

# ÖĞRETMEN PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ: BİR KARMA YÖNTEM ARAŞTIRMASI\*

**Necdet KONAN\*\***  
**Salih YILMAZ\*\*\***

**Öz:** Bu araştırmanın temel amacı, okul müdürlerinin öğretmenlerin performansını değerlendirmede kullandıkları ölçütlere ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemektir. Bu çalışma karma yöntemde bir araştırmadır. Araştırmanın katılımcılarını maksimum çeşitlilik örnekleme yoluyla belirlenen ilkokul, ortaokul ve lisede görevli toplam 188 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın nicel bulguları, kullanılan performans değerlendirme maddelerinin genel olarak 'çok' uygun bulunduğunu; performans değerlendirmenin uygunluğuna yönelik katılımcı puanlarının cinsiyet, branş, kıdem ve geçirilen ders denetimi sayısı değişkenleri açısından anlamlı bir fark göstermediğini; sadece okul türü değişkeni açısından anlamlı bir fark gösterdiğini ortaya çıkarmıştır. Lisede çalışan öğretmenler, ilkokul ve ortaokulda çalışan öğretmenlere göre öğretmen performans değerlendirme ölçütlerini daha uygun bulmaktadırlar. Diğer yandan araştırmanın nitel bulguları öğretmen performans değerlendirmeleri hakkında öğretmenlerin çoğunlukla olumsuz görüş taşıdığını göstermiştir. Araştırma sonucunda, performans değerlendirme ölçütlerinden ziyade değerlendirmeyi yapan okul müdürleri ile ilgili objektiflik, denetim yeterliği gibi konularda sorunların yaşandığı ve bazı olumsuzlukların ortaya çıktığı anlaşılmıştır. Bunun yanında bazı durumsal ve olumlu yönler de katılımcılar tarafından ifade edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Performans değerlendirme, öğretmen, okul müdürü

\* Bu çalışma 20-23 Nisan 2017 tarihleri arasında Antalya'da düzenlenen 26. Uluslararası Eğitim Bilimleri Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

\*\* Doç. Dr.; İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya, necdet.konan@inonu.edu.tr, ORCID NO: 0000-0001-6444-9745, Makale Geliş Kabul Ediliş Tarihi: 07.09.2017 – 25.04.2018.

\*\*\* Doktora Öğrencisi, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya, ylmz\_salih@hotmail.com, ORCID NO: 0000-0002-5890-0699.

# TEACHERS' VIEWS ON TEACHER PERFORMANCE ASSESSMENT: A MIXED METHOD RESEARCH\*

**Necdet KONAN\*\***  
**Salih YILMAZ\*\*\***

## **Abstract:**

The main purpose of this research is to determine teacher opinions on the criteria used by school principals to assess the performance of teachers. This study is a mixed method research. The participants of the study consist of a total of 188 primary, secondary and high school teachers determined with a maximum variation. The quantitative findings of the research show that performance assessment criteria are 'very' appropriate in general. The participants' scores for the appropriateness of the performance assessment did not show any significant difference in terms of gender, specialty, service length, and number of classroom supervision. The scores showed a meaningful difference only in terms of school types. High school teachers scored the assessment more appropriate than primary and secondary school teachers. However, the qualitative findings of the research show that teachers mostly share negative views on teacher performance evaluation. At the end of the research, it has been revealed that there are some problems related to the school principals such as objectivity, supervision competence instead of the criteria of teachers' performance assessment. In addition, some situational and positive aspects have been mentioned by the participants.

**Keywords:** Performance assessment, teacher, school principal

---

\* This study was submitted as oral presentation at 26th International Educational Sciences Congress in Antalya between 20-23 April 2017.

\*\* Assoc. Prof. Dr. Inonu University, Faculty of education, Malatya.

\*\*\* PhD Student, Inonu University, Faculty of education, Malatya.

## Giriş

Okul örgütünün ürününü değerlendirmek güçtür ve okulun amaçları diğer örgütlere kıyasla daha karmaşık ve çatışkılıdır. Bu amaçlara ulaşmada bir öğretmenin ne derecede katkı yaptığını belirlemek de zordur. Öğretme ve öğrenmenin ürünü insan davranışındaki değişiklikleri beklemek, gözlemek ve değerlendirmek, hem sabır hem beceri gerektirmektedir. Dolayısıyla diğer örgütlerin aksine okulun 'üretim hataları' hemen fark edilmez ve 'hatalı üretim' çoğu zaman topluma öylece girmiş olur. Bu üretim niteliğinin kontrol ve değerlendirilmesinden, birinci derecede sorumlu olan okul yöneticisidir. Gelişmiş ülkelerin eğitim sistemlerinde, eğitim denetmeninin değerlendirme görevlerinin birçoğu okul yöneticisine geçmiştir. Eğer yönetici, 'iyi adam olma' veya kişisel sorunlarını işin içine katma eğiliminde değil ise, bu değerlendirmeyi tarafsız olarak yapabilir ve hatalı üretimi fark edebilir. Bu hatayı düzeltecek olanların başında, üreticiler yani ana-baba ve öğretmen gelmektedir (Bursalıoğlu, 2013). Bu doğrultuda Türkiye'de ders denetiminin müfettişler yerine okul yöneticilerince yapılması ve öğretmenlerin performansının yöneticiler tarafından değerlendirilmesi, okul yöneticilerinin değerlendirme görevlerinin arttığını göstermektedir.

Tüm yönetim sürecinin önemli ve ayrılmaz bir ögesi olan değerlendirme süreci ile örgütün bir bütün olarak ve her parçasının etkililik derecesi saptanabilir. Değerlendirme sürecinde önemli adımlardan biri, değerlendirilmesi gerekenin yargılanmasında kullanılacak ölçütlerin geliştirilmesidir. Ölçütler, değerlendiricilerin değerlendirilenlerle ilişkili olarak neyin iyi olduğu, ne olması gerektiği konusunda düşüncelerini ortaya koymaktadır. Eğitim örgütleri açısından ise hem etkililiğin değerlendirilmesi hem de ölçülebilir davranışlar açısından eğitimsel hedeflerin (ölçütlerin) tanımlanması oldukça zordur. Bir öğretmenin, bir sınıfın, belli bir konunun ya da belli bir sürecin, öğrencinin eğitimine yaptığı katkının belirlenmesi kolay değildir. Değerlendirmeyi zorlaştıran diğer bir unsur da okulun, ailenin ve çevrenin katkılarını birbirinden ayırmaktır (Aydın, 2014). Dolayısıyla bir öğretmen değerlendirilmeden önce okul, aile, çevre ve diğer paydaşların da okul ve eğitim-öğretim süreçlerine olan etkileri dikkatle ele alınmalı ve bütüncül bir yaklaşımla değerlendirme yapılmalıdır.

Okul yöneticisinin personel değerlendirme sorumluluğu vardır ve bu değerlendirmenin sakıncalarına karşı da dikkatli olunmalıdır. Çünkü araştırmalar öğretmenin değerlendirilmesi ile morali arasında sıkı bir bağ olduğunu ortaya koymaktadır. Öğretmeni değerlendirme ölçütleri ve programları, morali dikkate alır ve öğretmenin işine sahip çıkabilmesine olanak verirse değerlendirme eylemi morale olumlu etki edebilir. Ayrıca okul yöneticisi bu konuda okuldaki öğretmenlere danışmanlık ve rehberlik olanaklarına sahiptir ancak bu konuda yeterli bilgi ve teknikleri kazanmış olması gerekmektedir (Bursalıoğlu, 2013). Bu durum okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve seçilmesinde, öğretmenleri değerlendirecek ölçüt ve düzenlemelerin dikkate alınmasının önemini ortaya çıkarmaktadır.

