

# Öğretmen Performans Değerlendirme Envanteri (ÖPDE) Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması

*Recep KOÇAK\**

## Özet

Bir kurumun varoluş amaçlarına ulaşma etkililiği ve verimliliği işgörenlerin gösterdikleri performansla doğrudan ilgilidir. Türkiye’de eğitim sistemindeki teftiş ve değerlendirme sistemiyle ilgili olarak yapılan inceleme ve araştırma bulgularından çıkan sonuçlara göre müfettiş odaklı değerlendirme sisteminin objektif, güvenilir ve işlevsel olmadığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle ülkemizde eğitim ve öğretimde kalite ve verimliliği artırmaya yönelik, çoklu veri kaynaklı, katılımcı, şeffaf, işlevsel objektif ve güvenilir bir öğretmen performans değerlendirme sistemine acil ihtiyaç olduğu anlaşılmaktadır. Bu araştırma sınırlı olsa bu ihtiyacı karşılamaya yönelik bir ölçek geliştirme çalışmasıdır. 2004-2005 eğitim ve öğretim yılında Tokat il merkezinde eğitim ve öğretime devam eden meslek liseleri dışındaki 12 ortaöğretim kurumunda ki yaklaşık 7000 öğrenci ve 450 öğretmen araştırma kapsamındadır. Bu okullardan Gaziosmanpaşa Lisesi ve Tokat Anadolu Lisesinde öğrenim gören 261 öğrenci araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Bu çalışmada 360 derece geri bildirim modeline dayalı öğretmenlerin performansını ölçmeye yönelik bir ölçme aracı geliştirilmiş olup geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda ölçeğin üç faktörlü bir yapıdan oluşan geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları ile analiz yöntemleri, sonuçları bulgular ve bulguları açıklayıcı, yorumlayıcı tablolar makalede yer almaktadır.

## Anahtar Kelimeler

Eğitim, Performans Değerlendirme, Öğretmen, Ölçek, Teftiş, Öğretmen Değerlendirme.

\* Yrd. Doç. Dr., Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Öğretim Üyesi.

Yrd. Doç. Dr. Recep KOÇAK  
Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Fakültesi  
Eğitim Bilimleri Bölümü Psikolojik Danışma ve Rehberlik Anabilim Dalı  
Elektronik Posta: srecepkokak@hotmail.com

### Yayın ve Diğer Çalışmalarından Seçmeler

- Baloğlu, M., & **Koçak, R.** (2006). A multivariate investigation of college students mathematics anxiety levels. *Personality and Individual Differences, 40*, 1325-1335.
- Koçak, R.** (2005). Duygusal ifade eğitimi programının üniversite öğrencilerinin aleksitimi ve yalnızlık düzeylerine etkisi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, 3*, (23), 29-45
- Koçak, R.** (2003). Üniversite öğrencilerinde aleksitimi ve yalnızlığın bazı değişkenler açısından karşılaştırılması ve aralarındaki ilişkinin incelenmesi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, 2*, (19). s: 15-24
- Koçak, R.** (2002). Aleksitimi: Kuramsal çerçeve ve tedavi yaklaşımları ve ilgili araştırmalar. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 35*, (1-2). 183-212.

# Öğretmen Performans Değerlendirme Envanteri (ÖPDE) Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması \*

*Recep KOÇAK*

Performans bir işgörenin görevini gerçekleştirebilmek için yaptığı tüm davranış ve edinimler şeklinde ifade edilmektedir (Başaran, 1985). Mal ve hizmet üreten kurumlarda çalışanların değerlendirilmesine yönelik çalışmalar ilk olarak 1900'lü yıllarda ABD'de kamu hizmeti veren kurumlarda başlamıştır. Bu anlamda Taylor'un başlattığı, iş ölçümü uygulamalarından çalışanların verimliliklerini ölçme çalışmaları ilk bilimsel araştırma olarak kabul edilebilir (Baransel, 1993). Bir kurumun varoluş amaçlarına ulaşma etkililiği ve verimliliği işgörenlerin gösterdikleri performansla doğrudan ilgilidir. Bu anlamda bir kurumdaki çalışanların performans değerlendirilmesi aynı zamanda kurumun amaçlarına ulaşma derecesini kalite ve verimliliğinin de değerlendirilmesi demektir. Günümüzde ekonomik ve sosyal yapı hızla değişmektedir. Buna bağlı olarak işgörenden beklenen davranışların niteliği de değişmektedir. Dolayısıyla da işgörenlerin performansını değerlendirme değişen dinamik bir süreçtir. Bir iş yerinde kaliteyi, verimliliği artırmanın en etkili yollarından birisi çalışanların performansını artırmaktır. Çalışanların kapasite ve becerilerini en üst düzeyde kullanmalarını sağlamaktır. Bunu için her iş alanında olduğu gibi öğretmenlerde de geri bildirim ve mesleki doyum sağlamak önemli bir motivasyon ve gelişim kaynağıdır. Yani öğretmenlerin ben ne kadar iyi bir öğretmenim iyi ve zayıf yanlarım nedir sorusunun cevabını alabilmesi gerekir. Öğretmenlere sağlıklı geri bildirim verebilmenin ön koşulu ise güvenilir, etkili ve katılımcı bir performans değerlendirmesi yapmaktır. Başaran (1995)'a göre günümüzde etkin ve nitelikli bir eğitim için okulların öğretmenlerin ve yöneticilerin belirlenen eğitim hedefle-

\* Bu makale XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur. Verilerin analizi ve yabancı dil özetini yazmada yardımcı olan Doç Dr. Mustafa Baloğlu'na teşekkür ederim.

ri ışığında değerlendirecek olan çok yönlü işlevsel bir değerlendirme modeline ihtiyaç vardır. Bu ihtiyacın varlığı araştırmanın en önemli gerekçesini oluşturmaktadır. Performans yönetim sisteminin amacı; sadece geçmişte gösterilen performansın seviyesini ortaya çıkarmak değil kişi ve kurumların geleceğe yönelik potansiyel performanslarını da belirlemek, uygun motivasyon ve yönlendirmelerle gelecekteki performanslarını proaktif bir yaklaşımla yükseltmek olmalıdır. (Göklap, 2005; Lepsinger, & Lucia, 1997).

Öğretmenlerin performans değerlendirmesi diğer meslek alanlarından farklı ve kendine özgüdür. Çünkü öğretmenlikte geriye dönüş yoktur. Bir marketçi, pazarlamacı, doktorun, mühendisin, performansını müşterilerinin yoğunluğundan anlamak mümkündür. Ancak öğretmenlerin böyle bir şansı yoktur. Çünkü öğretmenler her yıl değişen öğrenci kitlesiyle karşılaşmaktadır (Peterson, 1995). Bir iş yerinde çalışanların performanslarının sağlıklı olarak değerlendirilebilmesi için kurum çalışanlarının yaptıkları işin net bir tanımının yapılması gerekir. İşgörenlerin görev tanımlarının olmadığı bir örgütte performans değerlendirmenin sağlıklı yapılması beklenemez (Başar, 1995). Oysa ülkemizde millî eğitim sisteminde öğretmenlerin görevleri, yaptığı işin tanımı ve iş yükü net değildir. Bu yüzden Türk millî eğitim sisteminde yürütülen denetim ve değerlendirme çalışmaları istenilen sonuçları vermemektedir (Taymaz, 1992)

Artık günümüzde 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 ülkemizde gerekse diğer ülkelerde müfettiş değerlendirmesinin etkili, sağlıklı ve objektif olmadığı yönündeki güvensizlik giderek artmaktadır.

