings; teachers have a positive view on the implementation of performance evaluation and stated that professional criteria should be more decisive in performance evaluation. In addition, teachers gave some positive opinions to the multi-data evaluation and they think that the evaluation should be done more than once a year. At the end of the study, in the light of the findings, a performance evaluation regarding the evaluation of teachers’ performances with objective and measurable criteria was made and recommendations were made about what the evaluation criteria should be and how the evaluation should be done.

**Keywords:** Performance Evaluation, Performance Management, Performance Criteria, Turkish National Education System

Gönderilme Tarihi: 05.04.2019

Kabul Tarihi: 06.11.2019

1 Dr. Öğr. Üyesi, Uşak Üniversitesi, Adalet MYO, sinan.gurcuoglu@usak.edu.tr

2 Kamu Yönetimi Uzmanı, Milli Eğitim Bakanlığı, ozdemirfatih05@gmail.com

## Giriş

Önemi ve etkisi itibariyle eğitim sistemini, dolayısıyla okulları Türk Kamu Yönetiminde performans bağlamında reform çalışmalarının dışında tutmanın ülkenin insan kaynağına yönelik yapılacak eksik bir düzenleme olacağı söylenebilir. Hem özel sektör örgütlerinde hem de kamu örgütlerinde yönetim alanında ortaya çıkan gelişmeler ve değişimler, örgütsel anlamda Milli Eğitim Bakanlığını da etkilemektedir. Eğitim sistemini iyileştirmeye yönelik olarak ortaya konulan politika, strateji ve eylemlerin başarıya ulaşmasında en temel birimler okullardır (Millî Eğitim Bakanlığı, 2018, s. 27). Dolayısıyla okulların amaç ve hedeflerini belirlerken içinde buldukları çevrenin önceliklerini dikkate almaları ve faaliyetlerini bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik düzenlemeleri, sistemin genelinde iyileşme elde etmenin temel koşuludur.

Türkiye’de personel değerlendirmesi, uzun yıllar boyunca “Devlet Memurları Kanunu (DMK)” dayanak alınarak oluşturulan gizli sicil raporları aracılığıyla yapılmıştır. Öğretmenlere yönelik yapılan değerlendirme ise sicil amirinin doldurduğu gizli sicil raporlarına ek olarak “Millî Eğitim Temel Kanunu (1739 Sayılı Kanun)”na dayanılarak müfettişlerce de yapılmıştır. Ancak öğretmenlere yönelik bu değerlendirmelerin klasik yöntemle yapıldığı, öğretmenlerin gerek mesleki gerekse kişisel gelişimlerine katkı sağlamaktan uzak olduğu, performans değerlendirmesinden çok bir durum belirleme uygulaması olarak gerçekleştiği söylenebilir. Okulların değişen çevreye ayak uydurabilmeleri, gerek örgütsel anlamda gerekse bireysel anlamda performansı etkileyen unsurların başında gelmektedir. Bu bakımdan eğitim örgütlerinin toplumsal talep ve ihtiyaçların temelinde kendilerini yenileyebilecek çağdaş yönetim yaklaşımlarını benimsemeleri ve eğitim örgütlerinde üst düzey bir örgütsel etkinliğe ulaşmak için performansa dayalı bir yönetim anlayışının hâkim kılınması önemlidir.

Bu araştırmada; Milli Eğitim Bakanlığında öğretmenlere yönelik olarak uygulanacak bir performans değerlendirmenin niteliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Eğitimin temel unsurlarından birinin öğretmen olması da eğitime ilişkin yapılacak düzenlemelerde öğretmenlerin görüşlerinin alınmasının gerekçesi olarak gösterilebilir. Bu bağlamda bu araştırma önemlidir. Araştırmanın, Milli Eğitim Bakanlığının kamu örgütleri arasında en fazla personele sahip olması nedeniyle ortaya konulacak uygulamaların içselleştirilmesi ve amaca ulaşmasını olumlu yönde etkileyeceği de söylenebilir. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin objektif kriterlerin uygulanması durumunda yapılacak bir performans değerlendirme uygulanmasına genel anlamda olumsuz bakmadıkları ve mesleki kriterlerin performans değerlendirmede daha belirleyici olması gerektiğini düşündükleri tespit edilmiştir. Ayrıca yalnızca okul müdürünün değerlendirici olmasını kabul edilebilir bulmadıkları, buna karşın çoklu veri kaynaklı değerlendirmeye kısmen olumlu baktıkları ve değerlendirmenin yılda birden çok yapılması gerektiğini düşündükleri görülmüştür.

## **Performans kavramı**

Performans, kökeni itibarıyla İngilizce “performance” sözcüğünün Türkçesi olan “başarım, başarı seviyesi, elde edilen başarı derecesi” gibi anlamları içermektedir (Bozkurt ve Diğ., 1998: 203). Zaman zaman “performans” yerine “başarı” sözcüğünün kullanıldığı da görülmektedir. “Başarı” sözcüğü ise Türkçe sözlükte “başarmak eylemi ya da başarılan eylem” olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2005). Performans, genel bir tanımla, önceden belirlenmiş bir amaca ulaşmak için yapılan planlar doğrultusunda varılan noktayı, bir başka deyişle, ulaşılan sonuçları kalite bakımından ifade eden bir kavramdır. Ortaya konulan amaçlara ne düzeyde erişildiğinin bir ölçümüdür. Ulaşılan bu sonuç mutlak olabileceği gibi nisbi de olabilmektedir. Örneğin bir maraton koşucusunun varış çizgisine ulaştığındaki bireysel derecesi ya da toplam sıralama içindeki yeri, en alt düzeydeki üretim biriminin gerçekleştirdiği üretim ya da bu üretimin önceden konulan hedefe oranıdır. Songur'e göre (1995, s. 1) ise performans; kişi, grup ya da örgüt düzeyinde bir işe yönelik önceden belirlenen hedef doğrultusunda hangi noktaya ulaşıldığının veya neyin hangi ölçüde başarılabilmesinin miktar ve kalite bakımından ifadesidir. Performans, bir işin belirlenen koşullar dahilinde yerine getirilmesinde işgörenin davranış şekli olarak da tanımlanmaktadır. Performans işgörenin belirli bir süre içinde kendisine verilmiş bir görevi yerine getirerek ulaştığı sonuçlardır (Küçük, 2005, s. 15).

## **Performans Yönetiminin Tanımı ve Önemi**

Performans yönetimi, örgütün fonksiyonlarından biri olan insan kaynakları yönetiminin bir faaliyeti olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için, teknolojinin de etkisiyle değişen ve gelişen çevreye uyum sağlayabilmeleri zorunlu görünmektedir. Bununla birlikte işgörenlerin mesleki anlamda gelişmelerini sağlamak ve böylece görev ve sorumluluklarını etkin bir biçimde yerine getirmeleri için, örgütlerin performans yönetimini uygulamaları bir gereklilik haline almıştır (Helvacı, 2002, s. 156).

Performans yönetimi, performans amaç ve hedeflerinin belirlenmesini, yönetimin bu amaç ve hedeflere yönelik olarak personelden neler beklediğini bildirmesini, performansın izlenmesini, ölçülmesini, değerlendirilmesini, değerlendirme sonuçlarının personele bildirilmesini, personelin becerilerinin artırılmasını, ücret ve kariyer yönetimini, isteklendirme ve disipline yönelik teknikleri içinde barındıran “şemsiye bir terim” olarak kullanılmaktadır (Benligiray, 1999, s. 27). Performans Yönetimi, örgütün amaçlarına ve bu amaçlar doğrultusunda işgörenin ortaya koyduğu performansa yönelik olarak örgütte ortak bir anlayışın oluşturulmasıdır. Diğer taraftan işgörenin, bu amaçlar doğrultusunda gösterdiği ortak çabaya, çalışmalarıyla sunacağı katkının miktarını arttıracak şekilde “yöneltilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi” sürecidir

(Canman, 2000, s. 138). Performans yönetimini sistem yaklaşımı içinde ele alırsak; farklı alt boyutları bulunan bir süreci ifade ettiğini görmek mümkündür. Ancak bu sistemin başarıya ulaşması için sürecin başından sonuna kadar sistemin alt boyutlarının sıralı olarak başarılı bir şekilde uygulanması gerekmektedir (Öztaş ve Gürcüoğlu, 2018, s. 212).