Öğretmenlerin performansı, bilim ve teknolojiadaki artan ilerleme ve ihtiyaca paralel olarak geliştirilmelidir. Öğretmenlerin işlevsel konumlarında yer alan görev ve faaliyetlerin kurallara uygun olarak gerçekleştirilebilmesi için her öğretim düzeyinde kaliteli bir öğrenme sürecini güvence altına alacak bir öğretmen performans değerlendirme programına sahip olmak gereklidir (Hajar ve Mukheri, 2017, 48). Son yıllarda öğretmenlerin, öğrenci öğrenmelerini desteklemedeki rolü konusunda yoğun bir farkındalık görülmüş ve bunun sonucunda, öğretmenlerin ve çalışmalarının değerlendirilmesine yönelik artan bir vurgu oluşmuştur. Birçok okul faktörü arasında öğretim kalitesi, öğrencilerin öğrenmesinde anahtar bir parametredir. Bu sebeplerden dolayı birçok kaynakta öğretmen performans değerlendirmesi, hem uluslararası araştırmalar hem de somut değerlendirmeler açısından büyük ölçüde dikkati çeken öğelerden biri olmuştur. Öğretmenler, öğrencinin başarılarını etkileyen birçok faktörden yalnızca biri olmasına rağmen öğretmenlerin değerlendirilmesi gereklidir. Çünkü öğretmenlerin, öğrencilerin başarısında ve toplumun ilerlemesinde ne kadar önemli bir konumda oldukları giderek daha fazla önemsenmektedir (Norlund, Marzano ve Angelis, 2016, 53).

Son yıllarda öğretmen değerlendirme sistemlerini tekrar düzenlemek için önemli ölçüde yatırımlar yapılmıştır (Hallinger, Heck ve Murphy, 2014). Başka ülkelerde olduğu gibi özellikle İngiltere ve Amerika gibi ülkelerde öğretmen değerlendirme hem hesap verilebilirlik hem de okul geliştirme amacıyla kullanılabilir önemli bir strateji olarak ileri sürülmüştür. 2013 yılında sunulan okul çıktılarını geliştirme amacıyla hazırlanan OECD inceleme raporunda 28 ülkeye anket uygulanmış, bu ülkelerden 22'si ulusal düzeyde veya eyalet düzeyinde öğretmen değerlendirme için politika çerçevesine sahip olduklarını bildirmiş; geriye kalan 6 ülke ise öğretmenlere işlerinde geri bildirim sağlayacak uygulamalar oluşturdukları ve yerel olarak uyguladıklarını belirtmiştir (Huber ve Skedsmo, 2016).

Değerlendirme süreçleri, eğitim sürecinin önemli yönlendiricileri olan öğretmenlerin etkililiğini izlemek için kullanılır. Bir okuldaki bir öğretmenin veya okul yöneticisinin yüksek performansının, beklenen eğitim kalitesini elde etmek için yeterli olmadığı gerçeği göz önüne alındığında bu süreçte öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesinin yanı sıra, performans tanımları yaparak okullar da performans değerlendirme sürecine dâhil edilmelidir. Öğretmenler, doğrudan bakanlık tarafından ölçütlerin belirlenmesi ve tüm öğretmenlerin profillerini çalıştaylarda temsil edilemesi gibi çeşitli faktörlerden dolayı performans değerlendirme sürecine ve ölçütlerine karşı olumsuz tutum geliştirirler. Farklı çevrede çalışan öğretmenlerin performans öncelikleri, farklı sosyo-ekonomik yapıları sahip ortamlar ve okul iklimi, çalışma koşullarına göre değişmektedir. Merkezi olarak belirlenen ölçütler, donanım eksikliği bulunan köy okullarındaki öğretmenler için zorluklara neden olabilir. Performans değerlendirme kriterleri geliştirilirken öğretmenler, farklı okullarda çalışan öğretmenlerin görüşlerine başvurarak genel ölçütlerin oluşturulmasını beklemektedirler (Sayın ve Arslan, 2017, 19-20).

Öğretmen performans değerlendirme eğitim sistemimizdeki güncel tartışmalardan birisidir. Bu değerlendirme, 2015-2016 eğitim öğretim yılı sonunda okul müdürleri tarafından gerçekleştirilmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından öğretmen performans değerlendirmede kullanılan 10 mesleki ölçüt; “eğitim öğretimi planlayabilme, eğitim ve öğretim ortamlarını düzenleyebilme, iletişim becerilerini etkili kullanabilme, öğrencileri hedef kazanımlar doğrultusunda güdüleyebilme, çevre olanaklarını öğrenme sürecini destekleyecek biçimde kullanabilme, zamanı yönetebilme, öğretim yöntem ve tekniklerini etkin biçimde kullanabilme, eğitim öğretim sürecini, okulun eğitim öğretim politikalarına uyum ve katkı sağlayabilme, öğretmenlik mesleğinin gerektirdiği genel tutum ve davranışları sergileyebilme” şeklinde ve bu ölçütlerin her birinin altında 5'er gösterge ile belirlenmiştir. Bu değerlendirmenin tarafsız olmadığı ve iptal edilmesine yönelik açılan bir dava sonunda, Bursa 3. İdare Mahkemesi tarafından bu uygulama iptal edilmiştir. Bu iptalden sonra Milli Eğitim Bakanı İsmet YILMAZ, öğretmenlere performans kriteri getirileceğini ifade etmiştir. Dolayısıyla Milli Eğitim Bakanlığının öğretmenlerin performansına yönelik çalışmalara devam ettiği görülmektedir. Bu doğrultuda en son yapılan öğretmen performans değerlendirmeye yönelik öğretmen görüşlerinin belirlenmesi ve dolayısıyla bu konuda yapılacak araştırmalar, gelecek uygulamaların daha sağlıklı yürütmesine katkıda bulunabilir.

### *Araştırmanın Amacı*

Bu araştırmanın temel amacı, okul müdürlerinin öğretmenlerin performansını değerlendirmede kullandıkları ölçütlere ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemektir. Araştırmanın amacını gerçekleştirmek için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Öğretmenler, öğretmen performans değerlendirmede kullanılmak amacıyla oluşturulan 10 mesleki ölçüt altındaki göstergeleri ne düzeyde uygun bulmaktadır?
2. Öğretmen performans değerlendirmede kullanılmak amacıyla oluşturulan 10 mesleki ölçüt altındaki göstergeleri ne düzeyde uygun bulduklarına ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyeti, çalıştığı okul türü (ilkokul, ortaokul, lise), branşı, kıdemi, geçirdiği müdür denetimi sayısı açısından anlamlı farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin genel olarak öğretmen performans değerlendirme ve kullanılabilirlik ölçütleri hakkında görüşleri nelerdir?

### *Yöntem*

Bu araştırma, karma yöntemle gerçekleştirilmiştir. Karma yöntem araştırmalar, nitel-nicel yaklaşım ve yöntemlerin kasıtlı ve sistematik olarak tek bir çalışmada kullanımını sağlar ve sonuca ulaşırken nitel-nicel veriler bütünleştirilir (Maxwell, 2016).

### Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu, 2016-2017 eğitim öğretim yılında Elazığ ili merkez ilçede maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi ile belirlenen ilkokul, ortaokul ve lisede görev yapan ve araştırmanın veri toplama aracını yönergeye uygun ve gönüllü olarak yanıtlayan 188 öğretmenden oluşmaktadır.

### *Veri Toplama Aracı, Verilerin Toplanması ve Analizi*

Araştırmanın verileri üç bölümden oluşan bir veri toplama aracı aracılığı ile elde edilmiştir. Bu veri toplama aracının birinci bölümünde katılımcılara ilişkin demografik bilgiler, ikinci bölümünde performans değerlendirmede kullanılan 10 mesleki ölçüt altında toplam 50 göstergenin uygunluk düzeyini belirlenmesi için derecelendirilmiş maddeler, son olarak öğretmen performans değerlendirmeye yönelik eklenebilecek ölçütler ve bu değerlendirme hakkında öğretmenlerin genel görüşünü isteyen iki açık uçlu sorudan oluşmaktadır. Nicel boyutta, performans değerlendirme ölçütlerinin uygunluğuna yönelik maddelerin sahip olduğu toplam puan değerleri belirlenip okul türü, cinsiyet, branş, kıdem gibi değişkenlere göre uygun istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir. Nitel boyutta ise 188 katılımcıdan açık uçlu sorulara cevap veren 44'ünün yanıtları betimsel analiz tekniğiyle incelenmiştir. Araştırmada öğretmenlerin görüşlerini betimlemek ve çalışmanın inandırıcılığını sağlamak için katılımcı görüşleri doğrudan alıntıyla verilmiştir. Araştırma etiği gereği, katılımcı isimleri gizlenerek Ö1, Ö2, Ö3 şeklinde kodlar kullanılmıştır. Araştırmanın iç geçerliği için verilerin anlamlılığına ve tutarlılığına bakılmıştır. Güvenirliği artırmak için katılımcılara, verilerin araştırma dışında kullanılmayacağı ve katılımın gönüllülük esaslı olduğu belirtilerek katılımcıların kendilerini güvende hissetmeleri sağlanmıştır.