Tomkins (1952, s. 12) Türkiye’de eğitim sistemi üzerine yaptığı araştırmasında müfettiş odaklı teftiş sürecinin sorunlarla dolu olduğu ve amaca hizmet etmediğini belirtmiştir. “Yüzlerce öğretmen ve müdüre şu suali sordum; okulunuza teftiş için gelen müfettişler size faydalı oldular mı? Bir defada olsun evet cevabını alamadım. Kanaatimce iyi bir teftiş programı bu programın tatbik edildiği kişiler üzerinde gösterdiği tesir ile ölçülür. Öyle zannediyorum ki öğretmenlerde bugün ki teftiş ve denetim metotlarının kendilerine bir yardımı dokunmadığı fikri uyanmıştır.” Ülkemizde konu ile ilgili olarak yapılan araştırmaların birinde Karagözoğlu (1972) 1196

öğretmen ve 104 müfettişi kapsayan çalışmasında öğretmenlerin teftiş sisteminin eğitim ve öğretimin gelişmesine katkı sağlamadığına, öğretmenlerin çoğunluğunun müfettişlerin iyi bir rehberlik yapmadığı ve müfettiş raporlarının nesnel olmadığı görüşünde oldukları bulgusuna ulaşmıştır. Özbek (1997) *Öğretmenlerin Ders Teftişi Etkinliklerinde Müfettişlerden Beklentileri ve Bu Beklentilerin Müfettişlerce Gerçekleştirilme Düzeyleri* adlı araştırmasına 219 ilkokul öğretmeni ve 22 ilköğretim öğretmeni katılmıştır. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin müfettişlerden kendilerine rehberlik yapması, olumlu yaklaşması ve tarafsız objektif değerlendirme yapmaları gibi beklentileri öne çıkmıştır. Ve öğretmenlerin çoğunluğu müfettişlik sisteminin tamamen kaldırılması yönünde görüş bildirmişlerdir. Erken *Öğretmenlerin Sicil Sistemini Değerlendirmesi* konulu 430 öğretmen üzerinde yaptığı araştırmasında şu bulgulara ulaşmıştır. Öğretmenlerin çoğunluğunun (% 80) mevcut değerlendirme sisteminden memnun olmayıp yeni bir değerlendirme sistemi istedikleri, mevcut değerlendirme sisteminde millî eğitimin amaçlarının esas alınmadığı ve kullanılan ölçütlerin bir büro memurundan beklenen özellikler olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Ayrıca öğretmenler değerlendirme sisteminin açık, şeffaf yapılması ve sonuçlarının ilgiliye bildirilmesi yönünde beklentilerini bildirmişlerdir (Erken, 1995). Millî Eğitim Bakanlığına bağlı Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığının (2000) “Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Modeli Sicil Raporları” başlıklı araştırma farklı sosyal ve ekonomik özelliklere sahip her coğrafi bölgeden iki il olmak üzere toplam 14 ilde yürütülmüş olup araştırmaya 3174 öğretmen, 487 okul müdürü, 344 ilköğretim müfettişi ve 267 il milli eğitim müdür ve yardımcısı olmak üzere toplam 4272 kişi katılmıştır. Bu araştırma bulgularına göre öğretmenlerin performans değerlendirmesi okul müdürü, müfettişler, zümre öğretmenleri, öğretmenin kendisi ve velilerin katıldığı çoklu veri kaynaklı bütüncül bir sistemle yapılması görüşü ağırlık kazanmaktadır.

Türkiye’deki teftiş ve değerlendirme sistemiyle ilgili olarak yapılan inceleme ve araştırma bulgularından çıkan sonuçlara göre ülkemizde müfettiş odaklı değerlendirme sisteminin objektif, güvenilir ve işlevsel olmadığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla ülkemizde eğitim ve öğretimde motivasyonu kaliteyi artırabilecek, çoklu veri kaynaklı (360 derece geri bildirim modeli) katılımcı, şeffaf, işlevsel objektif ve güvenilir bir öğretmen performans değerlendirme sistemine acil ihtiyaç vardır. Bu araştırma sınırlıda olsa bu ihtiyacı karşılamaya yö-

nelik olarak ortaöğretim öğretmenlerinin performansını ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirme çalışmasıdır.

Performans değerlendirme, çalışanlarının bireysel başarılarını ve belirli bir zaman süresindeki davranışlarını değerlendiren ve ölçen bir süreçtir. 2000’li yıllara girmeye hazırlandığımız bugünlerde, organizasyonda *insan* ön plana çıkararak görüşlerin hâkim olmasıyla beraber, performans değerlendirme sisteminin yönetsel fonksiyonlar arasındaki önemi daha da artmıştır. İyi bir performans değerlendirme sistemi kurmanın özü öncelikle doğru soru sormaktan geçmektedir. Performans değerlemede çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Son yıllarda ise “360 derece geri bildirim” denilen bir sistem karşımıza çıkmaktadır. 360 derece geri bildirim sistemi, bir çalışanın davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o çalışanın üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden, müşterilerden ve tedarikçilerden bilgi toplandığı bir sistemdir. 360 derece geri bildirim sürecinin amacı, tüm bireylere, güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarında yardım etmek ve profesyonel gelişim desteği gerektiren yönleri hakkında vizyon kazandırabilmektir. 360 derece geri bildirim sürecinde değerlendirilecek kişi, astı, üstü, mesai, arkadaşları ve müşteriler tarafından değerlendirilir. Böylelikle performans değerlendirme nesnel ve kişisel yargıların etkisinden arınmaktadır (Wells, 1999).

Herhangi bir seviyedeki çalışana yönelik performansı belirlerken onun merkezinde kendisinin olduğu, 360 derece ilişkiler grubunun görüşü alınarak performans havuzu oluşturulur. Böylece performansa yönelik bakışı 360 dereceye çıkarmak amaçlanmaktadır. Organizasyonda bu yaklaşımla performans mimarisinin oluşturulmasının avantajlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Bracken, D.W, 1996).

- Çalışanların performansının iyileştirilmesine yönelik çok yönlü bir geri besleme sağlar,
- Çalışanlar ile müşteriler arasındaki iletişim seviyesi hakkında bilgi verir,
- Örgüte kişisel ilişkilerin gelişmesi doğrultusunda zemin hazırlar,
- Çok sayıda değerlendiriciye imkân verir, bir kişinin duygusallığı önlenir,
- Çalışanların yaptıkları işin çevredekiler tarafından nasıl algılandığının görülmesini sağlar,
- Amirler çalışanların kabiliyetleri ve yeterlilikleri hakkında daha geniş bilgi sahibi olurlar,

- İşe göre çalışanın yerine, çalışana göre işin yaratılmasına hizmet ederler.
- 360 derece değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, 8 temel yetenek alanında personelin performansının çok yönlü olarak izlenmesidir (London, Wohlers, Gallagher, 1990; Lassiter, 1997).

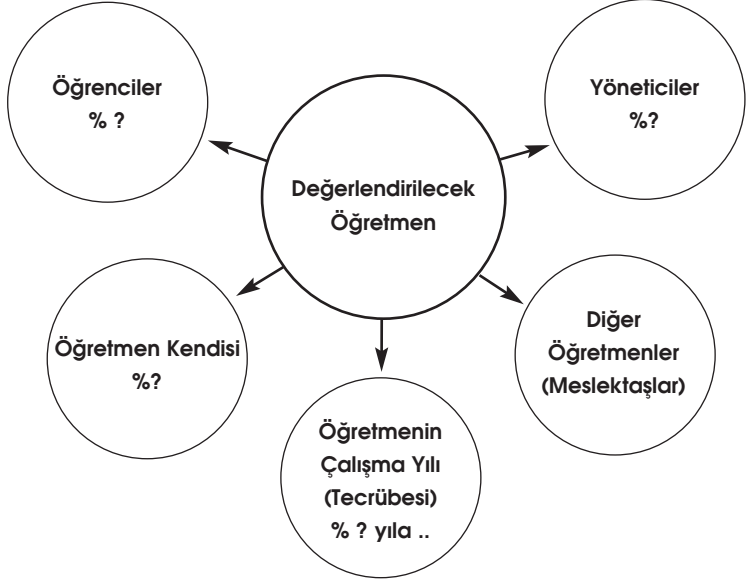
- İletişim,
- Liderlik,
- Değişimlere Uyabilirlilik,
- İnsanlarla İlişkiler,
- Üretim ve İş sonuçları,
- Başkalarının Yetiştirilmesi
- Görevin Yönetimi, ,
- Personelin Geliştirilmesi.

