T. C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİMDALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

OKUL MÜDÜRLERİNİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI ÖLÇEĞİ

AYŞE HÜNERLİ

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. MELTEM ACAR GÜVENDİR

EDİRNE, 2019

T.C.

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ayşe HÜNERLİ tarafından hazırlanan **Okul Müdürlerinin Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Öğretmen Algıları Ölçeği** Konulu **Yüksek Lisans** tezinin Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 9.-10. maddeleri uyarınca **11.06.2019** günü saat **15.00** 'de yapılmış olup, yüksek lisans tezinin *.....Kabul Edilmesine..... **OYBİRLİĞİ/~~OYÇOKLUĞU~~** ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	**KANAAT**	**İMZA**
Doç. Dr. Meltem ACAR GÜVENDİR (Danışman)	Kabul Edilmesine	
Dr. Öğr. Üyesi Seda DONAT BACIOĞLU	Kabul edilmesine	
Dr. Öğr. Üyesi Şefika Melike ÇAĞATAY	Kabul Edilmesine	

* Jüri üyelerinin, tezle ilgili kanaat açıklaması kısmında "Kabul Edilmesine/Reddine" seçeneklerinden birini tercih etmeleri gerekir.

T.C
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

Referans No	10262141
Yazar Adı / Soyadı	AYŞE HÜNERLİ
T.C.Kimlik No	17023689624
Telefon	5455996866
E-Posta	aysehunerli@gmail.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	Okul Müdürlerinin Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Öğretmen Algıları Ölçeği
Tezin Tercümesi	Teacher Perceptions Scale of School Principals on Performance Evaluation
Konu	Eğitim ve Öğretim = Education and Training
Üniversite	Trakya Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Bilim Dalı	Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yılı	2019
Sayfa	106
Tez Danışmanları	DOÇ. DR. MELTEM ACAR GÜVENDİR
Dizin Terimleri	
Önerilen Dizin Terimleri	

01.07.2019

İmza:.....

Tezin Adı: Okul Müdürlerinin Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Öğretmen Algıları Ölçeği

Yazan: Ayşe HÜNERLİ

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin performans değerlendirme sürecine ilişkin öğretmen algılarını belirlemeye yönelik geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı geliştirmektir. Araştırmanın çalışma grubunu, 2015–2016 eğitim öğretim yılında Tekirdağ ili Çerkezköy ilçesinde görev yapan 537 öğretmen oluşturmaktadır. Elde edilen veriler SPSS ve LISREL yazılımları kullanılarak çözümlenmiştir.

Öğretmenlerin kişisel özelliklerini belirlemek amacıyla bilgi formu hazırlanmıştır. Bilgi formu ile birlikte sunulan ölçme aracı 6 faktör ve 70 maddeden oluşmaktadır. Ölçme aracında; fikrim yok, tamamen katılıyorum, katılıyorum, katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum seçeneklerinden oluşan 5'li likert tipi derecelendirme kullanılmıştır.

Çalışmada, öncelikli olarak elde edilen verilerin açıklayıcı faktör analizi için uygun olup olmadığına, Kaiser Meyer Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett testi ile karar verilmiştir. Kaiser- Meyer-Olkin Katsayısı .97 olarak hesaplanmış ve faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir. Verilerin faktör analizi için uygun çıkması üzerine, ölçeğin yapı geçerliğini saptamak için açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Ölçeğin faktör yapısını incelemek amacıyla, ölçekte yer alan maddelere temel bileşenler analizi ve dik döndürme tekniği uygulanmıştır. Varimaks dik döndürme tekniği kullanılarak faktör yükleri .40'ın altında olan ve birden fazla faktörde birbirine yakın faktör yükleri veren 10 madde ölçekten çıkartılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde elde edilen uyum indeks değerleri yeterli uyuma işaret etmektedir. Madde-toplam korelasyonlarının .66 ile .90 oranında değiştiği saptanmıştır.

Ölçeğin bütününe ait Cronbach alfa iç tutarlılık güvenirlik katsayıları birinci faktörden altıncı faktöre doğru sırasıyla .95, .94, .95, .94, .93 ve .90'dur.

Sonuç olarak okul müdürlerinin performans değerlendirme sürecine ilişkin öğretmen algılarını belirlemeye yönelik, geçerliği ve güvenirliği kanıtlanmış toplamda 6 faktörlü ve 60 maddeden oluşan ölçek elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Performans, performans değerlendirme, öğretmen performans değerlendirme, okul müdürü, ölçek geliştirme.

Title of the Thesis: Teacher Perceptions Scale of School Principals on Performance Evaluation

Author: Ayşe HÜNERLİ

ABSTRACT

The aim of this study is to develop valid and reliable evaluation method for performance evaluation process in order to assess teacher perceptions by school principals. The study was conducted on 537 teachers from 2015-2016 academic year in Cerkezkoy, Tekirdag. The collected data was analyzed by using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) and Linear Structural Relations (LISREL) softwares.

In order to determine teachers' individual skills and characteristics, an information survey was prepared. The evaluation method including the survey consists of 6 factors and 70 items. The responses to the evaluation include "have no idea, strongly disagree, disagree, agree, strongly agree".

Using Kaiser Meyer Olkin (KMO) coefficient and Barlett test, the collected data was tested for whether it was suitable for explanatory factor analysis or not. The coefficient was found as .97 which confirmed that the data was suitable for the factor analysis. After the convenience analysis of the data, exploratory and confirmatory factor analyses were further performed to determine the construct validity of the scale. In order to examine the factor structure of the scale, basic component analysis and vertical rotation technique were applied to the items in the scale. Using the Varimax vertical rotation technique, 10 items with factor loads below .40 and values close to each other were removed from the scale. The concordance index values obtained from confirmatory factor analysis indicate adequate concordance. The item-total correlations ranged between .66 and .90. The Cronbach alpha internal consistency and reliability coefficients of the whole scale were .95, .94, .95, .94, .93, and .90 from the first factor to the sixth factor, respectively.

As a result, the validated and reliable scale consisting of 6 factors and 60 items has been created and used to determine teacher perceptions of school principals for the performance evaluation process.

Key Words: performance, performance evaluation, performance evaluation of teacher, school manager, school manager, scale development.

ÖNSÖZ

Araştırmamın her aşamasında bana yol gösteren ve yardımcı olan, beni cesaretlendiren, değerli görüş ve önerileri ile araştırmamı yönlendiren, yöneten ve katkı sağlayan değerli hocam ve tez danışmanım sayın Doç. Dr. Meltem ACAR GÜVENDİR'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Tez jürimde bulunarak değerli görüşleriyle çalışmama katkı sağlayan saygıdeğer hocalarım Dr. Öğr. Üyesi Şefika Melike ÇAĞATAY'a ve Dr. Öğr. Üyesi Seda DONAT BACIOĞLU'na teşekkürlerimi sunarım.

Hayatımın her anında desteğini hiç esirgemeyen yaparsın kızım diye cesaretlendiren sevgili annem Huriye HÜNERLİ' ye, neşesini her daim kalbimde hissettiğim canım babam Süleyman HÜNERLİ' ye, fikirlerine sonsuz saygı gösterdiğim, her zor anımda beni umutlandıran, sevinç katan sevgili abim Ahmet HÜNERLİ'ye, hayata bakış açılarına ve enerjilerine hayran olduğum ikiz kardeşlerim Yunus HÜNERLİ ve Emre HÜNERLİ'ye eğitim öğretim hayatım boyunca destek oldukları için teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET i

ABSTRACT iii

ÖNSÖZ…..... v

İÇİNDEKİLER vi

TABLOLAR LİSTESİ ix

ŞEKİLLER LİSTESİ x

KISALTMALAR LİSTESİ xi

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problem…..…….....1

1.2. Araştırmanın Amacı……..8

1.3. Araştırmanın Önemi…….....9

1.4. Araştırmanın Sayıltıları……...…….10

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları……...…….11

1.6. Tanımlar..…….…….....11

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Performans..……....…….....12

2.2. Performans Değerlendirme...…….…….…15

2.3. Performans Değerlendirmenin Amacı…….....17

2.4. Performans Değerlendirmenin Olumlu ve Olumsuz Yanları……..……19

2.1. Performans Değerlendirmenin Olumlu Yanları…….....19

2.2. Performans Değerlendirmenin Olumsuz Yanları.....……21

2.6. Performans Değerlendirme Yöntemleri…….....22

2.1. Eğitim Örgütlerinde Performans Değerlendirme...…….....25

2.6. İlgili Araştırmalar…….....34

2.6.1. Öğretmen Performans Değerlendirmesiyle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar 34

2.6.2. Öğretmen Performans Değerlendirmesiyle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar 37

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Çalışma Grubu …..... 40

3.2. Veri Toplama..... 42

3.3.Ölçek Geliştirme Aşamaları ……..…….……..43

3.4. Veri Analizi…….....46

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

4.1. Ölçeğin Geçerliğine İlişkin Bulgular 47

4.2. Ölçeğin Güvenirliğine İlişkin Bulgular …..……..... 57

BÖLÜM V

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

5.1.Sonuçlar..... 62

5.2.Öneriler..... 64

KAYNAKÇA..... 66

EKLER.....71

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Çalışma Grubunda Yer Alan Öğretmenlerin Cinsiyete ve Mezun Oldukları Okula Göre Sayı ve Yüzdeleri

Tablo 2. Çalışma Grubunda Yer Alan Öğretmenlerin Branşlara Göre Dağılım Sayı ve Yüzdeleri

Tablo 3. Çalışma Grubunda Yer Alan Öğretmenlerin Hizmet Sürelerine Göre Sayı ve Yüzdeleri

Tablo 4. Çalışma Grubunda Yer Alan Öğretmenlerin Okul Düzeyine Göre Sayı ve Yüzdeleri

Tablo 5. KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Tablo 6. Döndürülmüş Bileşenler Matrisi

Tablo 7. Tekrarlanan Döndürülmüş Bileşenler Matrisi

Tablo 8. Açıklanan Varyans Değerleri

Tablo 9. Ölçeğin Uyum İndeksleri ve Uyum İndekslerinin Kabul Sınırları

Tablo 10. Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonları ve Üst %27, Alt %27 Puanları Arasındaki T-Testi Sonuçları

Tablo 11. . Ölçeğin Güvenirlik Analiz Sonuçları

Tablo 12. Ölçeğin Nihai Formunda Yer Alacak Maddelerin Deneme Formundaki Numaraları, Nihai Ölçekteki Yeni Numaraları ve Maddelerin Faktörlere Dağılımı

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.Açımlayıcı Faktör Analizi Öz Değer Grafiği

Şekil 2: DFA Sonuçlarına İlişkin Path Diyagramı

KISALTMALAR LİSTESİ

AFA: Açımlayıcı Faktör Analizi

DFA: Doğrulayıcı Faktör Analizi

EARGED: Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Daire Başkanlığı

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

MEB-EARGED : Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı

LISREL: Linear Structural Relations

f : Frekans

% : Yüzde

X^2 : Ki kare

p : Anlamlılık Düzeyi

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problemine, amaçlarına, önemine, sayıltılarına, sınırlılıklarına ve tanımlarına yer verilmiştir.

1.1. Problem

Toplumu meydana getiren bireyler sürekli birbirleriyle etkileşim içerisindedirler. Öğrendiklerini birbirleriyle paylaşmayı öğrenen insanlar zamanla ihtiyaç ve isteklerini karşılamak için yardımlaşmaya ve beraber yaşamaya ihtiyaç duymaktadırlar. Birlikte yaşamaya başlayan insanlar arasında hukuksal, sosyal, ekonomik, duygusal ve entelektüel ilişkiler gelişmeye başlar. Toplumdaki bireyler arasında oluşan bu ilişkiler ağını belirli bir düzende ve çerçevede tutan sistemlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sistemlerden bir tanesi eğitim sistemidir. Eğitim, toplumsal ve sosyal bir varlık olan insanı, hayat koşullarına hazırlama ve birey olarak ondan en faydalı şekilde yararlanma adına yapılan yönlendirme ve bilgilendirme örüntüsüdür. Bireylerde topluma faydalı olacak şekilde davranışlar ortaya çıkarmak eğitimin önemli bir amacıdır. Eğitimdeki bu amaçlar yerine getirilirken belirli bazı süreçlerden geçilmektedir. Bu süreçte amaçlardan sapmalar olsa bile değişim her daim söz konusudur ve değişime ayak uydurmak bir zorunluluktur. Bu açıdan bakıldığında, sistemlerin işleyişinde oluşan değişimler kontrol altında tutulmalı, vakti geldiğinde değişiklikler yapılabilmeli, geliştirilmeli, paylaşılmalı ve uygulanabilir olup olmadığı denetlenmelidir (Fırıncıoğulları Bige, 2015).

Topluma yararlı bireyler yetiştirme sürecinde eğitim kurumlarına, yöneticilerine, denetçilerine ve en çok da öğretmenlere önemli görev ve sorumluluklar yüklenmektedir. Bu süreçte, öğretmenlerin öğrencilerine yararlı olabilmesi için mesleki bilgilerinin yanında kendilerinden daha deneyimli kişilerin fikir ve yardımlarına ihtiyaç duymaktadır. Bunun yanında eğitim sürecinin iyileştirilmesi ya da aynen devam ettirilmesi adına düzeltme-değerlendirme, öneri, takdir ve ödüllendirmenin gerekliliği şarttır. Eğitim sürecinde öğretmenler görevlerini yerine

getirirken durum değerlendirmesi yapmaları ve kendilerini eleştirebilmeleri adına denetçilere ve okul yöneticilerine bazı görevler verilmiştir (Fırıncıoğulları Bige, 2015).

Eğitim denetimi faaliyetleri kapsamında kurum denetimi ve öğretmen denetimi olmak üzere iki önemli uygulama yürütülmektedir. Türk eğitim sisteminde her iki uygulama da yıllarca müfettişler (denetmen, denetçi, maarif müfettişi) tarafından yürütülmüştür (Balyer, 2012). Türkiye'de kurumların denetimleri maarif müfettişlerince yapılmaktadır. Eğitim kurumlarında denetim esasları, Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği'ne göre yıllık faaliyet planı ve 3 yıllık çalışma programı ile belirlenir. Başkanın teklifi, bakan onayı ve müsteşarın uygun görüşü ile uygulamaya konulan bu denetim planı her yıl değerlendirilir. Değerlendirme sonuçlarına göre denetim planı yeniden gözden geçirilir. Türkiye' de öğretmenlerin ders denetimleri ise maarif müfettişleri ve okul müdürlerince yapılmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı "İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi"nde müfettişlerin kurumlarda; "seminer ve kurs teftişi" ile "kurum teftişi" yapmakla görevli oldukları belirtilmiştir. Kurum teftişi öğretmen teftişi, yönetici teftişi ve okulda görev yapan diğer personel teftişi olarak sınıflandırılmıştır. Ancak bu yönerge 26.08.2014 tarihinde yürürlükten kaldırılmıştır. 24.05.2014 tarihinde yürürlüğe giren "Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı İle Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği"nin 59. Maddesinde ise müfettiş ve müfettiş yardımcılarının görev ve yetkilerinde "652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 17'nci maddesinde belirtilen görevleri yapar" ifadesi geçmektedir. 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin ilgili maddesinde ise maarif müfettişlerinin öğretmen teftişi görevinden söz edilmemiştir. Kurum denetimleri yine müfettişler tarafından yapılacak fakat müfettişler gerekli gördüğü zamanlar dışında düzenli olarak öğretmenlerin ders denetimini yapmayacaklardır Bu durum okul müdürlerinin eskiden beri var olan ders denetimi görevinin önemini daha da artırmıştır (Kış ve Yeşil, 2015).

Okul müdürleri, görev yaptıkları okullardaki eğitim ve öğretimin nitelikli olabilmesi için, okulu belirlenen kurallar, yasalar ve yönetmelikler gereğince yöneten

birinci derecede sorumlu kişilerdir. Bununla beraber, örgüt yönetimindeki yeni anlayış ve yaklaşımlar bunun yanında öğretme ve öğrenme anlayışındaki esneklik, yaratıcılık çeşitlilik, öğrenci merkezli öğretim gibi öğelerin önem kazanmasıyla okul müdürlerinin rolleri şekillenmiş ve görevlerinin güçlük derecesi fazlalaşmıştır. Okul müdürlerinin üstlendikleri görevi etkili şekilde gerçekleştirebilmeleri için, yasalar ve yönetmelikler gereğince yapacakları bütçe, planlama vb. idari işler yanında, örgütteki insan unsurunu, örgütün amaçları doğrultusunda güdülemek, demokratik bir okul iklimi oluşturmak, örgüt üyelerini okul amaçlarının gerçekleştirilmesi yönünde işbirliği içinde çalışmaya sevk etmek gibi önemli görevleri bulunmaktadır. Okulda sürekli öğrenmeyi etkin kılarak, değişim ve gelişime açık bir örgüt oluşturabilmeleri için okul müdürlerinin etkili liderlik nitelikleri kazanmaları yönünde eğitilmeleri gerekmektedir (Allen, 1998; Murphy and Shipman,1998; Akt. Özmen ve Batmaz,2014).

Denetim rolünün, çalışanların bilgi ve becerilerinin sürekli geliştiği bir örgüt kültürü oluşturma adına okul müdürüne imkân sağladığı da söylenebilir. Okul yöneticilerinden birer öğretim lideri olmaları beklentisi, etkili okul kurma adına müdürlere düşen sorumluluklar, denetim kavramının artık bir rehberlik ve geliştirme süreci olarak görülmesi, öğretmenleri denetleyecek olan denetmen sayısının yetersizliği gibi nedenler öğretmenlerin performanslarının okul müdürleri tarafından değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Ayrıca okul müdürlerinin denetleyecekleri öğretmenleri denetmenlerden daha iyi tanımaları, öğretmenlerin hangi konularda geliştirilmesi gerektiğini daha iyi bilmeleri, öğretmenlerle aynı kurum kültüründe bulunduklarından hem ders içi hem de ders dışında yaptıkları faaliyetlerden haberdar olmaları gerekçeler arasında sayılmaktadır (Yılmaz, 2009). Resmi Gazate'de 17 Nisan 2015 tarihinde yayınlanarak yürürlüğe giren ve yayınlanması ile ciddi değişiklikler getiren Milli Eğitim Bakanlığı Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği içerisinde yer alan Öğretmen Performans Değerlendirme hükmü 2015-2016 Eğitim Öğretim yılı sonu itibari ile uygulanmaya başlanmıştır. Yönetmeliğin 10. Bölüm 54. Maddesi şöyledir:

1. Bu Yönetmelik kapsamında, Bakanlığa bağlı her derece ve türden eğitim kurumunda görev yapan ve adaylık sürecini tamamlamış olan öğretmenlerin

gayret, verimlilik ve başarılarını ölçmek için her ders yılı sonunda, görev yaptığı eğitim kurumunun müdürü tarafından değerlendirmesi yapılır.

2. Değerlendirme ölçütleri olarak Ekte yer alan Form esas alınır. Değerlendirmeler ders yılı bitiminden itibaren bir ay içinde, Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri (MEBBİS) üzerinde oluşturulacak modül üzerinden gerçekleştirilir.
3. Bu madde kapsamındaki değerlendirmelerin Bakanlıkça duyurulacak esas ve usuller çerçevesinde, zamanında, tarafsız ve nesnel şekilde yürütülmesinden ilgili il millî eğitim müdürü sorumludur.
4. Bu değerlendirmeler öğretmenler için başarı belgesi verilmesinde dikkate alınır.
5. Değerlendirmelerin yapılmasıyla ilgili ortaya çıkabilecek tereddütleri gidermeye ve uygulamayı yönlendirmeye Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü yetkilidir.

Performans değerlendirme yapılırken 10 ana başlık altında 50 soruluk ölçütlere derecelendirme yapılarak puanlama yapılmaktadır. Ölçütlere verilebilecek cevaplar şu şekildedir; hiçbir zaman 0 puan; nadiren 0,5 puan; bazen 1 puan; sıklıkla 1.5 puan; her zaman 2 puan (Milli Eğitim Bakanlığı-MEB, 2015). 50 soruluk ölçütlerin hepsine tam puan verilirse 100 tam puana ulaşılmaktadır. Okul müdürleri ölçütlere cevap vererek öğretmenin performans notunu ortaya çıkarmaktadır. Bu performans değerlendirme sistemi 2017-2018 eğitim öğretim yılında askıya alınmıştır.

MEB öğretmen performans değerlendirme yönetmelik taslağı yapılan değişiklikler ile birlikte sunulmuştur. MEB'de aday öğretmen ve öğretmen performans değerlendirme sürecinde esas alınan, adalet, şeffaflık, katılımcılık ve uzlaşma, belirlilik, işlevsellik ve çok yönlülük olarak 5 ana boyutta ele alınmıştır. Önerilen taslakta öğretmen performansı 360 derece (çoklu) performans değerlendirme sistemine uygun olarak, görev yaptığı okulun müdürü tarafından, zümre öğretmenleri tarafından, görev yaptığı okulda zümre öğretmenleri haricindeki öğretmenler tarafından, öğrencilerin velileri tarafından, öğrenciler tarafından ve öz değerlendirme ile değerlendirilecektir. Taslakta özel eğitim öğretmenleri ve rehberlik ve psikolojik

danışmanlık öğretmenlerinin değerlendirilmesinde, bölüm başkanı değerlendirme yapması, zümre başkanının yerine düşünülmüştür. Böylece MEB öğretmen performansının değerlendirilmesine yönelik yönetmelik ve değerlendirme formlarının olduğu taslağı yayımlayarak kamuoyuna sunmuştur. Çoklu değerlendirmeyi esas alan yönetmelikte, her değerlendiriciye özel taslak form oluşturulmuştur. Değerlendirmelerin her eğitim öğretim yılında MEB tarafından yayımlanan takvim doğrultusunda MEBBİS üzerinden yılda bir kez uygulanması öngörülmüştür. Son düzenleme ile MEB tarafından 12 ilde pilot uygulaması başlatılan taslak öğretmen performans değerlendirme sisteminin işlevsel olmadığı kanaati ile uygulanmamasına karar verilmiştir. 2023 Eğitim Vizyonu'nda ise İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi ve Yönetimi bağlamında öğretmen ve okul yöneticilerinin mesleki gelişimlerinin yapılandırılması ile İnsan Kaynakları Yönetimi'nin verimli kullanılması ve adaletli bir şekilde ödüllendirilmesinin sağlaması şeklinde iki ana hedef ortaya konmuştur (Su, 2019).

Dünyadaki öğretmen performans değerlendirme sistemlerini incelendiğinde; Kanada'da öğretmenlerin değerlendirilmesinden okul kurulları sorumludur. Öğretmenler Eğitim Bakanlığı veya il düzenleyici bir kurum tarafından oluşturulan davranış kurallarından sorumludur. Mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin genellikle öğretmenliğin ilk yıllarında okul müdürünün programlı denetimleri ile değerlendirilir (Alberta Learning, 2003). İngiltere'de öğretmen değerlendirmesinde profesyonel denetçilerin yanında okul yöneticileri, öğrenciler ve velilerin görüşlerine önem verilir. Ayrıca öğretmenin kendini değerlendirmesi de istenir. Öğretmen değerlendirilmesinde birden fazla farklı kaynaklardan bilgi alınmasına rağmen okul yöneticilerinin ve profesyonel denetçilerin değerlendirmesi daha önemlidir (Meşeci, 2007). Finlandiya ulusal, resmi bir okul yönetimine ve öğretmen değerlendirmesine sahip değildir. Öğretmen performans değerlendirme prosedürleri yerel düzeyde ve öncelik olarak okul yönetiminin takdirine bağlı gelişir. Çoğunlukla okullarda okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki rutin toplantılar ve eğitimi geliştirmek adına yapılan tartışmalar yaygındır. Yerel düzeyde okul yöneticileri değerlendirme yaptığı gözükse de her yerel okulda bireysel değerlendirme çerçevesinde tasarlanmıştır (OECD, 2015). Güney Kore ve Japonya'da öğretmen değerlendirmesi, güçlü eğitim bakanlıkları ve

yüksek profesyonellikle birleştiğinde yüksek düzeyde ebeveyn desteği ve eğitim baskısı yoluyla hesap verme çerçevesinde gelişmiştir. Ebeveyn/toplum hesap verebilirliği öğretmenler, okullar ve öğrencilerin en iyisini yapması için ebeveyn ve toplum baskısından kaynaklanan, aşağıdan yukarıya hesap verebilirliği tanımlar (Akt. Gür Erdoğan ve Horzum, 2019).

Bu araştırma konusuna benzer olarak okul yöneticilerin ders denetimi üzerine çalışmalar yapılmıştır. Bunlardan biri olan Bige'nin (2014) İlkokul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili öğretmen görüşleri adlı çalışmasında sonucunda; ilkokul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili öğretmen görüşleri, öğretmenlerin meslekteki toplam hizmet yıllarına, cinsiyetlerine, en son mezun oldukları eğitim kurumuna, okul müdürlerinin branşına göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Okul müdürlerinin ders denetimleri için bir dönemde ayırdıkları süreye göre, denetledikleri öğretmenlerin görüşleri arasında üç boyutta anlamlı bir farklılık bulmuştur. Öğretmenler soruları cevaplamak için ayrılan sürenin yetersiz olduğu ve bu sürenin arttırılması gerektiğini önermiştir.

Balkar ve Şahin'in (2010) araştırmaları sonucunda öğretmenler çoklu veri kaynağına göre yapılan performans değerlendirmeyi mesleki gelişimlerini sağlama açısından daha yararlı olduğunu ifade etmişlerdir. Öğretmenler müfettiş denetimi modelinde müfettişler tarafından anlaşılmadıklarını, sadece denetlendiklerini ve rehberlik konusunda yardım alamadıklarını düşünmektedir. Altun (2014) çalışmasında öğretmen denetimini kimin yapması gerektiği ile ilgili olarak denetmenler kendilerini ve okul müdürlerini önerirken yöneticiler okul müdürü, MEB il denetmeni ve okul müdür yardımcısını önermektedir. Öğretmenler ise çok daha çeşitli seçenekleri tercih ederek denetimlerin ağırlıklı olarak okul müdürü, okul müdür yardımcısı, zümre başkanı tarafından yapılabileceğini ayrıca öğrenci, meslektaş ve öğretmenin kendisi tarafından da (öz-denetim) yapılabileceğini belirtmişlerdir. Can ve Gündüz (2016) tarafından yapılan araştırma sonucunda öğretmenlerin, rehberlik faaliyetlerinin bu alanda eğitimli olmaları koşuluyla, okul müdürleri tarafından yürütülmesinin daha faydalı olacağını belirttikleri ortaya çıkmıştır. İlköğretim okullarında uygulamaya konulması düşünülen performans değerlendirme modeline ilişkin öğretmen, okul yöneticisi ve denetmen görüşlerini araştıran bir çalışmada da öğretmenler deneticilerin

uygulamadaki ağırlığının yöneticilere oranla düşük olması gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca üç grubun görüş birliğinde oldukları konu performans değerlendirmede başvurulması gereken veri kaynağının zümre öğretmeni ve öz değerlendirme olmasıdır.