## **Performans Değerlendirme**

Performans değerlendirme, işgörenlerin yönetimin beklentilerine ulaşip ulaşmadığını ya da ne ölçüde ulaşabildiğini gösteren bir süreçtir (Dann, ve Stephens, 1972). Belirli bir zaman diliminde gözlem yapmak değerlendirme yapmak için gereklidir. Argon ve Eren'e göre (2004, s. 224) performans değerlendirme; işgörenin önceden belirlenmiş ve tanımları yapılmış görevlerini belirli bir zaman diliminde gerçekleştirme seviyesinin tespit edilmesidir. Bu tespitin yapılabilmesi için de işgörenin değerlendirilmeye tabi tutulduğu kriterlerin sayısallaştırılmış olması gerektiği görülmektedir. Örgütsel hedefler ile işgörenlerin beklentilerinin aynı noktada kesiştirilmesini sağlayan bir aşama olarak karşımıza çıkan performans değerlendirme süreci aynı zamanda örgüte, işgörenlerin örgütsel amaçlara olan kişisel katkılarının tespit edilmesi imkânını da vermektedir. Bu sayede performans değerlendirme sürecinde gerek örgüt gerekse işgörenler büyük yararlar elde edebilmektedirler. (Aktan, 1999, s. 1-2).

Performans değerlendirme, yapılan değerlendirmede ele alınan konuya ilişkin olarak "bireysel ve örgütsel" değerlendirme olmak üzere iki ayrı şekilde tanımlanabilir. Bireysel performans değerlendirme; örgütteki hiçbir bireyin ayrı tutulmaksızın tüm yönleri ile gözden geçirildiği, hataların ve başarıların sorumluluğunun ortak paylaşılmasına ve geliştirmeye imkân sağlayan canlı bir sistemdir (Fındıkçı, 2000, s. 296). Örgütsel performans değerlendirme ise; örgüt kaynaklarının "verimlilik, etkililik, tutumluluk" ilkelerine uygun olarak yönetilip yönetilmediği ve yönetsel sorumlulukların belirlenen düzeyde karşılanıp karşılanmadığını tespit etmek amacıyla örgütün faaliyetlerinin değerlendirilmesidir (Sayıştay, 2002, s. 51).

## **Ortaöğretimde Performans Değerlendirme**

Milli Eğitim Bakanlığı, 17.04.2015 tarihinde yürürlüğe giren "Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği" ile öğretmenlere yönelik performans değerlendirmesi uygulamasını hayata geçirmiştir. Bu doğrultuda 10 mesleki ölçüt ve her ölçüte yönelik 5 göstergeden oluşan toplam 50 maddelik bir performans değerlendirme formu hazırlamış ve bütün öğretmenlerin performanslarını ölçme amaçlı ilk kez 2015 yılında uygulamıştır (MEB, 2018/a). Bu yönetmeliğe göre, Bakanlığa bağlı her kademe ve türden eğitim örgütünde görevini sürdüren öğretmenlere yönelik her ders yılı bitiminde, okul müdürü tarafından

performans değerlendirme yapılması hükme bağlanmıştır. Yönetmelikle veri kaynağı olarak uygulamada yalnızca okul müdürleri seçilmiş ve performans değerlendirmenin üst amir tarafından yapılması yoluna gidilmiştir. Değerlendirmeler Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemi (Mebbis) üzerinden ders yılı bitiminden başlamak üzere bir ay içinde yapılmaktadır.

Performans yönetiminin uygulandığı örgütlerde “vizyon, misyon, amaçlar ve hedefler” doğrultusunda bireysel planlar yapılmaktadır (Böke, 2000, s. 30). Bu doğrultuda ortaöğretim okullarında performans değerlendirme ekibiyle işbirliği halinde yıllık iş planları anlamına da gelen bireysel performans planları yapılmaktadır. Bireysel hedeflerin planlanması ile okul hedefleriyle kişisel hedefler arasında bir köprü oluşturulmak istenmektedir. Bireysel performans planında geleceğe ilişkin hedeflerin belirlenmesiyle yöneticilerin bu hedefler doğrultusunda yapacağı destek ve yönlendirme ile birlikte eğitim ve diğer kaynakların kullanım biçimi ve kullanım zamanı da tespit edilir (Öztürk, 2006, s. 59).

Ortaöğretim okullarında öğretmenlere uygulanan performans değerlendirmesinin temel iki amacı bulunmaktadır. İlki, eğitim öğretim faaliyetlerinin bütün öğrencilere yönelik olmak üzere belirli bir seviyede nitelikli bir şekilde yürütülmesidir. İkincisi ise, öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişimlerinde, geliştirmeye açık olan alanların tespit edilmesi ve öğretimin etkililiğinin artırılmasında bu alanlara odaklanmayı gerçekleştirmektir. Ortaöğretim okullarında performans değerlendirmede değerlendiriciler okul müdürleridir. Okul müdürlerinin, öğretmenleri takip edebilme, sınıfta ve okul içi etkinliklerde daha yakından izleme, gerek öğretmenleri gerekse okulu bütünsel bir algıyla hedeflere yönelik olarak değerlendirebilme imkânları bulunmaktadır (MEB EARGED, 2006, s. 48).

Okul müdürlüğüne atanabilme ölçütleri arasında mevzuat gereği belirli bir süre içinde öğretmenlik yapmış olmak bulunmaktadır. Ayrıca okul müdürlerinin fiilen haftada altı (6) saat derse girerek öğretmenlik yapma yükümlülüğü, öğretmenleri doğru bir biçimde değerlendirebilmeleri bakımından önemli sayılabilecek bir husustur (Resmi Gazete, 2006). Bu uygulama temelinde rasyonel görünmektedir. Çünkü okul müdürü bu şekilde empati kurabilecek ve hem öğretmenlerin performans düzeylerini hem de öğretmen performansları arasındaki farklılıkları iyi derecede bilebilecektir. Ancak değerlendirmede tek amir uygulamasının değerlendiricinin kişisel ilişkiler ve öznel öğelerin etkisi altında kalarak duygusal kararlar verebilme ihtimali bulunmaktadır (A.g.e., 2005, s. 35). Çoklu kaynaklara dayalı olarak yapılacak değerlendirmede ise değerlendiricilerin öğretmenleri iyi tanımaları ve nesnel davranmaları önemlidir.

Araştırmanın problem cümlesi “Ortaöğretim kademesindeki okullarda görev yapan öğretmenlerin, performanslarını ölçmede kullanılacak kriterler ve değerlendirme yöntemine yönelik görüşleri nelerdir?” olarak belirlenmiştir. Araştırmanın alt problemleri ise şunlardır;

1. Ortaöğretim kademesindeki okullarda görev yapan öğretmenlerin mesleki kriterlere ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Ortaöğretim kademesindeki okullarda görev yapan öğretmenlerin değerlendiriciye ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Ortaöğretim kademesindeki okullarda görev yapan öğretmenlerin öğretmen performansının değerlendirilmesine ilişkin görüşleri nelerdir?
4. Ortaöğretim kademesindeki okullarda görev yapan öğretmenlerin performans değerlendirmenin yapılma zamanına ilişkin görüşleri nelerdir?