Performans değerlendirmesi çalışanlarınızı daha iyi tanımada bir araçtır. Eğer siz çalışanlarınızı nelerin motive ettiğini belirleyebilirsiniz, onlardaki gizli potansiyelleri keşfedebilirsiniz. Bu durum ise çalışanların beyni, yüreği, fiziği ile bütün yaratıcılığını işe yönelik ortaya koymasını sağlayacaktır. Günümüzün modern anlamdaki performans yönetimi sistemi, organizasyonun her kademesinden geri besleme almayı öngörmektedir. Bu temel yaklaşımları 360 derece geri beslemeyi bir teknik olarak ön plana çıkarmıştır. İş organizasyonlarının önemli bir hedefi çalışanların iş performanslarının geliştirilmesidir. Başarılı bir performans geliştirme yaklaşımının bir parçası olarak *geri besleme* veya *performans bilgisi* genellikle üzerinde fikir birliğine varılan ihtiyaçtır. Geri besleme performansı geliştirir düşüncesi kabul görmektedir. 360 derece değerlendirme sistemini diğerlerinden ayıran temel fark bu *geri besleme* özelliğidir. 360 derece değerlendirmenin temel amacı, *performans değerlendirme*-sinden ziyade, kişiye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişisel gelişimi sağlamaktır. Dolayısıyla 360 derece değerlendirme, organizasyonda formal olarak kullanılan performans değerlendirme sisteminin yerine geçen bir araç değil, formal performans değerlendirme sistemlerinin tamamlayıcısı bir araç niteliğindedir (London, & Beatty, 1993).

Geleneksel performans değerlendirme sistemi; tek boyutlu işleyen, yöneticinin personeli değerlendirdiği bir süreçtir. Özellikle, bu süreçte değerlendiricinin değer yargıları, duyguları devreye girmekte, objektiflik ve güvenilirlik konusunda şüpheler ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda açıklık, katılım, güven, objektiflik önemli performans değerlendirme kriterleri olarak ortaya çıkmaktadır. Tek kişinin değerlendirme yapmasından kaynaklanan hataları en aza indirmek amacıyla son yıllarda değerlendirme sürecine birden fazla kişiyi katan 360 derece performans değerlendirme yöntemi gündeme gelmiştir. Bu yaklaşımın Millî Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra örgütünde uygulanmasına yönelik çalışmalar yapılmak istenmektedir. 360 derece performans değerlendirme modeli eğitim ve öğretim etkinliklerini etkileyen tüm faktörlerin göz önünde bulundurulmasıyla yapılacak bütünsel bir süreçtir. 360 derece geri bildirim modeline dayalı öğretmen performans kaynakları araştırmacı tarafından geliştirilmiş olup Şema-1'de verilmiştir.

#### Şema-1

*Öğretmen Performans Değerlendirmesi İçin Çoklu Veri Kaynaklı Bütüncül Model*



Yukarıdaki Şema-1'deki Öğretmen Performans Değerlendirme Modeli çoklu veri kaynaklı bütüncül 360 derece performans değer-



lendirme modeli esas alınarak araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Ancak veri kaynaklarının değerlendirilmeye katkıları ve katkı oranları bir araştırma yapılarak desteklenmelidir.

## Yöntem

### Araştırma Grubu

2004-2005 eğitim ve öğretim yılında Tokat il merkezinde eğitim ve öğretime devam eden meslek liseleri dışındaki 12 ortaöğretim kurumu araştırmanın kapsamındadır. Bu okullarda öğrenim gören yaklaşık 7000 öğrenci ve 450 öğretmen araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Evrenimizde yer alan okullardan sınavla öğrenci alan Anadolu ve fen lisesi gurubundan ve genel lise gurubundan öğretmen sayıları en çok olan birer okul seçilerek örneklem oluşturma yoluna gidilmiştir. Bu kurumlarda Tokat Anadolu Lisesinde 69 Gaziosmanpaşa Lisesinde 192 öğrenci olmak üzere toplam 261 öğrenci üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilmekte olan Öğretmen Performans Değerlendirme Envanteri (ÖPDE) ve Kişisel Bilgi Formu kullanılmıştır.

### İşlemler

İlk olarak öğretmen performans değerlendirmesine yönelik olarak kuramsal bilgiler, araştırmalar kaynaklar incelenmiştir. Ulaşılan kaynaklar ışığında kategoriler oluşturularak maddeler hazırlanmıştır. Ayrıca maddelerin hazırlanmasında MEB'in (2000) "Öğretmelerin Performans Değerlendirme Modeli Sicil Raporlar" başlıklı araştırma bulgularından yararlanılmıştır. Daha sonra yaklaşık 72 öğretmen ve 86 öğrenciden yeni maddeler alınarak 70 maddelik bir madde havuzu oluşturulmuştur. Bu aşamadan sonra benzer olan, aynı anlama gelen maddeler elenerek 43 maddelik 5'li likert tipi formunda ölçek oluşturulmaya çalışılmıştır. Ölçeğin 43 maddelik bu ilk hâli "hiç ölçmüyor, ölçmüyor, biraz ölçüyor, iyi ölçüyor" şeklinde likert formatına getirilerek uzman görüşüne başvurulmuştur. Eğitim bilimleri alanında üniversitelerde çalışan, 20 uzmandan alınan görüşleri doğrultusunda "hiç ölçmüyor" ve "ölçmüyor" denilen maddeler çıkarılarak ölçek 23

\* Öğretmen Performans Değerlendirme Ölçeği (ÖPDE)'ni uygulamak isteyenler araştırmacıdan temin edebilirler. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü (recepkoçak@gop.edu.tr)

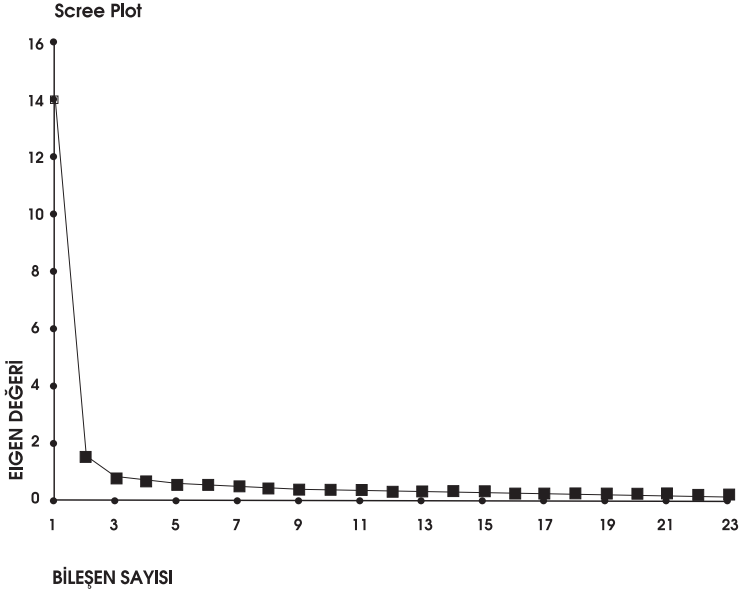
maddeye indirgenerek uygulamaya hazır hâle getirilmiştir. Likert tipi formunda hazırlanan Öğretmen Performans Değerlendirme Ölçeği'nde seçenekler ortaöğretim öğrencilerinin karne notlarına benzer nitelikte hazırlanmıştır” *Kötü (zayıf)= 1” Geçer= 2” Orta = 3” İyi = 4” Pekiyi= 5”* puan aralıkları şeklinde belirlenmiştir. Bu planlamanın öğrencilerin değerlendirme sistemini anlamasını kolaylaştırdığı ve ölçeğin kullanılabilirliğini artırdığı gözlenmiştir. Ayrıca ölçeğin bu durum ölçeğin puanlamasını da kolaylaştırmıştır. Ölçekte tersine madde bulunmamaktadır. Ölçekte öğrencilerin çok kolay anlayabilecekleri sade bir dil kullanılmaya özen gösterilmiştir. Çok uzun olmaması nedeni ilde sıkıcı olmayan kullanışlı bir ölçek olduğu yönünde öğrenci ve öğretmenlerden geri bildirimler alınmıştır.

## **Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması İle İlgili Bulgular**

### **Geçerlik Çalışması Bulguları**

Ölçeğin yapı geçerliliği çalışması için ilk olarak doğrulayıcı faktör analizi yapılması düşünülmüştür. Ancak öncelikle ölçek geliştirme sürecinde toplanan veriler üzerinde Kaiser Meyer Oklin =.98 ve Bartlett (Ki Kare= 45414,  $p < .001$ ) test analizleri sonuçları ile faktör analizinin yapılabileceği anlaşılmıştır. Bu aşamada yeni geliştirilen bir ölçek olmasından dolayı *ölçek maddelerinin en yüksek varyansları çıkarmalarını sağlamak amacıyla* ile faktör analizinde oblimin dönüşümlü temel bileşenler analizi yöntemi (principal components analysis with an oblimin rotation) kullanılması *tercih edilmiştir*. Yapılan faktör analizi sonucunda tüm maddelerin toplam varyansın % 71’ini açıklayan ve öz değeri 1’in üzerinde olan iki faktörden oluştuğu anlaşılmıştır. Ancak “Scree Test uygulayarak grafik eğrisinin eğiminde gerçekleşen ilk ani değişikliğe kadar olan faktörlerin benimsenmesi öngörülmektedir (Kline, 1994) Başlangıçta iki faktörlü görünen yapının Scree Test analizinde üç faktörlü olabileceği anlaşılmış olup sonuçları Scree Plot grafiğinde verilmiştir.