Sezgin, Tınmaz, Tetik (2017) yılında yapmış oldukları araştırmanın amacı, öğretmenlerin performans değerlendirme kriterlerine göre okul müdürleri tarafından değerlendirildiği yeni uygulama konusunda öğretmenlerin ve okul müdürlerinin görüşlerini ortaya koymaktır. Araştırmada mevcut performans değerlendirme uygulamasının amacının öğretmenlerin değerlendirilmesi ve mesleki gelişimlerini arttırma olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yeni uygulamanın amacına ulaşabilmesi için öğretmenlerin çoğunluğunun sistemin amacını gerçekleştiremeyeceğini, okul müdürleri ise bazı eksikler dışında sistemin amacına ulaşabileceğini ifade etmektedirler. Araştırmaya katılanların okul müdürlerinin değerlendirme konusunda yeterli olmadıklarını düşünmektedirler. Sistemin en güçlü yanın öğretmeni yakından tanıması olduğu görüşü belirtilmiştir. Sistemin zayıf yanlarını ise öğretmenler; okul müdürlerinin kriterleri dikkate almaması, okulda yaşanacak çatışmaların veya önyargıların değerlendirmeyi etkilemesi, müdürlerin denetim konusunda eğitimli olmamaları, taraflı davranışların varlığı, branşa özgü değerlendirmelerde hatalı veya eksik uygulama, örgüt barışının bozulması şeklinde görüş bildirmişlerdir. Uygulama süreciyle ilgili araştırmaya katılanlar performans değerlendirme sisteminin birden gündeme gelmesi ve müdürlerin değerlendirme uygulamasını eleştirmektedirler. Okul müdürlerin görüşleri ise bu uygulamanın öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı sağlayacağını belirtmektedirler.

Jacob ve Lefgren (2008) yaptıkları "Müdürler Etkili Öğretmenleri Belirleyebilir mi? Eğitimde Öznel Performans Değerlendirmeye İlişkin Kanıtlar" adlı araştırmada müdürlerin öğretmenler arasında ne kadar iyi ayrım yapıp yapamadıklarını incelemektedirler. Temel değerlendirmeleri ortaya koymak için, öğretmenleri geleneksel öğrenci tazminat belirleyicileri - eğitim ve deneyim belirleyicileri ile karşılaştırmaktadırlar. Ayrıca öğrenci kazanımlarına dayanan katma değerli öğretmen etkinliği ölçütleri ile karşılaştırmışlardır. Sonuç olarak müdürlerin öğretmenlerin mesleki yeterlilikleri arasında ayrım yapabildikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Yukarıda görüldüğü üzere öğretmenlerin performanslarının nasıl ve kimler tarafından değerlendirileceği literatürde yıllardır süregelen tartışmalardan birini oluşturmaktadır. Yapılan araştırmaların sonucunda genel olarak, öğretmen performans değerlendirmesinde müdür etkinliğinin artmasının olumlu ve olumsuz yanlarını ortaya koymaktadır. Okul müdürünün öğretmen denetimi için özel bir eğitim almamış olması, aynı zamanda öğretmenlerin mesai arkadaşı olması vb. gibi durumlar müdür denetiminin olası olumsuz yanları olarak görülmektedir. Öğretmenlerin müdürler tarafından kolaylıkla ulaşılabilir olmasıyla daha sık ders denetimi yapılması olanağı vb. durumlar ise müdürlerin değerlendirmesinin olumlu yanları olarak belirtilmiştir. Ancak okul müdürlerinin öğretmen performans değerlendirmesini yapacak olması son zamanlarda gündeme gelen tartışma konularındandır (Kış ve Yeşil, 2015). Okul müdürlerinin öğretmenleri ne kadar adil ve amaca yönelik değerlendirip puanlama yaptığı bir merak konusu olmuştur. Bu durum okul müdürlerinin öğretmen performansını değerlendirmesi ile ilgili yeni araştırmalara ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Bu nedenle "Okul Müdürlerinin Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Öğretmen Algıları Ölçeği" geliştirilmesi gerekli görülmüştür.

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı; 2015- 2016 eğitim öğretim yılının sonunda uygulanmaya başlanan okul müdürlerinin öğretmenlerin performansını değerlendirmesi üzerine öğretmenlerin bu sürece ilişkin algılarını ölçmek için bir ölçek geliştirmektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki alt amaçlara cevaplar aranmıştır:

1. Okul Müdürlerinin Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Öğretmen Algıları Ölçeği öğretmen algılarını güvenilir biçimde ölçmekte midir?
2. Okul Müdürlerinin Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Öğretmen Algıları Ölçeği öğretmen algılarını geçerli biçimde ölçmekte midir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Girdisi insan olan ve genel amacı, iyi insanlar yetiştirmek olan eğitim sisteminin temel öğelerinden biri öğretmendir. Öğretmenlik sabır isteyen, doğru kararları alıp uygulayabilmeyi gerektiren mesleklerden biridir. Öğrencinin her alanda şekillendirilmesini sağlayan öğretmenler kendilerini gerçekleştirebildikleri ölçüde öğrencilerine faydalı olabilecek, okul gelişimine katkı sağlayacaklardır. Bu yüzden öğretmenlerin ellerinden gelenin en iyisini yapması, yani en yüksek derecede performans sergilemesi gerekir. Etkili bir performans değerlendirme sistemi öğretme ve öğrenmenin geliştirilmesi sürecinin bütünleştirici bir öğesidir (Kaçar, 2018).

İlköğretim Okulu müdürlerinin görev tanımı Ocak 2000 tarih ve 2508 sayılı Tebliğler Dergisinde, "Okulun yönetimini; kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, plân, program ve emirler doğrultusunda plânlar, organizasyon, koordinasyon görevlerini yerine getirir uygulama ve denetimi yapar. Personelin performansını değerlendirerek, yüksek verim elde etmek için tedbirler alır. Okulu ile ilgili iyileştirme önerilerini amirlerine sunar. Astlarına yetki ve sorumluluk devrederek, işlerin daha rasyonel yürümesini ve astlarının ihtiyaç duyulan alanlarda yetişmelerini sağlar. Ödüllendirilecek personeli tespit eder. Kendisine bağlı personelin sicil raporlarını doldurur. Amirleri tarafından istenildiğinde okulu ile ilgili faaliyetleri bir rapor hâlinde sunar, astlarından gelen önerileri değerlendirir. Çalışmaları ile ilgili işlerin değerlendirmesini yapar" şeklinde belirtilmektedir (MEB, 2000).

Öğretmen performans değerlendirme sisteminde en çok başvurulan yöntem yöneticilerin görüşleri ile yapılan değerlendirmedir. Bu uygulama, 'çalışanı ve başarısını en yakından takip edebilen kişiler yöneticidir' fikrine dayanır. Geleneksel sistemlerde değerlendirme genellikle yöneticiler tarafından haberli ve habersiz sınıf gözlemleri ile gerçekleştirilir. Yapılan haberli gözlemler ile öğretmenin en iyi performansı gözlemlenirken, habersiz gözlemler ile öğretmenin gün içindeki performansı gözlemlenebilmektedir (Nolan ve Hoover, 2005). Son yıllarda okul müdürlerine verilen yetkilerle yeniden şekillenen yöneticilik, okul müdürlerinin denetim etkinliklerine daha fazla önem verilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle okulda eğitim lideri olarak görülen okul yöneticisi eğitim öğretimi her yerde

gözlemleyebilmekte ve denetimini de yapabilmektedir. Öğretmen performans değerlendirmesinde okul müdürleri çok önemli rol oynamaktadır. Ancak değerlendirmede tek yetkili kişi olması ve tek bir forma dayandırılması yetersiz bir değerlendirmeye sebep olur.

2015-2016 eğitim-öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinin 54. maddesine göre okul müdürlerince öğretmenlerin eğitim-öğretim yılı içerisindeki performansları değerlendirilmiştir. Ancak değerlendirme sürecinin amacına uygun yapılıp yapılmadığı, özellikle öğretmenler arasında önemli bir tartışma konusu haline gelmiştir. Başka bir ifadeyle okul müdürlerinin bu görevi ne derece etkili, objektif, tarafsız ve yeterli donanımla yürüttükleri konusundaki tartışmalar, kamuoyunu meşgul etmiştir (Argon ve Ekinci, 2016). Öğretmenleri değerlendirmede okulu ve öğretmenleri en iyi tanıyanın okul müdürü olduğu düşünülmektedir. Fakat zamansız ve plansız uygulamaya konulduğu için tepkiler üzerine askıya alınmıştır. Yıllardır denetimde etkili rol oynayan okul müdürleri geliştirilecek öğretmen değerlendirme modeli ne olursa olsun etkili olacağı görülmektedir. Okul müdürlerinin performans değerlendirme sürecine ilişkin öğretmen algılarını belirlemeye yönelik doğrudan geliştirilmiş bir ölçek bulunmamaktadır. Bu nedenle bu konu, araştırılması gereken bir problem olarak görülmüştür. Böylelikle, okul müdürlerinin performans değerlendirme sürecine ilişkin öğretmen algıları belirlenebilir, eğitim alanında kullanılan performans değerlendirme ölçütlerine katkıda bulunulabilir, öğretmen değerlendirme yöntemlerine alternatif değerlendirme yaklaşımları geliştirilebilir. Öğretmenlerin performans değerlendirme kriterleriyle ilgili yenilikler yapılabilir.

1.4. Araştırmanın Sayıltıları

Araştırmanın sayıltıları aşağıda belirtilmiştir;

1. Kullanılan ölçek formunun bu araştırma için gerekli verileri toplamada uygun araç olacağı,

2. Araştırmaya katılan öğretmenlerin ölçek maddelerini derecelendirirken gerçek ve samimi görüşlerini yansıttıkları varsayılmıştır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma 2015-2016 eğitim öğretim yılı sonunda uygulanan performans değerlendirme sistemi ile ilgili 2017 yılında çalışılmaya başlanmıştır. Fakat gelen tepkiler üzerine bu uygulama 2018 yılında askıya alınmıştır. Çalışmanın yürütüldüğü, ölçek uygulamasının yapıldığı tarihte bu performans sistemi hala devam etmekte olup, analiz kısmına geçildiğinde bu uygulama askıya alınmıştır.

Bu araştırma;

1. 2016-2017 eğitim öğretim yılı ile,
2. MEB'e bağlı okullarda görev yapmakta olan öğretmenler ile,
3. Tekirdağ ili ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Performans: Planlanan bir işin yerine getirilme düzeyi, çalışanın davranış biçimidir (Bingöl, 2006).

Performans değerlendirme: İşteki başarı düzeyinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen ve çoğunlukla çalışanlara önceden belirlenmiş ve tanımlanmış bir takım ölçütlere göre pekiyi, iyi, orta, zayıf gibi sıfatlar ya da rakamsal puanlar verilerek yapılan işlemler bütünü. Kurumun ve kurumda çalışanların, önceden belirlenen standart ölçütlere göre iş başarım düzeyinin ölçülerek analiz edildiği ve gelişime yönelik geri bildirimlerin sunulduğu süreçtir (MEB, 2005).

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, performans, performans değerlendirme, performans değerlendirmenin amaçları, performans değerlendirmenin olumlu ve olumsuz yanları, performans değerlendirme yöntemleri, eğitim örgütlerinde performans değerlendirme, performans değerlendirme ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılmış araştırmalar yer almaktadır.

2.1. Performans

Performans, Fransızca bir kelime olup batı kökenli kelimeler arasında yer alır. Performans kelimesinin sözlük anlamı, "1.Yapılan iş, uygulama, icraat; 2.Herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği ve gücü; 3.Kişinin yapabileceği en iyi derece; 4. Herhangi bir eseri, oyunu, işi vb. ortaya koyarken gösterilen başarı" olarak ifade edilmektedir (Türk Dil Kurumu-TDK, 2019).

Performans, karşımıza sıkça çıkan ve tanımı zor yapılan bir kavramdır. Performansın sözlük anlamı, "herhangi bir şeyin üstesinden gelmek, bir kimseye verilen görevin etkin bir biçimde yürütülmesi ve tamamlanması, başarmak davranışı ya da " başarılan davranış" tır. Performans değerlendirmenin tanımı, kaynak ve kurum değişkenlerine göre farklılık göstermektedir. Performans, çalışanın bir işi yaparken o işi hangi başarı düzeyinde yaptığını ifade etmektedir. Performans en kısa tanımıyla verimliliğin ölçülmesidir (Demirci, 2011).

Performans sadece bireyin değil, aynı zamanda bir örgütün veya grubun belirli bir zaman diliminde işle ilgili planlanan ve hedeflenen noktaya ne derecede varabildiğinin nitel ve nicel anlatımı olarak tanımlanmaktadır. İşi oluşturan görev ve sorumlulukların ne ölçüde başarıyla yerine getirildiği tespit edilir. Performans, belirli bir zaman dilimi içinde birey veya grubun bir işi yaparken ortaya çıkan faaliyet ve çabanın nitel veya nicel sonuçlarıdır. Araştırmalarda performans kavramı tanımlarına bakıldığında, grup veya bireyin olduğu görülmektedir. Grup veya bireyin belirli bir süre içerisinde kendilerinden belirli seviyede iş beklendiğini ve ortaya çıkan sonuçla

ulaşılmak istenilen beklentinin kıyaslandığı görülmektedir. Bu kıyaslama sonucunda grup veya bireyin performansı ortaya çıkmaktadır (Mayatürk ve Akyol ,2011).

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda performans değerlendirmesinden bahsedilmiş ve performans, amaçlı ve planlanmış bir faaliyet sonucunda elde edilen sonucu nitel veya nicel olarak belirleyen bir kavram olarak tanımlanmıştır. Performans, önceden belirlenmiş olan bir hedefe ulaşma seviyesinin ölçülmesidir. İnsan kaynakları eğitimi ve iş gücü gelişimi konusunda çalışmaları olan Holton (1999), performansın çok boyutlu olduğunu ve genellikle iyi tanımlanamadığını vurgulamaktadır. Holton (1999) performansın sınıflamasını açıklamak için altı faktörden bahsetmektedir. Bunlar:

1. Performans çok disiplinli bir olgudur: Performansla ilgili çalışmalara bakıldığında performansla ilgili modellerin geleneksel performans geliştirme modellerinde olduğu gibi ekonomi, sosyoloji, psikoloji, stratejik, etik, insan kaynakları yönetimi, yönetim ve endüstri mühendisliği gibi farklı alanlardan gelişmektedir.

2. Performans değerlendirme modellerinin birçoğunda ön yargılar vardır: Her alan veya meslek, performansı kendi özel ihtiyaçlarına göre uyarlamıştır. Örneğin, psikoloji bireye odaklandığı için performansa bireysel gözle bakmış. Holton, bu ön yargılarla ilgili herhangi bir yanlışın olmadığını, sadece performansa yaklaşırken hangi bakış açısıyla ele alındığına ilişkin dikkatli olunması gerektiğini vurgulamıştır.

3. Performansla ilgili tek bir görüş olamaz: Her meslek performans kavramını kendi amacına uygun olarak tanımlamaktadır. Performansla ilgili tek bir model aramak anlamsızdır. Her meslek kendi sınırlarına uygun performans modellerini almalı ve performansın boyutlarına odaklanmalıdır. Burada önemli olan şey her mesleğin performansı tanımlaması ve performansın geliştirilmesi için katkı yapacakların rollerinin belirlenmesidir.

4. Performans göstergeleri ve performans düzeylerinin bazı modellerde karıştığı görülmektedir: Bu karışıklık disiplinlerin önyargılarından oluşmaktadır.

5. Modellerin alt sistemleri çok çeşitlidir: Modellerin alt sistemleri disiplinlerin önyargılarını yansıtmaktadır.

6. Performansın boyutları için entegre modele ihtiyaç vardır: Performansın sınıflandırılması, kargaşanın giderilmesi ve performansın geliştirilmesinde açıklık ve netlik sağlamak amacıyla entegre modele ihtiyaç vardır. Bu model her durum için uygulanabilir.

Performans kavramı, örgütler için kullanıldığı gibi kişiler için de kullanılmaktadır. Belli bir süreç sonunda elde edilen sonuca göre örgütün amacının veya görevinin yerine getirilme derecesine, örgütün performansı denilmektedir. Örgütün performans düzeyi değerlendirme, karşılaştırma ve ölçme ile belirlenebilir. Örgütler ve eğitim gibi karmaşık bir yapı olan sistemlerde değerlendirme çok boyutlu olmalıdır. Klasik ölçüm sistemlerinin temelini oluşturan verimlilik, maliyet oranları, artık yeni performans anlayışında yetersiz kalmaktadır. Bu yüzden daha yeni ve değişik kavramlar, ölçüm yöntemleri ve göstergeler geliştirilmelidir ve uygulamaya hazır hale getirilmelidir (Akal, 2003).

Performansın ölçülmesinde elde edilen sonuçlar, olumlu yani verilen görevlerin yerine getirilmesi halinde yüksek performansa ulaşılmış anlamına gelmektedir. Ulaşılmadı ise performansın yetersiz olduğu kabul edilmektedir. Yüksek performans, başarı ile eş anlamlı olarak ifade edilebilir. Fakat başarı veya yüksek performans; örgütsel, çevresel ve kişisel birçok faktöre bağlıdır. Örneğin kişisel faktörlerde; anlama, konuşma, yazma gibi bireysel yetenekler ile bu yetenekleri bireyin gösterme isteği etkilidir. Performans üzerinde örgüt içi çevresel koşullar, politikalar ve örgütsel koşullar performans üzerinde önemli etkiye sahiptir (Bingöl, 2006).

Bireysel performans bütçe, standartlar ve hedeflerin ulaşılan düzeyinin ölçümü ile anlaşılabilir. Örgütlerde bireysel performans, kişinin yeteneklerine ve kişisel özelliklerine uygun olarak belirlenmiş olan işi, kabul edilebilir sınırlar içerisinde yerine getirmesi olarak tanımlanabilir. Çalışanların performansından söz edebilmek için ilk başta kişinin tanımlanmış bir işinin olması gereklidir. Tanımlanan bu iş, çalışanın yeteneklerine ve özelliklerine uygun olmalı ve işin gerçekleştirme derecesini gösteren bir standardın olması gerekmektedir. Bu standartlara ulaşabilme kişilerin

başarılı olduğunu vurgularken, altında kalma ise başarısızlık olarak değerlendirilebilir (Demirci, 2011).

Teknolojinin ilerlemesi sonucu örgütlerde de performans adına birtakım değişiklikler ortaya çıkmaktadır. Çalışanların göstermiş olduğu verimli etkinliklerin kuruma sağlayacağı yarar göz önünde bulundurulmalı, çalışanların yapacağı iş en yüksek seviyede olmalıdır. Performans insanların çevresi ile iletişim halinde olduğu bir süreci ifade eder. Çünkü örgüt içerisinde kurulan olumlu iletişim çalışanların motivasyonlarının artmasına ve çalışmaya olan isteklerinin güçlenmesine katkı sağlar. Olumlu iletişim sağlayan çalışanlar örgüt başarısın artması için performanslarını en üst seviyeye taşımaya yardımcı olur. Bir örgütün misyonunu ve vizyonunu sürdürebilmesi, çalışanların göstermiş olduğu performansa bağlıdır. Örgütün kuruluş amacına ulaşması için, çalışanların ve yöneticilerin ortaya çıkardığı ürün, mal, hizmet hepsi birer performanstır (Kaçar, 2018).

2.2.Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme; önceden belirlenmiş kriterlere göre, örgütün ve personelin iş başarısının ölçülmesi, analiz edilmesi ve geri bildirimlerin sunulması sürecidir. Performans değerlendirmede hedef; örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde etkin rol oynayan süreçlerin ve bu süreçlerin belirleyicisi olan çalışanların performans planlaması yapmaları için gerekli bildirimlerin, bilimsel ve katılımcı yöntem ve tekniklerle oluşturulması olarak tanımlanmıştır (Mili Eğitim Bakanlığı, Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2006).

Performans değerlendirmesi, çalışanların yeteneklerinin işin gerekleri ve niteliklerini ne oranda karşıladığını araştıran veya çalışanın işteki verimliliğini tespit etmeye yönelik nesnel analizlerin tümüdür. Performans değerlendirmesi çalışanların terfi ve rotasyon durumlarında, dengeli bir ücret belirlenmesinde, çalışan seçim ve atanmasında ve eğitim ihtiyacının belirlenmesinde başvurulan önemli bir işlemdir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2013).

Performans değerlendirme, çalışanın işindeki gelişme kabiliyetinin ve başarısının sistemli olarak değerlemesidir. İşin değil işi yapan kişinin, başarı veya başarısızlığının ölçülmesidir. Performans değerlendirmesi; çalışmanın ve başarının değerlendirilmesi, yetkinliğin ölçümü, verimliliğin değerlendirilmesi veya kamu kurumlarındaki gibi tezkiye, sicil olarak da isimlendirilmiştir. Daha geniş bir ifade ile performans değerlendirme; iletişim becerileri, çalışanın işindeki başarısı, tutum ve davranışları gibi özelliklerini detaylandıran, örgütün başarısına katkısını belirleyen planlı ve programlı bir işlemdir. Fakat insan çok karmaşık bir psikolojik yapı olduğundan ve sonsuz yaratıcı güce sahip olmasından dolayı değerlendirilmesi son derece güçtür ve tabiri caizse bir sanattır (Sabuncuoğlu, 2013). Bu yüzden insanın performansı değerlendirilirken görev verilen işin gerekliliğine göre değerlendirilmelidir.

De Conzo ve Robbins (1988)'e göre performans değerlendirme, herhangi bir örgütün amaçladığı hedeflere ulaşmak için örgütte bulunan çalışanların sergilemiş olduğu verimi ölçerek, yapılan bu ölçümlere göre ulaşılan sonucu ifade etmektedir. Bir başka ifadeyle, örgütte bulunan çalışanların kapasitesinin daha önceden belirlenmiş kriterlere göre değerlendirilmesidir. Bu yapılan değerlendirmenin amaçları, çalışanların örgütün belirlemiş olduğu hedeflerin gerçekleştirilmesinde ne kadar yardımcı olduğunu belirlemek, çalışanların kendilerini gerçekleştirmesi için kişisel gelişimini sağlamasına öncülük etmek ve örgütteki çalışanların arasında iletişimin devamlılığını sağlayarak çalışanların motivasyonunu arttırmaktır. Çünkü performans değerlendirme; örgütün kendi misyonu için oluşturmuş olduğu standartlarının belirlenmesinde ve geliştirilmesinde, ödül sitemine temel oluşturmak için ve gereksinim gördüğü alanların saptanması için vardır (Kaçar, 2018).

Performans değerlendirmenin amacı çalışanları daha yüksek performansa yöneltmek ise değerlendirmenin yararından konuşulabilir. İş gücünün değerlendirilmesi sadece ücret değişimi ve ilerlemede kullanılması olumsuz etkilere yol açabilir. Çalışanlar rekabete girer ve diğer çalışanlar ile sosyal ilişkilerini olumsuz etkiler. Rekabet oluşan bir örgütte biz algısından çok ben algısı oluşur ve buda o örgütün başarılılığını olumsuz etkiler. Olumlu performans değerlendirme sistemi oluşturmanın en önemli unsuru, değerlendirmeyi yapacak kişilerin değerlendirme

konusunda eğitimli yetenekli objektif ve tarafsız olmalıdır. Açık iletişimin olduğu bir örgütte önemli değerlendirme girdileri, aynı konumda çalışanlardan ve astlardan gelmektedir. Bu girdiler, yöneticilik için geliştirilecek davranışlar için önemlidir (Çetin, 2013).

Örgütler içerisinde bulunan her insanın farklı kişisel özelliklere ve farklı karakterlere sahip olduğu için her çalışanın aynı düşünülmesi beklenemez. Ancak farklı özellik ve karakterlerdeki insanların bir araya gelmelerinin nedeni olan örgütün amaçlarına ulaşmaya yönelik çalışmalarda bulunmaları ve bu çalışmalar esnasında iletişimlerinin sürekli devam etmesi çok önemlidir. Bu yüzden performans değerlendirmeleri tek bir açıdan yapılmamalı, farklı kriterler belirlenmelidir. Bu kriterler çalışanların farklı özelliklerine uygun olacak şekilde seçilmelidir. Değerlendirme objektif ve tarafsız bir kişi tarafından yapılmalıdır. Performans değerlendirme sonuçları güvenilir olmalı, yanlış anlaşılmalara sebep olmamalı ve bu değerlendirmelere çalışanın bizzat kendisinin de katılmasına imkan sağlanmalıdır (Can ve Kavuncubaşı, 2005). Değerlendirmelere kendisi de katılan bireyler eksikliklerini ve hatalarını daha açık bir şekilde görebilir ve değerlendirmeyi yapan kişiye güven sağlanır. Fakat tek bir kaynak tarafından yapılan değerlendirmelerde geçerliğin ve güvenirliğin sorgulanması gerekmektedir. Performans gelişiminde en önemli etmen kişinin başarma isteği duymasıdır. Çalışan bunu hissettiğinde performansını kendisi objektif bir şekilde değerlendirecektir. Performans değerlendirme sadece örgütlerde geçerli değildir kişi kendi performansını değerlendirerek kendini geliştirmek için adım atmalıdır.