## **Yöntem**

Eğitim Sisteminde temel unsur olan öğretmenin niteliğinin, eğitimin niteliğine doğrudan etki ettiği söylenebilir. Öğretmen, programın uygulayıcısı olması nedeniyle eğitim sürecini etkileyebilmektedir (Çelikten ve Özkan, 2018, s. 809). Bu bakımdan öğretmenlere yönelik doğru yapılan performans değerlendirme uygulamalarının öğretmenin mesleki gelişim sürecinin doğru planlanmasına ve uygulanmasına, dolayısıyla eğitimin kalitesine etki eden çok önemli bir unsurdur denilebilir. Performans değerlendirmede, değerlendirme kriterlerinin öğretmenlerce bilinmesi, kabullenilmesi ve kendilerinden mesleki olarak ne beklediğini anlamaları gerek bireysel gerekse örgütsel performansa sunacakları katkıyı artıracaktır.

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, verilerin analizi, veri toplama araçları gibi araştırmanın yöntemine ilişkin bilgilere aşağıda sırasıyla yer verilmiştir.

### **Araştırmanın Modeli**

Bir konu, durum veya olaya ilişkin olarak katılımcıların görüşlerinin belirlendiği nicel araştırma türlerinden biri olan "betimsel araştırmanın" (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz & Demirel, 2012) kullanıldığı bu çalışmada, nicel verileri toplamak üzere bir ölçek geliştirilmiştir. Veriler bu anket aracılığıyla elde edilmiştir.

### **Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini, 2015/2016 eğitim-öğretim yılında Ankara merkez ilçelerinden Mamak'taki resmi ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklemi ise, 2015/2016 eğitim-öğretim yılı içinde Mamak'taki ortaöğretim okullarında çeşitli branşlarda görevli 320 öğretmen oluşturmaktadır. Öğretmenlerin branşlara göre dağılımının okullardaki branş derslerinin dağılımları ile uyumlu olduğu belirlenmiştir. Mesleki anlamda öğretmenlerin %80,6'sının kıdeminin 11 yıl ve daha üzeri olduğu ve cinsiyet bakımından araştırmaya ka-

tılanların %58'inin kadın, %42'sinin ise erkek olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan öğretmenlerin % 84,4'ü evli ve eğitim durumu bakımından yaklaşık dörtte birinin lisansüstü (% 26,3) eğitimi aldıkları tespit edilmiştir. Örneklemenin tespitinde "basit seçkisiz örnekleme yöntemi" kullanılmıştır. Bu örnekleme yöntemi ise, evrene dahil olan bütün birimlerin örnekleme seçilme konusunda "eşit ve bağımsız" bir şansa sahip olduklarını ifade etmektedir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2012).

## **Veri Toplama Araçları**

Nicel araştırma türlerinden betimsel araştırma yönteminin kullanıldığı araştırmada öğretmenlerin görüşlerini belirlemek üzere performans değerlendirilmesinin mesleki kriter boyutu, değerlendirici boyutu, değerlendirme boyutu ve değerlendirilmesinin zaman boyutu olmak üzere dört boyutuna yönelik 5'li likert tipinde araştırmacı tarafından güvenilirlik ve geçerlik testi yapılarak hazırlanan ve 25 sorudan oluşan bir anket uygulanmıştır. Anketin güvenilirlik ve geçerliğini test etmek üzere 20 öğretmenin katılım sağladığı bir ön test uygulanmıştır. Yapılan ön test sonrasında 2015-2016 eğitim öğretim yılı Mart ayı içerisinde Mamak ilçesinde bulunan 14 okula 580 anket formu dağıtılmış ve üç hafta içinde geri toplanmıştır. Anket formlarından 324'ü öğretmenler tarafından yanıtlanmış ancak 4'ü eksik veriler nedeniyle elenerek 320 anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Yapılan analiz sonucunda cronbach's alpha katsayısı ortalamasının 0,94 olduğu görülmüştür.

## **Verilerin Analizi**

Performans değerlendirilmesinin mesleki ölçütler boyutu, değerlendiriciler boyutu, değerlendirme boyutu ve değerlendirilmesinin zaman boyutuna ilişkin düşünce ve önerilerin belirlenmesine yönelik maddelerin çözümlenmesinde frekans ve yüzde hesaplamalarının yanı sıra ortalama istatistikleri kullanılmıştır. Verilerin analizinde Bağımsız Örnekler t Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmıştır. ANOVA sonucu anlamlı çıkan sonuçların hangi grup veya gruplardan kaynaklandığı ise ANOVA ile birlikte seçilen LSD (Fisher'sLeastSignificantDifference Test) testi ile test edilmiştir. Araştırmada kullanılan istatistiksel analizlerde anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiştir. Katılımcıların mesleki ölçütler boyutu, değerlendiriciler boyutu, değerlendirme boyutu ve değerlendirilmesinin zaman boyutuna dair düşünce ve önerilerin tespit edilmesi için maddelerin analizinde frekans(n), yüzde(%) ve ortalama istatistikleri de kullanılmıştır.

## **Bulgular ve Yorumlar**

Araştırmanın 4 alt problemine yönelik olarak sağlanan verilere dayanan bulgular, her bir alt problemin tablo ve açıklamalarıyla beraber kendi sırasına uygun bir şekilde verilmiş ve yorumlar yapılmıştır. Aşağıda yer verilen bulgular ve bu bulgulara dayalı olarak yapılan yorumlarda araştırmanın amaçlarıyla ilgili soru-

ların sırası takip edilmiştir. Her maddenin performans değerlendirme üzerinde olan etkilerine ait dağılım tablolarında gösterilmiştir.

## Mesleki Kriterlere İlişkin Bulgular

**Tablo 1.** “Eğitim ve öğretimi planlayabilme kriteri performans değerlendirmede kullanılmaktadır.”

	Frekans	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma	Katılma Düzeyi
“Kararsız”	4	3			
“Katılmama”	35	10,9			
“Kısmi katılma”	73	22,8	2,77	,993	Katılma
“Katılma”	126	39,4			
“Tamamen katılma”	82	5,6			

Bu bölümde; performans değerlendirmenin mesleki kriterlerine dair öğretmenlerin görüşlerini belirlemek üzere 10 maddeden oluşan soru ve cevaplar yer almaktadır. Buna göre “eğitim ve öğretimi planlayabilme kriteri performans değerlendirmesinde kullanılmalıdır” ifadesine ilişkin bulgular Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1’de görüleceği üzere, “eğitim ve öğretimi planlayabilme kriteri performans değerlendirmesinde kullanılmalıdır” ifadesine yönelik olarak katılımcılardan alınan cevaplarda %65 oranında “katılma”, %22,8 oranında “kısmi katılma”, %10,9 oranında “katılmama” durumu söz konusudur. Ortalama ise 2,77 düzeyinde “katılma” vardır. Bu sonuca göre; öğretmenlerin performans değerlendirmesinde “eğitim ve öğretimi planlayabilme kriterinin” yer alması gerektiğini düşündükleri söylenebilir.

“Eğitim ve öğretim ortamlarını düzenleyebilme kriteri performans değerlendirmesinde kullanılmalıdır” ifadesine öğretmenlerin verdiği cevaplara ilişkin bilgiler Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.** “Eğitim ve öğretim ortamlarını düzenleyebilme kriteri performans değerlendirmede kullanılmalıdır”

	Frekans	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma	Katılım Düzeyi
“Kararsız”	3	,9			
“Katılmama”	41	12,8			
“Kısmi katılma”	81	25,3	2,62	0,929	Katılma
“Katılma”	145	45,3			
“Tamamen katılma”	50	15,6			



Tablo 2'den "eğitim ve öğretim ortamlarını düzenleyebilme kriteri performans değerlendirmesinde kullanılmalıdır" ifadesine yönelik olarak katılımcılardan alınan cevaplarda %60,9 oranında "katılma", %25,3 oranında "kısmi katılma", %12,8 ise "katılmama" durumu söz konusu olduğu görülmektedir. Ortalama 2,62 düzeyinde "katılma" vardır. Buna göre öğretmenler, performans değerlendirmede, eğitim öğretim yapılan ortamları düzenleyebilmenin kriter olarak yer almasını istemektedirler denilebilir.

Aşağıda Tablo 3'de "iletişim becerilerini etkili olarak kullanabilme kriteri performans değerlendirmede yer almalıdır" ifadesine yönelik olarak katılımcılardan alınan cevaplar gösterilmiştir.