Bu aşamada maddelerin faktör dağılımları, faktör yükleri, her bir maddenin söz konusu değerlere katkıları incelenmiştir. Bu değerlendirmeler sonucunda maddelerin ölçekte kalabilmesi için her bir faktörde en az. 35 faktör yükü ile görünmesi ve aynı maddenin bir diğer faktörde görünüyorsa bunun. 20’nin üzerinde olmaması ölçüt olarak benimsenmiştir.

**Tablo 1***Öğretmen Değerlendirme Envanteri Faktör Yapısı*

Madde No	FAKTÖRLER		
	Faktör-1	Faktör-2	Faktör-3
M1	.84		
M2	.89		
M3	.86		
M4	.87		
M5	.80		
M6		.64	
M7		.68	
M8		.55	
M9		.72	
M10		.74	
M11		.51	
M12		.51	
M13		.56	
M14		.68	
M15		.68	
M16			.57
M17			.76
M18			.57
M19			.70
M20			.39
M21			.38
M22			.54
M23			.35

Temel bileşenler analiz yöntemi ile yapılan faktör analizi sonuçlarına göre 23 maddenin toplam varyansın % 71'ini açıkladığı anlaşılmıştır. Literatürde faktör analizi çalışmalarında faktör yüklerinin toplam varyansı açıklama oranının alt sınırı % 40 olarak kabul edilmektedir (Kline, 1994). Tablo-1'den anlaşıldığı gibi birinci faktör yükü .80 ile .89 arasında değişen toplam (1-5 arasında) beş maddeden oluşup toplam varyansın % 61'ini açıkladığı anlaşılmaktadır. Birinci faktör öğretmenin *alan bilgisini* ölçen ifadelerden oluşmaktadır. İkinci faktör toplam varyansın % 6'sını açıklayan ve faktör yükleri .51 ile .74 arasında (5-15 arasında) 10 maddeden oluşmakta olup öğretmenlerin *öğretim becerilerini* ölçmeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır. Üçüncü faktör ise toplam varyansın % 4'ünü açıklamakta olup faktör yükleri .35 ile .70 arasında değişen öğretmenlerin *iletişim becerilerini* (rehberlik hizmetlerini öğrenci ilişkilerini) ölçen (16-23 arasında) 8 maddeden oluşmaktadır. Öğretmen performans değerlendirme ölçeğinin üç faktörlü olması eleştirilebilir. Ancak gerek öğretmenlerle gerekse uzmanlar ile yapılan görüşmelerde bir öğretmenin performansını, eğitim ve öğretim kalitesini, gösteren alan bilgi düzeyi, öğretim becerileri ve iletişim becerileri rehberlik olmak üzere temel üç boyut olduğu anlaşılmaktadır.

### Güvenirlilik Çalışması Bulguları

Ölçeğin güvenilirlik çalışması için 23 madde üzerinden tüm ölçek için hesaplanan ve ölçeğin iç tutarlılığını gösteren kat sayılar Cronbach alfa = .97, Guttman = .93 ve Birinci yarım = .94 İkinci yarım = .95 , olarak bulunmuştur. Öğretmen Performans Değerlendirme Envanteri (ÖPDE) alt ölçekleri için hesaplanan iç tutarlılık Cronbach alfa kat sayıları; Alan Bilgisi için .92, Öğretim Becerileri için .93 ve İletişim Becerileri (öğrenci ilişkiler,rehberlik) için ise .95 olarak hesaplanmıştır.

Ayrıca öğretmen performans değerlendirme ölçeğinin alt boyutları arasında yapılan Pearson Korelasyon testinde şu bulgulara ulaşılmıştır. Alan Bilgisi toplam puanları ile Öğretim Becerileri toplam puanları arasında .86, Alan Bilgisi toplam puanları ile İletişim Becerileri toplam puanları arasında .71 Öğretim becerileri toplam puanları ile İletişim Becerileri toplam puanları arasında ise .83 düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $p < .001$ ).

Ölçeğin güvenirlik çalışması olarak ölçek maddelerinin toplam ölçek puanları ile olan ilişki dereceleri ve her bir ölçek maddesinin iç tutarlılık katsayısına etkisi Tablo-2'de sunulmuştur.

**Tablo 2**

*Ölçek Maddelerinin Toplam Ölçek Puanları ile Olan İlişki Dereceleri ve Maddelerin İç Tutarlılık Katsayısına Etkisi*

Madde No	Madde Toplam	
	Korelasyon Kat Sayıları	Madde İç Tutarlılık Değişikliği
M1	.75	.96
M2	.79	.96
M3	.77	.96
M4	.77	.96
M5	.71	.96
M6	.79	.96
M7	.76	.96
M8	.72	.96
M9	.79	.96
M10	.77	.96
M11	.59	.97
M12	.67	.96
M13	.71	.96
M14	.81	.96
M15	.81	.96
M16	.81	.96
M17	.80	.96
M18	.81	.96
M19	.79	.96
M20	.74	.96
M21	.74	.96
M22	.78	.96
M23	.70	.96

Yukarıdaki Tablo-2 incelendiğinde ölçek maddelerinin toplam ölçek puanı ile ilişkisini gösteren iç tutarlılık kat sayılarının .59 ile .97 arasında değişen değerler aldığı anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar öğretmen performans değerlendirme ölçeği maddelerinin birbirleri ile uyumlu ve tutarlı olduğunu göstermektedir. Madde toplam korelasyonları açısından en düşük madde olan (Madde 11) ölçekten çıkarılsa bile toplam iç tutarlılık katsayısı anlamlı ölçüde değişmediğinde bu maddenin ölçekte kalmasına karar verilmiştir.

### **Kişisel Bilgi Formunda Yer Alan Sorulara Verilen Cevaplarla İlgili Bulgular**

Araştırma kapsamında ölçek geliştirme çalışmasından bağımsız olarak öğretmen performans değerlendirmesinin merkezinde yer alan

öğretmenlerin performans değerlendirmesi ile ilgili görüş ve düşüncelerini almak amacı ile kişisel bilgi formu hazırlanmıştır. Bu çerçevede Tokat il merkezindeki orta öğretim kurumlarında ulaşılabilen 125 bayan 102 erkek olmak üzere toplam 227 öğretmene kişisel bilgi formunda, öğretmen performansını değerlendirmeye yönelik olarak üç ayrı soru yöneltilmiştir. Soruların orijinal metinleri ve öğretmenlerin sorulara verdiği cevapların analizleri aşağıda tablolar yardımı ayrıntılı olarak açıklanmaya çalışılmıştır.

### 1. Soru:

Öğretmenlerin performansının değerlendirilmesini aşağıdaki kişi ya da gruplardan hangisinin yapmasını öncelikle uygun buluyorsunuz. Size göre hangisinin öncelikli olduğuna karar veriniz.

**NOT:** Bu soruda sizden beklenen uygun bulduğunuz kişi ya da grupları karşılarındaki kutulara 1'den başlayıp 7'ye kadar numara vererek öncelik sıralaması yapmanızdır

Sırası	Grup
	Müfettişler
	Öğretmenler
	Öğrenciler
	Okul yöneticileri (Müdür – Müdür Yrd.)
	Aynı branş öğretmenleri
	Öğrenci Velileri
	Hiçbiri

Araştırma kapsamında yukarıdaki birinci soruya öğretmenlerin verdiği cevaplar frekans test analizleriyle (frequencies test analyses) değerlendirilmiş olup sonuçlar Tablo-3'te verilmiştir.