2.3. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Çalışanların iş başarıları konusunda bilgilendirmeye, geri dönüşlere ihtiyacı vardır. Performans değerlendirmenin gereği için basit bir gözlemle çocukların sınıftaki ve çalışanların iş ortamındaki davranışları izlenebilir. Görülecektir ki çocuklar her işinin onaylanmasını, çalışanlar ise yaptıkları işlerin üstleri tarafından görülmesini isterler. Bu görme bazen bir aferin, bazen sırtın sıvazlanması, bazen maddi bir ödül ile karşılık bulabilir. Ama önemli olan, işe yönelik davranışların başkaları tarafından

görülmesi ve değerlendirilmesi ihtiyacının giderilmesidir (Fındıkçı, 2013). Palmer'a (1993) göre, performans değerlendirmenin iki temel amacı vardır. Bunlardan birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Elde edilecek bu bilgiler; ücret artışı, ikramiye, eğitim, disiplin, terfi gibi yönetsel kararların alınmasında kullanılmaktadır. İkincisi ise, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır. Sistem ile elde edilen bu veriler, çalışanın kurumun geleceğine ilişkin kararların alınmasında önemli birer kaynak olarak kullanılmaktadır.

Performans değerlendirmenin en önemli amacı; bir örgütte çalışanların kalitesine ve yeteneklerine bakılarak yapılmış olan değerlendirmeler örgütün gelişimine ışık tutar. Temelinde toplam kalite anlayışı olan değerlendirmelerde; çalışanların tek bir açıdan değil bütün farklı yönleriyle değerlendirilmesi gerekmektedir. Değerlendirme sonucunda çalışan ile çalışmayan birey ayırt edilir ve gerekli önlemler alınarak örgütün verimliliğinin sürdürülmesi sağlanır. Başarılı çalışanlar ödüllendirilmeli, başarısız olan çalışanlar rehberlik yapılarak başarısızlığının giderilmesine yardımcı olunmalıdır. Değerlendirme sürecinde rehberlik yapmak önemlidir, çünkü her çalışan kendinden beklenen performansla ilgili olumlu ya da olumsuz yönlerini bilmek ister ve buna göre kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Performans değerlendirme sonucunda bireyin örgütün çalışanları ve yöneticileriyle ile ilgili ilişkilerini gözden geçirmesi sağlanır. Böylelikle çalışan güçlü ve zayıf yönlerinin farkına vararak daha ulaşılabilir bir kariyer planlaması yapabilir. Ayrıca yönetimdekiler çalışanlarına yönelik performansları hakkında bilgiler edinerek terfi ve ücret hakkında çalışmalar yapabilir (Kaçar, 2018).

Barutçugil'e (2002) göre performans değerlendirme sürecinin amaçları şu şekilde özetlenebilir:

- İyileştirme için fikirler ve fırsatlar yaratmak
- Çalışan ve onun işi hakkında doğru bilgi elde etmek
- Beklentiler konusundaki endişeleri ve belirsizlikleri azaltmak
- İyi olan performansı pekiştirmek ve geliştirmek

- Kötü olan performansı belirlemek, sebeplerini ve çözüm yollarını bulmak, başarısız olan çalışanın durumu yeniden gözden geçirmesini istemek
- Çalışanların eksik olduğu konularda eğitim gereksinimlerini belirlemek
- Ücretlendirme ve ödül kriterlerini belirlemek ve başarıyı özendirmek
- Çalışanlar arasındaki iletişimi gözden geçirmek ve grup çalışmalarını arttırmak
- Yönetici becerilerini geliştirmek
- Yönetici ile çalışan arasındaki iletişimi arttırmak
- Çalışanın iş hakkında ilgi duyduğu ve yetenekli olduğu konuları saptamak ve bu bilgi ile örgütün amaçları arasında uyum sağlamak.

Performans değerlendirme kişilerin, grupların ve kurumun etkinliğini, başarısını, yeterliliklerini, eksikliklerinin belirlenmesine yönelik bir çalışmadır. Performans değerlendirmeyle, çalışanların performans değerlendirilmesi yapıldığı dönemdeki performanslarını ve gelecek yıllardaki potansiyelleri belirlenir. Performans değerlendirmenin amaçlarını 3 boyutta irdelenebilir (Özmercan, 2016):

- Çalışanların iş performansları hakkında bilgi edinmek ve doğru yönetsel kararlar alabilmek: Çalışanın günlük ücret artışı, ikramiye, eğitim ihtiyaçları, terfi vb. kararlarını doğru almayı sağlayacaktır.
- Çalışanların iş analizleri ve iş tanımlarında yer alan görevlerini ne derecede gerçekleştirdiklerine ilişkin bilgi almak.
- Kurumun şu anki performanslarının güçlü ve zayıf olduğu noktaları ölçmek ve hedeflerine ne derece ulaştığını belirlemek.

2.4.Performans Değerlendirmenin Olumlu ve Olumsuz Yanları

Performans değerlendirmenin ne kadar çok olumlu yanı varsa da bir o kadar olumuz yanları bulunmaktadır.

2.4.1. Performans Değerlendirmenin Olumlu yanları

Performans değerlendirme ile örgüt içerisinde yer alan tüm bireyler etkinliklerini, yeterliliklerini, yetersizliklerini gözden geçirme fırsatı bulacaklar ve sonrasında

çalışanlar eksiklikleri ve yetersizlikleri ortaya çıktığında bunları giderme ve yeteneklerini geliştirme imkânı bulacaktır. Fındıkçı (1999) performans değerlendirmenin gerekliliğini ve yararlarını aşağıdaki biçimde özetlemiştir.

- Kişiye kendi çalışmaları hakkında bilgi verir, kendi performansını değerlendirmesine olanak sağlar.
- Çalışanların örgüte bir bütün olarak bakmalarını sağlar, çalışanların yetkinlikleri (temel, yönetsel, ve liderlik) konusunda fikir sahibi olmalarına yardımcı olur.
- Kaynak kullanımı etkinliğini ortaya çıkartma konusunda örgüte fayda sağlar.
- Örgütün misyon ve vizyon paylaşımının seviyesi hakkında bilgi verir.
- Çalışanların örgütün amacına yönelik kattığı değerin karşılaştırmalı olarak incelenmesi sağlar.
- Örgütte ücret düzenlemeleri konusunda yardımcı olur.
- Aynı yapı içindeki örgütsel ve bireysel algılama farklılıklarını tespit edilmesine olanak sağlar.

Performans değerlendirmesi yapmanın örgüt, yönetici ve çalışanlar açısından yararları aşağıda verilmiştir (Rue ve Byars, 2004; Akt. Aygün, 2008)):

Örgüt açısından yararları:

- İnsan kaynaklarında gelecek ile ilgili karar vermek için temel alınır.
- Örgütün mevcut ve gelecekteki gereksinimlerini karşılamak için insan kaynaklarının potansiyelini artırır.
- Çalışanların motivasyonlarını arttırır.

Değerlendirici açısından yararları:

- İşten ne beklediği ile ilgili çalışanın anlayışını ortaya koyar.
- Çalışanın verimliliğini arttırır.
- Çalışanın gelişimi ile ilgili bilgiler elde edilir.
- Yer değiştirmeye açık kadroların belirlenmesini sağlar.

- Eksik olan ve gelecekteki eğitim gereksinimlerinin belirlenmesini sağlar.

Çalışanlar açısından yararları:

- Gelişimi ile ilgili fikirler verir.
- İşle ilgili davranışlarını değiştirmek için fırsat verir.
- Performansı ile ilgili deneticinin düşüncelerini öğrenir.
- Performansını düzenli ve sistematik olarak gözden geçirmiş olur.
- Sorun yaşanan durumları tartışmak ve ortak çözümler bulmak için fırsat verir.

Performans değerlendirme, örgütün amacına ulaşması için eksik olan durumları tespit ederek bu eksikleri gidermesini sağlamaktadır. Çalışanların kendilerinde bulunan eksik noktaları fark ederek kendilerini geliştirmelerine fırsat sağlamaktadır.

2.4.2. Performans Değerlendirmenin Olumsuz Yanları

Performans değerlendirme sisteminin kurumun hedeflerine uygun gelişimi sağlayabilmesi için iş tanımlarının doğru yapılması, performans kriterlerinin açık bir şekilde belirlenmesi ve alınan sonuçların objektif bir şekilde yorumlanması gerekmektedir. Performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan sorunları 3 başlık altında toplanabilir (Uyargil, 1998).

- İşe Bağlı Hatalar: İş tanımları doğru yapılmalıdır. Çalışma prosedürlerinin ve iş talimatlarının açık bir şekilde belirtilmesi, beklenilen işin kalitesi ve miktar ile ilgili kriterlerin belirlenmesi, performansın hangi düzeylere göre değerlendirileceğinin sınırlarının çizilmesi gerekmektedir. Çalışma sistemlerindeki planlanmanın etkili bir şekilde yapılmaması değerlendirme sürecinde beklenilen sonuçların ulaşılmasına engel olacaktır.
- Değerlendirmeyi Yapan Kişilerden Kaynaklanan Hatalar: Yönetici veya değerlendirmeyi yapan kişilerin, önyargıları ve şahsi fikirlerinden uzak durarak değerlendirmeyi objektif olarak gerçekleştirmesi beklenir. Personelin yaş, cinsiyet, unvan gibi kişisel bilgilerin üzerinde durmadan iş becerilerine odaklanılması istenir. Subjektif davranmanın yanı sıra değerlendiricilerin işi tam olarak anlayamamaları, çalışanları değerlendirirken doğru gözlemler

yapamamaları hatalara neden olur. İş tanımlarını ve prosedürü tam olarak bilmeyen bir değerlendirici, performans değerlendirme ölçeğini doğru ve objektif olarak dolduramayabilir.

- Değerlendirme Sisteminden Kaynaklanan Hatalar: Kurumun hedeflerine ulaşmasında doğru değerlendirme sistemlerinin tercih edilmemesi, değerlendirme sonuçlarının doğru bir şekilde çalışanlara yansıtılmaması, seçilen performans değerlendirme sisteminin tüm personele açıklanmaması çalışanlara değerlendirme sistemine olan güvenini ortadan kaldıracaktır

Gavcar vd.'nin (2002) performans değerlendirmenin bazı zorlukları ve oluşturabileceği aksaklıkları aşağıda maddeler halinde sıralamıştır:

- Çalışanlar planı iyi yapılmamış bir performans değerlendirme sistemi ile ilgili istenmeyen deneyimler yaşadı ise yapılacak her değerlendirme işlemine önyargı ve endişe ile bakabilir.
- Adil bir şekilde değerlendirilmediğini düşünen çalışanların motivasyonu bozulmakta ve eleştiriyi kabullenemeyen çalışanlar olduğunda günlük çalışma ilişkileri zarar görebilmektedir.
- Taraflı yaklaşımlar olabilmekte ve bu değerlendirmelerde yanıltıcı ve yanlış bilgiler ortaya çıkabilmektedir.
- Değerlendiriciler çalışana düşük puanlar vermeyi tercih etmediğinden dolayı, değerlendirme sisteminin güvenirliğini sorgulamaya sebep olabilmektedir.
- Bazı değerlendirme programları zaman kaybına ve yüksek maliyetlere neden olabilmektedir.

2.5. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirmesinde kullanılan yöntemleri Helvacı (2002) performans özelliklerine dayalı olarak kümelendirerek sıralamıştır. Bunlar;

- Kişiler arası karşılaştırmalara dayalı yaklaşım.

Bu yöntemle bir çalışanın performansı bir veya daha fazla çalışanla kıyaslanır. Sonuçlara göre çalışanın performansları hakkında sıralama yapılır.

Basit Sıralama Yöntemi: Bu yöntemde çalışanların sadece genel başarı durumu, örgüte katkısı vb. gibi tek bir ölçütü göz önüne alarak karşılaştırma yapması, çalışanların sayısal olarak değerlendirilmemesi, çalışanların hangi sıraya gireceğinin tam olarak bilinmemesi gibi sorunlardan dolayı kullanımı oldukça sınırlıdır.

İkili Karşılaştırma Yöntemi: Çalışan sayısının fazla olduğu durumlarda, çalışanların farklı alanlarda çalışmasından kaynaklanan karşılaştırmanın zorluğu durumunda ve her seferinde bir kararın verilmesi gerektiği için uygulamada sıkıntılar yaşanmaktadır.

Zorunlu Dağılım Yöntemi: Bu değerlendirme yöntemi de kişilerin sıralaması temeline dayanmaktadır. Kişileri çan eğrisi içindeki oranlarda gruplandırmaktadır. Burada kişilerin sıralamaya göre en üstte kalan %10' u ilk gruba sonraki %20'yi ikinci gruba sonraki %40'lık grubu üçüncü gruba, sonraki %20'yi sonraki gruba ve en sonraki %10'luk dilimi de son gruba dahil ederek sıralama yapılır.

- Ortak performans ölçüt ve standartlara dayalı yaklaşım.

Bu yaklaşımda her çalışan bağımsız olarak değerlendirilir.

Grafik dereceleme ölçütleri: Burada değerlendirici çalışanın farklı alanlardaki performansını "yetersiz, yeterli, mükemmel" şeklinde derecelendirmeyle belirtilir. Değerlendirme sayı veya harflerle yapılabilir. Genel değerlendirme ise bu ölçütlere verilen puanların toplanması ile olur (Schermerhorn, 1989).

Davranışa dayalı değerlendirme ölçekleri: Bu yaklaşım çalışanı davranışsal düzeyde değerlendirmeye alır. Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında geliştirilen bu davranışsal beklenti ölçeğine göre çalışanın ondan beklenen performansları gerçekleştirme konusunda ne derece başarılı olduğunun değerlendirilmesi ile uygulanır (Helvacı, 2002).

Davranışsal gözlem ölçekleri: Davranışsal beklenti ölçeklerindeki sorunları ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilmiştir. Bu yöntem çalışanların kendilerinden

beklenen davranışlara göre değil somut gözlemlenen davranışlara dayalı olarak değerlendirilmesidir (Torrington ve Hall, 1995).

Kritik olaylar yöntemi: Bu yöntemde değerlendirici çalışanı iş başında gözlemleyerek onun en etkili ve en zayıf yönlerini kayıt eder. Ancak çalışanın sürekli gözlemlenmesinden duyacağı rahatsızlıktan dolayı performans düşüşü olabileceği ve kişiler arası sıralamanın bu yöntemle yapılabilmesinin mümkün olmaması gibi sıkıntılarından dolayı uygulama alanı pek geniş değildir (Palmer, 1993).

Ağırlıklı kontrol listesi: Denetleyici tarafından hazırlanan performans cümlelerini çalışanın performansı ölçüsünde 1-10 arası puanla değerlendirilir. Bu cümlelere verilen puanların toplanması ile çalışanın performans puanı elde edilmiş olur (Benardin ve Beatty, 1984).

Amaçlara göre yönetim: Yönetici ve astlar bir araya gelerek iş yerinin amaçları doğrultusunda personelden beklenen davranışları belirlenir. Belirlenen dönem sonunda istenilen hedeflere ne derece ulaşıldığı kontrol edilerek iş görenin performans derecesi belirlenmiş olur. Burada astların da değerlendirme sürecine katılması onları güdeleyeceğinden olumlu yönde bir katkı performanslarına sağlayacaktır (Helvacı, 2002).

Doğrudan indeks yöntemi: Burada daha önce belirlenen somut ölçütler performans ölçeğini oluşturur. Bu ölçek sonucunda belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyi sayısal olarak değerlendirilir ve bu sayısal verilerin toplamı kişinin performans düzeyini belirler (Uyargil, 1994).

360 Derece performans değerlendirme: Çalışanın davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında çalışanın üstleri, çalışma arkadaşları, müşterileri ve tedarikçileri gibi diğer üyelerden de bilgi alınan bir sistemdir. Çalışan performansının her türlü değerlendirici tarafından incelenmesi nedeniyle çalışan performansı daha geçerli ve güvenilir bir şekille değerlendirilebilir (Woods, 1997).

2.6. Eğitim Örgütlerinde Performans Değerlendirme

Hayatta ekonomik ve sosyal yapı hızla değişmektedir. Buna bağlı olarak çalışanlardan beklenen davranışların niteliği de değişmektedir. Dolayısıyla çalışanların performansını değerlendirme dinamik bir süreç haline gelmiştir. Bir iş yerinde kaliteyi, verimliliği artırmanın en etkili yollarından birisi çalışanların performansını artırmaktır. Çalışanların kapasite ve becerilerini en üst düzeyde kullanmalarını sağlamaktır (Çakır 2016). Bilgiyi üreten geliştiren ve bilgiyi aktaran okullar, değişimden en hızlı etkilenen kurumlardandır. Eğitim, kültürel, toplumsal ve ekonomik hayatı doğrudan etkileyen ve etkilenen bir süreçtir. Bu nedenle eğitim ve öğretim işlerinde görevli olan tüm personelin görevlerini yerine getirmelidir (MEB-Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Daire Başkanlığı-EARGED, 2006). Geri bildirim ve mesleki doyum sağlamak öğretmenler için oldukça önemli bir motivasyon ve gelişim kaynağıdır. Güçlü ve zayıf yönlerim neler, ben nasıl bir öğretmenim, hangi konularda eksiğim var gibi soruları soran öğretmen bu soruların cevabını performans değerlendirmede alabilmelidir. Öğretmenlere sağlıklı geri bildirim verebilmenin ön koşulu ise objektif, güvenilir, etkili ve katılımcı bir performans değerlendirmesi yapmaktır (Çakır, 2016).

Eğitim örgütlerinde diğer örgütlerden en önemli farkı ortaya çıkacak ürünün insan olmasıdır. Bir fabrikada hatalı bir ürün yeniden işlenerek düzelir ya da yok edilir. Eğitim örgütlerinin ürün olan öğrenciyi yok etmek tekrar birinci sınıftan başlatmak mümkün değildir. İşte bu yüzden öğretmenlerin hata yapma şansı yoktur, çünkü üretimi öğretmenler yapmaktadır. Bu nedenle öğrenci veli ve toplumun geleceği açısından öğretmen performansını değerlendirmek önemlidir (Uçar, 2001).

Öğretmenlik mesleği 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu kapsamında, devletin eğitim-öğretim ve bunlarla ilgili yönetim görevlerini üstlenen özel bir uzmanlık alanı şeklinde tanımlanmıştır. Öğretmenler bu kanunda belirtilen görevlerini Türk Milli Eğitimi'nin ilke ve amaç doğrultusunda yerine getirmek durumundadırlar. Dolayısıyla, yönetici ve öğretmenlere okulların başarılı şekilde yönetilmesinde önemli görevler düşmektedir. Üzmez'inde (2006) belirttiği gibi performans değerlendirmenin gereksinimini "Okullara bir örgüt perspektifinden bakıldığında eğitim yöneticileri ve

öğretmenler için devlet işveren; öğrenciler ve veliler de hizmet alanıdır. Her sistemde olduğu gibi eğitim sistemlerinin de etkili bir şekilde amaçlarını gerçekleştirebilmesi için iş görenlerin etkililiğini sağlamak amacıyla performans değerlendirmeye gereksinim duyulmaktadır" olarak ifade etmiştir (Üstünkal, 2013).

Öğretmenlerin eğitim adına göstermiş olduğu özveri, harcadığı emek, çabalaması yeni nesillerin geleceğe sağlam adımlar atmasını sağlar. Geleceğimiz için öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri, eksik olduğu konuları çalışmaları, yeniliklere açık olmaları gerekmektedir. Öğretmen, öğrenciyi topluma kazandırabilmeli, bilgiyi sorgulayarak kabullenen, yeri geldiğinde itiraz eden, üreten, kazandığı bilgi ve deneyimleri hayatında kullanabilecek öğrenciler yetiştirmelidir. Bütün bu amaçların gerçekleştirilmesi için öğretmenler denetlenmeli, başarısı ölçülmeli, karşılaştığı problemlerde yardım edilmeli ve rehberlikte bulunulmalıdır. Öğretmen denetiminin en önemli amacı eğitim öğretimi gerçekleştirmek için atılan bir adımdır (Gündüz, 2012).

Öğretmenler, öğrenciler veliler ve eğitim yöneticileri eğitim sisteminin en önemli öğelerini oluştururlar. Bu öğelerin birbirleriyle yapacağı işbirliği içinde olması eğitimin kalitesinde belirleyici olacaktır. Öğretmen ise sistemin en önemli öğesidir. Öğretmenin bilgi ve becerisi, güdülenme düzeyi, mesleğe adanmışlığı, ruh sağlığı eğitim-öğretim etkinliklerini dolaylı veya doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle, öğretmenlerin performanslarının yükseltilerek onlardan en üst düzeyde verim alınması gerekmektedir (Üzmez, 2006).

Öğretmenlik; hoşgörülü, sabırlı, paylaşmayı bilen, önyargıdan uzak, farklı fikirler üretebilen, yeniliğe açık kişilerin seçtiği mesleklerdendir. Öğretmen yeri geldiğinde bilim adamı gibi sorgulayabilmelidir, yeri geldiğinde bir sanatkâr gibi ruhlara hitap edebilmelidir. Alanındaki tüm bilgilere sahip olan, bilgileri aktarabilen, toplum tarafından kabul gören değerlere sahip olan bir öğretmen oldukça başarılıdır. Bu nedenle öğretmenler değerlendirilirken kişilik özellikleri de dikkate alınmalı, hatta öğretmenlerin mesleki yeterlilikleri doğrultusunda üniversiteye öğrenci seçimi yapılmalıdır (Kaçar, 2018).

Okulda Performans Yönetimi Modelinin 2002-2003 öğretim yılında pilot uygulaması sürecinde MEB tarafından geliştirilen, öğrencilerden, velilerden, okul

yöneticilerinden, öğretmenlerden, müfettişlerden, bazı sivil toplum kuruluşlarından alınan görüşler ile bazı araştırma bulgularından ve literatür taramasından elde edilen bilgilerden yararlanılarak uzmanlar tarafından geliştirilmiştir. Bir profesyonel olarak görülen öğretmende genel itibariyle bulunması gereken yeterlik alanları ve her bir alanın gerektirdiği alt yeterlikler şu şekilde ele alınmıştır (MEB-EARGED, 2006):

1.Öğrencilerin ve Öğrenmelerinin Sorumluluğunu Üstlenme

- Öğretmen, öğrencilerin sorumluluklarını üstlenir ve gelişimlerini takip eder.
- Öğretmen, öğrencilerin öğrenmelerini ve başarılarını destekler.
- Öğretmen, öğrencilerine saygılı ve eşit davranır.
- Öğretmen, öğrencilerinin yaşam boyu öğrenen, problem çözebilen, karar alabilen, ve değişen topluma katkı sağlayabilen bireyler olabilmelerini sağlayacak şekilde bir öğrenme ortamı yaratır.

2. Meslekî Uzmanlık Bilgisi

- Öğretmen, kendi alanına ait programları, ders konularını ve eğitimle ilgili yasal düzenlemeleri bilir.
- Öğretmen, etkili öğretim ve değerlendirme yöntemlerini bilir.
- Öğretmen, etkili sınıf yönetimi stratejileri hakkında bilgi sahibidir.
- Öğretmen, öğrencilerin öğrenme sürecini, öğrencinin öğrenme ve başarısını etkileyen faktörleri bilir.

3. Öğretimin Yönetimi

- Öğretmen, öğrencilerin öğrenme seviyelerini ve başarılarını teşvik etmek için program, mevzuat, öğretim uygulamaları ve sınıf yönetimi stratejilerini, öğrencilerin anlama düzeyini, kendi meslekî bilgilerini kullanır.
- Öğretmen, akademisyenler, öğrenciler ve aileleri, vb. ile etkili iletişim kurar.

- Öğretmen, öğrencilerin gelişimini sürekli değerlendirerek değerlendirme sonuçlarını öğrenciler ve aileleri ile düzenli olarak paylaşır.
- Öğretmen, sürekli öğrenme ve yansıtma aracılığıyla çeşitli kaynaklar kullanarak öğretim uygulamalarını iyileştirir.
- Öğretmen, öğrenme sürecindeki uygulamalarında ve sorumluluklarını yerine getirmede gerekli teknolojiyi kullanır.

4. Toplum ile İlişkiler ve Liderlik

- Öğretmen, okulunda ve sınıfında uygun öğrenme ortamları yaratmak amacıyla diğer öğretmenlerle ve paydaşlarla işbirliği yapar.
- Öğretmen, öğrencinin öğrenmesi, başarılı olması ve okul programlarının geliştirilmesi için, aileler ve toplumun diğer üyeleri olan kişi ve gruplarla işbirliği içinde çalışır.

5. Sürekli Öğrenme ve Gelişim

- Öğretmen, öğretim uygulamalarını iyileştirmek amacıyla kazanımlarını kullanır ve sürekli meslekî gelişim çabasındadır.

Öğretmenlik mesleğinde başarı odaklı öğretmenler; öğrencilerine farklı açılardan ve geniş bakabilen, eğitim alanındaki gelişimleri takip eden, kendini geliştiren ve öğrendiklerini uygulamaya çalışan öğretmenlerdir. Öğretmenlerin eğitim etkinliğini artırmaları, sınıf yönetimi becerileri, öğrencilerinin hedeflerine ulaşmaları için göstermiş oldukları performansın değerlendirmesi tek açıyla değil farklı veri kaynaklarından yararlanılarak yapılmalıdır. Milli Eğitim Bakanlığı'nın amaçlarını gerçekleştirmesi konusunda yardımcı olan müfettişler öğretmeni denetleyerek elde edilen değerlendirmeleri bakanlık merkezine bildirirler. Denetleme sırasında karşılaşılan sorunların çözümü amacıyla farklı görüşler belirterek öneriler geliştirirler. Uzun yıllardan beri Türkiye'de yapılan bu değerlendirme kısa bir zaman dilimi içerisinde öğretmenin sınıftaki durumu gözlemlenerek o anki durumuna göre yapılmaktaydı. Nesnellik ve etkililik açısından tartışmalı olan bu denetimden istenilen

sonucun alınması son derece güçtür (Süzen, 2007). Denetlemenin yetersiz ve etkili olmadığı fark edilerek denetimin kimin tarafından yapılması gerektiği üzerine farklı çalışmalar yapılmıştır. Bunlardan biri;

Kapsamlı çalışmalar sonunda MEB-EARGED (2006) tarafından geliştirilen "Okulda Performans Yönetimi" model önerisine göre, öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesinde görüşleri alınacak çoklu veri kaynakları şunlardır:

- Öğrenci (6-11. sınıf öğrenci görüşleri %15)
- Veli (6-11. sınıf velilerinin görüşleri %10)
- Öz değerlendirme (kendi görüşü %15)
- Zümre öğretmenleri (meslektaş görüşü %10)
- Okul yöneticisi (%50)

Bu modelde ayrıca, öğretmenlerin her eğitim öğretim yılında bir kez değerlendirilmesi ve performans değerlendirme sürecinin öğretim yılı ile başlayıp ve öğretim yılı ile sona erdirilmesi önerilmiştir. Öğretmen performans değerlendirme sürecinde müfettişlerin yer alması öngörülmemiştir. Ancak müfettişlere okul yöneticilerinin ve okulun kurumsal performansının değerlendirilmesinde yer verilmiştir. Performans değerlendirme sonuçları ile ilgili olarak da, veriler toplanıp analiz edildikten sonra, öğretmen yeterlik alanlarına ilişkin yönetici yorumları ve değerlendirme sürecine ilişkin yönetici ve öğretmen düşüncelerinin yer aldığı bir sonuç raporu hazırlanıp, bir örneğinin öğretmene verilmesi, öğretmenin bireysel gelişim planının bu rapora göre şekillendirilmesi önerilmiştir.

