

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ¹

Nuray ÖZGE SAGBAŞ² & Cengizhan ÖZKAN³

Öz

Bu çalışmanın amacı, 360 derece performans değerlendirme sistemine ilişkin öğretmen görüşlerinin saptanmasıdır. Bu bağlamda çalışma, nitel araştırma yöntemlerinden görüngübilim(fenomenoloji) deseni kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya Ankara ili Pursaklar ilçesinde kamu okullarında görev yapmakta olan 63 öğretmen katılmıştır. Verilerin toplanmasında araştırmacıların hazırladığı yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun öğretmenlerin performans değerlendirme sisteminin olması gerektiği yönünde görüş bildirdiği saptanmıştır. Katılımcıların çoğunluğu yapılan pilot uygulamadaki değerlendiricilerden öğrenci, veli değerlendirmesinin öğretmenlik mesleğinin itibarına zarar vereceği, öğretmen- öğrenci etkileşimini olumsuz etkileyeceği; öğretmenlerin birbirlerini ve kendilerini değerlendirmesine yönelik objektif olunamayacağı ve okul ikliminin bozulacağı yönünde olumsuz görüş ifade etmişlerdir. Katılımcıların çoğunluğu okul müdürlerinin performans değerlendirmesi yapması yönünde olumlu görüş bildirmişler ve bunun objektif olacağını belirtmişlerdir. Ayrıca çalışmaya katılan öğretmenler, okul müdürünün öğretmen performans değerlendirmesinde sınıf başarısı ve öğrenci gelişimine yönelik ölçütleri de kullanmalarını önermişlerdir.

Anahtar Kelimeler: performans, 360 derece performans değerlendirme, objektiflik

Teacher's Views on 360 Degree Performance Evaluation System

Abstract

The aim of this study was determine the ideas of teachers relating to the system of 360 degree performance evaluation. In this context, this study was designed by using qualitative research method and phenomenologic design. Sixtythree teachers working in public primary schools in Pursaklar, in Ankara province participated. According to the findings the search, most of participants stated that there must be teachers' performance evaluation system. A great majority of the participants expressed a negative opinion that student and parent evaluation in this pilot application would arm teacher's reputation and it would affect the reation between students and teachers in a negative way. Besides, they purported that teachers cannot evaluate themselves and each other objectively and so this evaluation would harm school environment. A great majority of the participants expressed the opinion that principals should carry out the performance evaluation of teachers. In addition teachers participating in this study suggested that principals should use the criterions intended for class success and progress of students.

Keywords: performance, 360 degree performance evaluation, objectivity

¹ 13. Uluslararası Amasya EYED-DER Kongresinde bildiri olarak sunulmuştur.

² Milli Eğitim Bakanlığı, Şube Müdürü, E-posta: nurayozgesagbas@hotmail.com

³ Doktora öğrencisi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Bölümü, E-posta: cengizgeycek@gmail.com

Giriş

Örgütlerin başarısı, insan kaynaklarının etkin bir şekilde yönetimine bağlıdır(Collings & Wood, 2009, s. 1). İnsan kaynaklarının yönetimi, iş ilişkileri konusunda çalışanların eğitimi, performanslarının değerlendirilmesi, sağlık ve güvenlik ihtiyaçlarının karşılanması ve varsa hataların telafi edilmesi sürecidir (Desler, 2013, s. 2). Performans değerlendirme ise çalışanların örgüt tarafından belirlenen amaçları bireysel düzeyde ne derece gerçekleştirdiğinin belirlenmesine yönelik çalışmalardır (Özdemir, 2014, s. 113).

Bu anlamda Milli Eğitim Bakanlığı (MEB), öğretmenlerin niteliklerini arttırmak için geçmişten günümüze farklı uygulamalar yapmıştır. Son olarak MEB'in (MEB, 2017a) 2015- 2019 Stratejik planında ve 2017 – 2023 Öğretmen Strateji Belgesi'nde (MEB, 2017b) öğretmenlerin gelişimini sağlamak ve eğitimin niteliğini arttırmak amacıyla öğretmenlere yönelik performans değerlendirme sistemini getirmeyi planladıkları görülmüştür. MEB öğretmenlerin değerlendirilmesi sürecinde veli, öğrenci, okul müdürü, meslektaş ve öğretmenin öz değerlendirmesinden faydalanarak öğretmenlerin 360 derece performanslarını saptamayı planlamaktadır.

Edwards ve Ewen'a (1996) göre performans değerlendirme, denetim odaklıdır. Ekip çalışması ve çalışanların daha güçlü hale getirilmesi yaygınlaştıkça kurumlar çok yönlü bir yaklaşım olan 360 derece performans değerlendirme modelini uygulamaya başlamışlardır. 360 derece performans değerlendirme, örgüt içindeki işgörenin sergilediği performansının üst konumundaki yöneticisi, meslektaşları ile astları tarafından değerlendirilmesi ve değerlendirme sonucunun işgörene bildirilmesini izleyen bir süreçtir (Uyargil, 1994, s. 31). Bir başka tanıma göre 360 derece performans değerlendirme, iş görenin performansının iç ve dış paydaşlar olarak adlandırılan kişiler tarafından değerlendirilmesidir (Özdemir, 2014, s. 120).

360 derece performans değerlendirme için alanyazında çoklu değerlendirme, yukarıya doğru değerlendirme, iş arkadaşlarınca değerlendirme, çok kaynaklı değerlendirme, tam kapsamlı değerlendirme gibi kullanılan pek çok ifade bulunsa da yapılan değerlendirmede izlenen süreç neredeyse birbirine oldukça benzerdir(Garavan vd., 1997, s. 134). Bu değerlendirme, değerlendirme sürecinde yer alan kişilerin yanında çalışan işgörenin kendisini de değerlendirmesini içeren bir uygulamadır. Bu değerlendirme sistemi, işgören konumunda bulunan çalışanların iş ilişkisinde bulunduğu kişilerle arasındaki örgüte yönelik algılarının ne yönde olduğunun belirlenmesine olanak sağlar. 360 derece performans değerlendirmenin özünde, iş görene yönelik geçerli, güvenilir ve örgütsel amacın gerçekleştirilmesine hizmet edecek bilgilerin elde edilmesi yer almaktadır. Bu uygulama sürecinde amaç, performans değerlendirme amaçları ile işgören konumunda yer alan çalışanın yaptığı iş arasındaki etkileşimi belirlemektir. Bu etkileşimi en iyi şekilde değerlendirecek olanların da bireyin çalışma ortamındaki ve yaptığı iş nedeniyle iletişimde bulunduğu kişilerin olduğu düşünülmektedir.

Eğitim örgütlerinde 360 derece performans değerlendirme sistemi incelendiğinde, öğretmenin performansını değerlendirmek için okul yöneticisi, aynı örgütteki öğretmen arkadaşları, öğrenciler ve velilerden görüş alınması fikri ön plana çıkmaktadır. Tucker ve Stronge (2005), Öğretmen Değerlendirme ve Öğrenci Öğrenmesini Birleştirme (Linking Teacher Evaluation and Student Learning) adlı kitabında öğretmenlerin değerlendirilmesi çabalarına öğrenci başarısının eklenmesinin okulların daha yüksek standartlara ulaşmasına ve öğretmenlerin meslekî gelişimlerine katkıda bulunacağını ifade etmişlerdir.

Eğitim uzmanı Marshall (2009), Öğretmen Denetimi ve Değerlendirmesini Yeniden Düşünme (Rethinking Teacher Supervision and Evaluation)' de sürekli öğrenme, takım çalışmasının geliştirilmesi ve güven ortamının oluşturulması için öğretmenlerle ekipler halinde çalışmanın ve

periyodik olarak değerlendirme yapmanın önemine değinmiştir. Danielson ve McGreal (2000), Öğretmen Değerlendirmesi: Meslekî Uygulamayı Artırmak İçin (Teacher Evaluation: To Enhance Professional Practice) adlı eserinde öğretmenlerin kendilerini öz değerlendirme yoluyla değerlendirmelerinin meslekî gelişimlerine katkı sağladığını belirtmektedir. Yine bahsi geçen kitapta okul yöneticisinin günlük etkileşimler yoluyla öğretmenlere sürekli geribildirim vermesinin önemine değinilmiş; böyle bir geribildirim sonucunda öğretmen performansında iyileşme olmaması durumunda öğretmene destek hizmeti verilmesini önerilmiştir.