**Tablo 3**

#### *Birinci Soruya Öğretmenlerin Verdiği Cevapların Frekans Test Analizi*

Meslek-Görev	1.Sıra %	2.Sıra %	3.Sıra %	4.Sıra %	5.Sıra %	6.Sıra %	7.Hiçbiri %
Müfettiş	11,7	13,6	12,5	8,7	11,7	34,2	1,1
Öğretmen	1,4	12,2	32,9	26,1	17,1	9,1	1,1
Öğrenci	69,0	11,4	4,6	4,1	6,8	3,3	0,8
Okul Yöneticisi	6,8	22,6	14,9	30,4	20,7	3,8	0,8
Branş Öğretmeni	7,1	31,8	23,9	17,4	16,3	2,4	1,1
Veli	1,1	7,6	10,3	13,0	20,9	45,9	1,1
Hiçbiri	3,0	0,8	1,1	0,3	0,5	0,8	93,5

Öğretmen performans değerlendirmesi doğrudan öğretmenleri ilgilendirdiğine göre onların görüşlerini ayrıca incelemek yerinde olacaktır. Tablo-3 incelendiğinde öğretmenlerin kendi performans değerlendirmesinde öncelik sıralamasına göre *öğrenci, branş öğretmeni, diğer öğretmen, okul yöneticisi ve velilerin* etkili olmasını istedikleri anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin kendilerini değerlendirmede yetkili kimse olarak öğrencileri birinci sırada tercih ettikleri ve müfettişlerin ise % 31,8 altıncı ve son sırada tercih edildikleri gözlenmektedir. Öğretmenlerin müfettişleri performans değerlendirmede en son sırada tercih etmeleri, aslında müfettiş odaklı mevcut değerlendirme sisteminden memnun olmadıkları ve güven duymadıklarının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Araştırmanın bu sonuçları aynı zamanda öğretmenlerin klasik bir söylem hâline gelen “*Beni öğrencilerime sorun.*” anlayışını doğrular niteliktedir. Yukarıdaki bulgular incelendiğinde öğretmenlerin kendilerini daha yakından ve iyi tanıyan guruplar olan öğrenci, branş öğretmeni, diğer öğretmenlerini kendi performans değerlendirmesinde tercih ettikleri anlaşılmaktadır. Bu sonuçlardan öğretmen performans değerlendirmesinde öğrenci ve meslektaş görüşlerine daha çok ağırlık verilmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Ayrıca araştırmanın bu bulguları “Performans değerlendirmede değerlendirme sonucundan etkilenenlerin katkısı olmalıdır.” şeklindeki bilimsel anlayışla da uyusmaktadır.

2. Soru: Öğretmen performans değerlendirme sonuçları size göre, öncelikle hangi amaç için kullanılabilir.

**NOT:** Bu soruda sizden beklenen aşağıda karışık olarak verilen şıkları karşısındaki kutulara 1’den başlayıp 6’ya kadar numara vererek önem sırasına göre dizmenizdir.

Öğretmen maaş ve ücretlerinin artırılmasında
Tayin ve nakil işlemlerinde
Öğretmenlerin derece ve kademe ilerlemesinde
Yurt dışı görevlendirmelerde
Öğretmenlerin yöneticiliğe yükselmesinde
Yüksek puan alan öğretmenlerin ödüllendirilmesinde

Araştırma kapsamında yukarıdaki ikinci soruya öğretmenlerin verdiği cevaplar frekans test analiziyle (frequencies test analyses) değerlendirilmiş olup sonuçlar Tablo-4’te verilmiştir.

**Tablo 4***İkinci Soruya Öğretmenlerin Verdiği Cevapların Frekans Test Analizi*

ÖPDE'nin Kullanım Amacı	1.Sıra %	2.Sıra %	3.Sıra %	4.Sıra %	5.Sıra %	6.Sıra %
Maaş ve ücretlerinin artırılmasında	26,5	26,5	19,7	16,7	16,7	9,1
Tayin ve nakil işlemlerinde	6,8	12,9	20,5	23,5	21,2	15,2
Derece ve kademe ilerlemesinde	29,5	34,1	13,6	12,9	7,6	2,3
Yurt dışı görevlendirmelerde	9,8	16,7	14,4	7,6	22,0	29,5
Öğretmenlerin yönetici olmalarında	12,1	10,6	18,2	21,2	18,2	19,7
Yüksek puan alan ödüllendirilmesinde	13,7	15,3	13,7	18,3	13,0	25,2

Tablo-4 incelendiğinde öğretmenlerin performans değerlendirme sonuçlarını maaş veya ücretlerinin artırılmasından çok öncelikle ve sırası ile *derece kademe ilerlemesinde, tayin ve nakil işlemlerinde ve yurt dışı görevlendirmelerde* kullanılmasını tercih ettikleri anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin ekonomik koşullarının iyi olmadığı göz önüne alındığında performans değerlendirme sonuçlarını maaş veya ücretlerin ayarlanmasından çok derece, kademe ve tayin işlemlerinde kullanılmasını tercih etmemeleri ilginç bulunmuştur. Bu sonuçlar ışığında öğretmenlerin ülkenin ekonomik koşulları nedeni ile maaş ve ücretlerinde artış beklentisi içinde olmadıkları söylenebilir. Ancak öğretmenlerin mevcut sistemde *derece ilerlemesine, tayin ve nakil işlemleri ve yurt dışı görevlendirme yönteminden* memnun olmadıkları ve adil ve objektif olduğu yönünde güven duymadıkları için daha objektif olacağına inandıkları performans değerlendirme sonuçlarının etkili olmasını arzu ettikleri şeklinde yorumlanabilir.

3. Soru: Öğretmen performans değerlendirmesinin ne kadar süreyle yapılmasını uygun buluyorsunuz.

a) Yılda bir kez yıl sonlarında
b) Yılda iki kez dönem sonlarında
c) İki yılda bir
d) 3-5 yılda bir

**Tablo 5***Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Yapılış Aralığı Frekans Test Analizi*

ÖPDE'nin Yapılış Aralığı	Oran %
Yılda iki kez dönem sonları	47,0
Yılda bir kez yıl sonu	34,1
İki yılda bir kez	12,1
3-5 yılda bir kez	6,8



Tablo-5 incelendiğinde katılımcı tüm grupların öğretmen performans değerlendirmesini yılda iki kez dönem sonlarında yapılmasını uygun buldukları anlaşılmaktadır.

## Tartışma

Sürekli değişen dünyada, değişerek gelişmek varlığını sürdürmenin tek yoludur. Bunun için ise teknolojik gelişmelerin yanı sıra insan kalitesi ve verimliliğinin de iyileştirilmesi şarttır. Organizasyonda insanı küstürmeden ondan daha etkin faydalanmanın yolu etkili bir performans yönetim sisteminin kurulmasına bağlıdır. Etkin bir performans değerlendirme sistemi ise her zaman çok yönlü geri beslemelerin alındığı dinamik bir organizasyon yapısı ile mümkündür.

London ve Beatty (1993)'e göre sadece yukarıdan aşağıya, hiyerarşinin egemenliğindeki bir değerlendirme sistemi, işletme etkinliği ve verimlilik problemlerimizi hiçbir zaman çözmeyecektir. Bu açıdan bakıldığında ülkemizde yürütülen müfettiş odaklı değerlendirme sisteminin amacına neden ulaşamadığı daha iyi anlaşılmaktadır. Sürekli değişimin yaşanacağı gelecekte, yönetsel etkinlik ve örgütsel verimliliğin anahtarı *insan* olacaktır. Bu nedenle önümüzdeki yıllarda *360 derece performans değerlendirme sistemi* kurumların bütün fonksiyonlarının ahenkli bir şekilde çalışmasının teminatı, hem organizasyona hem de çalışanlara geri besleme vermesi açısından yönetsel yapısının en önemli dayanağı olacaktır (London, & Beatty, 1993).

Performans değerlendirmenin amacı; organizasyondaki çalışanların iyiden kötüye doğru sıralanması değil; örgütsel amaçların astlar tarafından öncelikle anlaşılma ve benimsenme derecesinin ortaya çıkarılması amaçların herkes tarafından asgari seviyede yerine getirilmesinin temin edilmesi ve herkesin mutlu olduğu dinamik çalışma ortamının sürekli muhafaza edilmesidir (Kaplan, & Palus,1994). Amirden çalışanlara bakışın bir göstergesi olan klasik performans değerlendirme sistemleri günümüzde bu noktada iflas etmişlerdir. Çünkü performans değerlendirme sisteminden organizasyonun esas beklentisi gelecekteki kariyer planlamalarında kimin nerede olduğunun tespit edilmesinde bir araç olması değil, çalışanlar boyutunda sisteme önemli geri beslemeler vermesi; sistemi sürekli olarak geleceğe ve örgütsel vizyona yönlendirmesi, organizasyonu yarınlara taşımasıdır.