Araştırmanın nicel bölümünde beşli likert derecelendirme ölçütleri kullanılmıştır. Veri analizinde öğretmenlerin verdiği cevapları hesaplamak amacıyla, veri toplama aracında yer alan maddelere "Hiç uygun değil için=1", "Az uygun için=2", "Orta derecede uygun için=3", "Çok uygun için=4" ve "Tam uygun için=5" puan verilmiştir. Aritmetik ortalamaların değerlendirme aralığına ulaşmak için, veri toplama aracında yer alan aralıkların eşit olduğu (4/5) varsayımıyla seçeneklere ilişkin alt-üst sınırlar ve aritmetik ortalamalar için puan aralığı katsayısı 0.80 olarak belirlenmiştir {Puan Aralığı=(En yüksek değer-En düşük değer)/5=0.80}. Araştırmaya katılan öğretmenlerin katılım düzeylerinin yorumlanmasında kullanılan puan aralıkları, sayısal değerleri ve gruplamalar Tablo 1'de gösterilmektedir.

**Tablo 1.**

*Öğretmenlerin Katılım Düzeylerinin Yorumlanmasında Kullanılan Puan Aralıkları, Sayısal Değerleri ve Gruplamalar*

Uygunluk	Puan	Sınırlar (aritmetik ortalama)
Tam	5	4.20 - 5.00
Çok	4	3.40 - 4.19
Orta	3	2.60 - 3.39
Az	2	1.80 - 2.59
Hiç	1	1.00 - 1.79

### **Bulgular**

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın genel amacı doğrultusunda yanıtlanması öngörülen soruların her birine ilişkin ulaşılan bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlara sırasıyla yer verilmiştir.

#### **1. Öğretmenlerin öğretmen performans değerlendirmede kullanılmak amacıyla oluşturulan 10 mesleki ölçüt altındaki göstergeleri uygun bulma düzeyleri**

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre öğretmen performans değerlendirme ölçütlerinin uygunluk düzeyi ve bu ölçütlerin genel uygunluk düzeyi Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.**

*Öğretmen Performans Değerlendirme Ölçütlerinin Genel Uygunluk Düzeyi*

Öğretmen Performans Değerlendirme Ölçütleri	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Uygunluk
A1 Eğitim Öğretimi Planlayabilme	3.95	.84	Çok
A2 Eğitim ve Öğretim Ortamlarını Düzenleyebilme	3.91	.86	Çok
A3 İletişim Becerilerini Etkili Kullanabilme	4.20	.87	Tam
A4 Öğrencileri Hedef Kazanımlar Doğrultusunda Güdüleyebilme	4.00	.87	Çok
A5 Çevre Olanaklarını Öğrenme Sürecini Destekleyecek Biçimde Kullanabilme	3.71	.85	Çok
A6 Zamanı Yönetebilme	4.26	.85	Tam
A7 Öğretim Yöntem ve Tekniklerini Etkin Biçimde Kullanabilme	4.05	.91	Çok
A8 Eğitim Öğretim Sürecini Değerlendirebilme	4.00	.88	Çok
A9 Okulun Eğitim Öğretim Politikalarına Uyum ve Katkı Sağlayabilme	3.99	.83	Çok
A10 Öğretmenlik Mesleğinin Gerektirdiği Genel Tutum ve Davranışları Sergileyebilme	4.28	.87	Tam
<b>Genel</b>	<b>4.04</b>	<b>.75</b>	<b>Çok</b>

Tablo 2’de görüldüğü üzere performans değerlendirme ölçütleri öğretmenler tarafından “çok” ve “tam” aralığında, genelde ise “çok” olarak uygun görülmektedir. En yüksek aritmetik ortalamaya sahip ölçüt “*Öğretmenlik Mesleğinin Gerektirdiği Genel Tutum ve Davranışları Sergileyebilme*” iken en düşük aritmetik ortalamaya sahip ölçüt “*Çevre Olanaklarını Öğrenme Sürecini Destekleyecek Biçimde Kullanabilme*” olmuştur. Çevre ile ilgili ölçütlerin diğerlerine göre daha düşük ortalamaya sahip olması, öğretmenlerin bu göstergelerde belirtilenleri daha çok okul yöneticileri tarafından gerçekleştirilmesini beklediğinden kaynaklanabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin diğer göstergelere göre daha fazla uygun bulunduğu 10 gösterge Tablo 3’te verilmiştir.



**Tablo 3.**

*Katılımcıların En Uygun Bulduğu 10 Gösterge*

Göstergeler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Uygunluk
G27 Ders giriş-çıkış saatlerine uyar	4.42	.90	Tam
G49 Çocuk ve insan haklarını gözetir	4.37	.95	Tam
G50 Milli, manevi, ahlaki, evrensel değerleri korur	4.35	.98	Tam
G15 Öğrencilerle sağlıklı iletişim kurar	4.33	.92	Tam
G28 Eğitim öğretim sürecinde zamanı etkin ve verimli kullanır	4.31	.94	Tam
G46 Çevresine karşı saygılı davranışlar sergiler	4.30	1.00	Tam
G26 Görev ve sorumluluklarını zamanında yerine getirir	4.29	.97	Tam
G48 Kılık kıyafetine özen gösterir	4.26	.98	Tam
G14 Veliyle sağlıklı iletişim kurar	4.22	.95	Tam
G34 Öğrenme sürecinde günlük yaşantılardan örnekler sunar	4.18	.99	Çok

Tablo 3’de görüldüğü üzere performans değerlendirmede en çok uygun bulunan göstergeler; “*Ders giriş-çıkış saatlerine uyar, Çocuk ve insan haklarını gözetir, Milli, manevi, ahlaki, evrensel değerleri korur, Öğrencilerle sağlıklı iletişim kurar, Eğitim öğretim sürecinde zamanı etkin ve verimli kullanır*” şeklinde sıralanmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin diğer göstergelere göre daha az uygun bulduğu 10 gösterge Tablo 4’te verilmiştir.

**Tablo 4.**

*Katılımcıların En Az Uygun Bulduğu 10 Gösterge*

Göstergeler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Uygunluk
G25 Okulun çevresel olanaklarını geliştirmek için çalışmalar yapar	3.62	1.10	Çok
G21 Çevresel imkânları eğitim - öğretim ortamlarını düzenlemede destekleyici unsurlar olarak kullanır	3.69	.97	Çok
G23 Eğitim - öğretimin kalitesini artırmak için kişi, kurum, kuruluşlarla işbirliği yapar.	3.70	1.06	Çok
G42 Eğitim öğretimin kalitesinin artırılması için projeler üretir veya projelere katılır	3.72	1.04	Çok
G4 Planları öğrencilerin bireysel farklılıklarını gözetenek hazırlar	3.75	1.05	Çok
G22 Çevreyi hedef kazanımların edinilmesinde etkin biçimde kullanır	3.75	.96	Çok
G24 Eğitim - öğretim sürecinde aile katılımını sağlar	3.80	.96	Çok
G6 Öğrencilerin bireysel farklılıklarına uygun öğrenme ortamları oluşturur	3.80	1.03	Çok
G8 Öğrenme ortamlarını hedef kazanımların özelliklerine göre düzenler	3.80	1.04	Çok
G20 Hedef kazanımlara ulaşan öğrencilerin üst düzey beceriler geliştirmesini sağlayacak yöntem ve teknikler kullanır	3.90	.98	Çok

Tablo 4’de görüldüğü üzere performans değerlendirmede diğer göstergelere oranla daha az uygun bulunan göstergeler; “Okulun çevresel olanaklarını geliştirmek için çalışmalar yapar, Çevresel imkânları eğitim - öğretim ortamlarını düzenlemede destekleyici unsurlar olarak kullanır, Eğitim - öğretimin kalitesini artırmak için kişi, kurum, kuruluşlarla işbirliği yapar, Eğitim öğretimin kalitesinin artırılması için projeler üretir veya projelere katılır, Planları öğrencilerin bireysel farklılıklarını gözetenek hazırlar” şeklinde sıralanmıştır.

*2. Öğretmenlerin cinsiyet, çalıştığı okul türü (ilkokul, ortaokul, lise), branş, kıdem, geçirdiği müdür denetimi sayısına göre, öğretmen performans değerlendirmede kullanılmak amacıyla oluşturulan göstergeleri uygun bulma düzeyine ilişkin görüşleri*

122 kadın ve 66 erkek öğretmenden oluşan katılımcı grubunun öğretmen performans değerlendirme ölçütlerine vermiş oldukları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığı belirlemek amacı ile yapılan Mann-Whitney U analiz sonucuna ilişkin bulgular Tablo 5'te gösterilmiştir.