Yine öğretmen performansının öğrenciler tarafından değerlendirilmesi öğretmenin sergilediği becerilere yönelik olarak gerçekçi veri sunar. Diğer yandan böyle bir değerlendirmenin öğretmenin kendisine düşük not veren öğrenciye düşük notla karşılık vermesi gibi olumsuz yanı da vardır. Bu değerlendirme sisteminde veliler ise, öğrencileri ile olan iletişimlerini yönünden öğretmen başarısını dolaylı olarak gözleyen kişi durumundadır. Velilerden objektif değerlendirme sonuçları almak için periyodik olarak veliler ile görüşmeler yapmak gerekir (Arslan & Sayın, 2017, ss.1228-1229).

Eğitim ile ilgili sivil toplum örgütleri ve sosyal medya tarafından bu konu pek çok kere gündeme getirilmiş ve öğretmenlerin eleştirileri öğretmen odalarında, yazılı ve görsel basında, sivil toplum kuruluşlarında tartışılmıştır. MEB’de çalışan öğretmenlerin 360 derece performans değerlendirme sisteminin merkezinde olmaları nedeniyle bu sistemle ilgili algılarının belirlenmesi önemlidir. Öğretmenlerin algılarının ortaya konulması, bakanlık yetkilileri ve araştırmacılar tarafından gelecekte yapılacak performans değerlendirme planlamalarına yönelik oluşturulacak çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır. Öğretmenlerin;

1. 360 derece performans değerlendirme sistemine ilişkin okul müdürlerinin öğretmenleri değerlendirmesi konusundaki görüşleri nelerdir?
2. 360 derece performans değerlendirme sistemine ilişkin çalıştıkları kurumdaki meslektaşlarının öğretmenleri değerlendirmesi konusundaki görüşleri nelerdir?
3. 360 derece performans değerlendirme sistemine ilişkin öğrencilerin öğretmenleri değerlendirmesi konusundaki görüşleri nelerdir?
4. 360 derece performans değerlendirme sistemine ilişkin velilerin öğretmenleri değerlendirmesi konusundaki görüşleri nelerdir?
5. 360 derece performans değerlendirme sistemine ilişkin öğretmenlerin kendilerini değerlendirmeleri (öz değerlendirme) konusundaki görüşleri nelerdir?
6. Öğretmen performans değerlendirme sisteminin nasıl olması gerektiği konusundaki görüşleri nelerdir?

Yöntem

Araştırma Deseni

Çalışma, nitel araştırma yöntemlerinden görüngübilim(fenomenoloji) deseni ile gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma, bir durumu analiz ve betimleme konusunda kişinin ya da grubun davranışlarını ve inançlarını yorumlama konusunda derinlemesine bilgi sağlar (Denzin & Lincoln, 2005, ss. 2-4). Görüngübilim deseni ise tüm katılımcılar için ortak olan ve yaşanan olgulara odaklanmaktadır. Veriler ise araştırmanın odak konusunu oluşturan olguyu deneyimleyen ve bu olguyu ifade edebilecek birey ya da gruptan elde edilir. Bu yöntemde görüşme, başlıca veri toplama aracı olarak kullanılmaktadır (Creswell, 2007, s. 58).

Çalışma Grubu

Katılımcıların belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme (criterion sampling) kullanılmıştır. Bu örnekleme yönteminde esas, araştırmacı tarafından önceden belirlenmiş ve standardize edilmiş önemli ölçüt ve bu ölçütün karşılığı olan durum üzerinde derinlemesine çalışılmasıdır (Patton, 2001, s. 238). Katılımcıların belirlenmesinde kullanılan ölçüt, MEB'e bağlı kamu okullarında öğretmen olarak görev yapmaktır. Veri doygunluğuna ulaşıldığı için 63. katılımcıdan sonra veri toplama işlemi sonlandırılmıştır. Seçilen öğretmenlerin demografik verileri aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

Tablo 1. Katılımcı Bilgileri

Cinsiyet	n	Kıdem	n	Yaş	n	Fakülte	n
Kadın	43	1-10 Yıl	18	20-30 Yaş	14	Eğitim Fakültesi	57
Erkek	20	11-20 Yıl	37	31-40 Yaş	28	Diğer Fakülteler	6
		20 Yıl Üzeri	8	41 ve Üzeri	21		

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılan 63 öğretmenden 43'ü kadındır. Öğretmenlerin neredeyse yarısının 11-20 yıl kıdem aralığında yer aldığı, 20 yıl üzeri kıdemi olanların ise 8 kişi olduğu görülmektedir. 14 katılımcının 20-30 yaş aralığında, 28 katılımcının 31-40 yaş aralığında ve 21 katılımcının da 41 yaş üzeri olduğu anlaşılmaktadır. Fakülte bağımsız değişkeni incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun (57 kişi) eğitim fakültesi mezunu olduğu, diğer fakültelerden mezun olanların ise 6 kişi olduğu görülmektedir.

Veri Toplama Aracı

Araştırmanın verileri, yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Görüşme formunun oluşturulmasında alanyazın taraması yapılarak performans değerlendirme ve performans yönetimine ilişkin kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Görüşme formuna, eğitim yönetimi alanında çalışan iki öğretim üyesinin, Millî Eğitim Bakanlığında görev yapmakta olan üç maarif müfettişinin, bir psikolojik danışma ve rehberlik uzmanının görüşleri alındıktan sonra gerekli düzeltmeler yapılarak son şekli verilmiştir. Bu sorular şu şekilde sıralanmıştır:

- 1- Okul müdürlerinin öğretmenleri değerlendirmesi konusunda neler düşünüyorsunuz?
- 2- Çalıştıkları kurumdaki meslektaşlarının öğretmenleri değerlendirmesi konusunda düşünceleriniz nelerdir?
- 3- Öğrencilerin öğretmenleri değerlendirmesi konusunda neler düşünüyorsunuz?
- 4- Velilerin öğretmenleri değerlendirmesi konusunda düşünceleriniz nelerdir?
- 5- Öğretmenlerin kendilerini değerlendirmeleri (öz değerlendirme) konusunda neler düşünüyorsunuz?
- 6- Sizce öğretmen performans değerlendirme sistemi nasıl olmalıdır?

Veri Toplama Süreci

Veri toplama aracı geliştirildikten sonra görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Araştırmacılar görüşmeleri birlikte yapmışlardır. Araştırmaya başlamadan önce katılımcıların çalışmaya gönüllü olarak katıldıklarına dair onlara etik sözleşme imzalatılmıştır. Araştırma sırasında ise araştırmacılardan biri görüşmeyi yaparken diğer araştırmacı da katılımcı görüşlerini ilgili alana not etmiştir. Görüşmeler esnasında her sorunun karşılığı olan ifadeler ilgili kısma not alınmıştır. Bir katılımcı ise üçüncü sorudan sonra bu konunun kendisini rahatsız ettiğini ve diğer sorulara cevap

vermek istemediğini belirtmiştir. İlk üç soruya verdiği cevapların kullanılmasında ise bir sakınca olmadığını ifade etmiştir.

Formun birinci bölümünde katılımcılara ait demografik bilgiler yer almıştır. Formun ikinci bölümünde ise öğretmenlerin *360 derece performans değerlendirme sistemine* ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Bu sorular, (1) okul müdürlerinin, (2) öğretmenlerin çalıştıkları kurumdaki meslektaşlarının, (3) öğrencilerin, (4) velilerin öğretmenleri değerlendirmesi, (5) öğretmenlerin kendilerini değerlendirmeleri (öz değerlendirme) konusundaki olumlu- olumsuz görüşlerini ve nedenlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Son soru ise (6) öğretmen performans değerlendirme sisteminin nasıl olması gerektiğine dair öğretmen görüşleri tartışmaya açılmıştır.

Verilerin Analizi

Demografik değişkenlere ilişkin verilerin analizinde frekans ve yüzde hesaplamalarına yer verilmiş, diğer alt problemlere ilişkin verilerin analizinde nitel veri analiz tekniklerinden betimsel analiz kullanılmıştır. Betimsel analiz, çeşitli tekniklere dayalı olarak topladığı verilerin temalara göre özetlenmesini ve yorumlanarak okuyucuya aktarılmasını içeren bir veri analiz çeşididir. (Özdemir, 2010, s. 336). Bu araştırmaya katılan öğretmenlerden elde edilen görüşlerden doğrudan alıntı yapılırken önce öğretmeni simgeleyen "Ö" harfi, sonrasında öğretmenin sırasını belirten sayı ve ardından da soru numarası verilmiştir. Çalışmanın analizi sürecinde John W. Creswell'in(2013) nitel araştırma işlem basamakları takip edilmiştir.