**Tablo 3.** "İletişim becerilerini etkili olarak kullanabilme kriteri performans değerlendirmede kullanılmalıdır."

	Frekans	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma	Katılım Düzeyi
"Kararsız"	5	1,6			
"Katılmama"	35	10,9			
"Kısmi katılma"	67	20,9	2,76	0,983	Katılma
"Katılma"	138	43,1			
"Tamamen katılma"	75	23,4			

Tablo 3'de görüleceği üzere, "performans değerlendirmede, iletişim becerilerini etkili kullanabilme kriteri yer almalıdır" ifadesine yönelik olarak katılımcılardan alınan cevaplarda, %66,5 oranında "katılma", %20,9 oranında "kısmi katılma", %10,9 oranında ise "katılmama" durumu söz konusu olduğu görülmektedir. 2,76 düzeyinde ise ortalama bir "katılma" olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre öğretmenlerin performans değerlendirmede iletişim becerilerini etkili olarak kullanabilme kriterinin yer almasını istediklerini söyleyebiliriz. "Öğrencileri hedef kazanımlara yönelik olarak güdeleyebilme kriteri performans değerlendirmede kullanılmalıdır" ifadesine yönelik olarak öğretmenlerin görüşleri aşağıda Tablo 4'te gösterilmektedir.

**Tablo 4.** “Öğrencileri hedef kazanımlara yönelik olarak güdeleyebilme kriteri performans değerlendirmede kullanılmalıdır”

	Frekans	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma	Katılım Düzeyi
“Kararsız”	4	1,3			
“Katılmama”	41	12,8			
“Kısmi katılma”	71	22,2	2,72	1,005	Katılma
“Katılma”	128	40,0			
“Tamamen katılma”	76	23,8			

Tablo 4’te, “performans değerlendirmede öğrencileri hedef kazanımlara yönelik olarak güdeleyebilme kriteri yer almalıdır” ifadesine yönelik olarak katılımcılardan alınan cevaplarda %63,8 oranında “katılma”, %22,2 oranında “kısmi katılma”, %12,8 oranında ise “katılmama”; ortalama 2,72 düzeyinde “katılma” durumu söz konusu olduğu görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin, performanslarının değerlendirilmesinde “öğrencileri güdeleyebilme kriterini” önemsedikleri söylenebilir. Aşağıda Tablo 5’te “Çevresel öğrenmeyi destekleyecek şekilde kullanabilme kriteri performans değerlendirmede kullanılmalıdır” ifadesine yönelik öğretmenlerin görüşleri yer almaktadır.

**Tablo 5.** “Çevresel öğrenmeyi destekleyecek şekilde kullanabilme kriteri performans değerlendirmede kullanılmalıdır”

	Frekans	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma	Katılım Düzeyi
“Kararsız”	6	1,9			
“Katılmama”	49	15,3			
“Kısmi katılma”	90	28,1	2,51	0,992	Katılma
“Katılma”	125	39,1			
“Tamamen katılma”	50	15,6			

Tablo 5’te, “çevresel öğrenmeyi destekleyecek şekilde kullanabilme kriteri performans değerlendirmede yer almalıdır” ifadesine yönelik olarak katılımcılardan alınan cevaplarda %54,7 oranında “katılma”, %28,1 oranında “kısmi katılma”, %15,3 oranında ise “katılmama”; 2,51 düzeyinde de ortalama “katılma” durumu söz konusudur. Buna göre öğretmenler çevresel imkânları değerlendirmeyi ve aile katılımını, eğitime katkı sağlayan bir unsur olarak görmekte ve performans değerlemede kullanılmasını istemektedirler denilebilir.

Aşağıda Tablo 6’da “zamanı yönetebilme kriteri performans değerlendirmede kullanılmalıdır” ifadesine ilişkin öğretmenlerin görüşleri yer almaktadır.

**Tablo 6.** “Zamanı yönetebilme kriteri performans değerlendirmede kullanılmalıdır”

	Frekans	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma	Katılım Düzeyi
“Kararsız”	9	2, 8			
“Katılmama”	41	12, 8			
“Kısmi katılma”	69	21, 6	2, 67	1, 051	Katılma
“Katılma”	128	40, 0			
“Tamamen katılma”	73	22, 8			

Tablo 6’dan, “zamanı yönetebilme kriteri performans değerlendirmede kullanılmalıdır” ifadesine yönelik olarak katılımcılardan alınan cevaplarda %62,8 oranında “katılma”, %21,6 oranında “kısmi katılma”, %12,8 oranında ise “katılmama”; 2,67 düzeyinde ortalama “katılma” olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, öğretmenlerin zaman yönetimini bir performans değerlendirme kriteri olarak gördükleri ve değerlendirmede yer alması gerektiğini düşündükleri söylenebilir.

**Tablo 7.** “Öğretim tekniklerini etkili kullanabilme kriteri performans değerlendirmede kullanılmalıdır”

	Frekans	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma	Katılım Düzeyi
“Kararsız”	5	1, 6			
“Katılmama”	38	11, 9			
“Kısmi katılma”	72	22, 5	2, 74	1, 013	Katılma
“Katılma”	125	39, 1			
“Tamamen katılma”	80	25, 0			

Tablo 7’den görüleceği üzere, “öğretim tekniklerini etkili kullanabilme kriteri performans değerlendirmede kullanılmalıdır” ifadesine yönelik olarak katılımcılardan alınan cevaplarda %64,5 oranında “katılma”, %22,5 oranında “kısmi katılma”, %11,9 oranında ise “katılmama”; 2,74 düzeyinde ise ortalama “katılma” söz konusudur. Öğretmenler performanslarının değerlendirilmesinde öğretim yöntem ve tekniklerini etkili kullanabilmenin bir performans değerlendirme kriteri olarak kullanılmasını istemektedirler.

**Tablo 8.** “Eğitim ve öğretim sürecini değerlendirebilme kriteri performans değerlendirilmede kullanılmalıdır”

	Frekans	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma	Katılım Düzeyi
“Kararsız”	7	2, 2			
“Katılmama”	36	11, 3			
“Kısmi katılma”	64	20, 0	2, 73	1,000	Katılma
“Katılma”	142	44, 4			
“Tamamen katılma”	71	22, 2			

Tablo 8’de, “eğitim ve öğretim sürecini değerlendirebilme kriteri performans değerlendirmede kullanılmalıdır” ifadesine yönelik olarak katılımcılardan alınan cevaplarda %66,6 oranında “katılma”, %20 oranında “kısmi katılma”, %11,3 oranında ise “katılmama” durumu söz konusudur. 2,73 düzeyinde de ortalama “katılma” görülmüştür. Bu sonuca göre, öğretmenler eğitim ve öğretim sürecini değerlendirebilmenin performans değerlendirmede kriter olarak kullanılmasını istemektedir denilebilir.

**Tablo 9.** “Eğitim öğretim politikalarına uyum sağlama ve katkı sunabilme kriteri performans değerlendirmede kullanılmalıdır”

	Frekans	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma	Katılım Düzeyi
“Kararsız”	13	4, 1			
“Katılmama”	49	15, 3			
“Kısmi katılma”	94	29, 4	2, 46	1, 082	Katılma
“Katılma”	105	32, 8			
“Tamamen katılma”	59	18, 4			

Tablo 9 incelendiğinde, “performans değerlendirmede, eğitim öğretim politikalarına uyum sağlama ve katkı sunabilme kriteri kullanılmalıdır” ifadesine yönelik olarak katılımcılardan alınan cevaplarda %51,2 oranında “katılma”, %29,4 oranında “kısmi katılma”, %15,3 oranında ise “katılmama” durumu görülmektedir. 2,46 düzeyinde de ortalama “katılma” vardır. Bu sonuç ise; öğretmenlerin zümre kararlarına uyulması ve proje çalışmalarına yönelik becerilerin performans değerlendirmede kullanılmasını istediklerini ifade etmektedir.