**Tablo 5.**

*Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları*

Cinsiyet	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	Z	p
Kadın	122	93.23	11374	3871	-.435	.663
Erkek	66	96.85	6392			
Toplam	188					

Tablo 5'de gösterilen Mann-Whitney U sonuçları incelendiğinde, kadın ve erkek öğretmenlerin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ( $U=3871$ ;  $p>0.05$ ). Sıra ortalamalarına bakıldığında erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha yüksek bir ortalamaya sahip oldukları ancak bu farkın istatistiksel olarak anlamlı bir fark için yeterli olmadığı söylenebilir. Dolayısıyla öğretmen performans değerlendirme ölçütlerine yönelik öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkeni açısından farklılaşmadığı ifade edilebilir.

Öğretmen performans değerlendirmede okul türü değişkeni açısından öğretmen puan ortalamalarında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacı ile yapılan Kruskal-Wallis testinde elde edilen sonuçlar Tablo 6'da görülmektedir.

**Tablo 6.**

*Okul Türü Değişkenine İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları*

Okul türü	n	Sıra Ortalaması	sd	X <sup>2</sup>	p	Anlamlı fark
İlkokul (a)	64	83.88	2	7.758	.021	c-a
Ortaokul (b)	91	94.05				c-b
Lise (c)	33	116.33				

Analiz sonuçlarına bakıldığında araştırmaya katılan öğretmenlerin öğretmen performans değerlendirmeye yönelik puanları okul türü değişkeni açısından anlamlı bir fark gösterdiği anlaşılmaktadır ( $\chi^2=7.758$ ;  $p<0.05$ ). Bu farkın hangi grup veya gruplar lehine olduğunu anlamak amacı ile Mann-Whitney U testi karşılaştırmaları yapılmıştır. Mann-Whitney U analizleri sonucunda farklılığın ilkokul ile lise ( $U=686$ ;  $z=-2.818$ ;  $p<0.05$ ) ve ortaokul ile lise ( $U=1151$ ;  $z=-1.982$ ;  $p<0.05$ ) arasında olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre lisede çalışan öğretmenlerin ilkokul ve ortaokulda çalışan öğretmenlere göre öğretmen performans değerlendirme ölçütlerini daha uygun olarak değerlendirdikleri ifade edilebilir.

Öğretmen performans değerlendirmede branş değişkeni açısından öğretmen puan ortalamalarında anlamlı bir fark olup-olmadığını belirlemek amacı ile yapılan Kruskal-Wallis testinde elde edilen sonuçlar Tablo 7’de görülmektedir.

**Tablo 7.**

*Branş Değişkenine İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları*

Branş	n	Sıra Ortalaması	sd	X <sup>2</sup>	p	Anlamlı fark
Fen bilimleri-Matematik	49	97.33	5	6.599	.252	-
Sosyal Bilimler- Türkçe	34	94.87				
Sınıf, Okul Öncesi	54	84.85				
Yabancı Dil	28	102.88				
Güzel San., Beden Eğit.	11	123.59				
Rehberlik, Özel Eğit.	12	79.13				

◆ Necdet Konan / Salih Yılmaz

Analiz sonuçlarına bakıldığında araştırmaya katılan öğretmenlerin öğretmen performans değerlendirmeye yönelik puanlarının branş değişkeni açısından anlamlı bir fark göstermediği anlaşılmaktadır ( $\chi^2=6.599$ ;  $p>0.05$ ). Dolayısıyla öğretmenlerin branşının, öğretmen performans değerlendirme ölçütlerinin uygunluğunu puanlamada herhangi bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

Öğretmen performans değerlendirmede kıdem değişkeni açısından öğretmen puan ortalamalarında anlamlı bir fark olup-olmadığını belirlemek amacı ile yapılan Kruskal-Wallis testinde elde edilen sonuçlar Tablo 8’de görülmektedir.

**Tablo 8.**

*Kıdem Değişkenine İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları*

Kıdem	n	Sıra Ortalaması	sd	$\chi^2$	p	Anlamlı fark
1-10 yıl	82	84.31	2	5.108	.078	-
11-20 yıl	59	102.79				
21 yıl ve üzeri	47	101.87				

Analiz sonuçlarına bakıldığında araştırmaya katılan öğretmenlerin öğretmen performans değerlendirmeye yönelik puanlarının kıdem değişkeni açısından anlamlı bir fark göstermediği anlaşılmaktadır ( $\chi^2=5.108$ ;  $p>0.05$ ). Dolayısıyla öğretmenlerin kıdeminin, öğretmen performans değerlendirme ölçütlerinin uygunluğunu puanlamada herhangi bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

Öğretmen performans değerlendirmede geçirilen müdür denetimi sayısı değişkeni açısından öğretmen puan ortalamalarında anlamlı bir fark olup-olmadığını belirlemek amacı ile yapılan Kruskal-Wallis testinde elde edilen sonuçlar Tablo 9’ da görülmektedir.

**Tablo 9.**

*Denetim Değişkenine İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları*

Denetim sayısı	n	Sıra Ortalaması	sd	X <sup>2</sup>	p	Anlamlı fark
0	33	106.61	4	5.614	.230	-
1	39	87.99				
2	39	84.40				
3	27	86.39				
4 ve üzeri	50	103.85				

Analiz sonuçlarına bakıldığında araştırmaya katılan öğretmenlerin öğretmen performans değerlendirmeye yönelik puanlarının denetim sayısı değişkeni açısından anlamlı bir fark göstermediği anlaşılmaktadır ( $\chi^2=5.614$ ;  $p>0.05$ ). Dolayısıyla öğretmenlerin geçirdiği müdür denetimi sayısının, öğretmen performans değerlendirme ölçütlerinin uygunluğunu puanlamada herhangi bir etkisinin olmadığı ifade edilebilir. Diğer yandan araştırmaya katılan 33 öğretmenin herhangi bir ders denetimi geçirmeyen performans değerlendirilme notu verilmiş olması dikkat çekici bir bulgudur.

### **3. Öğretmenlerin genel olarak öğretmen performans değerlendirme ve kullanılabilirlik ölçütleri hakkında görüşleri**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin öğretmen performans değerlendirmeye ilişkin olumlu, olumsuz ve durumsal görüşlerinin genel görünümü Tablo 10'da verilmiştir.

**Tablo 10.**

*Öğretmen Performans Değerlendirmeye İlişkin Katılımcıların Olumlu, Olumsuz ve Durumsal Görüşlerinin Genel Görünümü*

Görüş	Katılımcı	Toplam Frekans
<b>Olumsuz</b>	Ö2, Ö10, Ö11, Ö12, Ö13, Ö18, Ö20, Ö22, Ö23, Ö24, Ö26, Ö27, Ö32, Ö33, Ö38, Ö42, Ö43, Ö44	<b>18</b>
<b>Durumsal</b>	Ö1, Ö3, Ö4, Ö5, Ö7, Ö8, Ö9, Ö16, Ö17, Ö21, Ö25, Ö36, Ö39, Ö41	<b>14</b>
<b>Olumlu</b>	Ö6, Ö14, Ö15, Ö19, Ö28, Ö29, Ö30, Ö31, Ö34, Ö35, Ö37, Ö40	<b>12</b>

◆ Necdet Konan / Salih Yılmaz

Tablo 10'da görüldüğü gibi katılımcıların 18'i öğretmen performans değerlendirme hakkında olumsuz görüş belirtmiştir. Bu görüşlerden bazıları şu şekildedir:

Ö2: Bence bu değerlendirmede işini yapan, ancak müdürle veya idarecilerle arası iyi olmayan öğretmen mağdur olacaktır.

Ö10: Performans değerlendirme ölçütleri tam manasıyla değerlendirilmeden bütün öğretmenlere yüksek not verilmektedir. Düşük not verilen bir öğretmen müdürüyle kavga edebiliyor.

Ö11: Öğretmenin performansı bir saatte veya bir formla değerlendirilemez. Çünkü çocuk almak istediğini alır ve her öğretmen bir şekilde sınıfındaki bir öğrencisine mutlaka katkı sunar.