Güvenirlilik ve Geçerlik

Araştırmacılar birbirlerinden bağımsız olarak kodlamalar yapmışlardır. Daha sonra bir araya gelerek bu kodlamaları karşılaştırmışlardır. Alanyazında kodlama güvenirliliği diye isimlendirilen bu süreçte, Miles & Huberman (1994) tarafından önerilen formül $[[\text{Güvenirlilik} = \frac{[\text{görüş birliği} (68)]}{[\text{görüş birliği} (68)] + [\text{görüş ayrılığı} (7)]} \times 100]]$ kullanılmış ve uyum yüzdesi %90,6 olarak bulunmuştur. Uyum yüzdesinin % 80'in üzerinde olması yeterli görüldüğünden (Yıldırım ve Şimşek, 2011) araştırmanın kodlayıcılar arası kodlama güvenirliliğinin yeterli olduğu söylenebilir. Aynı ilçe içinde de olsa farklı eğitim bölgelerindeki öğretmenlerin görüşlerinin alınması ve bu görüşlerin birbiriyle tutarlı olması, araştırmanın dış geçerliliğini arttırmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Ayrıca araştırmanın dış geçerliliğini sağlamak için yöntem bölümünde araştırma modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı ve veri analizi süreçleri ayrıntılı olarak belirtilmiştir.

Görüşme sonrasında katılımcıya verdiği cevaplar okutulmuş; katılımcılar görüşlerini teyit etmişlerdir. Her bir görüşme yaklaşık 10 dakika sürmüştür. Görüşme yapılan okullarda okul yöneticisi ile iletişime geçilerek bazı okullarda boş bir sınıf, bazı okullarda ise toplantı odaları görüşme yeri olarak kullanılmıştır. Ders bütünlüğünün bozulmaması için görüşmeler tenffüs saatlerine denk getirilmiştir. Formdaki ilk üç soru 63 katılımcının görüşlerini ifade ederken diğer sorular 62 katılımcının görüşlerini kapsamaktadır. Çalışmada 6 tema, 75 kod belirlenmiştir.

Bulgular

Bu bölümde, araştırma sonucunda elde edilen bulgular araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerinden doğrudan alıntılar yapılarak özetlenmiştir. Öncelikle *360 derece performans değerlendirme sistemine* dair araştırmaya katılan öğretmenlerin genel görüşlerine yer verilmiştir.

Tablo 2. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin, meslektaşlarının, öğrencilerin, velilerin öğretmenleri değerlendirmesine ve öğretmenlerin öz değerlendirme yapmalarına ilişkin düşünceleri

Değerlendirme Yapacak Kişiler	Uygun Olduğunu belirtenler(n)	Kısmen Uygun Olduğunu belirtenler(n)	Uygun Olmadığını belirtenler(n)	Görüş Bildirmeyenler(n)
Müdür	43	3	9	8
Meslektaşlar	5	6	50	2
Öğrenci	5	4	53	1
Veli	7	7	47	2
Öz Değerlendirme	28	9	22	4

Tablo 2’ de öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde, öğretmenlerden müdür değerlendirmesini uygun bulanlar 43 kişi, öz değerlendirmeyi uygun bulanlar 28 kişi, veli değerlendirmesini uygun bulanlar 7 kişi, öğrencilerin ve meslektaşlarının değerlendirmesini uygun bulanlar ise 5 kişi olmuştur. Burada okul müdürü değerlendirmesi ve öz değerlendirme ön plana çıkmaktadır. Öğretmen görüşlerinden kısmen uygun olduğunu belirtenler ve uygun olduğunu belirtenler birlikte ele alındığında sırayla müdür değerlendirmesi % 73.01, öz değerlendirme % 58.73, veli değerlendirmesi % 22.22, meslektaş değerlendirmesi % 17.46, öğrenci değerlendirmesi ise %14.28 oranında destek görmüştür. Ancak burada müdür değerlendirmesi için %12.69, öz değerlendirme için ise % 6.34 olduğu dikkate alınmalıdır. Öğretmenlerin en uygunsuz bulduğu değerlendirme ise öğrenci değerlendirmesi (% 84.12) olarak yer almıştır. Meslektaş değerlendirmesinin (%79.36) ve veli değerlendirmesinin de (% 74.60) uygun olmadığını düşünen öğretmen sayısı % 70’in üzerindedir. Meslektaş değerlendirmesini uygun bulmayanlar % 34.92 iken müdür değerlendirmesinin uygun olmadığını belirtenlerin oranı % 14.28’de kalmıştır. Başka bir anlatımla öğretmenler değerlendirici olarak müdür değerlendirmesinin ve öz değerlendirmenin uygun olduğu kanaatindeyken; meslektaş, öğrenci ve veli değerlendirmesinin uygun olmadığını belirtmektedirler.

Tablo 3’te okul müdürlerinin, öğretmenleri değerlendirmeleri konusuna dair öğretmen görüşlerine yer verilmiştir.

Tablo 3. Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Değerlendirmesinin Nasıl Olması Gerektiğine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Kodlar	f
1. Okul müdürleri değerlendirme yaparken objektif olmalı	29
2.Okul müdürleri değerlendirme yaparken rehberlik faaliyetlerinde bulunmalı	5
3.Okul müdürleri değerlendirme yaparken uzun süre gözlem yapmalı	5
4.Okul müdürleri genel kültür, özel alan eğitimi ve pedagojik formasyon yönlerini de dikkate alarak öğretmenleri değerlendirmeli	5
5. Değerlendirmede kullanılacak ölçütler net olmalı	5
6.Değerlendirme yapacak okul müdürü yetkin olmalı	4
7. Değerlendirme yapacak okul müdürü adil olmalı	3
8. Değerlendirme yapacak okul müdürü tecrübeli olmalı	2
9.Değerlendirmede okul müdürü ve müdür yardımcıları birlikte görev almalı	1

Tablo 3 incelendiğinde en fazla dile getirilen görüş (29 kişi) araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretmen performanslarını değerlendirirken objektif davranmaları yönündedir. Bazı katılımcıların bu konudaki görüşleri şu şekildedir:

“Okul müdürleri gerçekçi ve yansız değerlendirme yapabilirlerse olumlu bir uygulama olabileceğini düşünüyorum” (Ö7, 1).

“Kesinlikle çok etkili bir yöntem. Öğretmenlerin performanslarını görerek hiçbir yanlılık durumu olmadan objektif bir değerlendirme sunar” (Ö15, 1).

“Objektif kalmaları sağlandığı taktirde mantıklı ve iyi bir uygulamadır” (Ö58, 1).

“Öğretmeni tanıma açısından diğer değerlendiricilerden daha objektif ve doğru karar verebileceğini düşünüyorum. Değerlendirmede uzun süreli bakış açısı önemli.” (Ö51,1).

Okul müdürlerinin değerlendirme yaparken rehberlik yapmaları gerektiği yönünde görüş belirten bazı katılımcıların ifadelerine aşağıda yer verilmiştir:

“Okul müdürü öğretmene rehberlik yapmalı, yol gösterici olmalı. Not vermesini doğru bulmuyorum.” (Ö4, 1).

Okul müdürlerinin değerlendirme yaparken uzun süre gözlem yapmaları gerektiği yönünde görüş belirten bazı katılımcıların ifadelerine aşağıda yer verilmiştir:

“Okul müdürleri öğretmen ile aynı kurumda uzun süreli çalıştığı için öğretmenlerin performans değerlendirmesi konusunda en sağlıklı değerlendirmeyi okul müdürlerinin yapacağı kanısındayım.” (Ö14, 1).

“Öğretmeni kontrol etmek, sınıf yönetimini gözlemlemek ve öğrencilerle iletişim becerilerini görebilmek adına doğru bir uygulama olduğunu düşünüyorum.” (Ö55, 1).

Okul müdürlerinin değerlendirme yaparken kullanılacak ölçütlerin net olması gerektiği yönünde görüş belirten bazı katılımcıların ifadelerine aşağıda yer verilmiştir:

“Bir müdür öğretmenleri derslerine girerek, gözlemleyerek değerlendirebilmelidir. Fakat okul içindeki huzur açısından oldukça objektif ve herkes tarafından kabul görmüş standartlarla değerlendirme yapılmalıdır.” (Ö62, 1).

Okul müdürlerinin özel alan eğitimi ve pedagojik formasyon yönlerini de dikkate alarak öğretmenleri değerlendirmeleri gerektiğini belirten öğretmen görüşleri şu şekildedir:

“Amacına uygun bir değerlendirmenin uygun olduğunu düşünüyorum, değerlendirmede bütün unsurların değerlendirilmesi gerektiğini düşünüyorum. (Sadece performans değil).” (Ö25, 1).