Veli öğretmen işbirliği eğitimden istenilen sonuçların alınabilmesi için çok önemlidir. Çünkü çocukların okulda öğrendikleri bilgiler evde desteklenirse çocuklar gelişme gösterecektir. Öğretmen performans değerlendirmesinde veliler görüş bildirebilirler. Eğitimin müşterisi olarak ve vergi ödeyen bir vatandaş olarak veliler geri bildirimlerde bulunarak eğitimde söz hakkına sahiptirler. Veli değerlendirilmesi yapıldığı zamanlarda velilerin hazırladıkları raporu öğretmen görmelidir. Öğretmeninin izni olmadan rapordaki bilgiler kullanılmamalı ve gizli tutulmalıdır.

Bunun yanı sıra veli raporlarında kullanılan formlar hazırlanırken bölgesel koşullar dikkate alınmalıdır (MEB-EARGED, 2001).

Öğretmen değerlendirmelerinde öğrenci görüşleri de yer alabilir. Amacına uygun, öğretmenlik mesleğini rencide etmeyecek şekilde yapılabilecek değerlendirmeler eğitimde belirlenen hedeflere ulaşmada katkı sağlayabilecek bir değerlendirmedir. Eğitimdeki amaç öğrencinin niteliğini artırmak, araştıran, sorgulayan bireyler yetiştirmek olduğuna göre öğrenciler de öğretmen değerlendirmelerine katılabilir. Öğretmenler tarafından cesaret gerektiren bu uygulamanın tüm öğretmenler için kullanılabilirliği beklenemez. Öğrencilerden alınacak değerlendirme raporlarında öğretmenin sınıf içerisindeki tutumu, öğrencileri güdülemeye ve onların motivasyonunu artırmaya yönelik çabaları, iletişim boyutları gibi durumlar yer alabilir. Performans değerlendirme sisteminde öğrencilerin görüşlerini bildirecekleri raporlar komisyonlar tarafından hazırlanmalıdır. Öğrenci raporları öğretmene teslim edilerek sonuçların değerlendirmeye alınıp alınmayacağına öğretmen karar vermelidir (MEB-EARGED, 2001).

Birbirine yakın özelliklere sahip, birbirinin halinden anlayan, aşağı yukarı aynı problemleri yaşayan öğretmenlerin, okulun imkânlarını değerlendirebilen meslektaşların görüşlerinin alınması düşünülmektedir. Yakın branşların birbirlerini sınıfında ziyaret etmesiyle elde edilen dönütler şeklinde meslektaş geri bildirimleri yapılabilir (MEB-EARGED, 2001).

Artık çağdaş eğitimde öğretmen performans değerlendirmesinin gerekli olduğu kabul edilmektedir. Ancak öğretmen değerlendirmesinin kimler tarafından, hangi ölçüte göre ve nasıl yapılacağı konusu belirsizliğini korumakta ve tartışılmaya devam etmektedir. Bilindiği gibi gerek Türkiye' de gerekse diğer ülkelerde müfettiş değerlendirmesinin etkili, sağlıklı ve objektif olmadığı yönündeki güvensizlik giderek artmaktadır (Koçak, 2016). 26.08.2014 tarihinde Türkiye' de müfettiş denetimi yürürlükten kalkmıştır. 24.05.2014 tarihinde yürürlüğe giren "Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı İle Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği"nin 59. Maddesinde bulunan müfettiş ve müfettiş yardımcılarının görev ve yetkilerinde "652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 17'nci maddesinde

belirtilen görevleri yapar" ifadesi yer almaktadır. 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamede ise maarif müfettişlerinin öğretmeni teftiş görevinden söz edilmemiştir. Kurum denetimi müfettişler tarafından yapılmaya devam etmekle beraber müfettişler gerekliği gördüğü durumlar haricinde düzenli olarak ders denetimi yapmaları söz konusu olmayacaktır (Kış ve Yeşil, 2015).

Öğretmenlerin performans değerlendirilme süreci müfettişlerin değil okul idarecilerinin görevi haline gelmiştir. Okul Müdürleri öğretmenlerin ders denetimini yapabiliyordu fakat puanlama işlemi yapamıyordu. Resmi Gazete'de 17 Nisan 2015 tarihinde yayımlanarak yürürlüğe girerek ciddi değişiklikler getiren Milli Eğitim Bakanlığı Yer Değiştirme ve Atama Yönetmeliği içerisinde bulunan Öğretmen Performans Değerlendirme maddesi 2015-2016 Eğitim Öğretim yılı sonundan itibaren uygulanmaya başlanmıştır.

Performans değerlendirme sisteminde artık okul müdürünün çok önemli bir role sahiptir. Kurumun ortaya koyacağı olumlu veya olumsuz performansla ilgili sorumlu kişi okul müdürüdür. Bu sebeple performansı değerlendirilecek personeli hedeflere yöneltecek kişi de onlardır (Alpaslan, 2015). Okul müdürünün görevlerinden bazıları; performans değerlendirme sisteminin işlemesini sağlar, bu süreçte performans yönetiminin gerekliliklerini yerine getirir, okulda çalışan personeli kanun, tüzük, yönetmeliklerdeki değişikliklerden haberdar eder ve bu doğrultuda gerçekleştirilmesi gereken hedefler hakkında personele bilgi verir. Hedeflerin gerçekleşmesinde, eğitim-öğretimin amacına ulaşmasında gerekli olan motivasyon faktörlerini bilir, uygular, iş bölümünü adil bir şekilde gerçekleştirir. Performans değerlendirme sürecinde okul yöneticisinin yönlendirici özelliği değerlendirme sonuçlarının çalışanlar açısından daha olumlu olmasını sağlayabilir. Yöneticinin yaptığı yönlendirmeler ile çalışanlar hedeflerden, kendilerinden neler beklendiğinden daha iyi haberdar olabilirler. Okul yöneticisi eğitimin genel ve özel hedeflerinden ve bu hedeflere nasıl ulaşılacağından personeli haberdar edip, personel ile birlikte fikir alışverişinde bulunarak yıl boyunca yapılabilecek etkinlikleri belirleyebilir. Okul yöneticisi, çalışan personelin yüksek performans gösterebilmesi için her türlü imkânı değerlendirir (Ayyıldız, 2007). Okul müdürü, öğretmenleri sınıflarında eğitimin kalitesini artırmaya ve işbirliğine yönlendirmelidir. Başarılı olmak için ihtiyaç duyulan

temel alanlar öğretim sorumluluğunun arttırılması, nesnel standartların geliştirilmesi, iş kaybının azaltılması ve grupların cesaretlendirilmesi konusunda okul yöneticileri üst birimler ile alt birimler arasında bağ oluşturmalıdırlar (Demirci 2011).

Erdoğan'a (2004) göre okul yöneticisi, eğitim ve öğretimin gerçekleşmesi için mevcut imkânlar ve programlarla yetinmemeli, okulda sunulan eğitim ve öğretim fırsatlarını sürekli olarak geliştirmeye çalışmalıdır. Okul yöneticisi, okulun vizyonuna uygun özel bir bilinç ve anlayışa sahip olmalıdır. Bu bilinç ve anlayışla okulda çalışan bütün öğretim kadrosunun ve diğer personelin yaratıcı güçlerini harekete geçirmelidir. Okul yöneticisi, okulun amaçları ile okulda çalışan kişilerin ihtiyaçlarını bir bütün olarak görmeli ve ikisi arasında bir denge kurmalıdır. Bu anlamda ne okulun amaçlarını ne de kişilerin ihtiyaçlarını göz ardı etmemelidir.

Bir okulda performans düzeyinin artması okul yöneticisinin, açık, anlaşılır, olmasına, performans sisteminde yer alan kişilerin düşüncelerine önem vermesine, kişilerin yeteneklerini göz önünde bulundurmasına, geribildirimleri zamanında ve yerinde yapmasına, çalışanları destekleyip onları motive edebilecek faktörleri bilip uygulamasına bağlıdır (Ayyıldız, 2007).

Öğrenci merkezli eğitimi ve öğreneni örgüt anlayışında esas alan bir yaklaşımla öğretmen performansını değerlendirme sisteminin politikaları ve felsefesi şunlar olmalıdır (MEB-EARGED, 2006):

- Sürekli öğrenen ve gelişen örgüt anlayışını esas alır.
- Okuldaki performans değerlendirme sistemini ve okul gelişim sürecini bütünleşik olarak tasarlar.
- Öğretmenler, profesyonel gelişim için teşvik eder ve destekler.
- Öğrencilerin ve toplumun karşılıklı paylaşımını ve değerlendirme süreçlerine katılımını esas alır.
- Performans değerlendirme sistemi, okulun bilgi yönetim sisteminde bir alt sistem olarak değerlendirilir.
- Okul toplum üyelerinin karşılıklı sorumluluklarını ve haklarını gözetir.

- Performans değerlendirme süreci açık süreç şeklinde tasarlar.
- Okul çalışanları için bireysel ve meslekî gelişimlerini destekleme açısından yenilikçi bir modeldir.

Bu öğeler birlikte sağlandığı takdirde öğretmen performansının güvenilir ve geçerli ve olarak değerlendirilmesine zemin yaratır. Bunun için değerlendirme sürecinin öncesinde okulun gelişim planında yer alan, okulun vizyonu, misyonu, stratejik amaçları ve değerleri hakkında genel bilgi edinilmesi sağlıklı olur. Bu çalışma okul ve çalışanları hakkında genel bilgi sağlayacaktır. Değerlendirme sürecinde bu bilgiler kullanılmalıdır (Demirci, 2011). Öğretmen performans değerlendirmesinde mutlaka geri bildirim verilerek öğretmenlerin eksik bulunduğu alanlarda hizmet içi eğitime yönlendirilmesi değerlendirmenin geçerliliğini arttıracaktır.

Performans değerlendirme sisteminin uygulanması aşamasında, örgüt içinde sorunlarla ve dirençle karşılaşılabilmektedir. Bu süreçte yaşanan sorunların bir kısmının, değerlendirme sistemine karşı önyargılardan oluştuğu bir kısmının ise, değerlendirmelerde yapılan hatalardan kaynaklandığı görülmektedir.

Okullarda değerlendirmede şu sorunlarla karşılaşılmaktadır (Akt. Demirci, 2011):

- Kullanılan değerlendirme birimlerinin ve standartların oldukça geniş ölçüde ve değerlendirenlerin farklı kişilikleri olduğu bilinmektedir. Kimi değerlendiriciler sert, kimileri daha hoşgörülü bir tutum içindedirler. Bunun sonucunda aynı niteliklere sahip olan kişiler farklı notlar alabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000).
- Değerlendiricilerin değerlendirenin görüşlerine karşı tutumları ve kişisel önyargıları da değerlendirme sonuçlarının objektif olmamasına neden olmaktadır. Kişisel yakınlık ve birinin diğerine tercih edilmesi gibi durumlar da aynı olumsuz sonuca sebep olabilmektedir.
- Performans değerlendirme sistemlerinde karşılaşılan en önemli sorun, olumlu veya olumsuz önyargıların sistemi de etkilemesidir. Yöneticilerin, performans değerlendirme içindeki rollerini benimsememesi ve formalite gereği görevlerini yerine getirilmeleri en yaygın karşılaşılan ön yargılardandır. Buna

ek olarak, yöneticiler değerlendirme sürecinin zaman alıcı olmasından ve kendi yoğun işleri yanında buna zaman ayırmak istemediklerinden yakınırlar (EARGED, 2006).

- Okullarda denetim yapan müfettişlerin kısıtlı bir zamanda, çok sayıda çalışanı yeteri kadar ayrıntılarıyla değerlendirmesi zordur. Aynı şekilde bir müdürün de 20-30 veya daha fazla öğretmeni ayrıntılarıyla gözlemleyip değerlendirmesi oldukça güç bir durumdur. Çalışanın değerlendirilmesi, yönetici ve astı arasında olması gereken olumlu ve yapıcı niteliğe sahip gözetim ve yardım ilişkilerini etkilemektedir. Değerlemenin yöneticiye neredeyse bir yargıç rolü vermesi yönetici-çalışan yakınlaşmasını engellemektedir. Özellikle yönetime katılımın amaçlandığı kurumlarda bu durum yıkıcı etkiler doğurabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000).
- Performans değerlendirme sisteminin önemli görülmemesi değerlendirilenlerde sistemin bir formalite olduğu izlenimini uyandırabilmektedir. Bu düşünce daha çok çalışanların, uygulanan sistemin kendilerine nasıl yansıyacağını bilmemelerinden ya da sonuçlarının kullanılmadığını düşünmelerinden kaynaklanmaktadır.
- Performans değerlendirme sisteminin kurulmasından önce bu sorunların bilinmesi ile, olumsuz etkilerini azaltma ve alınan geri bildirimler sayesinde süreç sırasında düzeltme ve geliştirmelerin yapılması sağlanabilir (Cemaloğlu, 2002).

2.7.İlgili Araştırmalar

2.7.1. Öğretmen Performans Değerlendirmesiyle İlgili Yurt içinde yapılan araştırmalar

İlköğretim öğretmenlerinin performans değerlendirmesinin amacını, süreci ile ilgili düşüncelerini ortaya koymak ve ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda da öğretmen performans değerlendirmesini geliştirmeye yönelik öneriler sunmayı amaçlayan Akşit (2006) "Performans Değerlendirmeye İlişkin Öğretmen Görüşleri (Bigadiç İlköğretim Öğretmenleri Örneği)" adlı çalışmasında 2003-2004 yılında 46

öğretmen ile çalışmayı yürütmüştür. Araştırmada öğretmenlerin en çok merak ettiği konu değerlendirmenin amacı ve uygulanması ile ilgili olduğu tespit edilmiştir.

Altun Akbaba, S. ve Memişoğlu, S. P.' nın (2008) yapmış oldukları çalışmasının amacı, performans değerlendirmesine ilişkin yönetici, öğretmen ve ilköğretim müfettiş, görüşlerini ortaya koymaktır. Öğretmenler, müfettişler ve yöneticiler performansa bağlı değerlendirmenin yararları olduğunu, bazı öğretmenlerin okul müdürlerinin denetimde daha etkili olmasını ve performans değerlendirmedeki yüzdelerinin daha fazla olması görüşündedirler. Bazı öğretmenler ise okul müdürlerinin objektif olmayacağı durumlar olacağı görüşünü bildirmişlerdir. Öğrencilerin ve velilerin öğretmenleri değerlendirmelerinin okulda olumsuz bir ortam olacağı konusunda öğretmen, yönetici ve müfettişler hem fikirdir. Mevcut denetim sisteminin öğretmenlere yeterince rehberlik sağlayamadığını, denetimin yeniden şekillendirilmesi gerekliliği sonucuna ulaşılmıştır.

Demirci (2011) okul öncesi yöneticilerinin performans değerlendirme sistemine görüşleri doğrultusunda, okul öncesi öğretmenlerinin görüşlerini alarak motivasyon düzeylerine etkilerinin belirlenmesi için çalışma yapmıştır. Öğretmen ve yöneticilerin performans değerlendirme sisteminin uygulanabilirliğine ilişkin görüşleri rehberlik yapma boyutu dışında aynı görüşlere sahip oldukları belirlenmiştir. Öğretmenlerin yöneticilerden farklı olarak performans değerlendirme sisteminin uygulanabilirliği ölçeğinde yer alan rehberlik yapma boyutu yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sakıcı'nın (2011) yapmış olduğu "Öğretmenlerin Performansa Dayalı Değerlendirilmesinde Uygulanabilecek Ölçütlere İlişkin Görüşleri" araştırmasında öğretmenlerin görev yılları arttıkça performans değerlendirme sistemine daha olumlu yaklaştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Sonuçların cinsiyete göre farklılıkları tespit edilmiştir. Erkek öğretmenlerin okulun fiziksel imkânlarının korunması ve geliştirilmesi ile ilgili performans ölçütlerine yaklaşımları kadın öğretmenlere göre daha olumlu olurken, sosyal etkinlikler, ders dışı etkinliklerin yapılması ve öğretmenlerin uyum ve işbirliği içinde çalışması ile ilgili performans değerlendirme ölçütlerine kadın öğretmenlerin yaklaşımı erkek öğretmenlere göre daha olumludur.

Öğretmenlerin büyük bir bölümü de değerlendirmenin yılda bir kez yapılmasını istemektedirler.

Öğretmenlerin 360 derece performans değerlendirme sistemi ile ilgili görüşleri ortaya koymak için Memunoğlu (2015) Kocaeli ilinde Çayırova ilçesinde 25 öğretmenle çalışmıştır. Araştırmada öğretmenlerin mevcut denetim sisteminden memnun olmadıkları, performans değerlendirme sistemine olumlu baktıkları görülmektedir. Öğretmenler okullarda bir düzen sağladığı içim denetimin gerekliliğini savunmuşlardır. Denetimin sürekli, planlı şekilde kontrol edilmesi ve değerlendirilmesi gerektiğini düşünmektedirler. Ancak öğrenciye verilen emeğin bir, iki saat gibi değerlendirmelerle ölçülemeyeceğini ifade etmişlerdir. Öğretmen görüşlerine göre performansı değerlendireceklerin okul müdürü, aynı zümre meslektaşları, öğrenciler ve öğretmenin kendisi olması gerektiğini ancak velilerin olmaması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Sürer (2016) Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Kriterlerine göre Kendilerini Değerlendirmeleri (Denizli İli Çal İlçe Örneği) 2015–2016 eğitim-öğretim yılı Denizli ili Çal ilçesinde görev yapan 114 öğretmenden veriler toplanmıştır. Araştırma sonuçlarında öğretmenlerin performans değerlendirme kriterlerine göre kendilerini yeterli gördüklerini ve cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, eğitim düzeyi gibi değişkenlere göre sonuçlarda herhangi bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kaçar'ın (2018) "Öğretmenlerin Performans Değerlendirmesinin Kurum Yöneticilerine Bırakılması ile İlgili Yönetici ve Öğretmen Görüşleri" adlı çalışmasında öğretmen performans değerlendirmesinin okul müdürlerine bırakılması hakkında yönetici ve öğretmenlerin görüşlerini belirlemektir. Çanakkale'nin Çan ilçesinde görev yapan 18 kurum yöneticisi ve 348 öğretmenle çalışmıştır. Araştırma bulgularına göre; öğretmen performans değerlendirme sürecinde değerlendirmeyi yapacak olan kişiler okul müdürü, öğretmenin kendisi, müfettiş, zümre, öğrenci ve veli şeklinde sıralanmıştır. Öğretmen performans değerlendirme süresinin üç ayda bir olacak şekilde kısa sürelerde yapılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

2.7.2. Öğretmen Performans Değerlendirmesiyle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Kauchak, Peterson ve Driscoll (1985) "Öğretmenlerin Öğretmen Değerlendirme Uygulamalarına Yönelik Tutumlarıyla İlgili Bir Röportaj Çalışması" adlı çalışmalarında öğretmenlerin dört öğretmen değerlendirme uygulamasına yönelik tutumlarını incelemişlerdir. Bunlar; ana ziyaretler, öğrenci değerlendirmeleri, başarı testleri ve akran değerlendirmeleridir. Florida ve Utah' da görev yapan 228 öğretmenle çalışılmıştır. Araştırma sonucunda performans değerlendirmesinde yer alan temel konular hakkında bilgi eksikliği olduğunu ortaya koymaktadır. Öğretmenlerin performans değerlendirme konusunun altında yatan psikometrik kavramlar konusunda daha fazla bilgi sahibi olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Monyatsı (2002) araştırmasında gündemde olan mevcut öğretmen değerlendirmesi ile Botswana ortaöğretim okullarında uygulanan değerlendirme sistemi ile arasındaki ilişkiyi belirlemiştir. Araştırma sonucunda değerlendirme yapacak kişilerin uzman olmasını ve değerlendirme sonuçlarının geri bildirimlerinin sağlanması gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Odhiombo (2005) araştırmasında, Kenya ortaöğretim okullarında öğretmen performans değerlendirme konusuna odaklanan çalışmanın sonuçlarını bildirmeyi ve geliştirilmiş bir öğretmen değerlendirme modelini savunmayı amaçlamaktadır. Araştırma sonucunda Kenya ortaöğretim okullarındaki öğretmen değerlendirme politika ve uygulamalarının yetersiz olduğu belirtilmiştir. Kenya'daki eğitim ve öğretim kalitesini arttırmak için bu konuda bir an önce çalışmalara başlanması gerektiği vurgulanmıştır.

Eric S. Ve Tyler (2012) yaptıkları bu çalışmada, değerlendirme yapmanın öğretmen performansını değiştirip değiştirmeyeceği üzerinde çalışmışlardır. Araştırmada öğretmenler değerlendirmeden önce, sırasında ve sonrasında objektif bir verimlilik ölçütüne göre değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonrasındaki zamanlarda öğretmenlerin daha üretken oldukları görülmektedir. Araştırmada, öğretmenlerin değerlendirme hakkında bilgi edinmeleri ve yeni beceriler geliştirmelerini, uzun vadeli çabalarını arttırmaları gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Harris ve Sass (2014) öğretmen performansının; gözlem puanları, öğretmenlerin bilişsel ve bilişsel olmayan becerilerinin değerlendirmeleri ve öğretmenlerin verimliliğinin test puanına dayalı ölçümleri arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Okul müdürlerinin düşük ve yüksek performans gösteren öğretmenleri ayırt edebildikleri tespit edilmiştir. Öğretmenlerin temel derecelendirme değerleri ile öğretmenlerin öğrenci başarısına katkıları arasındaki ilişki orta düzeyde çıkmıştır.

Gebrie (2015) öğretmenlerin performans değerlendirme sistemindeki oluşan sorunları ortaya çıkarmak ve bu sorunların çözümünü belirlemek amacıyla çalışmayı yapmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre, okul yöneticisinin öğretmen değerlendirmesinde önemli bir rol aldığı, öğretmenlerin mesleki yetersizliğini tespit edip öğretmenlere gerekli uyarıların yapılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmene değerlendirme sonuçlarının bildirilmesinin önemli olduğu ve performans değerlendirmenin öğretmenin gelişimine yarar sağlayacak şekilde uygulanması gerektiği belirtilmiştir.

Flanders'ta (Belçika) yeni bir öğretmen değerlendirme sistemi geliştirmek ve uygulamak için okul müdürlerine çok fazla özerklik kazandıran yeni bir öğretmen değerlendirme politikası yayınlanmıştır. Tuyten (2018) bu çalışmada, Flaman okul müdürlerinin yeni öğretmen değerlendirme politikasını nasıl algıladıklarını ve algılarını neyin etkilediğini araştırmıştır. Araştırma sonucunda müdürlerin yeni öğretmen değerlendirme politikasını açık bir şekilde algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürleri öğretmen değerlendirmesinin karmaşık olduğu ve pratik olmadığına dair olumsuz görüş bildirmişlerdir.

Flores (2018) çalışmasında başöğretmenlerin Portekiz'de yeni bir öğretmen değerlendirme politikasını deneyimleme yollarını araştırmıştır. Araştırma sonucunda, çoğu öğretmen değerlendirme modelinin temel özellikleri ile ilgili olan bir dizi gerilimi ve sorunu ortaya koyduğunu belirtmişlerdir. Değerlendiricilerin tanınmaması nın problem oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Derrington ve Campbell (2018) "Yüksek Riskli Öğretmen Değerlendirme Politikası: Amerika Birleşik Devletleri (ABD) Müdürlerinin Bakış Açıları Ve Uygulamadaki Farklılıkları" adlı çalışmasında öğretmen değerlendirme politikaları

konusunda müdürlerin algılarını incelemektedir. Müdürler ilk başta değerlendirme yaparken zorlansa da sonunda uygulamanın zorluklarını yönetip uygulamanın yararlarına odaklanmışlardır. Araştırma sonucunda rubrik kriterlerin tutarsız şekilde uygulanması, öğrenci test puanlarının öğretmen değerlendirmesine dâhil edilmesi ve öğretmen etkinlik puanlarının hesaplanması konusunda şüpheler oluşmuştur. Sıkı değerlendirme politikasının uygulanmasının öğretmen etkinliğini yeterince ele alamayacağını ve müdürlerin eğitim liderliğini zorlaştıracağı sonucuna varılmıştır.

BÖLÜM III
YÖNTEM

Bu bölümde; çalışma grubu, veri toplama, ölçek geliştirme aşamaları ve verilerin analizi ile ilgili açıklamalara yer verilmiştir.

3.1. Çalışma Grubu

Araştırmada, geliştirilmeye çalışılan "Okul Müdürlerinin Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Öğretmen Algıları" ölçeği Tekirdağ ili Çerkezköy ilçesinde görev yapan öğretmenlere uygulanmıştır. Bu araştırmanın çalışma grubuna; Çerkezköy ilçesinde bulunan anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise kurumlarında görev yapan 537 öğretmen dâhil edilmiştir.

Tablo 1. Çalışma Grubunda Yer Alan Öğretmenlerin Cinsiyete ve Mezun Oldukları Okula Göre Sayı ve Yüzdeleri

Cinsiyet			**Mezun olunan okul**		
	Öğretmen sayısı (n)	**Yüzdeler (%)**		**Öğretmen sayısı (n)**	**Yüzdeler (%)**
Kadın	313	58.3	Önlisans	4	.7
Erkek	224	41.7	Lisans	498	92.7
			Yüksek lisans	35	.5
			Doktora	0	0
Toplam	537	100	Toplam	537	100

Tablo 1. incelendiğinde. çalışma grubundaki öğretmenlerin % 58.3'ü kadın (n=313) ve %41.7'si erkektir (n=224). Mezun oldukları okula göre öğretmenler ön lisans mezunu % .7 (n= 4), lisans mezunu % 92.7 (n=498), yüksek lisans mezunu % .5 (n=35) olarak dağılım göstermektedir. Çalışma grubunda doktora mezunu öğretmen bulunmamaktadır.