Ö12: Bu sistemde öğretmene verilecek kötü bir puan sebebiyle öğretmenin moralinin bozulma ihtimali bile bu uygulamaya devam etmeme nedenidir.

Ö18: Kâğıt üzerinde bakıldığında maddeler, değerlendirme ölçütleri uygun. Ancak uygulanabilirliğinin objektif olduğunu düşünmüyorum. Değerlendirmede kişiselliğin devreye girdiğini düşünüyorum.

Ö22: Türkiye şartlarında gerçekleri yansıtacağına inanmıyorum. Sendikal ve siyasi olarak kullanılacağını düşünüyorum.

Ö23: Okullarda uygulanan bu sistemin objektif olamayacağından sakıncalı olduğunu düşünüyorum. Ayrıca öğretmenler arası ilişkiyi de zedeleyeceğinden olumsuz yaklaşmaktayım.

Ö24: Her sınıfın yapısı ve her branşın kazanımları farklı olduğundan objektif bir değerlendirme yapılabileceğini düşünmüyorum.

Ö26: Bazı maddelerin gereksiz olduğunu düşünüyorum. Bazı ölçütlerin gözlenemeyeceği düşüncesindeyim.

Ö27: Sadece bu ölçütlerle öğretmeni değerlendirmenin doğru olmadığını, bazı ölçütlerin de gereksiz olduğunu düşünüyorum.

Ö38: Olumsuz olarak değerlendiriyorum çünkü böyle bir performans değerlendirmesinin hakkıyla yapılabilmesi için yöneticinin öğretmenleriyle iletişiminin iyi olması gerekir.

Ö44: Bu ölçütlerin dikkate alınacağını zannetmiyorum. İdareci yine bildiğini yapacaktır kanaatindeyim.

Tablo 10'da görüldüğü gibi öğretmen performans değerlendirme hakkında durumsal görüş bildiren 14 katılımcı bulunmaktadır. Bu görüşlerden bazıları şu şekildedir:

Ö1: Bu değerlendirmeyi yapan yöneticinin de bu değerlendirmeyi yapabilecek yeterliliklere sahiplik derecesi değerlendirilmeli, göz önünde bulundurulmalıdır. Değerlendirme sonucunda öğretmene ihtiyaç duyulan konularda seminer sağlanmalıdır.

Ö4: Öğretmen performans değerlendirmeyi olumlu, ancak okul müdürlerinin bu kriterlere göre nesnel bir değerlendirme yapmaları çoğu okullar için geçerli olmayabiliyor.

Ö5: Değerlendirmeler göreceli olduğunda okullarda yönetici-öğretmen, öğretmen-öğretmen ilişkilerini olumsuz etkilediğini hissettim. Bununla beraber öğretmen için motive edici yönünün olduğunu düşünüyorum.

Ö9: Kriterlerin hepsi bir öğretmende olması gereken kriterlerdir. Ancak adil bir değerlendirme yapılabilecek en zor alan da öğretmenliktir. Çünkü tamamen vicdani bir meslektir.

Ö16: Okul müdürü adil olmalı, iyi gözlem yapmalı ve öğretmenden yana olmalıdır.

Ö17: Bu maddeleri müdürler bir ders sonucu puanlıyorsa yanlış yapıyordur. Bir müdür öğretmeni dönem boyu iyi takip etmeli ve uzun bir izlemden sonra puan vermelidir.

Ö21: Değerlendirmeyi yapacak kişinin adil ve şeffaf olması önemlidir.

Ö25: Objektif değerlendirmeler gereklidir.

Ö36: Biz öğretmenler olarak görevimizi yerine getirirken vicdanımız rahat edecek şekilde davranmalıyız. Gereken budur. Ama kontrolün olması bu titiz davranışın devamı için yöneticilerle beraber hareket edilmesi daha iyi olur. Tabi adil puanlama yapılırsa.

Ö39: Değerlendirme yapılırken öğretmen çok iyi tanınmalı ve araştırılmalı diye düşünüyorum.

Ö41: Bir idareci tarafından yapılacak değerlendirmede bence en önemli ayrıntı; 'tarafsız' ve 'adaletli' olmaktır.

Öğretmen performans değerlendirme hakkında olumlu görüş bildiren 12 katılımcının görüşleri ise şu şekildedir:

Ö15: Bu değerlendirmeler sonucu öğretmen kendini yeniliyor, gerileme göstermiyor.

Ö19: Her öğretmenin elinden geldiği kadar performansını üst düzeyde gerçekleştirmesine yardımcı oluyor.

Ö31: Bir öğretmenin değerlendirilmesine ilişkin yeterli düzeyde kriterlerdir. Verimli öğrenme ortamları hazırlamak ve başarılı öğrenme çıktıları oluşturmak bir öğretmenin yapması gereken en önemli durumdur.

Ö34: Öğretmenlerin yıl içinde yaptıkları çalışmaların (öğretmen farkındalığı ve dinamikliği açısından) değerlendirilmesinin olumlu olduğunu düşünüyorum. Yalnızca bu değerlendirme yılsonunda değil de süreç içerisinde öğretmenle birebir konuşarak,



◆ Necdet Konan / Salih Yılmaz

tartışılarak, eksiklikler tespit edilerek yapılmalı. Öğretmen-müdür arasında bir çatışmaya dönüşmemeli. Müdürler süreci yöneten olarak okulda öğretmenlerle sürekli iletişim halinde olmalıdır.

Ö37: Her yıl olmasa da bunun 5-10 yıl arayla yapılması gerekli. Çünkü insanlar unuttur, özellikle çocuklara faydalı olunacak ahlaki tutum ve davranış açısından değerlendirilmeli. Öğretmen örnektir.

Ö40: Olumlu buluyorum, çünkü ölçütlerin iyi ve sınırlarının belirlenerek oluşturulduğunu düşünüyorum.

Araştırmada son olarak katılımcıların öğretmen performans değerlendirmeye yönelik eklenebilecek ölçütlere 6 katılımcı şu şekilde önerilerini ifade etmiştir:

Ö1: Öğretmenin yaptığı akademik çalışmalar artı puan olarak değerlendirilmelidir (Yüksek lisans, doktora, makale, tez...)

Ö8: Milli, manevi, ahlaki ve evrensel değerleri öğrencilere verme-verememe konusunda daha fazla kriter olmalıdır

Ö16: İdarecilerin de performans değerlendirilmesi yapılmalıdır

Ö33: Performansın ahlaki yönden de değerlendirilmesini istiyorum. Sadece iyi öğreten öğretmenin değil psikolojik açıdan öğretmenliğe uygun kişilerin öğretmen olmasını istiyorum.

Ö37: Öğretmenlerin ahlaki tutumları ve öğretmenlerin okul çevresine uyumları da değerlendirilebilir.

Ö40: Öğretmenin meslektaşlarıyla iletişimi hakkında maddeler de eklenebilir.

### **Tartışma, Sonuç ve Öneriler**

Araştırmanın nicel bulguları, kullanılan performans değerlendirme maddelerinin öğretmenler tarafından genel olarak 'çok' uygun bulunduğunu; performans değerlendirmenin uygunluğuna yönelik katılımcı puanlarının ise cinsiyet, branş, kıdem ve geçirilen ders denetimi sayısı değişkenleri açısından anlamlı bir fark göstermediğini; sadece okul türü değişkeni açısından anlamlı bir fark gösterdiğini ortaya çıkarmıştır. Okul türü açısından lisede çalışan öğretmenlerin ilkokul ve ortaokulda çalışan öğretmenlere göre öğretmen performans değerlendirmeyi daha uygun bulduğu belirlenmiştir. Diğer bir bulgu ise araştırmaya katılan öğretmenlerin yaklaşık altıda birinin (33) herhangi bir ders denetimi geçirmeden performans notu verilmiş olmasıdır. Bu durum okul müdürlerinin öğretmenleri sadece dış gözlemlerine göre değerlendirmiş olabileceğini akıllara getirmektedir.