Okul müdürlerinin değerlendirme yaparken adil, yetkin ve tecrübeli olması, okul müdürünün müdür yardımcıları ile birlikte değerlendirme sürecinde görev alması gerektiği yönünde görüş belirten bazı katılımcıların ifadelerine aşağıda yer verilmiştir:

“Adil bir şekilde olduktan sonra okul müdürlerinin öğretmenleri değerlendirmesini doğru buluyorum. Sonuçta her gün gözleme, tanıma şansları var.” (Ö30, 1).

“Bu durumda okul müdürlerinin şeffaf, tarafsız ve adil olması gerekiyor...” (Ö21, 1).

“Değerlendirebilecek kadar donanıma sahipse olabilir.” (Ö37, 1).

“Yerinde bir karar, ama başka idareciler de görev almalı.” (Ö39, 1).

Tablo 4. Öğretmenlerin Meslektaşlarını Değerlendirmesine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Kodlar	f
1.Öğretmenler birbirini değerlendirirken objektif olmakta zorlanırlar.	37
2.Öğretmenlerin birbirini değerlendirmesi okul iklimine zarar verir.	6
3.Öğretmenler meslektaşlarının sınıf içi performanslarını bilemez.	6
4.Öğretmenler arası rekabet artar ve değerlendirmeleri olumsuz etkiler.	5
5. Öğretmenlerin birbirini değerlendirmesi bir katkı sunmaz.	5
6. Öğretmenlerin birbirini değerlendirmesi etik değildir.	4
7. Öğretmenlerin birbirini değerlendirebilmesi için net kriterler oluşturmak zordur.	2
8.Öğretmenlerin birbirini değerlendirmesi güven kaybı oluşturur.	1

Tablo 4 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin meslektaş değerlendirmesinde objektif olmanın zor olacağı yönünde görüş bildiren öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu (37 kişi) oluşturduğu anlaşılmaktadır. Bazı katılımcıların bu konudaki görüşleri şu şekildedir:

“Öğretmenler arasındaki ilişkinin objektifliği bozacağını düşünüyorum” (Ö49, 2).

“ Maalesef meslektaşlar arasında rekabet ya da husumet olduğu durumlarda değerlendirmenin tarafsız olabileceğini düşünmüyorum” (Ö3, 2).

Meslektaşların değerlendirme yapmalarının okul iklimine zarar vereceği yönünde görüş belirten bazı katılımcıların ifadelerine aşağıda yer verilmiştir:

“...Bu öğretmenler arasındaki birlik ve beraberliği bozmak için yapılacak en kötü harekettir. Husumet ve fitne oluşturur. ...” (Ö44, 2).

“...Arkadaşlık ortamı zedelenir...” (Ö38, 2).

Meslektaşların öğretmen arkadaşlarının sınıf içi performansını bilemeyeceğini ve öğretmenler arası rekabetin artacağını, bu durumun değerlendirmeleri olumsuz etkileyeceğini düşünen bazı katılımcıların ifadelerine aşağıda yer verilmiştir:

“Çalıştığımız kurumdaki meslektaşımızın bizi değerlendirmesi, ders sırasında sınıf içerisindeki durumumuzu bilmedikleri için sadece ders dışındaki hazırlıklarımıza, tutum ve davranışlarımıza bakarak değerlendirebilirler. Bu da açıkçası tam bir değerlendirme olamaz.” (Ö24, 2).

“Meslektaşlar öğretmenlerin sınıftaki performanslarını bilmediğinden olumlu bakmıyorum.” (Ö53, 2).

“ Maalesef meslektaşlar arasında rekabet ya da husumet olabildiği durumlarda da değerlendirmenin tarafsız olabileceğini düşünmüyorum.” (Ö3, 2).

Bunların yanında meslektaşların birbirini değerlendirmesi konusunda görüşüne başvuru alan öğretmenlerden bazıları bu değerlendirmenin bir katkı sunmayacağını, etik olmayacağını, net kriterler oluşturmanın zor olacağını, güven kaybı oluşturacağını ifade ederken bazıları ise gerçekçi sonuçlar ortaya koyacağını ve öğretmenlerin gelişimine katkı sunacağını ifade etmişlerdir. Katılımcıların bu konulardaki bazı görüşleri aşağıda verilmiştir.

“...Eğer adil bir değerlendirme yapıyorsa gerçekten iyi. Bazen müdürün göremediğini meslektaşı görür.” (Ö26, 2).

“Meslektaşların birbirini değerlendirmesini çok etik bulmuyorum. Bunun kurum ve birlik anlayışına zarar vereceğini ve insanların çalışma ortamında huzursuz olacağı düşüncesindeyim.” (Ö14, 2).

Tablo 5. Öğrencilerin Öğretmenlerini Değerlendirmesine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Kodlar	f
1. Öğrenciler öğretmenlerini değerlendirirken objektif olmakta zorlanırlar.	21
2. Öğrenciler öğretmenlerini değerlendirecek yeterliliğe sahip değildirler.	13
3. Öğrencilerin öğretmenleri değerlendirmesi öğretmenlerin itibarını zedeler.	11
4. Öğrencilerin öğretmenlerini değerlendirmeleri öğrenci- öğretmen ilişkisini olumsuz etkiler.	6
5. Öğrenciler öğretmenlerini değerlendirirlerse öğretmenler eğitim- öğretim faaliyetlerini yerine getirmekte zorlanırlar.	5
6. Öğrenciler öğretmenlerini değerlendirirlerse öğretmenlerin otoritesi sarsılır.	3
7. Öğrencilerin öğretmenlerini değerlendirmeleri eğitim- öğretime bir katkıda bulunmaz.	2
8. Öğrencilerin öğretmenlerini değerlendirmeleri etik değildir.	1

Tablo 5 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerden bazıları (21 kişi), öğrencilerin öğretmenlerini değerlendirmesinde öğrencilerin objektif olmasının zor olacağı yönünde görüş bildirmişlerdir. Bazı katılımcıların bu konudaki görüşleri şu şekildedir:

“ Hangi ölçüt ve kriterlere göre öğrenci öğretmeni değerlendirilebilir? Öğrencinin yaptığı değerlendirme duygusal bir değerlendirme olduğundan objektif olmayacaktır. Henüz muhakeme edebilecek düzeyde olmayan biri nasıl değerlendirme yapabilir?” (Ö61, 3).

“İlkokul kademesindeki öğrenci için öğretmeni onun gözünde her anlamda mükemmeldir. Henüz eleştiri yapma becerisine sahip olmayan çocuklar da çoğunlukta olduğu için bu değerlendirme tek başına yeterli olmayacaktır.” (Ö24, 3).

“...Objektif olabilecek yaşta değiller. Onların değerlendirme ölçeği neye göre olacak? Öğretmeni seven, notları iyi olanla sevmeyen ve notları düşük olan öğrencinin değerlendirmesi aynı olmayacaktır.” (Ö40, 3).

Öğrencilerin öğretmenleri değerlendirecek yeterliliğe sahip olmadığını ifade eden bazı katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

“ Öğrenciler öğretmeni değerlendirecek düşünme düzeyinde değildir. (ilkokullar için)” (Ö49, 3).

“...Bunu biraz riskli buluyorum. Öğrencinin eğitimle ilgili fikirleri daha gelişmemiş ve ailesinin etkisi altında bile kalmış olabilir...” (Ö26, 3).

“Bazı öğrencilerin bu değerlendirmeyi yapabileceği konusunda ümidim yok.” (Ö13, 3)

Öğrencilerin öğretmenleri değerlendirmesinin öğretmenlerin eğitim - öğretim faaliyetlerini yerine getirmelerinde zorlayacak olması nedeniyle öğretmenlerin itibarını zedeleyeceğine dair görüş bildiren katılımcılardan bazılarının görüşleri şu şekildedir:

“ ...Öğretmeni öğrenciler karşısında basit düşürüyor, değeri azalıyor ve tehdit malzemesi olarak kullanılabilir.” (Ö38, 3).

“...Öğrenci gözünde öğretmenin itibarsızlaştırılmasına neden olacağını düşünüyorum.” (Ö31, 3).

“...Öğretmene saygı kalmaz.” (Ö19, 3).

“ Kesinlikle, çok yanlış buluyorum. Öğretmenin otoritesinin ve saygınlığının tamamen kalkacağını düşünüyorum. Zaten zor şartlarda eğitim- öğretim yapılıyor. Eğitim- öğretimi imkânsız hâle getirecek bir uygulamadır.” (Ö12, 3).