Tablo 2. Çalışma Grubunda Yer Alan Öğretmenlerin Branşlara Göre Dağılım Sayı ve Yüzdeleri

Branş	Öğretmen sayısı (n)	Yüzdeler (%)	Branş	Öğretmen sayısı(n)	Yüzdeler (%)
Okulöncesi	43	8	İngilizce	40	7.4
Sınıf	101	18.8	Matematik	50	9.3
Din kültürü	23	4.2	Müzik	10	1.8
Türkçe	39	7.2	Kimya	7	1.3
Teknolojitasarım	8	1.4	Felsefe	5	.9
Sosyal bilgiler	19	3.5	Fizik	5	.9
Mesleki/teknik	10	1.8	Edebiyat	25	4.6
Fen ve teknoloji	32	5.9	Diğer	100	18.6
Rehberlik	20	3.7			

Tablo 2 incelendiğinde çalışma grubundaki öğretmenlerin (n=537) branşa göre dağılımlarında en çok sınıf öğretmenlerinin katılım sağladığı en az ise felsefe ve fizik branşındaki öğretmenlerin katılım sağladığı belirlenmiştir.

Tablo 3. Çalışma Grubunda Yer Alan Öğretmenlerin Hizmet Sürelerine Göre Sayı ve Yüzdeleri

Kıdem yılı	Öğretmen sayısı (n)	Yüzdeler (%)
0-5 Yıl	271	50.5
6-10Yıl	159	29.6
11-15 yıl	61	11.4
16-20 Yıl	29	5.4
21-25 Yıl	11	2.0
26+ Yıl	6	1.1
Toplam	537	100

Tablo 3 incelendiğinde öğretmenlerin hizmet sürelerine göre dağılımları; çalışma süresi 0-5 yıl aralığında olan %50.5 (n=271), 6-10 yıl arası %29.6 (n=159), 11-15 yıl arası %11.4 (n=61), 16-20 yıl arası %5.4 (n=29), 21-25 yıl arası %2.0 (n= 11) ve 26 yıl üstü olan %1.1’ dır (n=6). Toplam 271 öğretmenin yer aldığı çalışmada hizmet yılı 0-5 yıl olan öğretmen sayısının diğerlerine oranla daha çok olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Çalışma Grubunda Yer Alan Öğretmenlerin Okul düzeyine Göre Sayı ve Yüzdeleri

Okul düzeyi	Öğretmen sayısı (n)	Yüzdeler (%)
Anaokulu	19	3.5
İlkokul	132	24.6
Ortaokul	240	44.7
Lise	146	27.2
Toplam	537	100

Tablo 4 incelendiğinde çalışma grubundaki öğretmenlerin (n=537) okul düzeyine göre dağılımlarında çalışanların %3.5' i anaokulunda (n=19), %24.6'sı ilkokulda (n=132), %44.7'si ortaokulda (n=240) ve %27.2'si lisede (n=146) çalıştığı görülmektedir.

3.2. Veri Toplama

Bu araştırmada geliştirilen "Okul Müdürlerinin Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Öğretmen Algıları" ölçeği deneme formu veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Verilerin toplanması için "Ölçeğin Deneme Formunun Geliştirilmesi Aşamaları" başlığı altında belirtilen aşamalar sırasıyla gerçekleştirilerek deneme formu oluşturulmuştur. Deneme formu oluşturulduktan sonra Milli Eğitim Bakanlığı Tekirdağ İli Çerkezköy ilçesine bağlı tüm anaokulu, ilkokul, ortaokul, lise düzeyindeki okullarda uygulamanın yapılması için izin alınmıştır.

İzin alındıktan sonra belirlenen okullara ulaşılmış ve okul müdürleriyle görüşülerek uygulama için uygun bir zaman belirlenmiştir. Gerekli sayıda çoğaltılan ölçek uygulamaya hazır hale getirilmiştir. İzin alınan süre içinde öğretmenlere ulaşılarak ölçek dağıtılmış ve cevaplamaları istenmiştir. Öğretmenlere ölçek hakkında detaylı bilgi verilmiş ve uygulama konusunda gerekli açıklamalar yapılmıştır. Gönüllülük esasına dayalı olarak ve gizlilik konusunda hassasiyetimiz anlatılarak cevaplamaları rica edilmiştir. Bazı öğretmenler ölçeğin konusundan dolayı cevaplamak istemediklerini belirtmiştir. Bunun üzerine cevapların sadece uygulayıcının göreceği ve hiç kimse ile paylaşılmayacağı tekrar aktarılmıştır.

Toplamda 584 öğretmen uygulamaya katılmıştır; bunlar içinden eksik cevaplayan 47 öğretmenin ölçeği iptal edilerek analiz dışında bırakılmıştır. Böylece araştırma kapsamında 537 kişiden toplanan veriler analiz edilmiştir.

3.3. Ölçek Geliştirme Aşamaları

Tarama. Okul müdürlerinin performans değerlendirme sürecine ilişkin öğretmen algıları ölçeği geliştirilirken öncelikle literatür taranarak Türkiye'de ve yurtdışında kullanılan öğretmen performans değerlendirme sistemleri incelenmiştir. Genel olarak incelendiğinde okul müdürlerinin öğretmen performansının değerlendirilmesinde tek yetkili kişi olması yeni uygulanan bir durumdur. Tarama sonucunda alandaki açığa yönelik nasıl bir ölçeğe ihtiyaç duyulduğu belirlenmiştir.

Deneme formu ifadeleri için kaynak tarama. Ölçekte yer alacak olan ifadeleri belirlemek üzere MEB' de uygulanan değerlendirme sistemleri incelenmiştir. İnceleme yapılırken "Hangi ifadeler öğretmenlerin yeni değerlendirme sistemi hakkında algılarını açıklar ?" sorusuna da yanıtlar aranmıştır. Tarama sırasında 2016-2017 eğitim öğretim yılında uygulanan öğretmen performans değerlendirme kriterleri dikkate alınmıştır. Ayrıca öğretmen performans değerlendirme sistemi ile ilgili yazılı, basılı ve internet ortamındaki kaynaklar incelenmiştir. Bunun yanı sıra çeşitli branşlardan ve kıdem sahibi öğretmenler ile görüşülerek öğretmenlerin fikirleri alınmıştır. Ayrıca bu alandaki uzmanların görüşlerinden yararlanarak ölçek ifadeleri oluşturulmuştur.

İfadelerin yazılması. İncelenen kaynaklar doğrultusunda altı bölüm altında toplam 70 madde yazılmıştır. Program ve planlama bölümünde toplam 10 madde, eğitim ve öğretim süreci bölümünde 11 madde, öğrenmeyi gelişimi izleme ve değerlendirme bölümünde 14 madde, okul aile ve toplum ilişkileri bölümünde 13 madde, kişisel ve mesleki değerler, mesleki gelişim bölümünde 12 madde, öğretmenlerin genel görüşleri bölümünde 10 madde bulunmaktadır. Ölçekte bulanacak ifadeler yazılırken her bir maddenin sadece tek ifade içermesine ve yazıldığı ana başlığa uygun olmasına dikkat

edilmiştir. 70 maddenin 63 tanesi olumlu 7 tanesi olumsuz olarak düzenlenmiştir. Olumsuz olan maddeler aşağıda belirtilmiştir.

Okul müdürümün;

- Performansları değerlendirirken eğitim sendikalarını dikkate alarak puanlama yaptığını düşünüyorum (madde 64),
- Performansları değerlendirirken cinsiyeti dikkate alarak puanlama yaptığını düşünüyorum (madde 65),
- Performansları değerlendirirken kıdem yılını dikkate alarak puanlama yaptığını düşünüyorum (madde 66),
- Performansları değerlendirirken kişinin memleketini dikkate alarak puanlama yaptığını düşünüyorum (madde 67),
- Performansları değerlendirirken kişinin kendisi ile kişisel samimiyetini dikkate alarak puanlama yaptığını düşünüyorum (madde 68),
- Performansları değerlendirirken kişinin karakter özelliklerini (sakin, baskın) dikkate alarak puanlama yaptığını düşünüyorum (madde 69),
- Performansları değerlendirirken çıkar ilişkisini dikkate alarak puanlama yaptığını düşünüyorum (madde 70).

Uzman Görüşü. Uzmanların görüşlerini almak için, ifadeler yazıldıktan sonra her alana ait ifadeler ayrı ayrı formlarda olmak üzere gruplandırılmıştır. Bu ifadeler Trakya Üniversitesi' nin Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Fakültesi Anabilim Dalında görev yapan sekiz akademisyene incelenmek üzere verilmiştir. Bu ifadelerle birlikte akademisyenlere çalışmanın amacı, kapsamı, ifadelerin özellikleri ve kendisinden beklenenlerin yer aldığı bir yönerge verilmiştir. Akademisyenlerden, alanlarını doğru olarak yansıtmayan ifadelerin çıkarılması, düzeltilmesi ya da gereken başka ifadelerin eklenmesi konusunda görüş istenmiştir ve uzmanlar için bir form oluşturulmuştur (Ek1).

Farklı branşlarda ve farklı okullarda çalışan 25 öğretmene ölçekle ilgili oluşturulan ifadeleri değerlendirmeleri istenmiştir. Uygulama sonrası geri dönüt sağlayan yedi akademisyenden ve öğretmenlerden alınan görüşlere uygun şekilde ifadeler tekrar düzenlenmiştir.

İfadelerin ölçek formatına dönüştürülmesi. Uzman görüşleri doğrultusunda düzenlenen ifadeler ölçek formatına dönüştürülmüştür. Okul Müdürlerinin Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Öğretmen Algıları Ölçeği Uzman Formundan gelen görüşler arasında; bir ifadenin birden fazla algıyı ölçtüğü belirtilip bunların iki ayrı ifadeye çevrilmesi önerisi yer almıştır. Bu doğrultuda bazı maddeler iki ayrı ifade olarak düzenlenmiştir. Bazı maddelerde anlam açıklığı için düzeltmeler yapılmıştır. Öğretmenlerin kişisel özelliklerini belirlemek amacıyla da bilgi formu hazırlanmıştır. Ölçme aracında sırasıyla; fikrim yok, tamamen katılıyorum, katılıyorum, katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum seçeneklerinden oluşan 5'li likert tipi dereceleme ölçeği kullanılmıştır Gerekli düzeltmelerden sonra 6 faktörde toplam 70 madde içeren ölçek formu oluşturulmuştur (Ek 2).

Kişisel bilgi bölümünün oluşturulması. Kişisel bilgiler bölümüne ölçek formunu cevaplayacak kişinin bilgilerini almak amacıyla sırasıyla, cinsiyet, mezun olunan okul, branş, kıdem yılı ve çalıştığı okul düzeyi ile ilgili maddelere yer verilmiştir.

Gerekli izinlerin alınması. Ölçek oluşturulduktan sonra araştırma önerisi, ölçek ve uygulama yapılmak istenen Tekirdağ ili Çerkezköy ilçesine ait okulların ismi yazılarak gerekli izinlerin alınması için Trakya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'ne verilmiştir. Gerekli yazışmaların ardından "uygulama yapılabilir" onayı alınmıştır (Ek3).

Ölçeğin çoğaltılması. Gerekli izinler alındıktan sonra ve gerekli düzeltmelerin ardından ölçek çoğaltılarak beş sayfalık form oluşturulmuştur.

Ölçeğin uygulanması. İzin alınan okullardan uygulama için müdürlerle konuşup uygun zamanda uygulama aşamasına geçilmiştir. Öğretmenlere genel bir açıklama yapılıp gönüllülere ölçekler dağıtılıp cevaplamaları istenmiştir. Her okuldan gönüllü katılan öğretmenler olmuştur. Katılmak istemeyen birkaç öğretmen olmuştur. Analize eksiksiz doldurulmuş olan ölçekler dâhil edilmiştir.

Cevaplama süresi öğretmenlerin boş zamanlarında okuma hızlarına göre 20 ve 30 dakika arasında değişmiştir.

3.4. Veri Analizi

Ölçeğin uygulanması sonucunda elde edilen verilerin yapı geçerliliği için Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. AFA için SPSS 15.0 (Statistical Package For Social Sciences) programından yararlanılarak analiz yapılmıştır. DFA için LISREL(Linear Structural Relations) 8.80 istatistik paketi kullanılmıştır. Verilerin faktör analizinin varsayımlarından olan örneklem büyüklüğünün yeterliği için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi, çok değişkenli normalliğin sağlanıp sağlanmadığını test edebilmek için Bartlett testi yapılmıştır. Ölçeğin faktör yapısını incelemek amacıyla, ölçekte yer alan maddeler AFA tekniklerinden "Temel Bileşenler Analizi" ile çözümlenmiş; faktörleri yorumlamak, anlamlılığını ve açıklığını sağlamak için dik döndürme tekniği kullanılmıştır. Değişken sayısını azaltarak en az maddeyle en fazla bilgi toplayacak bir ölçme aracı geliştirmek için dik döndürme yaklaşımlarından varimaks yöntemi tercih edilmiştir (Can, 2014).

Modelin uygunluğunun test edilmesinde DFA' da Ki-Kare Uyum İndeksi (χ^2/df), Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA), Standardize Edilmiş Ortalama Hataların Karekökü (SRMR), Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI), Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (NNFI) ve Karşılaştırmalı Uyum İndeksine (CFI) bakılmıştır. Ölçeğin Path modelinin kullanılmasıyla hem genel model hakkında istatistiksel bulgulara ulaşılmış, hem de değişkenler arasındaki etkileşimi daha bütünsel bir şekilde test etme olanağı sağlanabilmiştir.

Ölçeğin ölçmek istediği değişkeni yeterli düzeyde ölçtüğünü belirlemek amacıyla düzeltilmiş madde-toplam korelasyonuna dayalı madde analizi ile ölçekte toplam puana göre belirlenmiş üst %27 ile alt %27'lik grup ortalamaları farkına dayalı madde analizi yapılmıştır.

Ölçeğin güvenirliğini incelemek için de iç tutarlılık belirleme yöntemlerinden Cronbach Alfa kullanılmıştır.

BÖLÜM IV
BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde genel amaç doğrultusunda öğretmenlerin okul müdürlerinin performans değerlendirme sürecine ilişkin algıları ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışmalarından elde edilen bulgular yer almaktadır.

4.1.Ölçeğin Geçerliğine İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin performans değerlendirme sürecine ilişkin öğretmen algılarını ortaya koymak üzere geliştirilen bu ölçekte elde edilen veriler analize tabi tutulmadan önce ölçek içerisinde yer alan 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70 numaralı maddelerin ölçeğin geneline göre olumsuz ifade içermelerinden dolayı söz konusu maddeler için ters kodlama işlemi gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin oluşturulma amacına uygun ölçme yapıp yapmadığını ortaya koymak için öncelikle yapı geçerliliği incelenmiştir. Oluşturulan ölçeğin yapı geçerliliğini ölçmek için iki aşamalı yol izlenerek AFA ve DFA yapılmıştır. Birinci aşamada 300 kişiden toplanan verilere AFA uygulanmıştır. Daha sonra AFA sonuçları dikkate alınarak 237 kişi üzerinden her boyuta ilişkin DFA işlemi uygulanmıştır.

Faktör analizi çalışmalarında ilk olarak varsayımlar olan; örneklem büyüklüğünün yeterliği için KMO testi, çok değişkenli normalliğin sağlanıp sağlanmadığını test edebilmek için Bartlett testi yapılmıştır.

Yapılan testler sonucunda elde edilen değerler Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği		.93
Bartlett Anlamlılık Testi	Yaklaşık Kay-kare (x)	19210.89
	Serbestlik Derecesi (SD)	2415

Anlamlılık Düzeyi (p)	.00

Tablo 5'te görüldüğü üzere, KMO uyum ölçüsü .93 düzeyindedir. Field'e (2005) göre 0 ile 1 arasında değer alabilen KMO değeri; .50 ile .70 arasında normal, .70 ile .80 arasında iyi, .80 ile .90 arasında çok iyi ve .90'nın üzerinde ise mükemmel olarak yorumlanmaktadır. Ölçeğin uyum ölçüsü değeri kritik değer olarak kabul edilen .70'in oldukça üzerindedir ve hatta çıkan bu sonuç mükemmel olarak yorumlanabilir. Bunun yanı sıra, Bartlett testi sonucu ($p<0,05$) ölçekteki değişkenler arasında manidar bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç da verilerin çok değişkenli normallik varsayımını sağladığını göstermektedir (Kaiser, 1974).

Uygulama sonucu ortaya çıkan verilerin faktör analizi için uygun çıkmasından sonra yapı geçerliliğini bulmak için AFA ve DFA yapılmıştır. İlk olarak ölçeğin faktör yapısını incelemek amacıyla, ölçekte yer alan maddeler AFA tekniklerinden "Temel Bileşenler Analizi" ile ve faktörleri yorumlamak, anlamlılığını ve açıklığını sağlamak için dik döndürme tekniği kullanılmıştır. Değişken sayısını azaltarak en az maddeyle en fazla bilgi toplayacak bir ölçme aracı geliştirmek için dik döndürme yaklaşımlarından varimaks yöntemi tercih edilmiştir (Can, 2014). Varimaks dik döndürme sonucunda elde edilen değerler Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Döndürülmüş Bileşenler Matrisi

	Bileşenler											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Madde 4	.78											
Madde 2	.77											
Madde 5	.76											
Madde 3	.76											
Madde7	.75											
Madde 1	.69											
Madde 9	.67											
Madde 6	.65											
Madde10	.61											
Madde 8	.60											
Madde 29		.81										
Madde 30		.77										
Madde 27		.71										
Madde 28		.70										
Madde 26		.67										
Madde 31		.65										
Madde 34		.60										

Madde 25		.60								
Madde 33		.58								
Madde 32		.57								
Madde 35		.57								
Madde 41										
Madde 13			.74							
Madde 15			.70							
Madde 19			.70							
Madde 16			.69							
Madde 14			.67							
Madde 17			.66							
Madde 18			.65							
Madde 12			.62							
Madde 20			.48							
Madde 21			.48							
Madde 11	.43		.47							
Madde 50				.77						
Madde 54				.72						
Madde 52				.67						
Madde 53				.67						
Madde 49				.65						
Madde 51				.64						
Madde 45				.60						.48
Madde 42				.52			.51			
Madde 46				.51						.50
Madde 56				.48		.40				
Madde 44				.44			.43			
Madde 66					.87					
Madde 67					.87					
Madde 70					.86					
Madde 65					.86					
Madde 69					.81					
Madde 68					.81					
Madde 64					.80					
Madde 58						.78				
Madde 57						.78				
Madde 59						.75				
Madde 55						.59				
Madde 60										
Madde 48							.75			
Madde 47							.73			
Madde 43							.54			
Madde 61								.79		
Madde 62								.78		
Madde 63								.75		
Madde 37									.71	
Madde 38									.70	
Madde 39									.57	
Madde 36				.50					.56	
Madde 40									.50	
Madde 24		.43								.52
Madde 23		.43								.51
Madde 22		.45								.47

İlk varimaks dik döndürme sonucunda oluşan ilk tabloda 12 faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Aynı yapıyı ölçmeyen maddelerin ayıklanmasında en iyi ölçüt faktör yük değerinin .45 ve üzerinde olmasıdır (Büyüköztürk, 2003). Faktör örüntüsünün oluşturulmasında. .30 ile .40 arasındaki değerlerin alt kesme noktası olarak alınabileceği belirtilmiştir (Tavşancıl, 2005). Varimaks dik döndürme tekniği yapılan analizde faktör yükleri .40'ın altında olan ve birden fazla faktörde birbirine yakın faktör yükleri veren binişik ifadeler ölçekten çıkartılmıştır. Varimaks dik döndürme tekniği ölçekte binişik madde ve .40 altında madde kalmayıncaya kadar tekrarlanmıştır. Tekrarlanan dik döndürme işlemi sonucunda ölçekte toplam 10 madde sırasıyla en binişikten başlamak üzere (11, 41, 62, 60, 56, 61, 48, 63, 21, 20) tek tek ölçekten çıkartılmıştır. Tekrar yapılan döndürme işlemleri sonunda ulaşılan en son hesaplanan değerler Tablo 7'de verilmiştir.

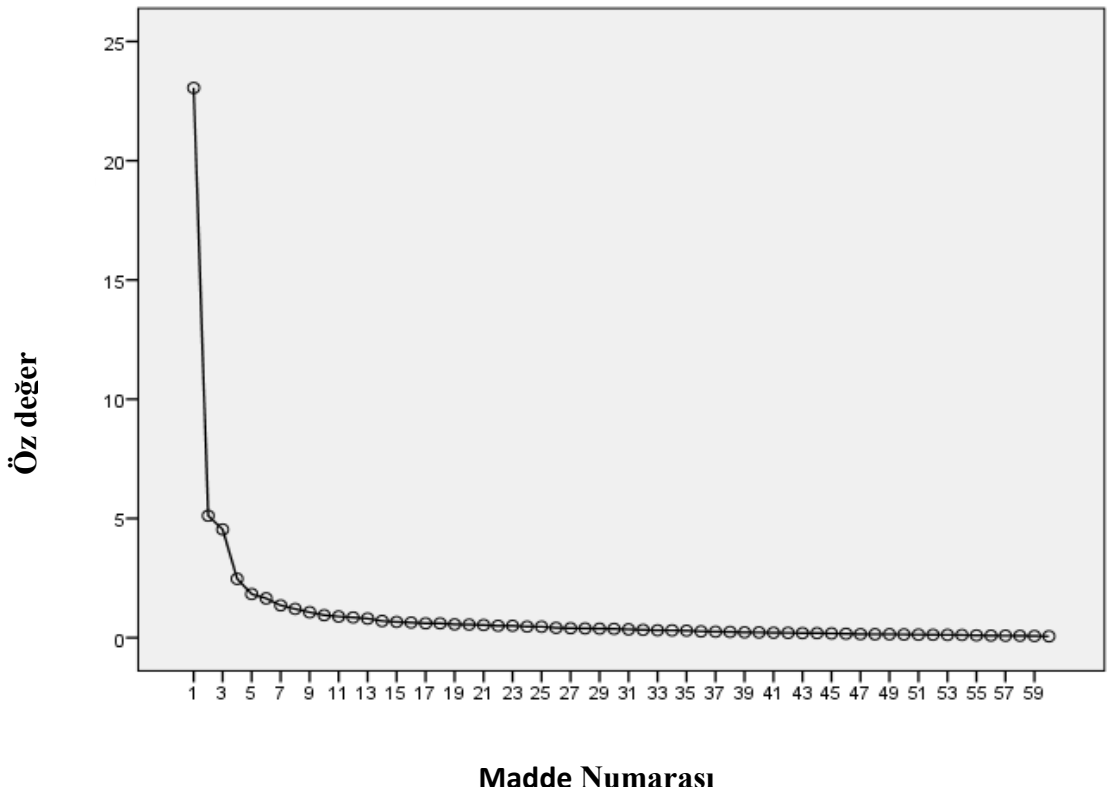
Tablo 7.Tekrarlanan Döndürülmüş Bileşenler Matrisi

	Bileşenler							Bileşenler					
	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
Madde 27	.76						Madde 47		.45				
Madde 29	.74						Madde 2			.77			
Madde 26	.73						Madde 4			.76			
Madde 28	.72						Madde 5			.74			
Madde 34	.71						Madde 3			.74			
Madde 30	.69						Madde 7			.73			
Madde 25	.69						Madde 1			.67			
Madde 33	.68						Madde 9			.66			
Madde 35	.66						Madde 6			.63			
Madde 23	.63						Madde 10			.60			
Madde 32	.63						Madde 8			.58			
Madde 24	.63						Madde 13				.71		
Madde 22	.62						Madde 19				.67		
Madde 31	.60						Madde 16				.67		
Madde 45		.76					Madde 15				.66		
Madde 53		.71					Madde 14				.66		
Madde 37		.71					Madde 18				.65		
Madde 36		.70					Madde 17				.64		
Madde 52		.68					Madde 12				.59		
Madde 50		.68					Madde 70					.86	
Madde 54		.67					Madde 67					.86	
Madde 46		.65					Madde 66					.85	
Madde 51		.65					Madde 65					.85	
Madde 39		.63					Madde 68					.84	

Madde 38	.61	Madde 69	.83	
Madde 49	.61	Madde 64	.81	
Madde 44	.59	Madde 57		.75
Madde 40	.56	Madde 58		.73
Madde 42	.55	Madde 59		.67
Madde 43	.46	Madde 55		.55

Tablo 7'ye bakıldığında araştırmada yer alan en düşük faktör yükü .45 ve en yüksek faktör yükü .86' dır . Bu sonuçlara göre ölçeğin maddeleri ile alt boyutlarının geçerliliği tespit edilmiştir.

Öz değerler grafiği incelendiğinde altı faktörün öz değerinin birin üzerinde olduğu görülmektedir (Şekil 1).



Şekil 1.Açımlayıcı Faktör Analizi Öz değer Grafiği

Okul müdürlerinin performans değerlendirme sürecine ilişkin öğretmen algıları ölçeğinin faktör yapısına ilişkin çizgi grafiği incelendiğinde ilk keskin düşüşün birinci faktörden başladığı görülmektedir. Öz değerler grafiği (scree plot)

incelendiğinde, altıncı faktöre kadar düşüşlerin nispeten belirgin olduğu; ancak bundan sonraki öz değer noktalarının üst üste biniştiği görülmektedir. Bu bulgu öz değer tablosundaki altı faktörlü yapının aynı şekilde öz değer grafiğinde de görüldüğünü ortaya koymaktadır.