Ders denetimi ile ilgili Tonbul ve Baysülen (2017: 299) tarafından yapılan araştırmada, “öğretmen ve müdürler bu uygulamayı olumlu, müfettişler ise olumsuz olarak değerlendirmiştir. Uygulama ile yanlılığın artabileceği, müdürlerin mevcut yeterlikleri ile eğitim öğretimin niteliğine yeterince katkıda bulunamayacağı yönünde kaygılar bulunmuştur”. Müdürler, bu alanda bir eğitimden geçmemiş, bu süre içerisinde nadiren ders denetimi yapmış, yapılan ders denetimleri öğretmenler tarafından etkisiz bulunmuştur. Konan ve Yılmaz (2017) tarafından yapılan araştırmada ise okul müdürlerinin ders denetimi yapmalarının olumlu yönleri olarak yıl boyunca öğretmeni gözlemleyebilmesi, daha az gergin bir denetimin geçirilmesi; olumsuz yönleri olarak ise objektif olamayabileceği, bu konuda eğitimsiz ve yetersiz olabileceği gibi durumlar öğretmenler tarafından öncelikli olarak ifade edilmiştir. Bununla birlikte Konan, vd. (2016a, 2016b) tarafından yapılan araştırmalarda, okul müdürlerinin denetim alanında uzman olmaması, idari işlerinin yoğunluğu, denetleme esnasında kişisel ilişkilerini ön plana çıkması, objektiflik kaygısının olduğu gibi olumsuz durumlar katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Öte yandan öğretmenlerin kaygılarının azaltılması, uzun süreli gözlem ve karşılıklı etkileşime olanak vermesi gibi olumlu yönler de ifade edilmiştir. Ayrıca bazı okul müdürleri, denetim görevini yerine getirebilecek yeterlikte olmadıklarını, denetimin bir uzmanlık alanı olduğunu ifade ederken, bunun tam aksine bazı okul müdürleri ise bu işi en iyi yapabilecek kimsenin kendileri olduğunu belirtmişlerdir. Köybaşı, Uğurlu, Ağıroğlu-Bakır ve Karakuş, (2017) tarafından yapılan araştırmada ise okul müdürlerinin ders denetimi ile ilgili eğitimden geçmesi gerektiği, ayrıca müdürlerin nesnel kriterlerle seçilmesi gerektiği ifade edilmiştir.

Araştırmanın nitel bulgularına bakıldığında, katılımcıların 18’inin yani en çoğunun öğretmen performans değerlendirme hakkında olumsuz görüş paylaştıkları görülmüştür. Katılımcıların 14’ü değerlendirmenin olumlu veya olumsuz olmasının duruma göre değişebileceğini; 12’sinin ise bu değerlendirmeyi olumlu bulduklarını dile getirmiştir. Olumsuz görüşler arasında değerlendirmenin adil ve objektif yapılmadığı, öğretmenlerin moralini düşürdüğü, öğretmen - okul müdürü ve öğretmen-öğretmen arasındaki ilişkileri bozduğu, kâğıt üzerinde kaldığı gibi durumlar bulunmaktadır. Okul müdürlerinin yeterli olup olmaması, değerlendirmenin objektif ve adil bir şekilde yapılıp yapılmaması, değerlendirmelerin göreceli olması gibi durumlardan dolayı etkilerinin de değişebileceği açığa çıkmıştır. Olumlu görüşlerde ise performans değerlendirme ile öğretmenin kendisini yenileyeceği, performansını arttıracacağı, eksikliklerin tespit edileceği, bu değerlendirmenin gerekli ve ölçütlerinin yeterli olduğu gibi durumlardan söz edilmiştir.

Bu bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, okul müdürleri tarafından gerçekleştirilen öğretmen performans değerlendirmenin daha çok olumsuz etkilere sebep olduğu; olumlu veya olumsuz etkilerinin değişime açık ve kırılabilir olduğu; olumlu etkilerinin ise eksikliklerin tespiti, kendini yenileme, performansın artması yönünde olduğu sonucu çıkarılabilir. Benzer bir çalışmada Sezgin, Tınmaz ve Tetik (2017) tara-

findan ulaşılan verilere göre katılımcılar mevcut performans değerlendirme uygulamasının amacının daha çok öğretmenlerin değerlendirilmesi ve mesleki gelişimlerini artırma olduğu yönünde görüş belirtmişlerdir. Yeni uygulamanın amacına ulaşabilmesine ilişkin öğretmenlerin çoğunluğu sistemin amacını gerçekleştiremeyeceğini düşünürken, okul müdürlerinin çoğunluğu bazı eksiklikler belirtmekle birlikte sistemin amacına ulaşabileceğini ifade etmektedirler. Uygulanma süreciyle ilgili katılımcılar, sistemin bir anda gündeme gelmesi ve uygulanmasını eleştirmektedir. Katılımcılar okul müdürlerinin bu konuda yeterli olmadığını düşünmektedir. Sisteminin en önemli güçlü yanının okul müdürünün öğretmeni yakından tanuması olduğu ifade edilmiştir. Sistemin zayıf yönleri ile ilgili olarak öğretmenler; okulda yaşanacak çatışmaların veya önyarguların değerlendirmeyi etkilemesi, okul müdürlerinin kriter listesini dikkate almaması, taraflı davranışların varlığı, müdürlerin denetim konusunda eğitilmiş olmamaları, branşa özgü değerlendirmelerde hatalı veya eksik uygulama, örgüt barışının bozulması şeklinde görüş belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin çoğunluğu uygulanmakta olan sistemin öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı sağlayacağını belirtirken, öğretmenlerin çoğunluğu kısıtlı katkı sağlayacağını düşünmektedir. Akbaba Altun ve Memişoğlu (2008: 19) tarafından yapılan çalışmada ise Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı sonrası yapılan performans değerlendirme çalışmalarına yönelik öğretmen, yönetici ve müfettiş görüşleri alınmış ve şu sonuçlara ulaşılmıştır: “Okul yöneticileri ve öğretmenler performans değerlendirme sisteminin, belirlenen kriterlerin objektif olması ve objektif olarak uygulanması durumunda başarılı olacağını dile getirmiş, bunun yanında performans değerlendirme sistemini yapacakların bu konuda bilgilerinin az olmasının sistemin sağlıklı yürütülmesinde kuşku oluşturduğu belirtilmiştir. Öğretmenler, yöneticiler ve müfettişler performansa bağlı değerlendirmenin avantajlarını; (a) paydaşların denetim sürecine katılmaları, (b) denetimin daha şeffaf olması, (c) öğretmenlere yapılacak rehberliğe daha fazla zaman ayrılması olarak ifade etmişlerdir. Bütün paydaşlar bu denetim sisteminin öğretmenlere yeterince rehberlik sağlayamadığına inandıklarını ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin çoğunluğu okul müdürlerinin denetimde daha aktif rol almasını ve değerlendirmedeki yüzde oranlarının daha fazla olmasını isterken bazı öğretmenler de okul müdürlerinin objektif olamayacağı durumların da olabileceğini ve böyle durumlardan dolayı müdürlerin denetime daha fazla katılmalarını şüpheye yaklaşıyorlardı.” Dolayısıyla belirtilen çalışma sonuçları, bu araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Araştırmada son olarak öğretmen performans değerlendirmeye eklenebilecek ölçütler hakkında katılımcı görüşlerinden bazıları; psikolojik açıdan öğretmenliğe uygunluk, öğretmenlerin ahlaki tutumları ve öğretmenlerin okul çevresine uyumları, öğretmenin meslektaşlarıyla iletişimi, öğretmenin yaptığı akademik çalışmalar şeklinde olmuştur. EARGED (2001) tarafından yapılan bir araştırma sonucunda, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin performans değerlendirme sürecinde okul müdürü, ilköğretim müfettişi, zümre öğretmenleri ve öğretmenin kendisinin de yer alması, sicil raporlarının düzenlenmesinin ise okul müdürleri tarafından yapıl-