Bunların yanında öğrencilerin öğretmenlerini değerlendirmesi konusunda görüşüne başvuru olan öğretmenlerden bazıları bu değerlendirmenin öğretmen- öğrenci ilişkilerini olumsuz etkileyeceğini, öğretmenlerin otoritesinin sarsılacağını, eğitim – öğretime bir katkısının bulunmayacağını, etik olmayacağını ifade ederken bazıları ise öğretmenlerin eksikliklerini görmelerine yardımcı olacağını ve öğrencilerin öğretmenlerini iyi tanıyacaklarını ifade etmişlerdir. Katılımcıların bu konulardaki bazı görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Öğretmen – öğrenci ilişkisinde sahte ve yapmacık davranışların oluşmasına neden olur.” (Ö43, 3).

“...Ayrıca bu durum öğretmenleri olduğu gibi davranmamaya itecektir...” (Ö44, 3).

“...Kötü sonuçlar doğuracağına inanıyorum. Velinin de çocuğunu yönlendirmesiyle öğretmenlik mesleğinin zarar göreceğini ve böylelikle görevimizi sağlıklı bir şekilde yapamayacağımızı düşünüyorum.” (Ö17, 3)

“Bu durumu hiç etik bulmuyorum...” (Ö11, 3).

Tablo 6. Velilerin Öğretmeni Değerlendirmesine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Kodlar	f
1. Veliler öğretmeni değerlendirirken objektif olmakta zorlanırlar.	30
2. Velilerin öğretmeni değerlendirmesi öğretmen itibarını zedeler	13
3. Veliler öğretmeni değerlendirecek yeterliliğe sahip değildir.	8
4. Velilerin öğretmeni değerlendirmesi öğretmen-veli ilişkisini olumsuz etkiler.	7
5. Velilerin öğretmeni değerlendirmesi durumunda öğretmenler eğitim- öğretim faaliyetlerini yerine getirmekte zorlanırlar.	6
6. Veliler öğretmeni değerlendirebilecek kadar tanıyamazlar.	6
7. Velilerin öğretmeni değerlendirmesi durumunda öğretmenler gerçekçi davranmakta zorlanırlar.	5
8. Velilerin öğretmeni değerlendirmesi eğitim-öğretime bir etkide bulunmaz.	4
9. Velilerin öğretmeni değerlendirmesi için net kriterler ortaya koymak zordur.	3
10. Veliler öğretmeni değerlendirirse öğretmenlerin otoritesi zedelenir.	2
11. Velilerin öğretmeni değerlendirmesi etik değildir.	1

Tablo 6 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin neredeyse yarısı (30 kişi), velilerin öğretmenleri değerlendirirken objektif olmalarının zor olacağı yönünde görüş bildirmişlerdir. Bazı katılımcıların bu konudaki görüşleri şu şekildedir:

“ Veliler her zaman objektif ve profesyonel yaklaşamayabiliyorlar...” (Ö3, 4).

“Her velinin beklentisi farklı, beklentisi yerine gelmeyince hemen yanlış değerlendirmeler yapıyorlar” (Ö9, 4).

“Doğru bulmuyorum. Çünkü çocukları söz konusu olunca objektif davranamayacaklarını, neticenin de sağlıklı olmayacağını düşünüyorum.” (Ö52, 4).

Velilerin öğretmenleri değerlendirmesinin öğretmen itibarını zedeleyeceğine dair görüş bildiren katılımcılardan bazılarının düşünceleri şu şekildedir:

“...Bu değerlendirme öğretmenin itibarını iyice düşürecek.” (Ö30, 4).

“Velilerin adil olacaklarını düşünmüyorum. İtibarsızlaşmamıza neden olacaktır.” (Ö31, 4).

Velilerin öğretmenleri değerlendirebilecek yeterliliğe sahip olmadığı yönünde görüş bildiren katılımcılardan bazılarının düşünceleri şu şekildedir:

“Velilerin öğretmenleri değerlendirecek alt yapıya sahip olduklarını düşünmüyorum...” (Ö21, 4).

“Veli eğitimle ilgili hangi donanıma sahip de öğretmeni değerlendirecek?” (Ö37, 4)

Bunların yanında velilerin öğretmenleri değerlendirmeleri konusunda görüşüne başvuru alan öğretmenlerden bazıları bu değerlendirmenin öğretmen - veli ilişkilerini olumsuz etkileyeceğini, öğretmenlerin eğitim- öğretim faaliyetlerini yerine getirmesini zorlayacağını, velilerin öğretmenleri değerlendirebilecek kadar tanıyamayacaklarını, öğretmenlerin gerçekçi davranmakta zorlanmasına neden olacağını, eğitim - öğretime bir etkisinin bulunmayacağını, bu konuda net kriterler ortaya koymanın zor olacağını, öğretmenlerin otoritesini zedeleyeceğini, bu değerlendirmenin etik olmayacağını ifade ederken bazıları ise öğretmenlerin motivasyonlarını arttıracığını ve öğretmen – veli iletişimini geliştireceğini ifade etmişlerdir. Katılımcıların bu konulardaki bazı görüşleri aşağıda verilmiştir

“Velilerin çok fazla söz sahibi olduğu bu devirde, öğretmeni değerlendirmelerini kesinlikle etik bulmuyorum...” (Ö11, 4).

“Velilerin öğretmeni değerlendirmesi gibi bir uygulamanın çok yanlış bir uygulama olduğunu böyle bir uygulama olursa öğretmenlerin bu değerlendirme korkusu ile öğrencileri doğru bir şekilde değerlendirmeyeceğini veli ile iyi olmak ve iyi not almak için her öğrenciye yüksek not vereceklerini, vermeyen öğretmenlerin ise düşük not alacağını düşünüyorum.” (Ö14, 4).

“...Velilerin bu durumu kullanmak isteyecekleri ve bu nedenle ilişkilerin zarar göreceği düşüncesindeyim...” (Ö17, 4).

“...Öğretmen, veli ile olan ilişkisinde daha özenli davranacaktır... Yine de velilerin çoğunluğunun öğretmeni ders içerisinde görme imkânları olmadığı için verdiği ödevlere ve kendilerine olan olumlu ya da olumsuz tutumlara göre değerlendirme yapacaklardır.” (Ö24, 4).

“...Yıllar önce öğretmenin yaptığı davranışlar şu anki öğretmenlere mal edileceği için, rövanş gibi gören veliler çıkabilir.” (Ö63, 4).

Tablo 7. Öğretmenlerin Öz Değerlendirme Yapmalarına İlişkin Öğretmen Görüşleri

Kodlar	f
1. Öğretmenler öz değerlendirme yaparken dürüst davranamazlar.	14
2. Öğretmenler öz değerlendirme yaparken objektif karar vermekte zorlanırlar.	13
3. Öğretmenlerin öz değerlendirmeleri için net kriterler koyulmalıdır.	2
4. Öğretmenler öz değerlendirme yapacak özgüvene sahip değillerdir.	2
5. Öğretmenlerin öz değerlendirme yapması eğitim-öğretime bir etkide bulunmaz.	2
6. Öğretmenler öz değerlendirme yaparken kararsız kalırlar.	1
7. Öğretmenler öz değerlendirme yapacak yeterliliğe sahip değillerdir.	1

Tablo 7 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerden bazıları (21 kişi), öğretmenlerin öz değerlendirme yapmalarının meslekî gelişimlerine katkıda bulunacağı yönünde görüş bildirmişlerdir. Bazı katılımcıların bu konudaki görüşleri şu şekildedir:

“Öğretmenlerin hatalarını görmesi açısından işe yarayabilir.” (Ö18, 5).

Öğretmenlerin öz değerlendirme yaparken dürüst olamayacaklarını ifade eden bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

“Dürüst davranabilme ve gerçekçi olma konusunda problem oluşturabilir.” (Ö3, 5).

“...Dürüst bir şekilde öz eleştiri yapacak kadar egosunu yenmiş, ahlaklı insanlar ne yazık ki öğretmen camiasında pek rastlanan bir durum değil...” (Ö22, 5).

Öğretmenlerin öz değerlendirme yaparken objektif olamayacaklarını ifade eden katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

“İnsanlar kendilerini hep çok iyi görürler, inşallah bu konuda tarafsız davranabilirler.” (Ö13, 5).

“Objektif olmayabilir. Sonuçta kendini değerlendiriyorsun.” (Ö27, 5).

Bunların yanında öğretmenlerin öz değerlendirme yapmaları konusunda görüşüne başvuru olan öğretmenlerden bazıları bu değerlendirmenin objektif olacağını, öğretmenlerin öz değerlendirme yapabilecek özgüvene sahip olduğunu, öğretmenlerin kendilerini iyi tanıdığını ifade ederken bazıları ise öğretmenlerin değerlendirme yapabilecek özgüvene sahip olmadığını, değerlendirme için net kriterler olması gerektiğini, öğretmenlerin kararsız kalabileceğini, öğretmenlerin öz değerlendirme yapabilecek yeterliliğe sahip olmadığını, öz değerlendirmenin eğitim - öğretime bir etkide bulunmayacağını ifade etmişlerdir. Katılımcıların bu konulardaki bazı görüşleri aşağıda verilmiştir.