Eğitim ile performans değerlendirme ilişkisi bu noktadan başlar. Performans değerlendirme organizasyondaki eğitim ihtiyaçlarının tespitinde bir yoldur, eğitim ihtiyaçlarının önemli bir kısmı hakkında bizleri bilgi sahibi kılar. Değerlendirme bireylerin gelişimini cesaretlendiren eğitim sürecinin düzenli bir parçası olmalıdır. Eğitim ve değerlendirme başarılı olabilmesi için, çalışanların performanslarını geliştirmeyi öğrenmeyi istemeleri, yöneticilerin ise çalışanlara performans seviyelerini arttırmada yardım etmeleri ve öğretmeleri gerekmektedir (Gruner, 1997). İş organizasyonlarının önemli bir hedefi çalışanların iş performanslarının geliştirilmesidir. Başarılı bir performans geliştirme yaklaşımının bir parçası olarak *geri besleme* veya *performans bilgisi* genellikle üzerinde fikir birliğine varılan ihtiyaçtır. Geri besleme performansı geliştirir düşüncesi kabul görmektedir. 360 derece değerlendirme sistemini diğerlerinden ayıran temel fark bu *geri besleme* özelliğidir.

360 derece geri bildirim modeline dayalı, “*Öğretmen Performans Değerlendirme Envanterinin (ÖPDE)*” diğerlerinden farkları ve sağlayacağı faydaları Bracken’ının 1996 ve Wells’in 1999 yılındaki çalışmasından uyarlayarak aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür

- *Çok sayıda değerlendiriciye imkân vermek suretiyle bir kişinin sübjektif değerlendirmesini engeller,*
- *Çalışanların, öğretmenlerin yaptıkları işi çevresindekiler tarafından nasıl algılandığını görmesini sağlar,*
- *Geri besleme sağlayarak, çalışanların, öğretmenlerin sistem içindeki yerlerini onlara gösterir,*
- *Amirler, eğitim yöneticileri çalışanlarının (öğretmenlerinin) kabiliyetleri ve yetenekleri konusunda daha geniş ve objektif bilgi sahibi olurlar,*
- *İşe göre çalışan yerine, çalışana göre iş yaratılmasına hizmet eder,*
- *Kurumun içindeki eğitim yöneticilerinin ortama uymasını ve kendini geliştirmesini kolaylaştırır,*
- *Okulun yöneticilerden ne beklediğini ortaya koymasına yardımcı olur.*

Eğitim ve öğretimin kalitesinin yükseltilmesi ve bu kalitenin devam ettirilebilmesi, sürekli gelişme ve yeniliklere açık olma anlayışıyla mümkün olmaktadır. Bu anlayışın öncüsü ve uygulayıcısı da

kuşkusuz, öğretmenlerdir. Bir okuldaki eğitimin kalitesi öğretmenlerinin kalitesine ve okulun eğitim felsefesine bağlıdır. Zamana bağlı olarak her meslekte olduğu gibi öğretmenlerde de amatör ruh ve heyecan kaybolmakta motivasyon düşmekte mesleki tükenmişlik ve monotonluk yaşanmaktadır. Değerlendirme sürecinin en önemli amacı işlevsel olmasıdır. Yani değerlendirme sonunda öğretmenlere geri bildirim vererek motivasyonlarını artırmak, eksikliklerini gidererek gelişmelerine yardımcı olmaktır. Bu da öğretmenlerin değerlendirme sonuçlarına göre ihtiyaçları doğrultusunda bir eğitim verilerek sağlanabilir. Oysa ülkemizde yıl sonunda, tatil öncesi yapılan zorunlu hizmet içi eğitimlerinin verimliliği ve kalitesi yıllardır sorgulanmaktadır. Bu nedenle öğretmen performans değerlendirme sonuçlarına göre öğretmenlerin eksik oldukları alanlarda yapılacak hizmet içi eğitim faaliyetleri daha anlamlı olacaktır.

Öğretmen performans değerlendirmesinde diğer önemli bir sorun ise performans değerlendirmede hangi kişi ya da grupların etkili olacağıdır. Artık günümüzde 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. Bu araştırmadan çıkan sonuçlara göre öğretmenlerin kendilerini daha yakından ve iyi tanıyan gurupları (öğrenci, branş öğretmeni, diğer öğretmenler) kendi performans değerlendirmesinde tercih ettikleri anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar performans değerlendirmedeki bilimsel anlayışla da uyuşmaktadır. Öğretmen performans değerlendirmesinde öğrencilerin görüşlerini almak anlamlı bulunmaktadır. Çünkü öğrenciler, derslerine giren öğretmeni öğretmenlik yönüyle en iyi tanıyan ve bu durumdan etkilenen kitledir. Ayrıca öğrencilerin sayıca çokluğu müfettiş veya yönetici değerlendirmesine göre istatistiksel olarak daha güvenilir ve objektif ve anlamlı sonuçlar verecektir. Türkiye'deki teftiş ve değerlendirme sistemiyle ilgili olarak yapılan inceleme ve araştırma bulgularından çıkan sonuçlara göre ülkemizde müfettiş odaklı değerlendirme sisteminin objektif, güvenilir ve işlevsel olmadığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla ülkemizde eğitim ve öğretimde motivasyonu kaliteyi artırabilecek, çoklu veri kaynaklı, 360 derece geri bildirim modeline dayalı, katılımcı, şeffaf, işlevsel objektif ve güvenilir bir öğretmen performans değerlendirme sistemine acil ihtiyaç vardır. Bu araştırmada bu ihtiyacın bir sonucudur.

Öğretmen performans değerlendirme sonuçlarının öğretmenlere duyurulmasının aşamalı olarak şeffaflaştırılması ve ödüllendirilmesi araştırmacı tarafından önerilmektedir. Böylece sistem daha şeffaf hâlâ gelecek ve bu da öğretmenlerde değerlendirme yapılacağı düşüncesini sürekli aktif tutacak, öğretmenler arasında daha iyi olabilmek için bir yarış havası oluşturarak öğretmenler üzerinde bir *otokontrol sistemi* oluşturacaktır. Uzun vadede bu sistem öğretmenlerin kendi kapasitelerini verimli kullanmaları, kendilerini yenileyerek geliştirmelerini sağlayacak, motivasyonlarını artıracaktır. Bu da kuşkusuz öğretmenlerdeki gelişmelere paralel olarak eğitim ve öğretimdeki kalite ve verimliliği artıracaktır. Ayrıca öğretmenler için hazırlanmış olan kariyer basamakları yükselme sisteminde (uzman ve başöğretmen) objektif ve güvenilir bir performans değerlendirme sonuçlarının kullanılmasının yerinde bir karar olacağı düşünülmektedir.

# The Validity and Reliability of the Teachers' Performance Evaluation Scale

*Recep KOÇAK\**

## **Abstract**

The effectiveness or productivity of organizations is positively related to the performance of the organizations' employees. The results of the studies related to the inspection and evaluation process in the Turkish educational system reveal that inspector-focused evaluation systems are not objective, reliable, or functional. Therefore, in order to raise the quality of education in Turkey, there is an urgent need for a teacher evaluation system that is multiple data-driven, participatory, transparent, functional, objective, and reliable. The purpose of the present research was to fulfill this objective. Study was conducted on 261 high school students in downtown Tokat. A teacher performance evaluation scale was developed based on the 360 degree feedback model and the new scale was investigated in terms of validity and reliability. The results show that the Teacher Performance Evaluation Scale was valid and reliable in measuring high school teachers' performances.

## **Key Words**

Education, Performance Evaluation, Teacher, Scale Development.

*\*Correspondence:* Asist. Prof. Dr. Recep KOÇAK, Gaziosmanpaşa University Faculty of Education, Department of Educational Sciences, 60110 Tokat, Turkey. E-Mail: srecepkocak@hotmail.com

Performance is defined as all the behaviors and actions that an employee performs in the process of fulfilling his/her duties (Başaran, 1985). The very first studies of employee evaluation have started in the 90's among public institutions in the US. In this context, early studies of employee effectiveness that Taylor has pioneered are considered to be the first in the field (Baransel, 1993). The effectiveness or productivity of organizations is positively related to the performance of the organizations' employees. The evaluation of an organization's employees also indicates the degree to which the organization has reached its targets. In today's world economical and social structures are being changed rapidly and these changes directly affect worker behaviors. Similar to other occupations, it is important and motivating for employees of educational institutions to receive feedback. That is, a teacher needs to know how good of a teacher s/he is or what the strong or weak sides of her/him. One of the most important issues in giving teachers feedback on their teaching performances is measuring their performances in a valid and reliable way. According to Başaran (1995), there is a great need for an encompassing evaluation model that will assess schools, teachers, and school administrators.