masının istendiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca yeni bir öğretmen performans değerlendirme modeline gereksinim olduğu belirtilmiştir. Flores ve Derrington (2017), Portekiz ve Amerika'da öğretmen değerlendirmelerine yönelik yapılan iki araştırma projesini okul müdürü algıları açısından incelemiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır (s. 428-429): Okul müdürleri, değerlendirme sisteminin getirdiği derecelendirme ve puanlama zorunluluğu yanında öğretmenlere mesleki gelişim sağlamak için özenle dengede kalmıştır. Değişim, öğretmenlerin güçlü duygusal tepkilerine neden olsa da, okul müdürleri öğretmenlere rehberlik ve destek sağlamıştır. Duygular güçlü olduğu ve görüş ayrılıklarının çok olduğu durumlarda, okul müdürleri, eyalet veya hükümetin öngördüğü yeni değerlendirme politikalarını, yönerge ve uygulamalarını bütünleştirirken öğretmenlerle olumlu ilişkileri sürdürmek için çalışmalıdır. Bununla birlikte, eğer yeni bir öğretmen değerlendirme sisteminin uygulanmasında başarılı olunması isteniyorsa, zaman kısıtlamaları hafifletilmelidir. Her iki çalışmada da zaman eksikliği önemli bir engel olarak görülmüştür. Okul müdürleri için değerlendirme yapma yanında, büyük ölçüde farklı bir değerlendirme sürecini öğrenme ve öğretmenlerin yeni sistemi öğrenmesine yardımcı olma bir araya geldiğinde durum stresli bir hal almıştır. Okul müdürleri yeni bir değerlendirme sistemini, öğretmenlerin gelişimini desteklemek yerine, uyum için harcanan gereksiz zaman olarak algıladığında, gayret ve bağlılıkla uygulanma tehlikeye girebilmektedir. Diğer yandan Amerika, Illinois'te yapılan öğretmen performans değerlendirme uygulamalarında ise değerlendiricilerin öğretmenleri değerlendirebilmeleri için bir eğitimden geçmesi ve sertifika alması gerekmektedir. Amerika'da uygulamaya koyulan öğretmen değerlendirme modeli sonucunda, okul liderlerinin gözlemleri gerçekleştirme ve öğretmenlere geribildirim verme becerileri hususunda kendilerine güvendikleri ancak öğretmenleri değerlendirmede öğrenci başarısı verisini kullanmakta zorlandıkları belirtilmiştir. Bununla birlikte okul müdürlerinin yeterliliklerinin değerlendirilmesi de aşılması gereken zorluklar olarak görülmektedir (Skedsmo ve Huber, 2017). Zhang ve Ng (2017, 214-215) ise Şanghay'da bulunan üç okulda, etkili olarak görülen öğretmen değerlendirmelerini incelemiş ve şunları ifade etmiştir: Öğretmenlerin bireysel değerlendirmesi için üç aşamalı bir prosedür izlemektedir; öğretmenin öz değerlendirmesi, şube (bölüm) düzeyinde değerlendirme ve son olarak okul düzeyinde değerlendirme. Bu değerlendirme prosedürü, her yılın sonunda yapılır ve çoğunlukla öğretmenlerin bireysel ahlak, yetkinlik, başarı ve gayretlerini bütün olarak değerlendirmeyi amaçlarken, temel değerlendirme faaliyetleri (ders gözlemi, öğrenci değerlendirmesi, öğrenci sınav sonuçlarını analiz etme ve öğretmenlerin görevlerini kontrol etme gibi), öğretmenlerle ilgili verileri toplamak için bütün yıl boyunca yürütülmektedir. Bu farklı kanallardan her birinin verileri birbirlerini doğrulayabilir ve söz konusu öğretmenler hakkında kapsamlı bilgiler üretebilir. Toplanan veriler sadece öğretmen değerlendirmesi için temel olarak değil, aynı zamanda öğretmenler arasındaki sorunları tanımlamakta ve buna göre iyileştirmelerine yardımcı olmak için kullanılmaktadır. Etkililiğine rağmen, mevcut değerlendirme sistemi kusurları bulunmakta ve bazı sorunların çözülmesi gerekmektedir. Örneğin,

incelenen üç okulda değerlendirme sisteminin oluşturulması ve uygulanmasına öğretmenlerin sınırlı bir katılımı bulunmaktadır. Öğretmen değerlendirmesi, bir değerlendirme sistemi tasarlamak ve yürütmek için hak ve niteliklere tek başlarına sahip okul yöneticilerinin özel bir yetki alanı olarak görülmektedir. Bununla birlikte, öğretmen katılımının eksikliği, öğretmenlerin değerlendirme sürecini kabul etme ve bunlara bağlılık konusundaki istekliliklerini sınırlamakta, aynı zamanda öğretmen özerkliğinin de ihlal edilmesine yol açmaktadır. Nitekim Çetin ve Arslan'a (2017) göre "performans değerlendirmenin amacı çalışanları daha yüksek performansa yönlendirmek ise o zaman yararlarından söz edilir. Eğer ücret ve ilerlemede kullanmak için iş gücünün değerlendirmesi amacıyla yapılıyorsa, zararlı olabilir" (s. 115). Dolayısıyla öğretmen performans değerlendirmelerinde öncelikli olarak öğretmenlerin gelişimine odaklanması ve bunun vurgulanması gerektiği ifade edilebilir.

Sonuç olarak, araştırmanın nicel bulguları, kullanılan performans değerlendirme maddelerinin genel olarak 'çok' uygun bulunduğunu, diğer yandan araştırmanın nitel bulguları öğretmen performans değerlendirmeleri hakkında öğretmenlerin çoğunlukla olumsuz görüş paylaştığını ortaya çıkarmaktadır. Bu bulgular öğretmenlerin, performans değerlendirme ölçütlerinden ziyade değerlendirmeyi yapan okul müdürlerine yönelik bazı sorunsallar yaşadığına; değerlendirmenin öğretmenin moralini düşürebileceğine; öğretmen-müdür, öğretmen-öğretmen ilişkilerini bozabileceğine dikkat çekmektedir.

Ayrıca araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğu, okul müdürlerinin değerlendirmelerde objektif olmadığı veya tam olarak objektif olup olmaması, denetim yeterliliği hususunda akıllarında soru işaretlerine sahiptir. Bu sorunların kaynağı öğretmenler ve diğer okul paydaşlarının kabul görece, yansız ve bilimsel bir yönetici seçme ve yetiştirilme politikasına geçilmemesi olabilir.

Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi, seçilmesi ve yeterliliklerine yönelik alanyazında da çeşitli güncel araştırmalar bulunmaktadır. Bu araştırmalarda, okul müdürlerinin sadece mülakatla atanmasının olumsuz algılandığı (Kalman, Summak ve Çimen, 2017; Kayıkçı, Özdemir ve Özyıldırım, 2015; Konan, Bozanoğlu ve Çetin, 2017; Konan, Çetin ve Yılmaz, 2017; Konan, Yılmaz ve Bozanoğlu, 2017; Memişoğlu, 2015; Sezgin-Nartgün ve Ekinci, 2016; Yolcu ve Bayram, 2015); yönetici görevlendirmede daha adil, objektif, liyakat esaslarına dayalı bir değerlendirme yapılması gerekliliği; müdür görevlendirmede yazılı sınava ek olarak, müdürlerin başarı ve performansını belirleyebilecek, kurum standartlarını yükseltecek kriterler belirlenerek bunlara göre değerlendirmeler yapılırsa daha adil ve objektif sonuçlar elde edilebileceği (Konan, Bozanoğlu ve Çetin, 2017; Konan, Çetin ve Yılmaz, 2017); aday okul yöneticilerinin çeşitli kriterler çerçevesinde liyakata dayanan bir değerlendirme süreci sonunda atanmalarının gerektiği, yönetici yetiştirme programlarının okul yöneticilerinin sahip olmaları gereken çeşitli yeterliklere ve standartlara göre düzenlenmesi gerektiği (Turhan ve Karabatak, 2015); okul yöneticisi seçilmek için liderlik özellikleri, iletişim becerileri,

liyakat, meslek kıdemi, eğitim yönetimi alanında akademik kariyer gibi yeterliklerin gerekli olduğu ve okul yöneticilerinin seçimle belirlenmesinde öğretmenler, öğrenciler, okulun destek personeli, öğrenci velileri, ilçe milli eğitim müdürü, okul aile birliği yönetim kurulu üyelerinin oy kullanması gerektiği (Sezer, 2016); diğer yandan müdür seçimlerinin şeffaflık, adalet konularında problemlerinin olduğu ancak yöneticilik ölçütlerinde çeşitliliği esas alması açısından olumlu olduğu (Bozkurt ve Bellibaş, 2016); okul yöneticisi görevlendirme sürecinde birçok paydaşın sürece dâhil edilmesinin objektiflik ve demokratik yönetim anlayışı bakımından önemli olduğu (Güçlü, Şahin, Yavuz-Tabak ve Sönmez, 2016); önceki düzenlemede bulunan okul müdürlerinin müdür yardımcılarını seçmesinin ise olumlu bulunduğu (Konan, Yılmaz ve Bozanoğlu, 2017; Aydın-Baş, 2016) sonuçlarına ulaşılmıştır.