“Kişi kendi hakkındaki düşüncelerini ne derece başkalarına sağlıklı söyler. Bence gereksiz.” (Ö57, 5).

“Kimse kendini kusurlu bulmaz.” (Ö5, 5).

“Bana göre hiçbir öğretmen eksik yanlarının farkında dahi olsa bunu değerlendirmesine yansıtmayacaktır. Zaten diğer şahıslar tarafından olumsuz değerlendirilme korkusunu yaşadığından kendi ile ilgili hep olumlu ifadeler kullanacaktır. Kendine ne kadar güvense de!” (Ö33, 5).

“Hata yaptığımızın farkında olsak zaten yapmayız.” (Ö35, 5).

“Öz değerlendirme kararsızlık davranışını ortaya çıkarır.” (Ö36, 5).

“Çok samimi olmaz.” (Ö18, 5).

Tablo 8. Öğretmenlerin Performans Değerlendirmesinin Nasıl Yapılması Gerektiğine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Kodlar	f
1. Öğretmenleri okul müdürleri değerlendirmeli.	21
2. Öğretmenlere değerlendirme yapılmamalı.	12
3. Öğrencilerin gösterdikleri gelişime bakılarak öğretmenler değerlendirilmeli.	12
4. Öğretmenler öz değerlendirme yapmalı.	11
5. Öğretmen değerlendirmesinde objektif kriterlere yer verilmeli.	10
6. Öğretmenler alan uzmanları tarafından değerlendirilmeli.	6
7. Öğretmen değerlendirmesinde veli görüşlerine yer verilmeli.	5
8. Öğretmen değerlendirmesinde öğrenci görüşlerine yer verilmeli.	5
9. Öğretmenleri değerlendirmede yazılı sınav yapılmalı.	5
10. Öğretmenlerin sınıf içi çalışmaları dikkate alınarak değerlendirme yapılmalı.	4
11. Öğretmenlerin iletişim becerileri değerlendirilmeli.	3
12. Öğretmenlerin okula katkıları dikkate alınmalı.	3
13. Öğretmen değerlendirmesinde asıl amaç öğretmen gelişimi olmalı.	3
14. Öğretmen değerlendirmesi uzun bir sürece yayılmalı.	3

15. Öğretmen değerlendirmesi motive edici olmalı.	2
16. Öğretmen değerlendirmesi şeffaf olmalı.	2
17. Öğretmenleri nitelikli müdürler değerlendirmeli.	2
18. Öğretmen değerlendirme öğretmenleri korumalı.	2
19. Öğretmen değerlendirmesinde öğretmen disiplinine de yer verilmeli.	1
20. Öğretmen değerlendirme evrak kontrolü ile sağlanmalı.	1
21. Öğretmen değerlendirmesinde rubrik kullanılmalı.	1
22. Öğretmenlerin çalıştıkları ortamlara göre değerlendirme yapılmalı.	1

Tablo 8 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerden bazıları (21 kişi), performans değerlendirmenin okul müdürleri tarafından yapılmasının uygun olacağı yönünde görüş bildirmişlerdir. Bazı katılımcıların bu konudaki görüşleri şu şekildedir:

“Okul idaresinin değerlendirmesi uygun olur.” (Ö59, 6).

“İyi bir gözlemlerle okul müdürleri tarafından yapılması doğru olur.” (Ö55, 6).

“En doğru ve tarafsız değerlendirmeyi okul müdürünün yapacağını düşünüyorum.” (Ö51, 6).

“Öğretmeni, adil ve yetkin idarecisi, çalışmaları ile kendisi değerlendirmelidir...” (Ö23, 6).

“Öğretmenini yeterince tanıyan idareciler tarafsız ve şeffaf olarak değerlendirebilirler.” (Ö20, 6).

Araştırmaya katılan öğretmenlerden bazıları (12 kişi) öğretmenlerin performansının değerlendirilmemesi gerektiğini belirtmişlerdir.

“Sınıfa giren ve sadece vicdaniyle kalan bir kişiyi sağlıklı bir şekilde kimse düzgün değerlendiremez. Yapılması gereken düzenli olarak imkânların iyi hale getirilmesi, öğrencilerin fizikî şartlarının düzeltilmesi ve dersleri destekleyici imkânların yaratılmasıdır.” (57, 6).

“Hiçbir devlet kurumunda böyle bir şey olmadığını düşünüyorum. Bu yüzden de böyle bir şey ihtiyacı yok...” (Ö50, 6).

“...Bunun yerine öğretmenlerin mesleklerini daha verimli bir şekilde yapabilecekleri, sağlıklı, topluma yararlı bireyler yetiştirmeleri için kurs, seminer, yetiştirme kursları gibi farkındalık yaratacak eğitimlere yer verilmelidir...” (Ö33, 6).

Araştırmaya katılan öğretmenlerden %19'u (12 kişi) öğretmenlerin performansının değerlendirilmesinde öğrencilerin gelişiminin ölçüt alınması gerektiğini ifade etmişlerdir.

“Öğretmenin yetiştirdiği ürün değerlendirilmelidir.” (Ö46, 6).

“Bence sınıf mevcudlarına göre, sınıftaki çocukların velilerinin ilgilerine göre olabilir. Sene başında bir seviye sınavı yapılabilir. Dönem arası ve sene sonunda tekrar sınav yapılır. İlerlenen seviyeye bakılır. Buna göre değerlendirilebilir.” (Ö36, 6).

Katılımcılardan bir kısmı ise (11 kişi) öğretmenlerin öz değerlendirme yapması gerektiği yönünde görüş bildirmişlerdir.

“...Kişinin öz değerlendirme yapması yeterli olacaktır. Başkalarının değerlendirmesi ile eksikler ortaya çıkmaz. Çünkü her bireyin bakış açısı ve niyeti farklıdır.” (Ö10, 6).

“Öncelikle her öğretmen kendini değerlendirmeli, tabii ki bu durumda bütün eksiklikleri fark edemeyebilir. Bunun için aynı okuldan olmayacak şekilde meslektaşının değerlendirmesine tabii tutulabilir...” (Ö6, 6).

“Performans değerlendirme tıpkı eğitim gibi uzun soluklu bir süreçtir. Değerlendirme öğretmenin kendini değerlendirmesine imkân verecek şekilde ve hizmet içi eğitim ile desteklenmelidir. Hizmet içi eğitimler motivasyon artırıcı, mesleki gelişime olanak sağlayan eğitimler şeklinde düzenlenmeli ve bütün öğretmenlerin yararlanmasına imkan sağlanmalıdır.” (Ö61, 6).

Katılımcıların %15'i (10 kişi) de öğretmen değerlendirmesinde objektif ölçütlere yer verilmesi gerektiği yönünde düşüncelerini belirtmişleridir.

“Bilimsel değerlere bağlı, objektif kriterli, başarıyı ve yeniliği destekleyecek bir sistem olmalıdır.” (Ö58, 6).

“Öğretmenin 1. dereceden amirinin tarafsız bir şekilde değerlendireceği şeffaf bir sistem getirilebilir.” (Ö17, 6).

Bunların yanında görüşüne başvurulmuş öğretmenlerden bazıları öğretmen değerlendirmede uzman tarafından değerlendirme, veli görüşlerine yer verme, yazılı sınav yapma, sınıf içi çalışmalarını inceleme, iletişim becerilerini ölçme, okula katkıyı inceleme, öğretmen gelişimine odaklanma, uzun bir sürece yayma, motive edici olma, şeffaf olma, nitelikli müdürler tarafından değerlendirilme, öğretmenleri koruyucu nitelikte olma, öğretmen disiplinine yer verme, evrak kontrolü ile değerlendirme, rubrik kullanarak değerlendirme, çalışılan ortamı ele alarak değerlendirme gibi farklı değerlendirme yöntemlerine değinmişlerdir. Bu görüşlerden bazıları şu şekildedir:

“Öğretmenin aynası öğrencisidir. Öğretmeni görmek istiyorsan öğrenciye bakmak yeterlidir. Bu değerlendirme de üniversitelerde özel bir bölüm açılıp, buradan mezun olan, değerlendirme, psikoloji ve formasyon konularında eğitim almış kişiler MEB’de istihdam edilerek yapılabilir. Ayrıca konunun uzmanı akademisyenler uzunca tartışıp doğru bir yol bulabilirler.” (Ö44, 6).