The evaluation of teachers' performances is different from the workers of other occupations. It is unique to teaching because there is no turning back in this profession. That is, a salesman or a physician can be evaluated by the number of costumers he or she might have; however, there is not such a criterion for teachers in most situations, especially in the public schools. Teachers face different student populations in every academic year. In addition, a more objective way of evaluating employees in any work place depends on a clear description of what is expected of the worker in that field. However, the roles and duties of teachers who are working under the ministry of national education are not clearly defined. Because of this lack of clarity, the evaluation efforts in national education system do not yield the expected results (Taymaz, 1993).

In contemporary educational systems, it is now accepted that the evaluation of teacher performances is a great necessity. Nonetheless, the specifics of this evaluation process are not known. For example, who is to conduct the evaluation, what will be the criteria against which teachers evaluated, who will evaluate the teacher,

and when to conduct evaluation are some of the common questions. Tomkins (1952) studied the Turkish educational system and indicated that the system is based on superintendent-focused evaluation which does not serve well. He explains that he has asked hundreds of teacher and school administrators whether the evaluation of superintendents was useful at all for their schools or for career. He has never received a positive answer to this question. In another study of 1196 teachers and 104 superintendents (Karagozoglu, 1972), it was found that neither the teachers nor superintendents believed that the evaluation has contributed to the educational system. In a more recent study, Ozbek (1997) studied 219 primary and 22 secondary school teachers. He found that teachers expressed a desire for guidance from superintendents and an objective evaluation from them. In addition, most teachers indicated a desire for demolishing the superintendent system. In 1995, the National Ministry of Education conducted a study titled the evaluation of teachers among 467 teachers, 346 principals, and 813 superintendents. The results of this study showed that most participants indicated that teachers' performance evaluations should be built upon a multiple data source including superintendents, other teachers, students, the teacher himself/herself, and parents.

Performance evaluation is a process of measurement and appraisal of employees' individual achievements and behaviors that is performed in certain intervals. In the recent years, it has been recognized that even though the human factor is the most important element in organizational systems, performance evaluation is also a crucial element. Among the latest performance evaluation systems, the 360 degree feedback system gathers information about an employee's behaviors and the factors that affect his behaviors from his supervisors, peers, team members, costumers, and steak holders. The purpose of this system is to help workers see their weak and strong aspects and gain vision about the areas where they need professional help (Wells, 1999). In the gist of 360 degree feedback system, there are eight basic areas that need to be screened continuously (Lassiter,1997):

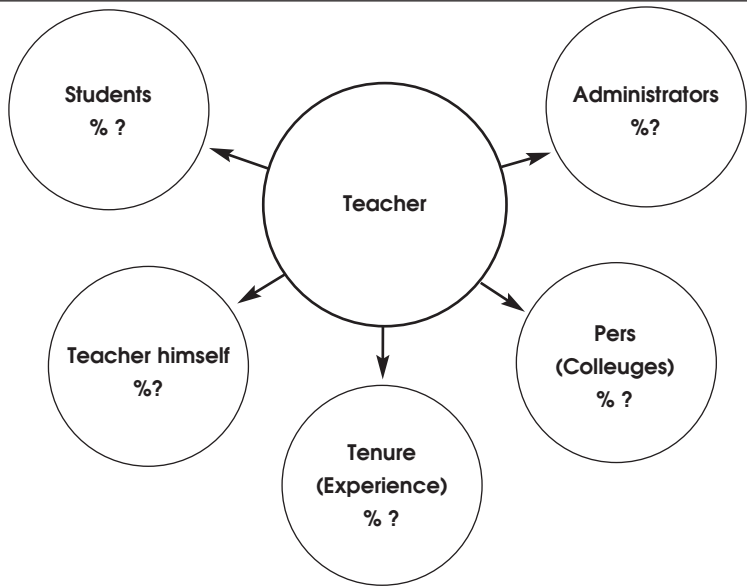
- .Communication
- . Leadership
- . Adopting for changes

- . Relationship with others
- . Production
- . Training others
- . Administration
- . Professional Growth

A teacher performance evaluation model based on the 360 degree feedback model is illustrated in Figure 1.

**Figure 1**

*A Multi-faceted Holistic Model For Teacher Performance Evaluation*



The review of the literature on the inspection and evaluation system in Turkey showed that the Turkish evaluation system is superintendent-focused and it is not objective or functional. Therefore, in order to increase the quality of education and/or the motivation in teaching profession in Turkey, a multi-faceted, multiple data-driven, transparent, functional, objective, valid, and reliable teacher performance evaluation system is needed. Such a model is called 360 degree feedback model in the literature. The present study is a small but important step in this direction. The study aimed to develop an instrument for the purpose of the performances of second-



dary school teachers' performances.

**Method** The sample of the study was a total of 261 high school students who were attending the classes during the 2004-2005 academic year. Sixty nine of the participants were from Tokat Anatolian High School and 192 were from Gaziosmanpaşa High School.

In order to collect the data, The Teacher Performance Evaluation Inventory (OPDE) and a personal information sheet were used. The instrument was developed by the researcher. The validity and reliability of the instrument were investigated in the present study. First, the performance evaluation literature was reviewed and based on the review of the literature, categories were designed. Then, several teachers and students were interviewed and new items were generated. A total of 43 5-point, Likert-type items were prepared. Items were presented to experts and based on the expert suggestions, the inventory was reduced to 23 items

## Results

### *Validity Results*

Construct validity of the inventory was investigated through exploratory factor analysis. Principal component analysis with oblimin rotation was used to extract the items. Twenty three item accounted for 71% of the total variability. Two factors had eigenvalues greater than one; however, the Scree plot showed three factors. At this point, each items' factor loadings were investigated. Items that had a loading .35 or greater with one of the three factors were retained in the inventory. Table 1 shows the items and their factor loadings.

According to the results of principal component analysis, 23 items accounted for 71% of the total variability under three components: Field Knowledge, Teaching Skills, Communication Skills.

### *Reliability Results*

Internal consistency of the 23 items was found to be .97. In terms of the subscales, the internal consistency of the Field Knowledge was found to be .92; Teaching Skills was found to be .93, and Communication Skills was found to be .95.

**Table 1***The Teacher Performance Evaluation Inventory Items' Factor Structure*

Items	Factors		
	Factor I	Factor II	Factor III
1	.84		
2	.89		
3	.86		
4	.87		
5	.80		
6		.64	
7		.68	
8		.55	
9		.72	
10		.74	
11		.51	
12		.51	
13		.56	
14		.68	
15		.68	
16			.57
17			.76
18			.57
19			.70
20			.39
21			.38
22			.54
23			.35

*Descriptive Results*

The teachers were asked who should be more involved in the performance evaluation of teachers.

**Table 2***Parties Involved in the Evaluation Processzi*

Meslek-Görev	1. %	2. %	3. %	4. %	5. %	6. %	7. none %
Superintendent	9,1	16,7	1,4	12,1	16,7	31,8	2,3
Teachers	0,8	13,6	24,2	32,6	18,2	7,6	3,0
Students	59,1	6,8	7,6	7,6	12,1	4,5	2,3
School Administrators	11,4	19,7	23,5	18,9	21,2	3,8	1,5
Colleagues	10,6	30,3	18,2	15,9	18,9	3,8	2,3
Parents	1,5	10,6	1,5	12,9	12,1	47,0	3,0
None	7,6	2,3	2,3	,8	1,5	1,5	84,1

**Discussion**

Developing through changes is the only way of existence in a continuously changing world. For this, the betterment of the quality of mankind and his productivity is a must in addition to technological

developments. One way of benefiting from human power in organizations is the establishment of an effective performance management system. Such a system is always a dynamic structure which is fed by multiple feedbacks.

According to London and Beatty (1993), an evaluation system based on hierarchy will never solve any business effectiveness or productivity. Looking from this perspective, it is quite clear why the superintendent-focused evaluation system is not very effective in Turkish education. The review of the literature on the topic indicates that such an evaluation system is not objective, reliable, or functional. Therefore, in order to increase the quality of education in Turkey, a more reliable, participatory, transparent, functional, and objective teacher performance evaluation system is needed. The present research is a result of this necessity.