Önemli faktörlerin belirlenebilmesi ölçeğin yapı geçerliği açısından gerekli olduğu için faktörlerin toplam varyansa yaptığı katkı incelenmelidir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2014). Ölçeğin faktörlerinin toplam varyansı açıklama yüzdesinin gösterildiği, açıklanan toplam varyans değerleri Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8. Açıklanan Varyans Değerleri

	Özdeğer istatistiği			Açıklanan varyans		
	Toplam	Varyans %	Birikimli %	Toplam	Varyans %	Birikimli %
1	23.05	38.42	38.42	9.35	15.58	15.58
2	5.11	8.52	46.94	9.12	15.20	30.79
3	4.54	7.56	54.51	6.79	11.31	42.11
4	2.46	4.11	58.62	5.22	8.70	50.81
5	1.83	3.05	61.68	5.14	8.57	59.38
6	1.64	2.74	64.43	3.02	5.04	64.43

Tablo 8'de açıklanan toplam varyans değerleri incelendiğinde, analize alınan 60 madde için altı faktör önerilmektedir. Önerilmesinin nedeni öz değerleri birden büyük olan altı bileşen olmasıdır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2014). Öz değeri birden büyük olan altı faktör altında toplandığı görülmektedir. Ölçekteki birinci faktör toplam varyansın %15.58'ini, ikinci faktör toplam varyansın %15.20'sini, üçüncü faktör toplam varyansın %11.31'ini, dördüncü faktör toplam varyansın %8.70'ini, beşinci faktör toplam varyansın %8.57'sini, altıncı faktör toplam varyansın %5.04'ünü ve altı faktör birlikte toplam varyansın %64.43'ünü açıklamaktadır. Faktör analizi neticesinde elde edilen varyans oranları ne denli yüksek olursa, bir ölçeğin faktör yapısı o denli güçlü olmaktadır. %40-60 aralığında değişen varyans oranlarının sosyal bilimlerde ideal kabul edildiği (Yurdagül, 2012) düşünülürse bu araştırma sonucunda elde edilen %64.43'lük varyans oranın yeterli olduğu söylenebilmektedir.

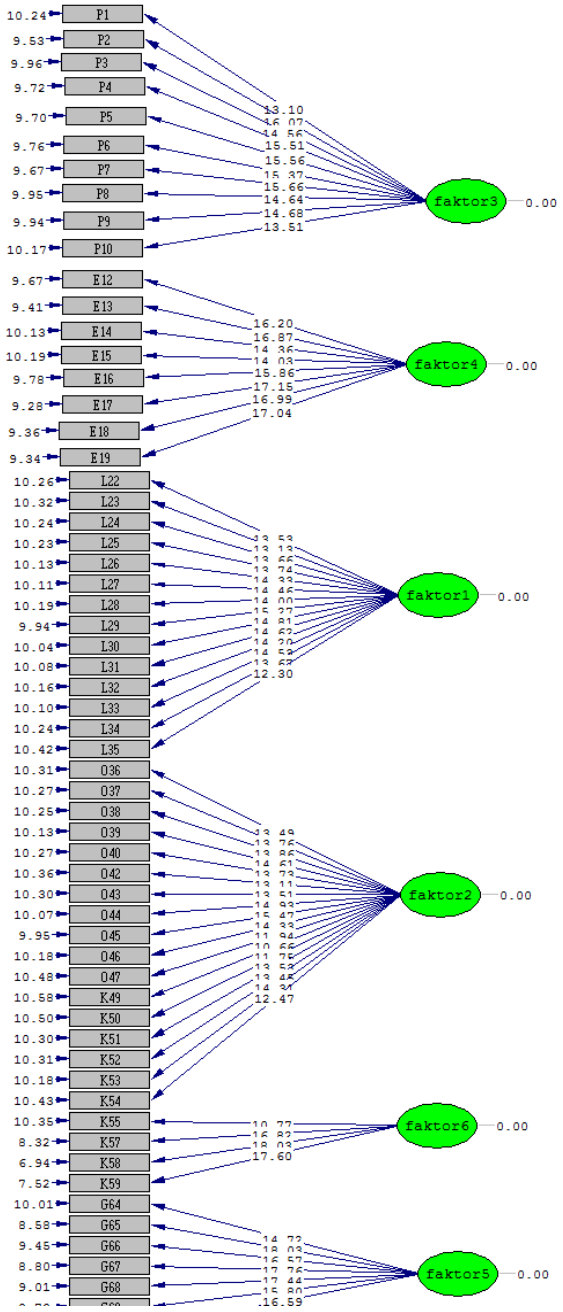
Doğrulayıcı Faktör Analizinde (DFA) modelin uygunluğunun test edilmesinde literatürde sıklıkla kullanılan Ki-Kare/ Serbestlik Derecesi (Chi- Square / degrees of freedom, χ^2/df), Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA), Standardize Edilmiş Ortalama Hataların Karekökü (Standardized Root Mean Square Residual, SRMR), Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index, NFI), Normlaştırılmamış Uyum İndeksi Non-normed Fit Index, NNFI) ve Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index, CFI) değerleri göz önünde bulundurulmuştur (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003; Akt; Yaman, 2018). Bu ölçütlerin sınır değerleri olarak Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller'in (2003) önerdiği değerler dikkate alınmıştır.

Tablo 9. Ölçeğin Uyum İndeksleri ve Uyum İndekslerinin Kabul Sınırları

Uyum İndeksleri	**İyi Uyum**	**Kabul Edilebilir Uyum**	**Ölçüm Modelinin Sonuçları**
$\chi 2$	$0 \leq \chi 2 \leq 2df$	$2df < \chi 2 \leq 3df$	4224.57
p değeri	$.05 < p \leq 1.00$	$.01 \leq p \leq .05$	.00
$\chi 2$ / df	$0 \leq \chi 2 / df \leq 2$	$2 < \chi 2 / df \leq 3$	2.49
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$	.07
SRMR	$0 \leq SRMR \leq .05$	$.05 < SRMR \leq .10$	.05
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI < .95$	.95
NNFI	$.97 \leq NNFI \leq 1.00$	$.95 \leq NNFI < .97$	.97
CFI	$.97 \leq CFI \leq 1.00$	$.95 \leq CFI < .97$	.97

Doğrulayıcı faktör analizinde $\chi 2$ / df (ki kare/ serbestlik derecesi) 2.49 olarak bulunmuştur. Bu değer modelin kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğunu göstermektedir. Bu değerin 2 veya daha altında olması mükemmel uyuma 5 veya daha altı bir değerin kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğunu belirtir (Sümer, 2000; Akt. Akgül, 2018). Modelin RMSEA değeri .07 olarak bulunmuştur. RMSEA değerinin modelin kabul edilebilir uyuma sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. SRMR uyum indeksinin .05 olduğu görülmektedir. Bu kapsamda elde edilen SRMR değerinin iyi uyuma karşılık geldiği söylenebilir. NFI değeri .95 iyi uyuma, NNFI değeri .97 iyi uyuma ve CFI değeri .97 iyi uyuma işaret etmektedir. Elde edilen veriler, araştırma kapsamında öğretmenlerin performans değerlendirme algılarını belirlemeye yönelik modelin iyi uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

Öğretmenlerin performans değerlendirmelerine yönelik algılarına ait geliştirilen ölçeğin DFA Path diyagramı Şekil 2' de verilmiştir.



Şekil 2: DFA sonuçlarına ilişkin Path Diyagramı

Şekil 2'de, gizil değişkenlerin gözlenen değişkeni açıklama durumlarına ilişkin t değerleri oklar üzerinde yer almaktadır. Parametre tahminleri, eğer t değerleri 1.96'yı aşarsa .05 düzeyinde ve 2.56'yı aşarsa .01 düzeyinde manidardır (Çokluk, Şekercioğlu

ve Büyüköztürk, 2014). Buna göre tüm maddelerin t değerlerinin .01 düzeyinde manidar olduğu görülmektedir.

"Okul Müdürlerinin Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Öğretmen Algıları Ölçeği" nin ölçtüğü özellik açısından kişileri ayırt etmede ne kadar yeterli olduğunu belirlemek amacıyla düzeltilmiş madde-toplam korelasyonuna dayalı madde analizi ile ölçekte toplam puana göre belirlenmiş üst %27 ile alt %27'lik grup ortalamaları farkına dayalı madde analizi yapılmıştır. Bu amaçla öğretmenlerin ölçekte yer alan ifadelere verdikleri cevaplara karşılık gelen değerlerin toplanmasıyla elde edilen ölçek puanları en yüksekten en düşüğe doğru sıralanmış ve 300 kişilik gruptan en düşük puanlara sahip 81 kişi alt grup, en yüksek puanlara sahip 81 kişi de üst grup olarak tanımlanmıştır. Ölçekte yer alan her bir maddeye ait madde puanı ile ölçekte yer alan tüm maddelere ait puanların toplamından oluşan düzeltilmiş madde toplam korelasyonları ile üst %27 ile alt %27'lik grup ortalamaları arasındaki farklara ilişkin t testi sonuçları Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10. Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonları ve Üst %27, Alt %27 Puanları Arasındaki T-Testi Sonuçları

Faktör Adı	Madde No	t (üst %27-alt %27)	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Faktör Adı	Madde No	t (üst %27-alt %27)	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu
Öğrenmeyi Gelişimi İzleme ve Değerlendirme	m22	13.73*	.76	**Okul Aile ve Toplum ilişkileri**	m45	17.54*	.77
	m23	15.37*	.76		m36	15.07*	.68
	m24	14.58*	.77		m37	12.49*	.67
	m25	13.89*	.78		m46	18.27*	.73
	m26	16.97*	.82		m39	16.20*	.73
	m27	14.84*	.79		m38	14.08*	.70
	m28	14.69*	.78		m44	17.39*	.73
	m29	15.71*	.77		m40	16.66*	.71
	m30	15.93*	.76		m42	16.03*	.70
	m31	13.15*	.75		m43	17.02*	.70

	m32	15.66*	.78		m47	15.30*	.67
	m33	15.32*	.80		m52	19.55*	.77
	m34	14.50*	.79		m53	18.35*	.72
	m35	15.39*	.77		m50	16.73*	.66
					m54	17.86*	.70
					m51	18.77*	.73
					m49	18.60*	.69
Program ve Planlama	m1	13.80*	.73	**Eğitim ve Öğretim Süreci**	m12	16.19*	.79
	m2	15.95*	.86		m13	19.13*	.86
	m3	18.56*	.86		m14	17.62*	.82
	m4	18.52*	.84		m15	16.51*	.82
	m5	17.36*	.82		m16	17.81*	.84
	m6	15.72*	.78		m17	18.37*	.83
	m7	17.92*	.83		m18	18.17*	.81
	m8	16.27*	.78		m19	16.05*	.85
	m9	17.37*	.83				
	m10	17.54*	.80				
Öğretmenlerin Genel Görüşleri	m64	17.42*	.82	**Kişisel ve Mesleki Değerler**	m55	17.39*	.81
	m65	17.31*	.85		m57	19.11*	.89
	m66	15.43*	.85		m58	19.44*	.90
	m67	14.35*	.85		m59	17.05*	.89
	m68	18.57*	.85				
	m69	20.66*	.84				
	m70	14.31*	.86				

* p< .01

Tablo 10’da görülmektedir ki her maddeye ait madde toplam korelasyon katsayıları .66 ile .90 arasında değişmektedir. Maddelere ait elde edilen katsayıların

hepsi .01 düzeyinde istatiksel olarak manidardır. Elde edilen bu bulgu, ölçek kapsamında faktör analizi sonrası ölçekte yer alan maddelerin her birinin ölçtüğü özellik ile ölçeğin bir bütün olarak ölçtüğü özelliğin aynı olduğu şeklinde yorumlanabilir. Genel olarak madde toplam korelasyonu .30 ve daha yüksek olan maddelerin iyi derecede ayırt edici olduğu söylenebilir (Büyüköztürk, 2003). Bu noktadan yola çıkarak ölçekte yer alan maddelerin ayırt ediciliklerinin yüksek olduğu görülmektedir. Tablo 10'da, verilen t testi analiz sonuçları incelendiğinde, alt ve üst %27'lik gruplarda yer alan öğretmenlerin maddelere verdikleri cevaplara ait puanların ortalamalarının, tüm boyutlar için .01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği gözlenmektedir. Bu sonuçlara göre çok boyutlu ölçekte bulunan altı alt faktörün olumlu ve olumsuz algıları ayırt edebildiği kabul edilmiştir.

6.2. Ölçeğin Güvenirliğine İlişkin Bulgular

"Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Algıları Ölçeği" nin güvenirlik çalışması için, Cronbach alfa iç tutarlık katsayısı hesaplanmıştır. Cronbach alfa güvenirlik katsayıları Tablo 11' de verilmiştir.

Tablo 11. Ölçeğin Güvenirlik Analiz Sonuçları

	Faktörler ve İsimleri	Cronbach Alfa
Faktör 1	Öğrenmeyi Gelişimi İzleme ve Değerlendirme	.95
Faktör 2	Okul Aile ve Toplum ilişkileri	.94
Faktör 3	Program ve Planlama	.95
Faktör 4	Eğitim ve Öğretim Süreci	.94
Faktör 5	Öğretmenlerin Genel Görüşleri	.93
Faktör 6	Kişisel ve Mesleki Değerler	.90
	Ölçeğin Bütünü	.96

Eğitim çalışmalarında .70 ve üzeri değerler, testin güvenirliği için yeterli kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2011). Ölçeğin iç güvenirlik katsayıları incelendiğinde ölçeğin tamamı için yüksek güvenirliğe sahip olduğu söylenebilir.

Ölçeğin nihai formu; Öğrenmeyi Gelişimi İzleme ve Değerlendirme (14 madde), Okul Aile ve Toplum ilişkileri (17 madde), Program ve Planlama (10 madde), Eğitim ve Öğretim Süreci (8 madde), Öğretmenlerin Genel Görüşleri (7 madde), Kişisel ve Mesleki Değerler (4 madde) biçiminde isimlendirilmiştir. Bu maddelerden 53 tanesi olumlu 7 tanesi (madde 50, madde 51, madde 52, madde 53, madde 54, madde 55, madde 56) olumsuz maddelerdir. Ölçekte yer alan toplam 7 madde ölçeğin geneline göre olumsuz ifadeler içerdiğinden ters yönde puanlanmaktadır. Bu olumsuz maddeler 5. Faktör olan öğretmenlerin genel görüşleri altında toplanmıştır. Ölçeğin puanlanmasında cevaplara göre puan dağılımı şöyledir; fikrim yok 0 puan, tamamen katılıyorum 4 puan, katılıyorum 3 puan, katılmıyorum 2 puan, kesinlikle katılmıyorum 1 puan. Ölçeğin puanlamasında alınabilecek en düşük puan 0 en yüksek puan 219' dur. Ölçeğin yorumlanmasında sınır değer, puanların ortası 109 alınmaktadır. Ölçek uygulandıktan sonra alınan sonuçlarda 109 puan altında okul müdürlerinin performans değerlendirmesine ilişkin öğretmen algılarının düşük olduğu, 109 puan üstünde öğretmen algılarının yüksek olduğu belirlenmektedir. Birinci faktör öğrenmeyi gelişimi izleme ve değerlendirmede ulaşılabilecek en düşük puan 0 en yüksek puan 56; ikinci faktör okul aile ve toplum ilişkilerinde ulaşılabilecek en düşük puan 0 en yüksek puan 68; üçüncü faktör program ve planlamada ulaşılabilecek en düşük puan 0 en yüksek puan 40; dördüncü faktör eğitim ve öğretim sürecinde ulaşılabilecek en düşük puan 0 en yüksek puan 32; beşinci faktör öğretmenlerin genel görüşlerinde ulaşılabilecek en düşük puan 0 en yüksek puan 7; altıncı faktör kişisel ve mesleki değerlerde ulaşılabilecek en düşük puan 0 en yüksek puan 16' dır.

Yapılan analizler neticesinde ölçek kapsamında yer alan ifadelerin deneme formundaki madde numaraları, nihai ölçekteki maddelerin faktörlere göre dağılımı ve yeni madde numaraları Tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 12. Ölçeğin Nihai Formunda Yer Alacak Maddelerin Deneme Formundaki Numaraları, Nihai Ölçekteki Yeni Numaraları ve Maddelerin Faktörlere Dağılımı

Yeni Madde No	**Eski Madde No**	**Faktörler ve İfadeler**
		Öğrenmeyi Gelişimi İzleme ve Değerlendirme

		Okul müdürüm;
1	22	Ölçme değerlendirme yöntem ve araçlarını, öğrenme süreçlerine uygun olarak seçip seçmediğimi bilir.
2	23	Ölçme ve değerlendirme aracının geçerliliği ve güvenirliğini, test edip etmediğimi bilir.
3	24	Süreç odaklı, tamamlayıcı ölçme ve değerlendirme yöntem tekniklerini, kullanıp kullanmadığımı bilir.
4	25	Ölçme ve değerlendirme süreçlerini, adil ve şeffaf biçimde yürütüp yürütmediğimi bilir.
5	26	Ölçme sürecine ilişkin öğrencilerin kaygılarını giderici çalışmalar yapıp yapmadığımı bilir.
6	27	Öğrencilerin performans düzeylerini, düzenli olarak ölçüp ölçmediğimi bilir.
7	28	Öğrencilerin gelişim düzeylerini, düzenli olarak ölçüp ölçmediğimi bilir.
8	29	Öğrencilerin başarılarını, ödüllendirip ödüllendirmediğimi bilir.
9	30	Öğrencilerin olumlu davranışlarını, ödüllendirip ödüllendirmediğimi bilir.
10	31	Öğrencilerin olumsuz davranışları için yapıcı yönlendirmeler yapıp yapmadığımı bilir.
11	32	Ölçme sonuçlarına göre gerektiği takdirde ek çalışmalar yapıp yapmadığımı bilir.
12	33	Bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak değerlendirme sonuçlarını veliler ile paylaşıp paylaşmadığımı bilir.
13	34	Bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak değerlendirme sonuçlarını okul yönetimi ile paylaşıp paylaşmadığımı bilir.
14	35	Bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak değerlendirme sonuçlarını, diğer eğitimcilerle paylaşıp paylaşmadığımı bilir.

		Okul Aile ve Toplum ilişkileri
		Okul müdürüm
15	36	Yöneticiler ile etkili iletişim kurup kurmadığımı bilir.
16	37	Meslektaşlarımla etkili iletişim kurup kurmadığımı bilir.
17	38	Eğitim öğretimin kalitesini arttırmak için kişi kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapıp yapmadığımı bilir.
18	39	Eğitim öğretimin kalitesini arttırmak için aile katılımını sağlayıp sağlamadığımı bilir.
19	40	Çevresel unsurları eğitim öğretimi düzenlemede destekleyici unsurlar olarak dikkate alıp almadığımı bilir.

20	42	Ailelerin ilgi ve gereksinimleri doğrultusunda toplantı ya da seminerler düzenleyip düzenlemediğimi bilir.
21	43	Öğrencinin gelişimi ile ilgili olarak ailelerle sürekli bilgi alışverişinde bulunup bulunmadığımı bilir.
22	44	Eğitim öğretimde kalitenin arttırılması konusunda meslektaşlarımla işbirliği yapıp yapmadığımı bilir.
23	45	Eğitim öğretim faaliyetlerini yürütürken öğretmenler kurulu kararlarını dikkate alıp almadığımı bilir.
24	46	Eğitim öğretim faaliyetlerini yürütürken zümre kurul kararlarını dikkate alıp almadığımı bilir.
25	47	Okul dışında aile ile etkileşime geçip geçmediğimi bilir.
26	49	Mesleki gelişimle ilgili seminerlere katılıp katılmadığımı bilir.
27	50	Kılık kıyafetime özen gösterip göstermediğimi bilir
28	51	Çocuk ve insan haklarını gözetip gözetmediğimi bilir
29	52	Milli, manevi, ahlaki ve evrensel değerlere uygun olarak davranıp davranmadığımı bilir.
30	53	Türkçeyi kurallarına uygun akıcı ve anlaşılır biçimde kullanıp kullanmadığımı bilir.
31	54	Beden dilimi doğru şekilde kullanıp kullanmadığımı bilir.
		Program ve Planlama
		Okul müdürüm;
32	1	Türk milli eğitim sisteminin amaç ve ilkelerini, planlara yansıtıp yansıtmadığımı bilir.
33	2	Planları, öğrenme ortamlarını dikkate alarak hazırlayıp hazırlamadığımı bilir.
34	3	Planları, öğrencilerin hazırbulunuşluk düzeylerine göre hazırlayıp hazırlamadığımı bilir.
35	4	Planları, öğrencilerin bireysel farklılıklarını göz önünde bulundurarak hazırlayıp hazırlamadığımı bilir.
36	5	Planları, gerektiği durumlarda ihtiyaca göre güncelleyip güncellemediğimi bilir.
37	6	Planları, zamanında uygulayıp uygulamadığımı bilir.
38	7	Öğrenme ortamlarını plandaki hedef kazanımların özelliklerine göre düzenleyip düzenlemediğimi bilir.
39	8	Öğrenme ortamlarında güvenliğe ilişkin tedbirleri, alıp almadığımı bilir.
40	9	Öğrenme ortamlarını, bireysel farklılıklara uygun olarak düzenleyip düzenlemediğimi bilir.

41	10	Öğrenme ortamının fiziksel koşullarını, (ısı, ışık, ses durumu vb.) öğrenmeyi destekleyecek biçimde düzenleyip düzenlemediğimi bilir.
		Eğitim ve Öğretim Süreci
		Okul müdürüm;
42	12	Eğitim öğretim sürecinin daha kalıcı olabilmesi için günlük yaşantılardan örneklerle eğitim öğretim sürecini bütünleştirip bütünleştirmediğimi bilir.
43	13	Öğrencilerin yaparak yaşayarak öğrenmelerini sağlayıp sağlamadığımı bilir.
44	14	Eğitim öğretim teknolojilerini aktif şekilde kullanıp kullanmadığımı bilir.
45	15	Eğitim öğretim sürecinde zamanı verimli şekilde kullanıp kullanmadığımı bilir.
46	16	Öğrencilerin bireysel yeteneklerini keşfedebilmelerine imkân sağlayıp sağlamadığımı bilir.
47	17	Öğrencilerin ders içindeki zamanlarını etkili kullanmaları için yönlendirmeler yapıp yapmadığımı bilir.
48	18	Öğrencilerin ders dışındaki zamanlarını etkili kullanmaları için yönlendirmeler yapıp yapmadığımı bilir.
49	19	Öğrencilere yapıcı, açıklayıcı ve geliştirici geri bildirimler verip vermediğimi bilir.
		Öğretmenlerin Genel Görüşleri
		Okul müdürümün;
50	64	Performansları değerlendirirken eğitim sendikalarını dikkate alarak puanlama yaptığını düşünüyorum.
51	65	Performansları değerlendirirken cinsiyeti dikkate alarak puanlama yaptığını düşünüyorum.
52	66	Performansları değerlendirirken kıdem yılını dikkate alarak puanlama yaptığını düşünüyorum.
53	67	Performansları değerlendirirken kişinin memleketini dikkate alarak puanlama yaptığını düşünüyorum.
54	68	Performansları değerlendirirken kişinin kendisi ile kişisel samimiyetini dikkate alarak puanlama yaptığını düşünüyorum.
55	69	Performansları değerlendirirken kişinin karakter özelliklerini (sakin, baskın) dikkate alarak puanlama yaptığını düşünüyorum.
56	70	Performansları değerlendirirken çıkar ilişkisini dikkate alarak puanlama yaptığını düşünüyorum.
		Kişisel ve Mesleki Değerler
		Okul müdürüm;

57	55	Mesleki duyarlılıklarımı arttırmak için sanat etkinliklerine katılıp katılmadığımı bilir.
58	57	Farklı uluslara karşı ayrımcılık yapıp yapmadığımı bilir.
59	58	İnançlara karşı ayrımcılık yapıp yapmadığımı bilir.
60	59	Bireylere karşı ayrımcılık yapıp yapmadığımı bilir.

Yeni ölçeğin maddeleri faktörlerine göre düzenlenmiştir (Ek 4).

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmadan elde edilen sonuçlar ve sonuçlara yönelik önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuçlar

Araştırmanın amacı; 2015- 2016 eğitim öğretim yılında uygulanmaya başlanan okul müdürlerinin öğretmenlerin performansını değerlendirmesi üzerine öğretmenlerin bu sürece ilişkin algılarını ölçmek için geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirmektir.

Ölçek geliştirme aşamasında sırasıyla tarama, deneme formu ifadeleri için kaynak tarama, ifadelerin yazılması, uzman görüşlerinin alınması, ifadelerin ölçek formatına dönüştürülmesi, kişisel bilgi bölümünün oluşturulması, gerekli izinlerin alınması, ölçeğin çoğaltılması ve ölçeğin uygulanması işlemleri uygulanmıştır. Ölçme aracında; fikrim yok, tamamen katılıyorum, katılıyorum, katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum seçeneklerinden oluşan 5' li likert tipi dereceleme kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan 537 öğretmenin cinsiyetlerine göre eşit dağılım gösterdikleri görülmüştür. Mezun oldukları okula göre öğretmenlerden yüksek lisans mezunu 35 öğretmen olduğu, doktora mezunu öğretmen bulunmadığı tespit edilmiştir. Branşa göre dağılımlarında en çok sınıf öğretmenlerinin katılım sağladığı en az ise felsefe ve fizik branşındaki öğretmenlerin katılım sağladığı belirlenmiştir. Çalışma grubundaki öğretmenlerin hizmet yılı 0-5 yıl olan öğretmen sayısının diğerlerine oranla daha çok olduğu görülmektedir. Okul düzeyine göre dağılımlarda ise çalışmaya katılan öğretmenlerden en az katılımı anaokulu öğretmenleri en çok katılımı ortaokul öğretmenlerinin sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ölçeğin deneme formunda toplam 70 madde yer almıştır. Bunların; 63 tanesi olumlu 7 tanesi olumsuz ifade içermektedir. Veriler analize tabi tutulmadan önce ölçek içerisinde yer alan 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70 numaralı maddelerin ölçeğin geneline

göre olumsuz ifade içermelerinden dolayı söz konusu maddeler için ters kodlama işlemi gerçekleştirilmiştir.

Ölçeğin yapı geçerliliği için AFA, DFA ve madde analizi yapılmıştır. Ölçeğin güvenirliği için cronbach alfa değerleri dikkate alınmıştır.

Örneklem büyüklüğünün yeterliği için KMO testi, çok değişkenli normalliğin sağlanıp sağlanmadığını test edebilmek için Bartlett testi yapılmıştır ve elde edilen değerler faktör analizi için uygun çıkmıştır.

Faktör analizi neticesinde elde edilen varyans oranları ne denli yüksek olursa, bir ölçeğin faktör yapısı o denli güçlü olmaktadır. %40-60 aralığında değişen varyans oranlarının sosyal bilimlerde ideal kabul edildiği (Yurdagül, 2012) düşünülürse bu araştırma sonucunda elde edilen %64.43'lük varyans oranın yeterli olduğu ortaya çıkmıştır.