**Tablo 10.** “Öğretmenliğin mesleki tutum ve davranışlarına sahip olma kriteri performans değerlendirmede kullanılmalıdır”

	Frekans	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma	Katılım Düzeyi
“Kararsız”	7	2, 2			
“Katılmama”	46	14, 4			
“Kısmi katılma”	77	24, 1	2, 68	1, 091	Katılma
“Katılma”	102	31, 9			
“Tamamen katılma”	88	27, 5			

Tablo 10’da, “öğretmenliğin mesleki tutum ve davranışlarına sahip olma kriteri performans değerlendirmede kullanılmalıdır” ifadesine yönelik olarak katılımcılardan alınan cevaplarda %59,4 oranında “katılma”, %24,1 oranında “kısmi katılma”, %14,4 oranında ise “katılmama” görülmektedir. 2,68 düzeyinde ise ortalama “katılma” görülmüştür. Buna göre öğretmenler, okul çevresi ile ilişkilerin ve kişisel gelişime yönelik yapılan çalışmaların performans değerlendirmede dikkate alınmasını istemektedirler.

## Değerlendiriciye İlişkin Bulgular

Değerlendiriciye ilişkin bulgular bölümünde, performans değerlendirme formunda değerlendiriciye yönelik 5 maddeden oluşan sorular ve cevaplara ilişkin bulgular ve yorumlar yer almaktadır. Bu beş sorunun çözümlemesinin bulunduğu tablolar aşağıda verilmiştir.

Tablo 11’de, “performans değerlendirme formunu, yalnızca okul müdürü doldurmalıdır” ifadesine dair katılımcılardan alınan cevaplarda %24,4 oranında “katılma”, %20,6 oranında “kısmi katılma” ve %44,7 oranında “katılmama”; 1,68 düzeyinde ise ortalama “kısmi katılma” durumu görülmektedir. Performans değerlendirmede değerlendiricinin yalnızca okul müdürü olması fikrine öğretmenler katılmamaktadırlar.

**Tablo 12.** “Performans değerlendirmede, bir müdür yardımcısı da değerlendirici olarak yer almalıdır”

	Frekans	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma	Katılım Düzeyi
“Kararsız”	27	8,4			
“Katılmama”	108	33,8			
“Kısmi katılma”	91	28,4	1,89	1,127	Kısmi Katılma
“Katılma”	60	18, 8			
“Tamamen katılma”	33	10,3			
“Cevap Vermeme”	1	,3			

Tablo 12’de, “performans değerlendirmede, bir müdür yardımcısı da değerlendirici olarak yer almalıdır” ifadesine dair katılımcılardan alınan cevaplarda %29,1 oranında “katılma”, %28,4 oranında “kısmi katılma” ve %33,8 oranında “katılmama”; 1,89 düzeyinde ise ortalama “kısmi katılma” görülmektedir. Öğretmenler “performans değerlendirmede, bir müdür yardımcısı da değerlendirici olarak yer almalıdır” düşüncesini, tek kişinin değerlendirici olması düşüncesine göre daha kabul edilebilir bulmaktadırlar.

**Tablo 13.** “Zümre başkanı da performans değerlendirmede değerlendirici olarak yer almalıdır”

	Frekans	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma	Katılım Düzeyi
“Kararsız”	24	7,5			
“Katılmama”	127	39,7			
“Kısmi katılma”	78	24,4	1,83	1,117	Kısmi Katılma
“Katılma”	60	18,8			
“Tamamen katılma”	31	9,7			

Tablo 13’de, “zümre başkanı da performans değerlendirmede değerlendirici olarak yer almalıdır” ifadesine dair katılımcılardan alınan cevaplarda %28,5 oranında “katılma”, %24,4 oranında “kısmi katılma” ve %39,7 oranında “katılmama”; 1,83 düzeyinde ise ortalama “kısmi katılma” durumu görülmektedir. Öğretmenler “zümre başkanı da performans değerlendirmede değerlendirici olarak yer almalıdır” düşüncesine olumlu bakmaktadırlar.

**Tablo 14.** “İlçe milli eğitim müdürü de performans değerlendirmede değerlendirici olarak yer almalıdır”

	Frekans	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma	Katılım Düzeyi
“Kararsız”	44	13,8			
“Katılmama”	156	48,8			
“Kısmi Katılma”	63	19,7			
“Katılma”	41	12,8	1,45	1,024	Katılmama
“Tamamen katılma”	14	4,4			
“Cevap Vermeme”	2	,6			

Tablo 14’de, “ilçe milli eğitim müdürü de performans değerlendirmede değerlendirici olarak yer almalıdır” ifadesine dair katılımcılardan alınan cevaplarda %17,2 oranında “katılma”, %19,7 oranında “kısmi katılma” ve %48,8 oranında “katılmama”; 1,45 düzeyinde ise ortalama “katılmama” durumu görülmektedir. Öğretmenler, “performans değerlendirmede ilçe milli eğitim müdürünün değerlendirici olarak yer almasını” kabul edilebilir bulmamaktadırlar.

Tablo 15’de, “öğrenci velileri de performans değerlendirmede değerlendirici olarak yer almalıdır” ifadesine dair katılımcılardan alınan cevaplarda %22,2 oranında “katılma”, %21,6 oranında “kısmi katılma” ve %44,1 oranında “katılmama”; 1,63 düzeyinde ise “kısmi katılma” olduğu görülmektedir. Öğretmenler performans değerlendirme formunda velilerin de değerlendirici olarak bulunmasını kabul edilebilir bulmaktadırlar.

## **Öğretmen Performansını Değerlendirmeye Yönelik Bulgular**

Bu bölümde öğretmen performansını değerlendirmeye yönelik olarak toplam 7 maddeden oluşan sorular ve bu sorulara ilişkin yanıtlar mevcuttur.

**Tablo 16.** “Öğretmenlere yönelik performans değerlendirme uygulaması işteki verimlerini yükseltir”

	Frekans	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma	Katılım Düzeyi
“Kararsız”	13	4, 1			
“Katılmama”	72	22, 5			
“Kısmi Katılma”	110	34,4	2,19	1,060	Kısmi Katılma
“Katılma”	78	24, 4			
“Tamamen katılma”	40	12, 5			
“Cevap Vermeme”	7	2, 2			

Tablo 16’dan, “öğretmenlere yönelik performans değerlendirme uygulaması işteki verimlerini yükseltir” ifadesine dair katılımcılardan alınan cevaplarda %36,9 oranında “katılma”, %34,4 oranında “kısmi katılma” ve %22,5 oranında “katılmama”; 2,19 düzeyinde ise ortalama “kısmi katılma” görülmektedir. Buna göre, öğretmenler, performans değerlendirmeyi, iş verimini arttıran bir uygulama olarak görmektedirler denilebilir.

**Tablo 17.** Performansımın objektif bir şekilde değerlendirileceğini düşünmekteyim

	Frekans	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma	Katılım Düzeyi
“Kararsız”	32	10, 0			
“Katılmama”	123	38, 4			
“Kısmi Katılma”	93	29, 1	1, 69	1, 042	Kısmi Katılma
“Katılma”	52	16, 3			
“Tamamen katılma”	18	5, 6			
“Cevap Vermeme”	2	, 6			

Tablo 17'den, "performansımın objektif bir şekilde değerlendirileceğini düşünmekteyim" ifadesine dair katılımcılardan alınan cevaplarda %21,9 oranında "katılma", %29,1 oranında "kısmi katılma" ve %38,4 oranında "katılmama"; 1,69 düzeyinde ise "kısmi katılma" olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, öğretmenler, objektif bir performans değerlendirme yapılacağını düşünmemektedirler.