“Performans sistemi; uzmanların görüşleri alınarak, dünyadaki uygulamalar göz önüne alınarak belli kriterlere göre yapılmalıdır. Gerekirse denetmen sistemi yeniden yapılandırılarak, denetmenler aracılığıyla performans değerlendirme yapılmalıdır.” (Ö62, 5)

“Performans değerlendirme sistemi objektif olan ve öğretmen haklarını gözetilen bir sistem olmalıdır.” (Ö49, 6).

“Belirli bir hizmet süresi içerisinde yapılacak merkezî değerlendirme sistemi olmalıdır.” (Ö41, 6).

“Yazılı sınav olmalıdır.” (Ö37, 6).

“Öğretmenin iletişimine bakılmalıdır. Okuldaki çalışmalarına, öğrencilerine, sınıftaki çalışmalarına, okuldaki yaptığı etkinliklere bakılmalıdır.” (Ö27, 6).

“...Bence her alanın öğretmenini o alanda uzmanlaşmış, uzmanlığı çeşitli yollarla onaylanıp kanıtlanmış bireyler tarafından değerlendirilmeliyiz.” (Ö34, 6).

“En etkili yöntemin müdürler aracılığı ile yapılmasının ve her dönem yapılacak olan gözlemler sonucu rubriklerin doldurulması gerektiğine inanıyorum.” (15, 6).

Özet olarak katılımcı öğretmenler aşağıdaki bulgularda hemfikirdir:

* Değerlendirme okul müdürleri tarafından yapılmalı ve öz değerlendirme ile kişisel gelişimler desteklenmelidir.

* Okul müdürü değerlendirmeleri objektif olmalı ve rehberlik görevi üstlenmelidir.

* Öğretmenler meslektaşlarını değerlendirirken objektif olamaz ve okul iklimi bu süreçte zarar görür.

* Öğrenciler öğretmenlerini değerlendirecek yeterliliğe sahip değildir, bu değerlendirme objektif olamaz, öğretmen itibarı zedelendiği gibi öğrenci- öğretmen ilişkileri de bozulur.

* Veliler öğretmenlerini değerlendirecek yeterliliğe sahip değildir, bu değerlendirme objektif olamaz, öğretmen itibarı zedelendiği gibi veli- öğretmen ilişkileri de bozulur.

* Öğretmenler öz değerlendirme yaparken dürüst davranmakta zorlanırlar ancak öğretmenler öz değerlendirme ile hatalarını fark ederek kendilerini geliştirebilirler.

* Öğretmenler objektif kriterler ile öğrencilerin gelişim durumu göz önünde bulundurularak okul müdürleri tarafından değerlendirilmeli ve bu değerlendirmeler öğretmenin mesleki becerisine katkıda bulunma amacı gütmelidir.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Ülkemizde ağırlıklı olarak uygulamada sergilenen denetim türü, ders denetimi şeklinde gerçekleşmektedir. Ders denetimi, öğretmenin ders işlediği esnada eğitim ve öğretime ilişkin sergilediği çabaların gözlenmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu denetim türü, son dönemlerde ağırlıklı olarak okul müdürleri tarafından yerine getirilmektedir.

Son olarak Millî Eğitim Bakanlığının (MEB, 2017a) 2015- 2019 Stratejik planında ve 2017 – 2023 Öğretmen Strateji Belgesi'nde (MEB, 2017b) öğretmenlerin gelişimini sağlamak ve eğitimin niteliğini arttırmak amacıyla öğretmenlere yönelik performans değerlendirme sistemini getirmeyi planladığı görülmüştür. Eğitim ile ilgili sivil toplum örgütleri ve sosyal medya tarafından bu konu pek çok kere gündeme getirilmiş ve öğretmenlerin çeşitli şekilde eleştirileri öğretmen odalarında, yazılı ve görsel basında, sivil toplum kuruluşlarında tartışılmıştır.

Basında, 360 derece performans değerlendirme sistemine ilişkin tepkiler üzerine nitel araştırma ve görüngübilim deseni ile şekillenen bir çalışma yapılmış ve öğretmen görüşlerine başvurulmuştur. Çalışma sonucuna göre öğretmenler değerlendirici olarak müdür değerlendirmesinin ve öz değerlendirmenin uygun olduğu kanaatindeyken; meslektaş, öğrenci ve veli değerlendirmesinin uygun olmayacağını belirtmektedirler. Bu araştırma bulgusu, Altun ve Memişoğlu'nun (2008) "İlköğretim Okullarında Çoklu Veri Kaynağına Dayalı Performans Değerlendirmelerine İlişkin Nitel Bir Çalışma" başlıklı araştırma raporundaki sonuçlarla çelişmektedir. İlgili çalışmada, öğretmenler "öğretmenin dışarıdan nasıl algılandığını öğrenmesi" öğretmenler tarafından güçlü yön olarak, örgüt ikliminin bozulması ise zayıf yön olarak vurgulanmıştır (Altun & Memişoğlu, 2008, s.165). İlgili araştırmanın katılımcıları arasında farklı olarak İlköğretim müfettişi ve yöneticilerin bulunması, aradan geçen on yıllık süre zarfında öğretmen- veli iletişimde yaşanan gelişmeler, zamanla öğretmen – veli arasında değişen güven ilişkileri bu iki araştırma arasındaki çelişkileri açıklayabilir.

Ayrıca araştırmaya katılan öğretmenler meslektaş değerlendirmesinde objektif olmanın zor olacağı ve okul müdürlerinin öğretmen performanslarının değerlendirilmesi sürecinde daha etkin olması gerektiğini ifade etmiştir. Bu sonuç, yukarıdaki araştırma bulgularıyla benzer sonuç göstermektedir. Buna göre öğretmenler ilgili araştırmada meslektaş değerlendirmesinin objektif yapılamayacağı yönünde görüş bildirmiştir (Altun & Memişoğlu, 2008, s. 170).

Öğrencilerin öğretmenlerini değerlendirmesine ilişkin olarak ulaşılan sonuca göre araştırmaya katılan öğretmenler, objektif bir değerlendirmenin zorluğu üzerine görüş bildirmişlerdir. Bu sonuç, Altun ve Memişoğlu'nun (2008) araştırma bulguları ile benzerdir. Buna göre öğretmenler, öğrenci değerlendirmesinin onlar üzerinde olumsuz etki bıraktığını ifade etmişlerdir (Altun & Memişoğlu, 2008, s.169). Arslan ve Sayın (2017) tarafından yürütülen araştırmada ulaşılan sonuçlar mevcut araştırma sonucu ile çelişmektedir. Bu araştırmada katılımcılar, öğrencilerin sınıf içinde öğretmenin etkinliklerini en iyi değerlendiren ve bu gelişimden en çok etkilenen grup oldukları için değerlendirme sürecinde önemli bir veri kaynağı olduğunu belirtmişlerdir (Arslan & Sayın, 2017, s.1232). Bu çelişki ise öğretmenin öğrencileri ile kurduğu iletişim tarzı, kendine duyduğu güvenle ilgili olabilir. Ayrıca katılımcılar arasında yöneticilerin bulunması çelişkileri açıklayabilir.

Velilerin öğretmenleri değerlendirmesine yönelik araştırma bulgusu ise objektif olunamayacağı ve öğretmen itibarını zedeleyeceği yönündedir. Bu sonuç, Altun ve Memişoğlu'nun (2008) ve Arslan ve Sayın'ın (2017) araştırma bulguları ile benzerdir. Buna göre veli değerlendirmesi, velilerin öğretmen değerlendirmesinde kıt not vermekle tehdit ettikleri, aynı tehdidin öğrenciler tarafından da

sergileneceği, velinin öğretmeni tanıyamamasından kaynaklı sıkıntılar yaşanabileceğini, velilerin dolaylı gözlem yaptıkları için doğru ve objektif değerlendirmeden uzak kalılabileceğini belirtmişlerdir (Altun & Memişoğlu, 2008, s.169; Arslan & Aydın, 2017, s.1232).

Öğretmenler özdeğerlendirme yolu ile kendi performanslarını değerlendirmenin mesleki gelişimlerine katkı sağlayacağını belirtmişlerdir. Bu yönü ile araştırma bulgusu, Altun ve Memişoğlu'nun (2008) araştırma bulguları ile çelişmektedir. Bu çalışmada öğretmenler özdeğerlendirme yolu ile performans değerlendirmede objektif olunamayacağını ifade etmişlerdir. İlgili araştırmanın katılımcıları arasında okul yöneticileri ve müfettişlerin bulunması, aradan geçen on yıllık süreç içerisinde değişen çevre şartları bu çelişkinin nedeni olabilir. (Altun & Memişoğlu, 2008, s.169). Arslan ve Sayın (2017) tarafından yürütülen çalışmada ulaşılan sonuçlar ise mevcut araştırma sonucu ile benzer özellik göstermektedir. Zira bu çalışmada katılımcılar, özdeğerlendirmenin öğretmen performans değerlendirmede en önemli etken olduğunu belirtmişlerdir.