Ölçeğin yapı geçerliliği için yapılan AFA'dan elde edilen sonuçlara göre 60 maddeden oluşan 6 faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Birinci faktör "Öğrenmeyi Gelişimi İzleme ve Değerlendirme "(14 madde), ikinci faktör "Okul Aile ve Toplum ilişkileri" (17 madde), üçüncü faktör "Program ve Planlama" (10 madde), dördüncü faktör "Eğitim ve Öğretim Süreci "(8 madde), beşinci faktör "Öğretmenlerin Genel Görüşleri" (7 madde), altıncı faktör "Kişisel ve Mesleki Değerler" (4 madde) olarak düzenlenmiştir.

DFA' da $\chi 2$ / df (ki kare/ serbestlik derecesi) değerinin modelin kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğunu göstermektedir. Modelin RMSEA değeri .07 SRMR değeri .05, NFI değeri .95 NNFI değeri .97 CFI değeri .97 olarak bulunmuştur. Elde edilen veriler, araştırma kapsamında öğretmenlerin performans değerlendirme algılarını belirlemeye yönelik modelin iyi uyuma sahip olduğunu göstermektedir. DFA sonuçlarına ilişkin Path Diyagramına göre tüm maddelerin t değerlerinin 01 düzeyinde manidar olduğu görülmektedir. Ölçeğin yapı geçerliğinin yeterli düzeyde olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Ölçeğin yapı geçerliliği için yapılan AFA ve DFA sonucunda, ölçeğin altı alt boyutunun ortaya konulduğu ve bu boyutların kendi içinde uyumlu olduğu sonucuna

ulaşılmıştır. Bu sonuçlar ölçeğin yapı geçerliğinin yeterli düzeyde olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Madde analizinde madde toplam korelasyon katsayıları .66 ile .90 arasında değişmektedir. Maddelere ait elde edilen katsayıları anlamlı olarak farklılaşmıştır. Üst %27 ile alt %27'lik grup ortalamaları arasındaki farklara ilişkin t testi sonuçları, tüm boyutlar için .01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği göstermiştir. Bu sonuçlara göre çok boyutlu ölçekte bulunan altı alt boyuttun olumlu ve olumsuz algıları ayırt edebildiği kabul edilmiştir.

Faktör analizinde ortaya çıkan alt boyutlar arasındaki düşük korelasyon değerleri ölçeğin yapı geçerliğini destekler niteliktedir. Bu bilgi ölçeğin yapı geçerliğinin yeterli olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin her alt boyutuna ait Cronbach alfa güvenirlik değerlerinin yüksek olması, her alt boyuttaki maddelerin alt boyutun bütünüyle olan ilişkisinin yeterli olduğunu, ölçeğin iç tutarlılık anlamında güvenilir olduğunu göstermiştir.

Ölçeğin maliyet ve zaman açısından ekonomik olması, uygulamasının ve cevaplanmasının pratik olması, ölçeğin kullanışlı olduğunu göstermektedir.

5.2. Öneriler

Sonuç olarak Türkiye'de öğretmen performans değerlendirme sistemine dair çalışmaların yapıldığı; fakat okul müdürlerinin performans değerlendirmesine ilişkin öğretmenlerin algılarını belirlemeye yönelik çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bölümde, gelecekte yapılacak araştırmalara ışık tutmak amacıyla bazı öneriler yer almaktadır:

- Geliştirilen bu ölçek Tekirdağ ili dışında başka illerde, Türkiye genelinde uygulanabilir. Farklı örneklemler üzerinde incelenerek geçerlik ve güvenirlik analizleri yapılarak ölçeğin standardize edilmesi sağlanabilir.
- Geliştirilen bu ölçek okul müdürlerinin performans değerlendirmesine yönelik öğretmen algıları konusuyla ilgilenen araştırmacılara, bu tür konulara ilgi

gösterenlere, eğitimcilere ve hatta yapılacak bu ve benzeri çalışmalar ile somut veriler elde edilmesine yardımcı olacaktır.

- Öğretmenlerin okul müdürlerinin performans değerlendirmesine ilişkin algıları farklı nitel yöntemlerle (yüz yüze görüşme, anket, röportaj) tespit edilebilir. Elde edilen sonuçlar ile geliştirilen ölçeğin uygulanmasından ortaya çıkan sonuçlar karşılaştırılabilir ve varsa farklılıklar araştırılabilir.
- Ölçeği okul müdürlerine uyarlayarak, okul müdürlerinin performans değerlendirme sistemi hakkındaki algılarını ölçen bir ölçek geliştirilebilir.
- Öğretmen performans değerlendirme sisteminde okul müdürlerinin tek değerlendirici olması konusundaki kaygılarını gidermeye yönelik bir performans modeli tasarlanabilir.

KAYNAKÇA

Aksoy, Ş. (2012). *İlköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri ile eğitim-öğretim süreci arasındaki ilişki (*Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Akal, Z. (2003). *Performans kavramları ve performans yönetimi*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Akgül, M. Ş. (2018). *İlkokul 3. Ve 4. Sınıf öğrencilerinin çocuk hakları konusundaki bilinç düzeylerinin belirlenmesi: bir ölçek geliştirme çalışması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.

Akşit, F. (2006).Performans değerlendirmeye ilişkin öğretmen görüşleri. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi,2,76-101*.

Akyüz, G. (2006). *Öğretmen ve sınıf özellikleri: Türkiye, Avrupa Birliği ülkeleri ve diğer aday ülkelerde matematik başarısı ile ilişkileri* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Orta Öğretim Fen ve Matematik Alanları Eğitimi Bölümü, Ankara.

Alpaslan, T. (2015). *Yönetici ve öğretmenlerin performans değerlendirmeye ilişkin görüşlerinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.

Altun, B.(2014). *Denetime eleştirel yaklaşım: öğretmen denetimi nasıl olmalı? (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Altun, S. ve Memişoğlu, S. (2008). Performans değerlendirmesine ilişkin öğretmen, yönetici ve müfettiş görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 53,* 7-24.

Altundepe, Ö. (1999). Ortaöğretim kurumlarında öğretmen performansının değerlendirilmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1(1), 81-106.*

Argon, T. ve Ekinci, S. (2016). *Denetim etiği. Eğitimde denetim ve değerlendirme (239-267)* içinde M. Sağır ve S. Göksoy (Edt). Ankara: Pegem Akademi.

Arslan, S.Y. ve Koçak, S.(2012). Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin görüş ve önerileri*, Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(1).

Aygün, S. Ç. (2008). *Ankara ili genel liselerinde performansa dayalı denetimin uygulanmasına ilişkin öğretmen görüşleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Ayyıldız, İ. (2007). *Eğitim örgütlerinde performans yönetimi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Balkar, B. ve Şahin, S. (2010). İlköğretim 2.kademe öğretmenlerinin öğretmen performansını değerlendirme model ve uygulamalarına ilişkin görüşleri, Elemantry Education Online,9(1),396-412.

Balyer, A. (2012). Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 13(2), 75-93.*

Barutçugil İ. (2002). *Performans yönetimi*. İstanbul: Kariyer yayınları 2. Baskı.

Bellibaş, M. ve Gedik. (2016). Öretmen performansının değerlendirilmesine yönelik kapsamlı bir girişim: Michigan eyaleti (ABD) örneği, *İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Dergisi*,17(1),113-130.

Bingöl, D. (2006*). İnsan Kaynakları Yönetimi*, Denizli: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.

Bülbül, T. , Acar Güvendir, M. ,Tunç, B. ve Özdem, G. (2015) Yönetim Uygulamaları Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması, *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (29) 121-141.

Büyüköztürk, Ş.(2003). *Bilimsel araştırma yöntemleri.* Ankara: Pegem Yayınları.

Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum* (15. baskı). Ankara: Pegem Yayınları.

Campbell, J. W., ve Derrington ,M. L. (2017). High-stakes teacher evaluation policy: U.S. principals' perspectives and variations in practice, *Teachers and Teaching Theory and Practice*, 24 (3), 1–17.

Can, A.(2014). *Spss ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Veri Analizi*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Can, E. ve Gündüz, Y. (2016). İlkokullarda çalışan öğretmenlerin, maarif müfettişleri ve okul müdürlerinin yapmış olduğu rehberlik çalışmalarından yararlanma düzeylerinin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 22(1), 1-28.*

Can, H. ve Kavuncubaşı, Ş. (2005). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Çakır, A. (2016). *Aday öğretmen performans değerlendirme modelinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) . Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Cemaloğlu, N. (2002). Öğretmen performansının arttırılmasında okul yöneticisinin rolü. *Milli Eğitim Dergisi,* 153-154.

Çetin, C. (2013). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Çınar, A (2015). *Okullarda yapılan idari denetimlerin okul yöneticilerine göre etkililik düzeyi (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) . Fatih Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çokluk, Ö. Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik spss ve lisrel uygulamaları* (3. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Demirci, C. (2011). *Okul öncesi yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan performans değerlendirme sistemleri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri üzerine ilişkisel bir araştırma (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Deniz, K. Z. (2008). *Uzmanlık gerektiren mesleklere yönelik bir ilgi envanteri geliştirme çalışması* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Dilbaz Sayın, S.S. (2017). *Okul iklimi ile öğretmen performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.

Erdoğan, İ. (2004). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınları.

Eric S, T. and Tyler.J.H. (2012). "The Effect of Evaluation on Teacher Performance." *American Economic Review,* 102 (7): 3628-51.

Fındıkçı, İ. (1999) İnsan Kaynakları Yönetimi,. Alfa Yayınları, İstanbul.

Fındıkçı, İ. (2013). İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlemenin gereği ve yararları. *Subconturkey Yansanayi ve Tedarikçi Gazatesi* 107(10).

Fırıncıoğulları Bige, E. (2014). *İlkokul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili öğretmen görüşleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Flores, M. A. (2018). Teacher evaluation in Portugal: Persisting challenges and perceived effects. *Teachers and Teaching Theory and Practice*, 24 (3).

Gavcar, E. – Bulut, Z.A. – Engin, K., (2006), Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği), Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 13(2), 31-45.

Gebrie, M. (2015). "Effectiveness of teachers performance apprasial practices: The Case of Horror Sos Hermann Gmenier School. Haramaya Üniversity, Haramaya

Göktaş, A. (2008). *İlköğretim okulu müdürlerinin ve ilköğretim müfettişlerinin ders denetimine ilişkin yeterliklerinin sınıf öğretmenlerince değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) . Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.

Günal, Ö. (2014). *İngilizce öğretmenlerinin mesleki yeterlikleri: bir ölçek geliştirme çalışması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Tokat.

Günbayı, A ve Yıldırım, S. (2012). Performans yönetimine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri, *Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi*,1,1-22.

Gündüz, Y. (2012). Eğitim örgütlerinde denetimin gerekliliği; kuramsal bir çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,34*,1-6.

Gür Erdoğan, D. Ve Horzum, M. B. (2019) Öğretmen Gelişim Modeli Öğretmen Performansı Üzerine Değerlendirme. *Siyaset, Ekonomi Ve Toplum Araştırmaları Vakfı (SETA) Raporu.*

Harris, D. N. And Sass,T.R. (2018). Skills, productivity and the evaluation of teacher performance, *Economics of Education Review* 40, 183-204.

Helvacı, M.A. (2002). Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi,* 1(2). 35 (1-2), 155-169.

Holton, E.F. (1999). Performance Domains and Their Boundaries, *Advances in Developing Human Resources,*1, 26-46.

Jacob, B. A. and Lefgren,L. (2008) Can Principals Identify Effective Teachers? .*Evidence on Subjective Performance Evaluation in Education.* 26(1).

Kaçar, Y. (2018) *Öğretmenlerin performans değerlendirmesinin kurum yöneticilerine bırakılması ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.

Kauchak, D., Peterson, K. ve Driscoll, A. (1985). An interview study of teachers' attitudes toward teacher evaluation practices. *Journal of Research & Development in Education*, 19(1), 32-37.

Kış, A. & Yeşil, D. (2015). Okul müdürlerinin ders denetimine ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi, 2(3),* 27-45.

Koçak, R. (2006). Öğretmen Performans Değerlendirme Envanteri (ÖPDE) Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması , *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri / Educational Sciences: Theory & Practice* 6 (3), 779-808.

Mayatürk Akyol, E. (2011). *Yetkinliğe dayalı performans yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

MEB (2015). Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama Ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, 29329 Sayılı Resmi Gazate.

MEB-EARGED. (2001). *Öğretmenlerin performans değerlendirme modeli ve sicil raporları*. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.

MEB-EARGED. (2006). *Okulda performans yönetimi modeli*. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.

MEB, Teftiş Kurulu Başkanlığı, Van Koç İlköğretim Okulu Denetim ve Performans Değerlendirme Bilgilendirme Toplantısı Sunuları. Edinildiği Tarih: 16.04.2018.

Memunoğlu, M. (2015). *Öğretmenlerin 360 derece performans değerlendirme sistemi ile ilgili görüşleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Mercanlıoğlu, Ç. (2012). Örgütlerde performans yönetimi ile işgörenlerin motivasyonu arasındaki ilişki, *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1),1309-8039.

Monyatsı, P. P. (2002). "Teacher apprasial: an evaluation of practices in Botwana secondary schools. University of South Africa.

Nemutlu, M.C. (2017). *Performans değerlendirme ve performans değerlendirme yöntemleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Nolan, j. ve Hoover, L. A. (2005). Teacher Supervision and Evaluation (Update edition). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Odhiambo, G. O. (2005) Teacher appraisal: the experiences of Kenyan secondary school teachers, *Journal of Educational Administration, 43(4), 402-416.*

Özdemir, İ. (2007). *Performans değerlendirme yöntemleri; performans değerleme yöntemi tercihlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma ve model önerisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özmen, F. Ve Batmaz, C. (2004). İlköğretim okul müdürlerinin öğretmen denetimindeki etkililikleri- cinsiyet ve yaş değişkenine göre öğretmen görüşleri. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya

Özmercan, C. (2016). *Performans değerlendirme sistemleri ve sürdürülebilir performans: milli eğitimde bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.

Sezgin, F. , Tınmaz, A. , & Tetik, S. (2017). Performans kriterlerine göre öğretmenlerin değerlendirilmesine ilişkin okul müdürü ve öğretmen görüşleri. *Journal of Human Sciences*, 14(2), 1647-1668.

Sabuncuoğlu, Z. (2013). *Uygulama örnekleriyle insan kaynakları yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2013). İ*şletme*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sakıcı, A. E. (2011). Öğretmenlerin *performansa dayalı değerlendirilmesinde uygulanabilecek ölçütlere ilişkin görüşleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Soydan, T. (2012). Eğitim alanında performans değerlendirme sisteminin geçerliği üzerine yönetici ve öğretmen görüşlerine dayalı bir araştırma. *Ege Eğitim Dergisi (13) 1: 1–251.*

Su,Y. (2019). *Eğitim Örgütlerinde Öğretmen Performans Değerlendirme Sistemi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Sürer, M. (2016). *Öğretmenlerin performans değerlendirme kriterlerine göre kendilerini değerlendirmeleri(Denizli ili çal ilçe örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri, Denizli.

Süzen, A. Z. (2007). *İnsan kaynakları yönetim süreçleri çerçevesinde öğretmen değerlendirmesinde performans değerlendirme; özel bir ilköğretim okulundaki sınıf öğretmenlerinin görüşü* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Şengül, Y. (2010). *İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin 360derece performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Samsun Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun

Tavşancıl, E. (2005). *Tutumları Ölçme ve SPSS ile veri analizi.* Ankara: Pegem Yayınları.

[TDK],http://www.tdk.org.tr. adresinden 10.04.2019 tarihinde alınmıştır.

Tuytens, M., & Devos, G. (2018). Teacher evaluation policy as perceived by school principals: The case of Flanders (Belgium). *Teachers and Teaching Theory and Practice*, 24 (3), 1–14.

Uçar, A. (2001). *İstanbul ili ilköğretim okul öğretmenlerinin performans değerlendirmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Uyargil, C. (1994), İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Personel Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

Uysal, E.A. (2011). *Öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesi: bir araştırma ve model önerisi* (Yayımlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Uysal, Ş. (2015). Performans yönetimi sisteminin tanımı, tarihçesi, amaç ve temel unsurlarına genel bir bakış. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 32-39.

Ünal, A.(2000). İnsan kaynakları yönetimi sisteminde ödüllendirme ücret performans ilişkisi. *Kamu Hukuku ve İktisat Dergisi, 5*(4).

Üstünkal, F. T. (2013). *Eğitim örgütlerinde performans değerlendirmenin öğretmenler üzerindeki etkisi (insan kaynakları uygulamaları açısından)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Üzmez, İ. T. (2006). *İlk ve ortaöğretim kurumlarında performans değerlendirme süreci: sicil raporlarına ilişkin sorunlar ve beklentiler (Elazığ ili örneği)(*Yayımlanmamış doktora tezi). Elazığ Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

Yaman, F. (2018). *Türkiye'deki ebeveynlerin dijital ebeveynlik öz yeterliklerinin incelenmesi* Yayımlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Yılmaz, A. (2006). *Öğretmenlerin performansını değerlendirmede kullanılabilecek grafik derecelendirme ölçeğinin geliştirilmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yılmaz, K. (2009). Okul müdürlerinin denetim görevi, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 10(1),* 19-35.

Yılmaz, Kürşad *(2004). "Sanatsal denetim", kuram ve uygulamalarda eğitim yönetimi,* 10(38), 292-311.

Yurdagül, H. ve Bayrak, F. (2012). Ölçek geliştirme çalışmalarında kapsam geçerlik ölçüleri: Kapsam geçerlik indeksi ve Kappa istatistiğinin karşılaştırılması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 264-271.

EKLER

EK 1. Uzman Görüş Formu

ÖĞRETMENLERİN OKUL MÜDÜRLERİNİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNE İLİŞKİN ALGILARI ÖLÇEĞİ UZMAN GÖRÜŞ FORMU

Değerli Hocam,
Bu ölçek öğretmenlerin okul müdürlerinin performans değerlendirme sürecine ilişkin algılarını ölçmek amacı ile hazırlanmaktadır. Ölçeğe ilişkin madde havuzu aşağıdadır. Maddeleri ilgili değişkeni ölçüp ölçmediği, ilgili madde türüne uygun olup olmadığı, yazım dilinin dilbilgisi açısından uygunluğu, anlaşılabilirliği, yanlılık taşıyıp taşımadığı, okunabilirliği, yazım dilinin hedef kitleye uygunluğu açısından değerlendirmeniz beklenmektedir. Sizden ölçekte yer alan her bir madde ile ilgili olarak "uygun değil" ya da "kısmen uygun" olduğunu düşündüğünüz ifadelerle ilgili görüşlerinizi değerlendirme formunda uygun yerlere işaretlemeniz ve "Açıklama" bölümünde belirtmeniz istenmektedir.
Katkı ve görüşleriniz için şimdiden içten teşekkürlerimi sunarım.
Saygılarımla.

Ayşe HÜNERLİ
Trakya Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi

Maddeler		AÇIKLAMA	Uygun	Kısmen Uygun	Uygun Değil
Program ve Planlama					
	Okul müdürüm;				
1	Türk milli eğitim sisteminin amaç ve ilkelerini, planlara yansıtıp yansıtmadığımı bilir.				
2	Planları, öğrenme ortamlarını dikkate alarak hazırlayıp hazırlamadığımı bilir.				
3	Planları, öğrencilerin hazırbulunuşluk düzeylerine göre hazırlayıp hazırlamadığımı bilir.				
4	Planları, öğrencilerin bireysel farklılıklarını göz önünde bulundurarak hazırlayıp hazırlamadığımı bilir.				

5	Planları, gerektiği durumlarda ihtiyaca göre güncelleyip güncellemediğimi bilir.				
6	Planları, zamanında uygulayıp uygulamadığımı bilir.				
7	Öğrenme ortamlarını plandaki hedef kazanımların özelliklerine göre düzenleyip düzenlemediğimi bilir.				
8	Öğrenme ortamlarında güvenliğe ilişkin tedbirleri, alıp almadığımı bilir.				
9	Öğrenme ortamlarını, bireysel farklılıklara uygun olarak düzenleyip düzenlemediğimi bilir.				
10	Öğrenme ortamının fiziksel koşullarını, (ısı, ışık, ses durumu vb.) öğrenmeyi destekleyecek biçimde düzenleyip düzenlemediğimi bilir.				
Eğitim ve Öğretim Süreci					
	Okul müdürüm;				
11	Ders planımdaki hedef kazanımlara ulaşmada uygun öğretim yöntem ve tekniklerini kullanıp kullanmadığımı bilir.				
12	Eğitim öğretim sürecinin daha kalıcı olabilmesi için günlük yaşantılardan örneklerle eğitim öğretim sürecini bütünleştirip bütünleştirmediğimi bilir.				
13	Öğrencilerin yaparak yaşayarak öğrenmelerini sağlayıp sağlamadığımı bilir.				
14	Eğitim öğretim teknolojilerini aktif şekilde kullanıp kullanmadığımı bilir.				
15	Eğitim öğretim sürecinde zamanı verimli şekilde kullanıp kullanmadığımı bilir.				
16	Öğrencilerin bireysel yeteneklerini keşfedebilmelerine imkân sağlayıp sağlamadığımı bilir.				

17	Öğrencilerin ders içindeki zamanlarını etkili kullanmaları için yönlendirmeler yapıp yapmadığımı bilir.				
18	Öğrencilerin ders dışındaki zamanlarını etkili kullanmaları için yönlendirmeler yapıp yapmadığımı bilir.				
19	Öğrencilere yapıcı, açıklayıcı ve geliştirici geri bildirimler verip vermediğimi bilir.				
20	Öğrencilerin farklı ihtiyaçlarını dikkate alarak öğrenci merkezli stratejileri destekleyen teknolojiler kullanıp kullanmadığımı bilir.				
21	Öğrencilerin öz denetim becerilerini geliştirmesine rehberlik edip etmediğimi bilir.				
Öğrenmeyi, Gelişimi İzleme ve Değerlendirme					
Okul müdürüm;					
22	Ölçme değerlendirme yöntem ve araçlarını, öğrenme süreçlerine uygun olarak seçip seçmediğimi bilir.				
23	Ölçme ve değerlendirme aracının geçerliliği ve güvenirliğini, test edip etmediğimi bilir.				
24	Süreç odaklı, tamamlayıcı ölçme ve değerlendirme yöntem tekniklerini, kullanıp kullanmadığımı bilir.				
25	Ölçme ve değerlendirme süreçlerini, adil ve şeffaf biçimde yürütüp yürütmediğimi bilir.				
26	Ölçme sürecine ilişkin öğrencilerin kaygılarını giderici çalışmalar yapıp yapmadığımı bilir.				
27	Öğrencilerin performans düzeylerini, düzenli olarak ölçüp ölçmediğimi bilir.				

28	Öğrencilerin gelişim düzeylerini, düzenli olarak ölçüp ölçmediğimi bilir.				
29	Öğrencilerin başarılarını, ödüllendirip ödüllendirmediğimi bilir.				
30	Öğrencilerin olumlu davranışlarını, ödüllendirip ödüllendirmediğimi bilir.				
31	Öğrencilerin olumsuz davranışları için yapıcı yönlendirmeler yapıp yapmadığımı bilir.				
32	Ölçme sonuçlarına göre gerektiği takdirde ek çalışmalar yapıp yapmadığımı bilir.				
33	Bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak değerlendirme sonuçlarını veliler ile paylaşıp paylaşmadığımı bilir.				
34	Bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak değerlendirme sonuçlarını okul yönetimi ile paylaşıp paylaşmadığımı bilir.				
35	Bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak değerlendirme sonuçlarını, diğer eğitimcilerle paylaşıp paylaşmadığımı bilir.				
Okul Aile ve Toplum İlişkileri					
	Okul müdürüm;				
36	Yöneticiler ile etkili iletişim kurup kurmadığımı bilir.				
37	Meslektaşlarımla etkili iletişim kurup kurmadığımı bilir.				
38	Eğitim öğretimin kalitesini arttırmak için kişi kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapıp yapmadığımı bilir.				
39	Eğitim öğretimin kalitesini arttırmak için aile katılımını sağlayıp sağlamadığımı bilir.				
40	Çevresel unsurları eğitim öğretimi düzenlemede destekleyici unsurlar olarak dikkate alıp almadığımı bilir.				

41	Okulun bulunduğu çevrenin özelliklerine göre planlara farklı konular ekleyip eklemediğimi bilir.				
42	Ailelerin ilgi ve gereksinimleri doğrultusunda toplantı ya da seminerler düzenleyip düzenlemediğimi bilir.				
43	Öğrencinin gelişimi ile ilgili olarak ailelerle sürekli bilgi alışverişinde bulunup bulunmadığımı bilir.				
44	Eğitim öğretimde kalitenin arttırılması konusunda meslektaşlarımla işbirliği yapıp yapmadığımı bilir.				
45	Eğitim öğretim faaliyetlerini yürütürken öğretmenler kurulu kararlarını dikkate alıp almadığımı bilir.				
46	Eğitim öğretim faaliyetlerini yürütürken zümre kurul kararlarını dikkate alıp almadığımı bilir.				
47	Okul dışında aile ile etkileşime geçip geçmediğimi bilir.				
48	Okul dışında öğrenciyle etkileşime geçip geçmediğimi bilir.				
Kişisel Ve Mesleki Değerler, Mesleki Gelişim					
	Okul müdürüm;				
49	Mesleki gelişimle ilgili seminerlere katılıp katılmadığımı bilir.				
50	Kılık kıyafetime özen gösterip göstermediğimi bilir				
51	Çocuk ve insan haklarını gözetip gözetmediğimi bilir				
52	Milli, manevi, ahlaki ve evrensel değerlere uygun olarak davranıp davranmadığımı bilir.				
53	Türkçeyi kurallarına uygun akıcı ve anlaşılır biçimde kullanıp kullanmadığımı bilir.				