The inventory developed and tested in the present study is partly based on the 360 degree feedback model. According to Debare (1997), this feedback model has several advantages as follows:

- Prevents a single evaluator's subjective judgment because it uses multiple evaluators,,
- Helps teachers see how their works are perceived by surrounding environment,
- Helps teachers see their places in the system by providing feedback,
- Helps school administrators have objective information about their teachers' abilities and competences,
- Helps the establishment of work environments appropriate for the workers,
- Helps the personal developments of school administrators.

## Kaynakça / References

- Barensel, A. (1993). *Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi* (I. Cilt). İstanbul: Avciol Matbaası.
- Başar, H. (1995). *Öğretmenlerin değerlendirilmesi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Başaran, İ. E. (1985). *Eğitimde işgören değerlendirilmesi. Eğitim yönetimi ve denetleme sempozyumu*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları. No: 147, s. 93–102.
- Bracken, DW. (1996). Multisource (360-degree) feedback. Surveys for individual and organizational development. In *Organizational Survey. Tools for Assessment and Change*, Kraut A.I (Ed). San Francisco: Jossey-Bass. p, 117-143
- Gökıap, M. (2005). Türkiye'deki öğretmenlerin meslek bilgisi, alan bilgisi, sosyal yönleri ve kişiliklerine ilişkin bir araştırma. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 17, 169-179.
- Gruner, S. (1997). *Feedback from Everybody*. Inc., s: 102.
- Kaplan, R. E., & Palus, C. J. (1994). *Enhancing 360-degree feedback for senior executives: How to maximize the benefits and minimize the risks*. Center for Creative Leadership, Harvard Business School Press, s.167-257
- Karagözoğlu, G. (1972). *Türk eğitim düzeninde bakanlık müfettişlerinin rolü*. Ankara: MEB PAK Dairesi Araştırma Özeti.
- Kline, P. (1994). *An easy guide for factor analysis*. U.K. Routledge.
- Lepsinger, R., & Lucia, A. D. (1997a). *The art and science of 360 degree feedback*. San Francisco: Pfeiffer.
- London, M., Wohlers, A. J., & Gallagher, P. (1990). 360 degree feedback surveys: A source of feedback to guide management development. *Journal of Management Development*, 9, 17-3 1.
- London, M., & Beatty, R. W. (1993). 360-degree feedback as competitive advantage. *Human Resource Management*. 32, 353-372.
- MEB EARGEAD, (2000). *Öğretmenlerin performans değerlendirme modeli ve sicil raporları*. Yayınlanmamış araştırma, Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı yayını.
- Özbek, O. (1997). *Öğretmenlerin ders teftişi etkinliklerinde müfettişlerden beklentiler ve bu beklentilerin müfettişlerce gerçekleştirilme düzeyleri Niğde il örneği*. Yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Peterson, K. D. (1995). *Teacher evaluation: A comprehensive guide to new directions and practices*. California: Corwing Press.
- Taymaz, H. ( 1992 ).*Teftiş kavramlar, ilkeler, yöntemler*. İstanbul: Kadiođlu Matbaası.
- Tomkins, E. (1952). *Türkiye Cumhuriyeti orta dereceli okullarda organizasyon idare ve teftiş*. Ankara: Maarif Basımevi.
- Wells, S. J. (1999). A new road: Traveling beyond 360-degree evaluation. *HR Magazine*., 44, (99)

**EKLER****Öğretmen Performans Değerlendirme Ölçeği (ÖPDE)****Değerli Katılımcılar**

Bu ölçek okulunuzdaki eğitim ve öğretimin kalitesini yükseltmek amacıyla sürdürülen çalışmaların önemli bir parçasıdır. Aşağıda öğretmenlerinizle ilgili düşüncelerinizi içeren ifadeler bulunmaktadır. Sizden istenilen her bir ifadeyi dikkatlice okuyarak dersinize giren her öğretmenle ilgili düşüncelerinizi cevap kâğıtlarında **1'den 5'e** kadar sıralanan puanlardan birisini işaretleyerek belirtmenizdir.

**Örnek:** Öğretmen dersine zamanında girip çıkmaya özen gösteriyor.

Yrd. Doç. Dr. Recep Koçak  
Gaziosmanpaşa Üniversitesi

1	2	3	4	5
0	0	0	0	0

- 1- Alanına hâkim bilgili bir öğretmen.
- 2- Ders anlatırken konuyla ilgili verdiği bilgiler doyurucu oluyor.
- 3- Dersi ile ilgili yeni gelişmeleri, yenilileri takip ederek kendini geliştiriyor.
- 4- İşlenen konularla ilgili sorduğumuz soruları çözüyor tatminkâr cevaplar veriyor.
- 5- Ders kitabı dışında farklı kaynaklardan yararlanarak konuları zenginleştiriyor.
- 6- Konuları öğrencilerin seviyesine inerek, anlaşılır bir dil ve ses tonuyla anlatıyor.
- 7- Ders konularını günlük yaşamdan örneklerle bağlayarak dersi anlamlı ve çekici hâle getiriyor.
- 8- Derse zamanında girip çıkmaya, zamanı verimli kullanarak konuları bitirmeye özen gösteriyor
- 9- Merak uyandırıcı, ilginç sorularıyla öğrencileri motive ederek, derse katılmaya ve öğrenmeye teşvik ediyor.
- 10- Derste öğrencilerin doğal, rahat ve yaratıcı olabilecekleri uygun ortam oluşturuyor
- 11- Ders saati dışında da öğrencilerin anlamadığı konuları anlatıyor, sorularını çözüyor.
- 12- Sınav (yazılı) kâğıtlarını özenle ve tarafsız okuyor.
- 13- Sınıf içi düzen ve disiplini zor kullanmadan, kolaylıkla sağlıyor, dersin kaynamasına izin vermiyor.
- 14- Öğrencilerin istedikleri soruları rahatlıkla sormalarına izin verip, konuları sabırla tekrar anlatıp özetliyor.
- 15- Bol örnek vererek konuların tam anlaşılmasını sağlıyor.
- 16- Öğrencileriyle yakından ilgilenip, değer veriyor yapıcı ve olumlu ilişkiler kuruyor.
- 17- Öğrencileriyle olan ilişkilerinde tutarlı ve adil davranıyor.
- 18- Her türlü sorunlarımızı içtenlikle ve sabırla dinliyor, bizi anlıyor, güven veriyor.
- 19- Öğrencilerine karşı ön yargısız, demokratik ve hoşgörülü davranıyor
- 20- Ders dışında da yapıcı ve samimi ilişkilerini devam ettirerek sosyal ve kültürel yönden gelişmemize özen gösteriyor.
- 21- Öğrenciler arasında yaşanan kırınglık ve çatışmaları çözüp tathya bağliyabilmek için çabılıyor.
- 22- Güler yüzlü sıcak ve samimi davrandığı için yanında öğrenciler kendini rahat hissediyor.
- 23- Öğrencilerin gelişmesi için diğer öğretmen ve velilerle yakından ilgilenip dostça ilişkiler kuruyor.

T.C  
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI  
TOKAT ANADOLU LİSESİ  
ÖĞRETMEN PERFORMANS DEĞERLENDİRME ENVANTERİ SONUÇLARI  
(ÖĞRETMEN KARNESİ)

Değerlendirilen Öğretmenin Adı Soyadı: .....

Öğretmenin Branşı (Girdiği Ders): Matematik

**ÖPDE= Öğretmen Performans Değerlendirme Envanteri**

Öğretmenin Değerlendirilen Alanları	YÜZ ÜZERİNDEN DEĞERLENDİRİLEN PUANI	OKULUN DEĞERLENDİRMEYE GİREN ÖĞRETMENLERİNİN ORTALAMASI
ALAN BİLGİSİ	91,53	80,32
ÖĞRETME BECERİLERİ	88,71	80,18
ÖĞRENCİ İLİŞKİLERİ	84,71	77,17
OKULUN GENEL ÖPDE PUANI (Ortalaması)	87,92	79,16

**Not:** Değerlendirme yüz (100) tam puan üzerinden yapılmaktadır. Bu sonuçları kendinizi geliştirmek için bir ipucu ve özeleştiri olarak kabul etmenizi temenni eder meslek yaşamınızda başarılar dilerim.