**Tablo 18.** "Performansım baz alınarak değerlendirilmemin yapılmasını istemem"

	Frekans	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma	Katılım Düzeyi
"Kararsız"	23	7,2			
"Katılmama"	87	27,2			
"Kısmi Katılma"	96	30,0	2,10	1,191	Kısmi Katılma
"Katılma"	58	18,1			
"Tamamen katılma"	54	16,9			
"Cevap Vermeme"	2	,6			

Tablo 18'den, "performansım baz alınarak değerlendirilmemin yapılmasını istemem" ifadesine dair katılımcılardan alınan cevaplarda %35 oranında "katılma", %30 oranında "kısmi katılma", %27,2 oranında "katılmama" ve 2,10 düzeyinde ise ortalama "kısmi katılma" olduğu görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin performans değerlendirmeyi kabullenmedikleri söylenebilir.

**Tablo 19.** "Performans değerlendirme sonuçları hizmetiçi eğitim faaliyetlerine katılacakların belirlenmesinde etkili olmalıdır"

	Frekans	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma	Katılım Düzeyi
"Kararsız"	25	7,8			
"Katılmama"	74	23,1			
"Kısmi Katılma"	108	33,8	2,03	1,071	Kısmi Katılma
"Katılma"	81	25,3			
"Tamamen katılma"	26	8,1			
"Cevap Vermeme"	6	1,9			

Tablo 19 incelendiğinde, "performans değerlendirme sonuçları hizmetiçi eğitim faaliyetlerine katılacakların belirlenmesinde etkili olmalıdır" ifadesine dair katılımcılardan alınan cevaplarda %33,4 oranında "katılma", %33,8 oranında "kısmi katılma", %23,1 oranında "katılmama" ve 2,03 düzeyinde ise "kısmi katılma" olduğu görülmektedir. Buna göre öğretmenler, hizmetiçi olarak düzenlenen faaliyetlere katılımında performans değerlendirme sonuçlarının dikkate alınması gerektiğini düşünmektedirler.



**Tablo 20.** “Performans değerlendirme sonuçları ödüllendirme uygulamalarında belirleyici olmalıdır”

	Frekans	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma	Katılım Düzeyi
“Kararsız”	17	5,3			
“Katılmama”	60	18,8			
“Kısmi Katılma”	100	31,3	2,28	1,081	Kısmi Katılma
“Katılma”	98	30,6			
“Tamamen katılma”	42	13,1			
“Cevap Vermeme”	3	,9			

Tablo 20’ye bakıldığında, “performans değerlendirme sonuçları ödüllendirme uygulamalarında belirleyici olmalıdır” ifadesine dair katılımcılardan alınan cevaplarda %43,7 oranında “katılma”, %31,3 oranında “kısmi katılma”, %18,8 oranında “katılmama” ve 2,28 düzeyinde ise “kısmi katılma” olduğu görülmektedir. Öğretmenlere göre performans değerlendirme sonuçları ödüllendirmeye yönelik olan çalışmalarda kullanılmalıdır.

**Tablo 21.** “Performans değerlendirme sonuçları kariyer basamakları yükselmesinde belirleyici olmalıdır”

	Frekans	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma	Katılım Düzeyi
“Kararsız”	20	6,3			
“Katılmama”	77	24,1			
“Kısmi Katılma”	82	25,6	2,22	1,157	Kısmi Katılma
“Katılma”	91	28,4			
“Tamamen katılma”	48	15,0			
“Cevap Vermeme”	2	,6			

Tablo 21’de, “performans değerlendirme sonuçları kariyer basamakları yükselmesinde belirleyici olmalıdır” ifadesine dair katılımcılardan alınan cevaplarda %43,4 oranında “katılma”, %25,6 oranında “kısmi katılma”, %24,1 oranında “katılmama” ve 2,22 düzeyinde ise “kısmi katılma” olduğu görülmektedir. Öğretmenlere göre performans değerlendirme sonuçları, kariyer basamaklarında yükselmede kullanılabilir.

**Tablo 22.** “Performans değerlendirme sonuçları atamada, yer değiştirmede ve görevlendirmelerde belirleyici olmalıdır”

	Frekans	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma	Katılım Düzeyi
“Kararsız”	26	8,1			
“Katılmama”	90	28,1			
“Kısmi Katılma”	95	29,7	2,01	1,157	Kısmi Katılma
“Katılma”	64	20,0			
“Tamamen katılma”	41	12,8			
“Cevap Vermeme”	4	1,3			

Tablo 22’de, “performans değerlendirme sonuçları atamada, yer değiştirmede ve görevlendirmelerde belirleyici olmalıdır” ifadesine dair katılımcılardan alınan cevaplarda %32,8 oranında “katılma”, %29,7 oranında “kısmi katılma”, %28,1 oranında “katılmama” ve 2,01 düzeyinde ise “kısmi katılma” olduğu görülmektedir. Öğretmenlere göre, performans değerlendirme sonuçları “atama, yer değiştirme ve görevlendirmeye yönelik iş ve işlemlerde, kullanılabilir.

### Performans Değerlendirmenin Zamanına İlişkin Bulgular

Performans değerlendirmede zamana yönelik olarak 3 maddelik soru ve bu sorulara verilen yanıtların analizinden sağlanan bulgular ve yorumlar bu bölümde yer almaktadır.

**Tablo 23.** “Performans değerlendirme senede bir defa yapılmalıdır.”

	Frekans	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma	Katılım Düzeyi
“Kararsız”	34	10,6			
“Katılmama”	103	32,2			
“Kısmi Katılma”	78	24,4	1,85	1,153	Kısmi Katılma
“Katılma”	69	21,6			
“Tamamen katılma”	28	8,8			
“Cevap Vermeme”	8	2,5			

Tablo 23’de, “performans değerlendirme senede bir defa yapılmalıdır” ifadesine dair katılımcılardan alınan cevaplarda %30,4 oranında “katılma”, %24,4 oranında “kısmi katılma”, %32,2 oranında ise “katılmama” olduğu görülmektedir. 1,85 düzeyinde ise “kısmi katılma” vardır. Buna göre öğretmenler, performans değerlendirme uygulamasının yılda 1 kez yapılması gerektiğini düşünmektedirler denilebilir.

**Tablo 24.** “Performans değerlendirme senede iki defa yapılmalıdır”

	Frekans	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma	Katılım Düzeyi
“Kararsız”	38	11,9			
“Katılmama”	150	46,9			
“Kısmi Katılma”	74	23,1	1,50	1,043	Kısmi Katılma
“Katılma”	29	9,1			
“Tamamen katılma”	21	6,6			
“Cevap Vermeme”	8	2,5			

Tablo 24 incelendiğinde, “performans değerlendirme senede iki defa yapılmalıdır” ifadesine dair katılımcılardan alınan cevaplarda %15,7 oranında “katılma”, %23,1 oranında “kısmi katılma”, %46,9 oranında ise “katılmama” sonucu görülmektedir. 1,50 düzeyinde ise ortalama “katılmama” olduğu görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin performans değerlendirmesinin uygulamasının senede iki defa yapılmasına sıcak bakmadıkları söylenebilir.

**Tablo 25.** “Performans değerlendirme uygulaması yapılmamalıdır”

	Frekans	Yüzde	Ortalama	Standart Sapma	Katılım Düzeyi
“Kararsız”	43	13,4			
“Katılmama”	111	34,746			
“Kısmi Katılma”	43	13,4	1,95	1,382	Kısmi Katılma
“Katılma”	50	15,6			
“Tamamen katılma”	66	20,6			
“Cevap Vermeme”	77	2,2			

Tablo 25’e bakıldığında, “performans değerlendirme uygulaması yapılmamalıdır” ifadesine dair katılımcılardan alınan cevaplarda %36,2 oranında “katılma”, %13,4 oranında “kısmi katılma”, %34,7 oranında ise “katılmama” görülmektedir. 1,95 düzeyinde ise “kısmi katılma” görülmüştür. Buna göre, öğretmenler performans değerlendirme uygulamasını tamamen reddetmemektedirler denilebilir.