54	Beden dilimi doğru şekilde kullanıp kullanmadığımı bilir.				
55	Mesleki duyarlılıklarımı arttırmak için sanat etkinliklerine katılıp katılmadığımı bilir.				
56	Mesleki bilgi beceri ve yeterliliklerimi geliştirmek amacıyla eğitim ve toplantılara katılıp katılmadığımı bilir.				
57	Farklı uluslara karşı ayrımcılık yapıp yapmadığımı bilir.				
58	İnançlara karşı ayrımcılık yapıp yapmadığımı bilir.				
59	Bireylere karşı ayrımcılık yapıp yapmadığımı bilir.				
60	Okul müdürüm bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişimleri izleyip izlemediğimi bilir.				
Öğretmenlerin Genel Görüşleri					
	Okul müdürüm;				
61	Performans değerlendirmesi sonucu bana verdiği notu yeterli görüyorum.				
62	Performansları değerlendirirken adaletli puanlar verdiğini düşünüyorum.				
63	Performansları değerlendirirken derslerime girip yeterince gözlem yaparak puanlama yaptığını düşünüyorum.				
64	Performansları değerlendirirken eğitim sendikalarını dikkate alarak puanlama yaptığını düşünüyorum.				
65	Performansları değerlendirirken cinsiyeti dikkate alarak puanlama yaptığını düşünüyorum.				
66	Performansları değerlendirirken kıdem yılını dikkate alarak puanlama yaptığını düşünüyorum.				

67	Performansları değerlendirirken kişinin memleketini dikkate alarak puanlama yaptığını düşünüyorum.				
68	Performansları değerlendirirken kişinin kendisi ile kişisel samimiyetini dikkate alarak puanlama yaptığını düşünüyorum.				
69	Performansları değerlendirirken kişinin karakter özelliklerini (sakin, baskın) dikkate alarak puanlama yaptığını düşünüyorum.				
70	Performansları değerlendirirken çıkar ilişkisini dikkate alarak puanlama yaptığını düşünüyorum.				

EK 2. Hazırlanan Ölçek Formu

ÖĞRETMENLERİN OKUL MÜDÜRLERİNİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNE İLİŞKİN ALGILARI ÖLÇEĞİ

Değerli Meslektaşım,

Yüksek lisans tezi olarak bir çalışma yapmaktayım. Çalışmamın amacı, öğretmenlerin okul müdürlerinin performans değerlendirme sürecine ilişkin algılarını ölçmek amacı ile bir ölçek hazırlanmasıdır. Ankette bulunan sorulara vereceğiniz cevaplar tarafımca saklı tutulacak ve tamamen bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır. Kişisel bilgileriniz yorumlanmayacaktır.

Soruları yanıtlarken her bir soru için size en uygun gelen seçeneği işaretleyiniz. Lütfen boş soru bırakmayınız. İlgi ve yardımlarınız için şimdiden çok teşekkür ederim.

Ayşe HÜNERLİ

Milli Eğitim Bakanlığında Okul Öncesi Öğretmeni

Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Yüksek Lisans Öğrencisi

1. BÖLÜM

1. Cinsiyetiniz.

( ) Kadın
( ) Erkek

2. Mezun olduğunuz okulu seçiniz.

( ) Önlisans
( ) Lisans
( ) Yüksek Lisans
( ) Doktora

3. Branşınızı seçiniz.

( ) Okul Öncesi ( ) Teknoloji Tasarım ( ) İngilizce ( ) Müzik ( ) Müzik
( ) Sınıf ( ) Mesleki/Teknik ( ) Matematik ( ) Felsefe ( )Fizik
( ) Din Kültürü ( ) Sosyal Bilgiler ( ) Müzik ( ) Edebiyat ( ) Kimya
( ) Türkçe ( ) Fen ve Teknoloji ( ) Kimya ( ) Rehberlik ( ) Diğer

4. Kıdem yılınızı seçiniz.

( ) 0-5 Yıl
( ) 6-10 Yıl
( ) 11-15 Yıl
( ) 16-20 Yıl
( ) 21-25 Yıl
( ) 26 yıl ve fazlası

5. Çalıştığınız okul düzeyini seçiniz.

( ) Anaokulu
( ) İlkokul
( ) Ortaokul
( ) Lise

2. BÖLÜM

		Fikrim Yok	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Program ve Planlama						
	Okul müdürüm;					
1	Türk milli eğitim sisteminin amaç ve ilkelerini, planlara yansıtıp yansıtmadığımı bilir.					
2	Planları, öğrenme ortamlarını dikkate alarak hazırlayıp hazırlamadığımı bilir.					
3	Planları, öğrencilerin hazırbulunuşluk düzeylerine göre hazırlayıp hazırlamadığımı bilir.					
4	Planları, öğrencilerin bireysel farklılıklarını göz önünde bulundurarak hazırlayıp hazırlamadığımı bilir.					
5	Planları, gerektiği durumlarda ihtiyaca göre güncelleyip güncellemediğimi bilir.					
6	Planları, zamanında uygulayıp uygulamadığımı bilir.					
7	Öğrenme ortamlarını plandaki hedef kazanımların özelliklerine göre düzenleyip düzenlemediğimi bilir.					
8	Öğrenme ortamlarında güvenliğe ilişkin tedbirleri, alıp almadığımı bilir.					
9	Öğrenme ortamlarını, bireysel farklılıklara uygun olarak düzenleyip düzenlemediğimi bilir.					
10	Öğrenme ortamının fiziksel koşullarını, (ısı, ışık, ses durumu vb.) öğrenmeyi destekleyecek biçimde düzenleyip düzenlemediğimi bilir.					
Eğitim ve Öğretim Süreci						
	Okul müdürüm;					
11	Ders planımdaki hedef kazanımlara ulaşmada uygun öğretim yöntem ve tekniklerini kullanıp kullanmadığımı bilir.					
12	Eğitim öğretim sürecinin daha kalıcı olabilmesi için günlük yaşantılardan örneklerle eğitim öğretim sürecini bütünleştirip bütünleştirmediğimi bilir.					
13	Öğrencilerin yaparak yaşayarak öğrenmelerini sağlayıp sağlamadığımı bilir.					

14	Eğitim öğretim teknolojilerini aktif şekilde kullanıp kullanmadığımı bilir.					
15	Eğitim öğretim sürecinde zamanı verimli şekilde kullanıp kullanmadığımı bilir.					
16	Öğrencilerin bireysel yeteneklerini keşfedebilmelerine imkân sağlayıp sağlamadığımı bilir.					
17	Öğrencilerin ders içindeki zamanlarını etkili kullanmaları için yönlendirmeler yapıp yapmadığımı bilir.					
18	Öğrencilerin ders dışındaki zamanlarını etkili kullanmaları için yönlendirmeler yapıp yapmadığımı bilir.					
19	Öğrencilere yapıcı, açıklayıcı ve geliştirici geri bildirimler verip vermediğimi bilir.					
20	Öğrencilerin farklı ihtiyaçlarını dikkate alarak öğrenci merkezli stratejileri destekleyen teknolojiler kullanıp kullanmadığımı bilir.					
21	Öğrencilerin öz denetim becerilerini geliştirmesine rehberlik edip etmediğimi bilir.					
Öğrenmeyi Gelişimi İzleme ve Değerlendirme						
	Okul müdürüm;					
22	Ölçme değerlendirme yöntem ve araçlarını, öğrenme süreçlerine uygun olarak seçip seçmediğimi bilir.					
23	Ölçme ve değerlendirme aracının geçerliliği ve güvenirliğini, test edip etmediğimi bilir.					
24	Süreç odaklı, tamamlayıcı ölçme ve değerlendirme yöntem tekniklerini, kullanıp kullanmadığımı bilir.					
25	Ölçme ve değerlendirme süreçlerini, adil ve şeffaf biçimde yürütüp yürütmediğimi bilir.					
26	Ölçme sürecine ilişkin öğrencilerin kaygılarını giderici çalışmalar yapıp yapmadığımı bilir.					
27	Öğrencilerin performans düzeylerini, düzenli olarak ölçüp ölçmediğimi bilir.					
28	Öğrencilerin gelişim düzeylerini, düzenli olarak ölçüp ölçmediğimi bilir.					
29	Öğrencilerin başarılarını, ödüllendirip ödüllendirmediğimi bilir.					
30	Öğrencilerin olumlu davranışlarını, ödüllendirip ödüllendirmediğimi bilir.					
31	Öğrencilerin olumsuz davranışları için yapıcı yönlendirmeler yapıp yapmadığımı bilir.					
32	Ölçme sonuçlarına göre gerektiği takdirde ek çalışmalar yapıp yapmadığımı bilir.					

33	Bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak değerlendirme sonuçlarını veliler ile paylaşıp paylaşmadığımı bilir.					
34	Bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak değerlendirme sonuçlarını okul yönetimi ile paylaşıp paylaşmadığımı bilir.					
35	Bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak değerlendirme sonuçlarını, diğer eğitimcilerle paylaşıp paylaşmadığımı bilir.					
Okul Aile ve Toplum İlişkileri						
	Okul müdürüm;					
36	Yöneticiler ile etkili iletişim kurup kurmadığımı bilir.					
37	Meslektaşlarımla etkili iletişim kurup kurmadığımı bilir.					
38	Eğitim öğretimin kalitesini arttırmak için kişi kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapıp yapmadığımı bilir.					
39	Eğitim öğretimin kalitesini arttırmak için aile katılımını sağlayıp sağlamadığımı bilir.					
40	Çevresel unsurları eğitim öğretimi düzenlemede destekleyici unsurlar olarak dikkate alıp almadığımı bilir.					
41	Okulun bulunduğu çevrenin özelliklerine göre planlara farklı konular ekleyip eklemediğimi bilir.					
42	Ailelerin ilgi ve gereksinimleri doğrultusunda toplantı ya da seminerler düzenleyip düzenlemediğimi bilir.					
43	Öğrencinin gelişimi ile ilgili olarak ailelerle sürekli bilgi alışverişinde bulunup bulunmadığımı bilir.					
44	Eğitim öğretimde kalitenin arttırılması konusunda meslektaşlarımla işbirliği yapıp yapmadığımı bilir.					
45	Eğitim öğretim faaliyetlerini yürütürken öğretmenler kurulu kararlarını dikkate alıp almadığımı bilir.					
46	Eğitim öğretim faaliyetlerini yürütürken zümre kurul kararlarını dikkate alıp almadığımı bilir.					
47	Okul dışında aile ile etkileşime geçip geçmediğimi bilir.					
48	Okul dışında öğrenciyle etkileşime geçip geçmediğimi bilir.					
Kişisel ve Mesleki Değerler, Mesleki Gelişim						
	Okul müdürüm;					
49	Mesleki gelişimle ilgili seminerlere katılıp katılmadığımı bilir.					

50	Kılık kıyafetime özen gösterip göstermediğimi bilir					
51	Çocuk ve insan haklarını gözetip gözetmediğimi bilir					
52	Milli, manevi, ahlaki ve evrensel değerlere uygun olarak davranıp davranmadığımı bilir.					
53	Türkçeyi kurallarına uygun akıcı ve anlaşılır biçimde kullanıp kullanmadığımı bilir.					
54	Beden dilimi doğru şekilde kullanıp kullanmadığımı bilir.					
55	Mesleki duyarlılıklarımı arttırmak için sanat etkinliklerine katılıp katılmadığımı bilir.					
56	Mesleki bilgi beceri ve yeterliliklerimi geliştirmek amacıyla eğitim ve toplantılara katılıp katılmadığımı bilir.					
57	Farklı uluslara karşı ayrımcılık yapıp yapmadığımı bilir.					
58	İnançlara karşı ayrımcılık yapıp yapmadığımı bilir.					
59	Bireylere karşı ayrımcılık yapıp yapmadığımı bilir.					
60	Okul müdürüm bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişimleri izleyip izlemediğimi bilir.					
Öğretmenlerin Genel Görüşleri						
	Okul müdürümün;					
61	Performans değerlendirmesi sonucu bana verdiği notu yeterli görüyorum.					
62	Performansları değerlendirirken adaletli puanlar verdiğini düşünüyorum.					
63	Performansları değerlendirirken derslerime girip yeterince gözlem yaparak puanlama yaptığını düşünüyorum.					
64	Performansları değerlendirirken eğitim sendikalarını dikkate alarak puanlama yaptığını düşünüyorum.					
65	Performansları değerlendirirken cinsiyeti dikkate alarak puanlama yaptığını düşünüyorum.					
66	Performansları değerlendirirken kıdem yılını dikkate alarak puanlama yaptığını düşünüyorum.					
67	Performansları değerlendirirken kişinin memleketini dikkate alarak puanlama yaptığını düşünüyorum.					
68	Performansları değerlendirirken kişinin kendisi ile kişisel samimiyetini dikkate alarak puanlama yaptığını düşünüyorum.					

69	Performansları değerlendirirken kişinin karakter özelliklerini (sakin, baskın) dikkate alarak puanlama yaptığını düşünüyorum.					
70	Performansları değerlendirirken çıkar ilişkisini dikkate alarak puanlama yaptığını düşünüyorum.					

Ek 3. Uygulama İzni

T.C.
TEKİRDAĞ VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 43996270/44/3432422 15.03.2017
Konu : Anket Uygulama Çalışması

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)
Balkan Yerleşkesi 22030 EDİRNE

İlgi : 01/03/2017 tarih ve 59426830-302.08.01-E.56866 sayılı yazınız.

Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi tezli yüksek lisans programı öğrencisi Ayşe HÜNERLİ'nin "Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Algıları: Ölçek Geliştirme Çalışması" konulu tez çalışmasında kullanılmak üzere, İlimiz Çerkezköy İlçesinde bulunan anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlere anket uygulama çalışması, Müdürlüğümüz Değerlendirme Komisyonu tarafından incelenmiş olup çalışmanın uygulanmasında bir sakınca görülmemiştir.

Konu ile ilgili olarak Valilik Makamının 14/03/2017 tarih ve 3398959 sayılı olurları ekte gönderilmiş olup yapılacak çalışmalar sonucunda hazırlanacak raporun bir örneğinin Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Şube Müdürlüğü'ne gönderilmesini arz ederim.

Ersan ULUSAN
İl Milli Eğitim Müdürü

Ek:
1-Valilik Oluru (1 Sayfa),
2-Onaylı Anket Formları (5 Sayfa).

Güvenli Elektronik
İmzalı Aslı İle Aynıdır.
15 MART 2017
Ramazan DURAN
Şef

Strateji Geliştirme Şube Müdürlüğü -Valilik Binası Zemin Kat No:26 59030 /TEKİRDAĞ İrtibat: M.KOCA Teknisyen
Tel: (0282) 261 20 11 (Dahili 1041) Faks: (0282) 261 87 22
E-Posta : stratejigelistirme59@meb.gov.tr Web Sayfası : http://tekirdag.meb.gov.tr

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. http://evraksorgu.meb.gov.tr adresinden c910-e24a-3735-9659-089a kodu ile teyit edilebilir.

T.C.
TEKİRDAĞ VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 43996270/44/3398959
14/03/2017
Konu : Anket Uygulaması

VALİLİK MAKAMINA

İlgi :Trakya Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nın 01/03/2017 tarih ve 59426830-302.08.01-E.56866 sayılı yazısı.

Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Tezli yüksek lisans programı öğrencisi Ayşe HÜNERLİ'nin "Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Algıları: Ölçek Geliştirme Çalışması" konulu tez çalışmasında kullanılmak üzere, İlimiz Çerkezköy İlçesinde bulunan anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlere anket uygulama isteği, ilgi yazı ile Müdürlüğümüze bildirilmiştir.

Söz konusu araştırma uygulaması, Müdürlüğümüz Değerlendirme Komisyonu tarafından incelenmiş olup anketin uygulanmasında bir sakınca görülmediği, yapılacak çalışmalar sonucunda hazırlanacak raporun Müdürlüğümüze gönderilmesinin uygun olacağı bildirilmiştir.

Bu kapsamda onaylı bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen, uygulama sırasında da mühürlü ve imzalı örnekten çoğaltılan anket sorularının eğitim öğretimi aksatmayacak şekilde, okul müdürlerinin koordinesinde ve kontrolünde, gönüllülük esas olmak kaydıyla İlimiz Çerkezköy İlçesi anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlere yönelik olarak, Milli Eğitim Bakanlığı'nın 2012/13 sayılı "Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri" konulu genelgesine göre gerçekleştirilmesi Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Olurlarınıza arz ederim.

Ersan ULUSAN
İl Milli Eğitim Müdürü

OLUR
14/03/2017

Tayyar ŞAŞMAZ
Vali a.
Vali Yardımcısı

Strateji Geliştirme Şube Müdürlüğü -Valilik Binası Zemin Kat No:26 59030 /TEKİRDAĞ İrtibat: M.KOCA Teknisyen
Tel: (0 282) 261 20 11 (Dahili 1041) Faks: (0 282) 261 87 22
E-Posta: stratejigelistirme59@meb.gov.tr Web Sayfası:http://tekirdag.meb.gov.tr

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. http://evraksorgu.meb.gov.tr adresinden d8d1-61cf-3a5e-9a11-a3c2 kodu ile teyit edilebilir.

EK 4. Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışmalarından Sonra Ölçeğin Son Hali

OKUL MÜDÜRLERİNİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI ÖLÇEĞİ

Değerli Meslektaşım,

Yüksek lisans tezi olarak bir çalışma yapmaktayım. Çalışmamın amacı, okul müdürlerinin performans değerlendirme sürecine ilişkin öğretmen algılarını ölçmek amacı ile bir ölçek hazırlanmasıdır. Ankette bulunan sorulara vereceğiniz cevaplar tarafımca saklı tutulacak ve tamamen bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır. Kişisel bilgileriniz yorumlanmayacaktır.

Soruları yanıtlarken her bir soru için size en uygun gelen seçeneği işaretleyiniz. Lütfen boş soru bırakmayınız. İlgi ve yardımlarınız için şimdiden çok teşekkür ederim.

Ayşe HÜNERLİ

Milli Eğitim Bakanlığında Okul Öncesi Öğretmeni

Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Yüksek Lisans Öğrencisi

1. BÖLÜM

1. Cinsiyetiniz.

( ) Kadın

( ) Erkek

2. Mezun olduğunuz okulu seçiniz.

( ) Önlisans

( ) Lisans

( ) Yüksek Lisans

( ) Doktora

3. Branşınızı seçiniz.

( ) Okul Öncesi	( ) Teknoloji Tasarım	( ) İngilizce	( ) Fizik
( ) Sınıf	( ) Mesleki/Teknik	( ) Matematik	( ) Felsefe
( ) Din Kültürü	( ) Sosyal Bilgiler	( ) Müzik	( ) Edebiyat
( ) Türkçe	( ) Fen ve Teknoloji	( ) Kimya	( ) Rehberlik
( ) Diğer			

4. Kıdem yılınızı seçiniz.

( ) 0-5 Yıl	( ) 16-20 Yıl
( ) 6-10 Yıl	( ) 21-25 Yıl
( ) 11-15 Yıl	( ) 26 yıl ve fazlası

5. Eğitim durumunu seçiniz.

( ) Anaokulu	( ) Ortaokul
( ) İlkokul	( ) Lise

2. BÖLÜM

		Fikrim Yok	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Öğrenmeyi Gelişimi İzleme ve Değerlendirme						
	Okul müdürüm;					
1	Ölçme değerlendirme yöntem ve araçlarını, öğrenme süreçlerine uygun olarak seçip seçmediğimi bilir.					
2	Ölçme ve değerlendirme aracının geçerliliği ve güvenirliğini, test edip etmediğimi bilir.					
3	Süreç odaklı, tamamlayıcı ölçme ve değerlendirme yöntem tekniklerini, kullanıp kullanmadığımı bilir.					
4	Ölçme ve değerlendirme süreçlerini, adil ve şeffaf biçimde yürütüp yürütmediğimi bilir.					
5	Ölçme sürecine ilişkin öğrencilerin kaygılarını giderici çalışmalar yapıp yapmadığımı bilir.					
6	Öğrencilerin performans düzeylerini, düzenli olarak ölçüp ölçmediğimi bilir.					
7	Öğrencilerin gelişim düzeylerini, düzenli olarak ölçüp ölçmediğimi bilir.					
8	Öğrencilerin başarılarını, ödüllendirip ödüllendirmediğimi bilir.					
9	Öğrencilerin olumlu davranışlarını, ödüllendirip ödüllendirmediğimi bilir.					
10	Öğrencilerin olumsuz davranışları için yapıcı yönlendirmeler yapıp yapmadığımı bilir.					
11	Ölçme sonuçlarına göre gerektiği takdirde ek çalışmalar yapıp yapmadığımı bilir.					
12	Bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak değerlendirme sonuçlarını veliler ile paylaşıp paylaşmadığımı bilir.					
13	Bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak değerlendirme sonuçlarını okul yönetimi ile paylaşıp paylaşmadığımı bilir.					
14	Bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak değerlendirme sonuçlarını, diğer eğitimcilerle paylaşıp paylaşmadığımı bilir.					

		Fikrim Yok	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Okul Aile ve Toplum ilişkileri						
	Okul müdürüm;					
15	Yöneticiler ile etkili iletişim kurup kurmadığımı bilir.					
16	Meslektaşlarımla etkili iletişim kurup kurmadığımı bilir.					
17	Eğitim öğretimin kalitesini arttırmak için kişi kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapıp yapmadığımı bilir.					
18	Eğitim öğretimin kalitesini arttırmak için aile katılımını sağlayıp sağlamadığımı bilir.					
19	Çevresel unsurları eğitim öğretimi düzenlemede destekleyici unsurlar olarak dikkate alıp almadığımı bilir.					
20	Ailelerin ilgi ve gereksinimleri doğrultusunda toplantı ya da seminerler düzenleyip düzenlemediğimi bilir.					
21	Öğrencinin gelişimi ile ilgili olarak ailelerle sürekli bilgi alışverişinde bulunup bulunmadığımı bilir.					
22	Eğitim öğretimde kalitenin arttırılması konusunda meslektaşlarımla işbirliği yapıp yapmadığımı bilir.					
23	Eğitim öğretim faaliyetlerini yürütürken öğretmenler kurulu kararlarını dikkate alıp almadığımı bilir.					
24	Eğitim öğretim faaliyetlerini yürütürken zümre kurul kararlarını dikkate alıp almadığımı bilir.					
25	Okul dışında aile ile etkileşime geçip geçmediğimi bilir.					
26	Mesleki gelişimle ilgili seminerlere katılıp katılmadığımı bilir.					
27	Kılık kıyafetime özen gösterip göstermediğimi bilir					
28	Çocuk ve insan haklarını gözetip gözetmediğimi bilir					
29	Milli, manevi, ahlaki ve evrensel değerlere uygun olarak davranıp davranmadığımı bilir.					
30	Türkçeyi kurallarına uygun akıcı ve anlaşılır biçimde kullanıp kullanmadığımı bilir.					
31	Beden dilimi doğru şekilde kullanıp kullanmadığımı bilir.					

		Fikrim Yok	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Program ve Planlama						
	Okul müdürüm;					
32	Türk milli eğitim sisteminin amaç ve ilkelerini, planlara yansıtıp yansıtmadığımı bilir.					
33	Planları, öğrenme ortamlarını dikkate alarak hazırlayıp hazırlamadığımı bilir.					
34	Planları, öğrencilerin hazırbulunuşluk düzeylerine göre hazırlayıp hazırlamadığımı bilir.					
35	Planları, öğrencilerin bireysel farklılıklarını göz önünde bulundurarak hazırlayıp hazırlamadığımı bilir.					
36	Planları, gerektiği durumlarda ihtiyaca göre güncelleyip güncellemediğimi bilir.					
37	Planları, zamanında uygulayıp uygulamadığımı bilir.					
38	Öğrenme ortamlarını plandaki hedef kazanımların özelliklerine göre düzenleyip düzenlemediğimi bilir.					
39	Öğrenme ortamlarında güvenliğe ilişkin tedbirleri, alıp almadığımı bilir.					
40	Öğrenme ortamlarını, bireysel farklılıklara uygun olarak düzenleyip düzenlemediğimi bilir.					
41	Öğrenme ortamının fiziksel koşullarını, (ısı, ışık, ses durumu vb.) öğrenmeyi destekleyecek biçimde düzenleyip düzenlemediğimi bilir.					
Eğitim ve Öğretim Süreci						
	Okul müdürüm;					
42	Eğitim öğretim sürecinin daha kalıcı olabilmesi için günlük yaşantılardan örneklerle eğitim öğretim sürecini bütünleştirip bütünleştirmediğimi bilir.					
43	Öğrencilerin yaparak yaşayarak öğrenmelerini sağlayıp sağlamadığımı bilir.					
44	Eğitim öğretim teknolojilerini aktif şekilde kullanıp kullanmadığımı bilir.					
45	Eğitim öğretim sürecinde zamanı verimli şekilde kullanıp kullanmadığımı bilir.					

		Fikrim Yok	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
46	Öğrencilerin bireysel yeteneklerini keşfedebilmelerine imkân sağlayıp sağlamadığımı bilir.					
47	Öğrencilerin ders içindeki zamanlarını etkili kullanmaları için yönlendirmeler yapıp yapmadığımı bilir.					
48	Öğrencilerin ders dışındaki zamanlarını etkili kullanmaları için yönlendirmeler yapıp yapmadığımı bilir.					
49	Öğrencilere yapıcı, açıklayıcı ve geliştirici geri bildirimler verip vermediğimi bilir.					
Öğretmenlerin Genel Görüşleri						
	Okul müdürümün;					
50	Performansları değerlendirirken eğitim sendikalarını dikkate alarak puanlama yaptığını düşünüyorum.					
51	Performansları değerlendirirken cinsiyeti dikkate alarak puanlama yaptığını düşünüyorum.					
52	Performansları değerlendirirken kıdem yılını dikkate alarak puanlama yaptığını düşünüyorum.					
53	Performansları değerlendirirken kişinin memleketini dikkate alarak puanlama yaptığını düşünüyorum.					
54	Performansları değerlendirirken kişinin kendisi ile kişisel samimiyetini dikkate alarak puanlama yaptığını düşünüyorum.					
55	Performansları değerlendirirken kişinin karakter özelliklerini (sakin, baskın) dikkate alarak puanlama yaptığını düşünüyorum.					
56	Performansları değerlendirirken çıkar ilişkisini dikkate alarak puanlama yaptığını düşünüyorum.					
Kişisel ve Mesleki Değerler						
	Okul müdürümün;					
57	Mesleki duyarlılıklarımı arttırmak için sanat etkinliklerine katılıp katılmadığımı bilir.					
58	Farklı uluslara karşı ayrımcılık yapıp yapmadığımı bilir.					

59	İnançlara karşı ayrımcılık yapıp yapmadığımı bilir.					
60	Bireylere karşı ayrımcılık yapıp yapmadığımı bilir.					