Araştırma bulguları incelendiğinde, öğretmenler, performans değerlendirmesinin okul müdürleri tarafından yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Bunun nedeni olarak da objektif kriterler ile en gerçekçi ve tarafsız değerlendirmenin okul müdürü tarafından yapılabileceğini ifade etmişlerdir. Bu yönü ile araştırma bulgusu, Altun ve Memişoğlu'nun (2008) araştırma bulguları ile örtüşmektedir. İlgili çalışmada öğretmenler okul müdürü değerlendirmesinin objektif olmayacağını ancak değerlendirme sürecinde en etkin rolü üstlenmeleri gerektiğini bunun da objektif kriterlerle olabileceğini ifade etmişlerdir (Altun & Memişoğlu, 2008, s.170). Hem Arslan ve Sayın (2017) tarafından yürütülen araştırma hem de Tonbul (2009) tarafından yapılan araştırma sonuçlarında öğretmenler, mevcut araştırma sonuçlarına benzer olarak değerlendirme sürecinde okul müdürlerine yer verilmesi gerektiği ve öz değerlendirme sürecinin öğretmen gelişimine katkı sağlayacağı düşüncesindedir. Ancak Tonbul (2009)'un çalışması incelendiğinde denetmenlerin bu görüşte olmadığı, öğretmenleri mutlaka denetmenlerin de denetlemesi gerektiği konusunda hemfikir oldukları anlaşılmaktadır.

Bu araştırma sonuçlarına göre MEB ve okul yöneticileri, performans değerlendirmenin nasıl olması gerektiği ile ilgili öğretilerin de görüşlerini alarak nesnel ölçütlere dayalı bir değerlendirme ölçeği geliştirebilirler. Bu süreçte öğretmenlerin de görüşlerinin alınması, değerlendirme ölçütlerini yerine getirme konusunda motive olmalarını sağlayabilir. Veliler, öğretmen performansını değerlendirmesi ile ilgili olarak mutlaka eğitimden geçirilmeli ve öğretmenin eğitime ya da sınıf içi uygulamalarına müdahale etmelerini önleyecek,

Öğretmen itibarını güçlendirecek objektif bir değerlendirme sistemi geliştirilmelidir. Öğretmenler sınıf yönetimini ve eğitim uygulamalarını veli baskısı ve müdahalesi olmadan gerçekleştirilebilmelidir. Öğrencilerin öğretmen performansını ve meslektaşların birbirlerinin performansını değerlendirmesi ile ilgili olarak da çalışma huzurunun bozulma ihtimali nedeniyle öğrenci başarısı dikkate alınarak okul müdürü tarafından değerlendirilecek bir sistemin uygulanması yerinde bir karar olabilir. Ayrıca objektif öz değerlendirme kriterleri öğretmenlerin hatalarını görmelerine ve kendilerini mesleki anlamda geliştirmelerine olanak sağlayabilir. Bunun yanında okul müdürleri değerlendirme sürecinin en önemli parçası olmalıdır.

Bu çalışma, 2017- 2018 Eğitim - Öğretim yılı Pursaklar ilçesindeki kamu okullarında görev yapan katılımcı görüşleri ile sınırlıdır. Veri toplama yöntemleri değiştirilerek daha fazla katılımcıya ulaşıp çalışmanın kapsamı genişletilebilir ve sonuçlar evrene genellenebilir. Olası gelecek çalışmalarda, ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin de görüşlerine başvurulabilir. Resmi okulların yanında özel okullarda da görev yapan katılımcılar da çalışmanın çalışma grubunu oluşturabilir. Ayrıca okul yöneticilerinin, müfettişlerin, velilerin, öğretmenlerin ve öğrencilerin de bulunduğu geniş bir örneklem ile daha kapsamlı sonuçlar elde edilebilir.

Sonuç olarak öğretmenlerin çoğunluğu klasik denetimden yana görüş bildirmektedirler. Ancak değişen ve gelişen dünya düzeni içerisinde, velilerin ve öğrencilerin algıları, istekleri, ihtiyaçları da farklılaşmaktadır. Öğretmenleri sadece klasik yöntemlerle denetleyerek bu gelişimleri takip edebilmek ve yönetebilmek pek kolay görünmemektedir. Çoklu değerlendirme yöntemleri eğitim sistemi sürecinin ve çıktılarının daha nitelikli hale gelmesini destekleyecektir. Bununla birlikte ülkemizin sosyolojik durumları da göz ardı edilmemelidir. Öğretmenlerin veli ve öğrenci denetimine karşı mesafeli olmalarının bir nedeninin de velilerin eğitim düzeyi olduğu unutulmamalıdır. Klasik denetimin bazı katı kurallarının yer aldığı yöntemlerden çoklu yöntemlere geçiş bir süreci kapsamalıdır. Bu süreçte ciddi bir veli eğitim programı düzenlenmelidir. Geçmişten bugüne klasik denetime alışmış olan öğretmenler ilk etapta değişime direnç göstermektedirler. Alay (2006) ve Çavuş (2010)'un çalışmalarında öğretmenlerin performans değerlendirme sistemleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığı anlaşılmaktadır. Hem öğretmenler hem de yöneticiler çoklu değerlendirme sistemleri hakkında bilgilendirilerek, bu sistemin nasıl olacağı konusunda gerçekçi açıklamalar yapılarak süreç yönetilebilir.

Kaynakça

- Alay, G. (2006). *İlköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Altun, S.A., Memişoğlu, S.P. (2008). İlköğretim okullarında çoklu veri kaynağına dayalı performans değerlendirmesine ilişkin nitel bir çalışma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı (54), ss.151-179.
- Arslan, H., Sayın, S. D. (2017). Öğretmen ve okul yöneticilerinin öğretmen performans değerlendirme sürecindeki çoklu veri kaynakları ile ilgili görüşleri ve öz değerlendirmeleri. *Uluslararası Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi*, 6(2), 1222- 1241.
- Cleveland, J. N., Mohler, C. J., Murphy, K. R. (2001). *Reliability, validity, and meaningfulness of multisource ratings*, *The Handbook of Multisource Feedback*. In W. David Bracken, Carol W. Timmreck ve Allan H. Church(Eds), San Francisco: Jossey-Bass.
- Collings, D. G., Wood, G. (2009). *Human resource management: a critical approach*. David G. Collings & Geoffrey Wood (Eds.), USA: Routledge.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches*. USA: Sage.
- Çavuş, A. (2010). *Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yönetici, öğretmen, öğrenci ve velilerin çoklu değişkenlere göre performans değerlendirmeye ilişkin görüşleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Danielson, C., McGreal, T. L. (2000). *Teacher evaluation: to enhance professional practice*. USA: Educational Testing Service.
- Denzin, N.K., Lincoln, Y. S. (2005). *Handbook of Qualitative Research*. United Kingdom: Sage.
- Desler, G. (2013). *Human Research Management*. USA: Prentice Hall.
- Edwards, M. R., Ewen, E. J. (1996). *360 degree feedback : the powerful new model for employee assessment & performance improvement*. USA: Amacom.

- Fynn, M., Garavan, T. N., Morley, M. (1997). 360 degreefeedback: Its role in employee development. *Journal of Management Development*, 16(2).
- Marshall, K. (2009). *Rethinking Teacher Supervision and Evaluation*. USA: PB Printing.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. CA:Sage.
- MEB(2017a).<http://sgb.meb.gov.tr/www/mill-egitim-bakanligi-2015-2019-stratejik-plani-/icerik/181> (06.04.2018 tarihinde erişim sağlanmıştır.)
- MEB(2017b).http://oygm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_06/09140719_Strateji_Belgesi_Resmi_Gazete_sonrasY_ilan.pdf (06.04.2018 tarihinde erişim sağlanmıştır).
- Patton, M. Q. (2001). *Qualitative research & evaluation methods*. United Kingdom: Sage.
- Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: sosyal bilimlerdeyöntembilim sorunsalı üzerine birçalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323- 343.
- Özdemir, M. (2014). *Eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetimi: Kuram, uygulama, teknik*. Ankara: Anı.
- Tonbul, Y. (2009). İlköğretim okulu öğretmenlerine yönelik performans değerlendirme modelinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 173- 188.
- Tucker, P. D. & Stronge, J. H. (2005). *Linking teacher evaluation and student learning, association for supervision and curriculum development*. USA: Alexandria.
- Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde performans yönetimi sistemi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.