## Tartışma

Performans değerlendirme, günümüz örgütlerinde insan kaynaklarının niteliğinin artırılması ve örgüte olan katkılarının üst düzeyde tutulması bakımından önemli görülmektedir. Özellikle kamu örgütlerinde uzun yıllar süregelen etkinlik, verimlilik, kamu kaynaklarının ekonomik kullanılamaması sorunsalı, kamuda insan kaynakları yönetiminin gündemdeki bir konu olarak kalmasına yol açmak-

tadır. Devletin fonksiyonlarının artmasına rağmen aynı oranda artmayan kamu kaynaklarının “verimli, etkin ve tutumlu” kullanılması zorunlu hale gelmektedir. Bu ise, kamunun güncel ihtiyaçlarına cevap vereceği düşünülen performansa dayalı bir yönetim anlayışını, kamuda yeni bir dönemin temel yaklaşımı olarak ortaya çıkarmıştır (Akyel ve Köse, 2010, s. 13). Özellikle Millî Eğitim Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı gibi personel sayısı yüksek olan kamu örgütlerinin insan kaynakları yönetiminde performansa dayalı bir yönetim anlayışına geçmelerinin bu temel yaklaşımın sonuçları olduğu söylenebilir.

Millî Eğitim Bakanlığında öğretmenlere yönelik olarak 2015 yılında uygulanmaya başlanan performans değerlendirme, eğitim çevrelerince ve özellikle öğretmenlerce kabul görmemiştir. Bakanlıkça birkaç yıl uygulanan performans değerlendirme, beklenen amaçları karşılamamış ve 2018 yılında yeniden revize edilerek konuya ilişkin bir taslak yönetmelik hazırlanmıştır. Bu taslak yönetmeliğin içeriğine bakıldığında öğretmen görüşlerinin dikkate alınmadan hazırlandığı söylenebilmektedir. Çelebi, Babaoğlu, Gülenaz ve Peker (2018) tarafından yapılan “Performans Değerlendirme Formuna İlişkin Öğretmen Görüşleri” adlı çalışmanın sonuçları da bunu doğrular niteliktedir. Araştırmanın sonucunda öğretmenler; “taslaktaki değerlendirme formunun öncekilerden pek farkı olmadığını, değerlendirmenin objektif olması gerektiğini, veli ve öğrencilerin değerlendirici olmasının yanlış olduğunu, öğretmenin okul başarısı-öğrenci başarısı ve davranışlarının, sınıf etkinliklerinin değerlendirmeye alınması gerektiğini” belirtmişlerdir.

Bu araştırma ile ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin performans değerlendirmenin boyutlarına yönelik görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma dört alt problemde oluşmaktadır. Birinci alt problemde öğretmenlere mesleki kriterlerin performans değerlendirmede yer alıp almaması konusundaki görüşleri sorulmuş ve sonuçta öğretmenlerin çoğunlukla mesleki kriterlerin performans değerlendirmede yer alması gerektiğini düşündükleri görülmüştür. Buna benzer bir sonuç Konan ve Yılmaz (2018) tarafından yapılan karma örnekleme (ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenleri) sahip bir çalışmada ortaya çıkmıştır. Bu çalışmaya göre lise öğretmenlerinin öğretmen performans değerlendirme kriterlerini diğer kademedeki görev yapan öğretmenlere göre daha uygun buldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın ikinci alt problemde değerlendiricinin kim ya da kimler olması gerektiğine ilişkin ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Buna göre öğretmenler değerlendiricinin yalnızca okul müdürü olması fikrine katılmamaktadırlar. Bununla birlikte performans değerlendirmede, bir müdür yardımcısının da değerlendirici olarak yer alması düşüncesini, tek kişinin değerlendirici olması düşüncesine göre daha kabul edilebilir bulmaktadırlar. Ayrıca zümre başkanının ve velilerin de performans değerlendirmede değerlendirici olarak yer alması düşüncesine olumlu bakmaktadırlar. Buna

karşın ilçe milli eğitim müdürünün değerlendirici olarak değerlendirmede yer almaması gerektiğini belirtmektedirler. Bunu destekleyen bir çalışmanın sonuçları ise Koçak ve Arslan (2018) tarafından yapılan “Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Uygulamalarına İlişkin Görüş ve Önerileri” adlı çalışmada ortaya çıkmıştır. Buna göre değerlendirmenin yalnızca okul müdürü tarafından yapılması sorun olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmanın üçüncü alt probleminde öğretmenlere performans değerlendirmenin yapılmasına yönelik görüşleri sorulmuştur. Öğretmenlerin performans değerlendirmeyi, iş verimini arttıran bir uygulama olarak gördükleri ayrıca atama, yer değiştirme, görevlendirme, ödüllendirme, kariyer basamaklarında yükselme ve hizmet içi faaliyetlerine yönelik iş ve işlemlerde performans değerlendirme sonuçlarının dikkate alınması gerektiğini düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşın öğretmenlerin, objektif bir performans değerlendirme yapılacağını düşünmedikleri görülmüştür.

Araştırmanın dördüncü alt probleminde öğretmenlere performans değerlendirmenin zamanına ilişkin sorular yöneltilmiştir. Buna göre öğretmenlerin performans değerlendirmenin yılda bir defadan fazla yapılmasına olumlu bakmadıkları ve yılda bir kez yapılmasını daha kabul edilebilir buldukları görülmüştür. Ayrıca bu bölümde yöneltilen “Performans değerlendirme uygulaması yapılmamalıdır” ifadesini öğretmenler tam olarak kabul edilebilir bulmamışlardır. Bu nedenle öğretmenlerin performans değerlendirme uygulamasını tam olarak reddetmedikleri söylenebilir.

## **Sonuç ve Öneriler**

Performans değerlendirme, performans yönetimi sisteminin boyutlarından biri olarak kabul edilmektedir. Ancak sistemin diğer boyutlarının da işleyişini etkilemesi bakımından performans değerlendirme boyutu ayrı bir öneme sahiptir. Süreç içerisinde gerek örgütsel performansın gerekse bireysel performansın iyileştirilmesi için gerekli olan geri bildirim sağlamakta ve sistemin uyumlu bir şekilde ilerletilmesine önemli katkılar sunan bir boyut olmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığında öğretmenlere yönelik yapılan değerlendirmelerin performansa dayalı olmaktan çok denetim odaklı olduğu görülmektedir. Denetim faaliyetleri fonksiyon itibarıyla bireysel ya da örgütsel performansta ilerleme sağlamaktan çok, bir kontrol eylemi olarak yürütülmektedir. Bu nedenle Milli Eğitim Bakanlığında; objektif kriterlere dayalı, işgörenlerce kabul edilebilir, ileriye dönük gelişim hedeflerinin gerçekleştirilmesine hizmet edebilecek bir performansa dayalı sistemin kurulması önemlidir.

Araştırma bulgularından hareketle, Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin tek değerlendiricinin yaptığı değerlendirmeyi kabul edilebilir bulma-

dığı söylenilebilir. Buna karşın öğretmenler değerlendirmenin farklı kaynaklardan elde edilen verilere dayalı olarak yapılmasına daha olumlu bakmaktadırlar. Öğretmenler veri kaynağı konusunda seçici davranmaktadırlar. Örneğin öğrenci velisini veri kaynağı olarak kabul etmekte iken, ilçe milli eğitim müdürünü veri kaynağı olarak kabul etmemektedirler. Bu nedenle Milli Eğitim Bakanlığında performans değerlendirmenin tek kaynaktan veri sağlamaya dayalı değil, çoklu veri sağlamaya yönelik olması gereklidir denilebilir. Ancak bu yapılırken veri kaynaklarının çok iyi analiz edilerek doğru bir şekilde belirlenmesi ve veri kaynağı olarak belirlenen kişilere konuya ilişkin gerekli eğitimlerin verilmesi değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi bakımından önemlidir. Araştırma sonucunda ayrıca Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin performans değerlendirme uygulamalarına yönelik farklı beklentileri bulunduğu da görülmüştür. Bu bağlamda konuya ilgi duyan araştırmacılara bu beklentiler doğrultusunda daha ayrıntılı araştırmaların konunun değişik boyutları ele alınarak yapılması önerilebilir.