Bu bağlamda yönetici seçiminde, yönetimde uzmanlık ve doktora eğitimi almış yönetici adaylarına öncelik tanınabilir (Gizir ve Köksal, 2014, 104), ayrıca yöneticilerin nitelikli hizmet içi programlarına alınması ve gelişimlerinin de sürekli izlenmesi gerekmektedir (Senemoğlu ve Çelik, 2000, 192). Dolayısıyla Türkiye’de okul müdürlerinin okullarda nasıl objektif olarak algılanacağı, hangi yeterliklere sahip olması gerektiği ve bunun hangi düzenlemelerle sağlanıp öğretmenlerce kabul göreceği üzerinde daha fazla araştırma yapılabilir. Öğretmen performans değerlendirme üzerine farklı yöntem ve örneklerde çalışmalar yapılabilir. Okul müdürlerinin öğretmenleri değerlendirmeden önce yeterli düzeyde eğitimden geçirilmesi ve yeterlilik sertifikası alması sağlanabilir.

### Kaynakça

- Akbaba Altun, S. ve Memişoğlu, S. P. (2008). Performans değerlendirmesine ilişkin öğretmen, yönetici ve müfettiş görüşleri, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (53), 7-24
- Aydın, M. (2014). *Eğitim yönetimi* (10. basım). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aydın Baş, E. (2016). *Okul yöneticilerinin yönetici görevlendirme yönetmeliğine ilişkin görüşleri*. Osmangazi Üniversitesi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir.
- Bozkurt, C., ve Bellibaş, M. Ş. (2016). Görevlendirme kapsamında çalışan okul yöneticilerinin atanma yöntemleri ve yeterliliklerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri. *Adıyaman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 46-74.
- Bursalıoğlu, Z. (2013). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (18. basım). Ankara: Pegem Akademi.
- Çetin, C. ve Arslan, M. L. (2017). *Toplam kalite yönetimi* (6. basım). İstanbul: Beta.
- EARGED. (2001). Öğretmenlerin performans değerlendirme modeli ve sicil raporları. Ankara: Milli Eğitim Basımevi

◆ Necdet Konan / Salih Yılmaz

- Flores, M. A. ve Derrington, M. L. (2017). School principals' views of teacher evaluation policy: lessons learned from two empirical studies, **International Journal of Leadership in Education**, 20(4), 416-431, DOI: 10.1080/13603124.2015.1094144
- Güçlü, N., Şahin, F., Yavuz Tabak, B. ve Sönmez, E. (2016). Türkiye'de okul yöneticisi görevlendirilmeye ilişkin yönetici aday görüşleri. **GEFAD / GUJGEF**, 36(1), 51-71
- Gizir, S. ve Köksal, E. (2014). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iletişim doyumlarının incelenmesi, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2014, 15(2), 89-108
- Hajar, E. A. ve Mukheri. (2017). Evaluation of teacher performance appraisal program. **JERAM**, (1), 47-57
- Hallinger, P., Heck, R., ve Murphy, J. (2014). Teacher evaluation and school improvement: an analysis of the evidence. **Educational Assessment, Evaluation and Accountability**, 26(1), 5-28.
- Huber, S. G., ve Skedsmo, G. (2016). Teacher evaluation—accountability and improving teaching practices. **Educational Assessment, Evaluation and Accountability**, 28(2), 105-109. doi:10.1007/s11092-016-9241-1.
- Kalman, M., Summak, M. S., ve Cimen, I. (2017). Principal assignments in limbo: A qualitative study on the processes and potential outcomes of the recent principal assignment initiative in Turkey. **Educational Process: International Journal**, 6(1), 53-84
- Kayıkçı, K., Özdemir, İ. ve Özyıldırım, G. (2015). İlk defa ve yeniden okul müdürü görevlendirilmesi: Sözlü sınav üzerine bir değerlendirme. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 21(4), 471-498. doi: 10.14527/kuey.2015.018
- Konan, N., Aslan, M., Bozanoğlu, B. ve Çetin, R.B. (2016a). Ders denetiminin okul müdürlerince yapılmasına ilişkin maarif müfettiş görüşleri. **VIII. Uluslararası Eğitim Denetimi Kongresi bildiri kitabı içinde (s.30-43)**, Antalya.
- Konan, N., Aslan, M., Çetin, R. B. ve Bozanoğlu, B. (2016b). Ders denetimi görevinin okul müdürlerine verilmesine ilişkin okul müdürü ve öğretmen görüşleri. **VIII. Uluslararası Eğitim Denetimi Kongresi bildiri kitabı içinde (s.46-62)**, Antalya.
- Konan, N., Bozanoğlu, B. ve Çetin, R. B. (2017). Okul müdürü görevlendirmeye ilişkin müdür görüşleri. **Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry (TOJQI)**, 8(3), 323-349, DOI: 10.17569/tojqi.331788
- Konan, N., Çetin, R. B. ve Yılmaz, S. (2017). Okul müdürü görevlendirmeye ilişkin öğretmen görüşleri. **OMÜ Eğt. Fak. Derg.**, 36(1), 147-160, doi: 10.7822/omuefd.327395
- Konan, N., Yılmaz, S. ve Bozanoğlu, B. (2017). Okul müdür yardımcısı görevlendirilmesine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 23(1), 105-134. doi: 10.14527/kuey.2017.004
- Konan, N. ve Yılmaz, S. (2017). Okul müdürlerinin ders denetimi yapmasına ilişkin öğretmen görüşleri. **IX. Uluslararası Eğitim Araştırmaları Kongresi, Ordu Üniversitesi, Ordu.**

- Köybaşı, F., Uğurlu, C. T., Ağıroğlu Bakır, Aslı, ve Karakuş, B. (2017). İlkokullarda ders denetimine ilişkin öğretmen görüşleri. **Electronic Turkish Studies**, 12(4), 327-344
- Maxwell, J. A. (2016). Expanding the history and range of mixed methods research. **Journal of Mixed Methods Research**, 10(1) 12–27
- Memişoğlu, S. P. (2015). Selection, placement and instatement of school managers in Turkey: Evaluation of the current situation. **Educational Research and Reviews**, 10(8), 1236-1242.
- Norlund, A. , Marzano, A. ve Angelis, M. D.(2016) Decentralization tendencies and teacher evaluation policies in European countries. **Italian Journal of Educational Research**, 9(17), 53-66
- Sayın, S. D. ve Arslan, H. (2017). Determining the criteria identifying teacher performance through multiple indicators. **European Scientific Journal**, 13(16), 19-31.
- Senemoğlu N. ve Çelik. K. (2000). İlköğretimde sayısal göstergeler ve nitelik geliştirme. **Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi**, (1), 180–194
- Sezer, Ş. (2016). Okul yöneticilerinin seçimle belirlenmesine ilişkin yönetici görüşleri: Fenomenolojik bir çözümleme. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 22(3), 351-373. doi:10.14527/kuey.2016.014
- Sezgin, F., Tınmaz, A. ve Tetik, S. (2017). Performans kriterlerine göre öğretmenlerin değerlendirilmesine ilişkin okul müdürü ve öğretmen görüşleri. **Journal of Human Sciences**, 14(2), 1647-1668. doi:10.14687/jhs.v14i2.4557
- Sezgin-Nartgün, Ş., ve Ekinci, S. (2016). Assessment of school principals' reassignment process. **Universal Journal of Educational Research**, 4(10), 2403-2410
- Skedsmo, G. ve Huber, S. G. (2017). Evaluation of educators' performance—balancing various measures to improve practice. **Educ Asse Eval Acc**, 29, 107–110, DOI 10.1007/s11092-017-9262-4
- Tonbul, Y. ve Baysülen, E. (2017). Ders denetimi ile ilgili yönetmelik değişikliğinin maarif müfettişlerinin, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri açısından değerlendirilmesi. **İlköğretim Online**, 16(1), 299-311, doi: <http://dx.doi.org/10.17051/io.2017.24494>
- Turhan, M. ve Karabatak, S. (2015). Türkiye'de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve yurtiçi alan yazında sunulan model önerilerinin incelenmesi. **Turkish Journal of Educational Studies**, 2 (3), 79-107
- Yolcu, H. ve Bayram, A. (2015). Okul yöneticisi seçme sürecini deneyimleyen yönetici adaylarının sözlü sınav yöntemine ilişkin algıları. **Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi**, 3(3), 102-126.
- Zhang, X. ve Ng, H. (2017). An effective model of teacher appraisal: Evidence from secondary schools in Shanghai, China. **Educational Management Administration ve Leadership**, 45(2), 196–218