Ortaöğretimde görev yapan öğretmenlere yönelik olarak performans değerlendirme uygulaması yılda bir kez sene sonunda yapılmalıdır. Öğretmenlerin performans değerlendirme kriterlerinin objektif olmaması halinde performans değerlendirmenin güvenilir ve kabul edilebilir olmayacağını düşündükleri görülmektedir. Bu nedenle performans kriterlerinin ve performans değerlendirme sürecinde veri sağlayacak aktörlerin öğretmenlere kabullendirilmesi çok önemlidir. Bu veri kaynaklarının, gerçek anlamda değerlendirme yapacak ölçüde sistemin içinde olmaları ve değerlendireceği kişileri değerlendirebilecek düzeyde tanımları gerekmektedir. Aksi durumda değerlendirilenler değerlendirici olarak kabullenemedikleri kaynaktan gelen verinin geçersiz olduğunu ileri sürebilecekler ve değerlendirmenin meşru olmadığını iddia edebileceklerdir. İlçe milli eğitim müdürünü öğretmenlerin değerlendirici olarak kabul etmemeleri bunu ispatlar niteliktedir. Bu bakımdan öğretmenlerin sistemi bir bütün olarak kabul etmeleri, sistemin sağlıklı işleyişi bakımından gereklidir denilebilir.

Ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin performans değerlendirmenin objektif olarak yapılamayacağı düşüncelerini olumlu yönde değiştirmelerine yönelik olarak hizmet içi eğitim faaliyetleri planlanmalıdır. Çalıştay şeklinde düzenlenecek bu eğitimlerde öğretmenlere performans değerlendirmenin önemi anlatılmalı ve performans değerlendirme uygulamasını içselleştirmeleri sağlanmalıdır. Öğretmenlerin performans değerlendirme kriterlerine ilişkin görüşleri alınmalı ve bu doğrultuda kriterler yeniden belirlenmelidir. Araştırmanın bulguları bu konuda yol gösterici olabilir. Örneğin öğretmenlerin performans değerlendirmede mesleki ölçütlere ilişkin yöneltilen sorulara yüksek oranda katıldığı, buna karşın değerlendiriciye ilişkin sorulara çoğunlukla katılmadıkları görülmüştür. Performans değerlendirme kriterlerinin ortaöğretim kademesinde görev yapan öğretmenlerin branşları ve görev yaptıkları okulun çevresel özellikleri dikkate alınarak daha somut ve öznel etkilere izin vermeyecek nitelikte yeniden belirlenmesi gerekmektedir.

Okulda, örgütsel çatışmalara neden olabileceği ve örgüt ikliminin bozulmasına yol açabileceği düşünüldüğünde bu olumsuzlukların hafife alınamayacak önemde olduğu söylenebilir. Bu olumsuzluklar göz önüne alındığında okulda öğretmen performans değerlendirmesinin tek veri kaynağına bağlı yapılmasının ulaşılmak istenen sonucu veremeyeceği ve çoklu veri kaynaklı bir performans değerlendirme yönteminin daha uygun olacağı görülmektedir. Eğitim sisteminin bütünü açısından değerlendirildiğinde, sistemin esas unsuru olan ve eğitim sisteminin uygulayıcısı konumunda bulunan öğretmenlerin performansını değerlendirmenin çok önemli bir konu olduğu ortadadır. Bu bakımdan performans değerlendirmeyi klasik anlamda bir denetim unsuru olarak değil, daha çok öğretmenlerin motivasyonlarını, mesleki ve kişisel gelişimlerini artırıcı bir unsur olarak ele almak gereklidir denilebilir. Bu nedenle konuya ilgi duyan araştırmacılara, ortaöğretimde görev yapan öğretmenler üzerinde yapılan bu araştırmayı, eğitimin diğer kademelerinde de uygulamaları önerilebilir.

## Kaynakça

- Aktan, C. C. (1999). *2000'li yıllarda yeni yönetim teknikleri*, İstanbul: Türkiye Genç İş Adamları Derneği Yayınları.
- Akyel, R ve H. Ö. Köse (2010). Kamu yönetiminde etkinlik arayışı: etkin kamu yönetimi için etkin denetimin gerekliliği, *Türk İdare Dergisi*, s.466, Mart, ss: 9-44.
- Argon, T. ve Eren, A. (2004). İnsan kaynakları yönetimi, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Benligiray, S. (1999). İnsan kaynakları açısından otellerde performans yönetimi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, (1174).
- Bozkurt, Ö. ve Ergun, T. ve Sezen, S. (1998). *Kamu yönetimi sözlüğü*, Ankara: TODAİE Yayını.
- Böke, U. (2000). Mcdonalds'da performans gelişim sistemi, *İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, 5 (1): 30.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri (11. Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Canman, D. (2000). İnsan kaynakları yönetimi, Ankara: Yargı Yayınevi.
- Çelebi, N., Babaoğlan, E., Gülenaz, S. ve S. Peker (2018). Performans Değerlendirme Formuna İlişkin Öğretmen Görüşleri, *OMÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37(2), 211-233.
- Çelikten, M. ve H.H. Özkan (2018). Öğretmen Performans Değerlendirme Sistemi, *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8(15), 808-824, DOI: 10.26466/opus.418565.
- Dann, J. D. ve Stephens, E. C. (1972). *Management of personnel: manpower management and organizational behavior*, New York: McGraw-Hill.
- DPT. (2013). 10. Kalkınma planı, [https://pbk.tbmm.gov.tr/dokumanlar/10-kalkinma\\_plani.pdf](https://pbk.tbmm.gov.tr/dokumanlar/10-kalkinma_plani.pdf), İndirilme Tarihi: 11.01.2019
- Fındıkcı, İ. (2000). İnsan kaynakları yönetimi, İstanbul: Alfa Basım Yayım ve Dağıtım.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1 – 2): 155- 169.
- Küçük, A. A. (2005). *Kamuda performans değerlendirme sistemi ve kamu sağlık sektöründe bir araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi S.B.E. Y. Lisans Tezi, İstanbul.
- Koçak, S. ve Arslan S. Y. (2018). Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Uygulamalarına İlişkin Görüş ve Önerileri, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19 (1): 602-620.
- MEB EARGED. (2006). *Okulda performans yönetim modeli*, Ankara: Millî Eğitim Basımevi.
- MEB. (2018). Eğitim vizyonu 2023, [http://2023vizyonu.meb.gov.tr/doc/2023\\_EGITIM\\_VIZYONU.pdf](http://2023vizyonu.meb.gov.tr/doc/2023_EGITIM_VIZYONU.pdf), İndirilme Tarihi: 13.01.2019
- MEB. (2018/a). Millî Eğitim Bakanlığı öğretmen atama ve yer değiştirme yönetmeliği, R.G: 17.04.2015/29329.<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.20694&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=yer%20de%C4%9Fi%C5%9Firme>, İndirilme Tarihi: 10.12.2018.



- Öztaş, N. ve Gürcüoğlu, S. (2018). Türk kamu yönetiminde performans yönetimi: Milli Eğitim Bakanlığı örneği. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (14), 537-549.
- Öztürk, Ü. (2006). *Organizasyonlarda performans yönetimi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Resmi Gazete. (2006). Millî Eğitim Bakanlığı yönetici ve öğretmenlerinin ders ve ek ders saatlerine ilişkin karar, <http://mevzuat.meb.gov.tr/dosyalar/469.pdf>, R.G.: 16.12.2006/26378, İndirilme Tarihi: 11.01.2019.
- Sayıştay. (2002). *Performans ve risk denetimi terimleri*, Ankara: Sayıştay Yayınları.
- Songur, H. M. (1995). *Mahalli idarelerde performans ölçümü*, Ankara: Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayınları, Yayın No: 6.
- Türk Dil Kurumu (2005). *Türkçe Sözlük. (10. bs.)*. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.