

Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Süreci Hakkındaki Görüşleri: Nitel Bir Araştırma¹

Mustafa TOPUZ² & Kürşad YILMAZ³

ÖZET

Bu çalışma, 2015-2016 eğitim öğretim yılında ilk kez uygulanan Performans Değerlendirme Sistemine dair okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşlerini belirlemeyi amaçlayan nitel bir araştırmadır. Araştırma kapsamında 2016-2017 eğitim öğretim yılında Kütahya il merkezinde farklı eğitim kademelerinde görev yapan 22 okul müdürü ve 22 öğretmen ile performans değerlendirme sistemine dair hazırlanan sorular doğrultusunda görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmada temel nitel araştırma deseni kullanılmıştır. Araştırmada okul müdürlerinin ve öğretmenlerin performans değerlendirme süreci hakkındaki görüşleri betimleyici bir yaklaşım izlenerek ortaya koyulmuştur. Performans değerlendirme süreci katılımcıların çoğunluğu tarafından kabul gördüğü tespit edilmiş, performans değerlendirme sistemine yönelik eleştiri ve öneriler elde edilen bulgular doğrultusunda yorumlanmıştır.

Anahtar Sözcükler: Denetim, Okul müdürleri, Öğretmenler, Performans, Performans değerlendirme

 DOI Number: <http://dx.doi.org/10.22521/jesr.2019.92.3>

e-ISSN 2146-5266

Received Date: 06.09.2019

Accepted Date: 23.09.2019

Atıf için / Please cite as:

Topuz, M., & Yılmaz, K. (2019). Okul müdürleri ve öğretmenlerin performans değerlendirme süreci hakkındaki görüşleri: Nitel bir araştırma. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi - Journal of Educational Sciences Research*, 9(2), 82-113. <https://dergipark.org.tr/ebader>

¹ Bu makale Prof. Dr. Kürşad Yılmaz'ın danışmanlığında Mustafa Topuz tarafından hazırlanan "Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Süreci Hakkındaki Görüşleri: Nitel Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasına dayalı olarak hazırlanmıştır.

² Okul Müdürü - Linyit İlkokulu, Kütahya, mgtopuz43@gmail.com - ORCID: 0000-0001-6720-4532

³ Prof. Dr. - Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, kursadyilmaz@gmail.com - ORCID: 0000-0002-3705-5094

GİRİŞ

Örgütsel etkililiğin sağlanması için vazgeçilmez bir süreç olan denetim ile ilgili etkinlikler son yıllarda performans değerlendirme etkinliklerine dönüşmüştür. Performans değerlendirme, bir değerlendiricinin önceden saptanmış ölçütlerle karşılaştırma ve ölçme yoluyla, çalışanların işteki performansını değerlendirmesi sürecidir (Palmer, & Winters, 1993). Performans değerlendirme, kişiden beklenen ile kişinin ulaştığı sonucun karşılaştırılması (Açıkalın, 2002) olarak da tanımlanmaktadır. Performans değerlendirmenin temel amacı, örgütsel etkililiğin artırılması için çalışanların kendilerini geliştirmelerine katkı sağlamaktır. Ayrıca etkili bir performans değerlendirmede, çalışanlara gösterdikleri performansların neticesinde dönüt verilmesi, başarısız olan çalışanların gelişim sürecine dâhil edilmesi, değerlendirme sürecine çalışanın dâhil edilerek başarısının artırılması beklenmektedir (Bozkurt-Bostancı, 2004). Performans değerlendirme, örgütün misyonunu gerçekleştirerek, stratejik amaçlarını gerçekleştirmesi için lazım olan performans göstergelerinden faydalanıp, örgütün maddi manevi tüm bileşenleri hakkında veri toplayıp, ölçülüp değerlendirilmesi sürecini ifade etmektedir. Performans değerlendirme süreci genel olarak “önleme, düzeltme, isteklendirme ve geliştirme” süreçlerini kapsamaktadır (Alphan-Şentuna, 2007). Yapılan tanımlara bakıldığında performans değerlendirme ile çalışanların etkililiğini arttırmak hedeflenmektedir. Bu hedefe ulaşmak için ortaya konulması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın örgüte yerleştirilmesi gerekmektedir. Performans değerlendirme, çalışanların da ortak bir anlayış doğrultusunda örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gösterdikleri ortak çabaların yönetildiği, geliştirildiği değerlendirildiği bir süreç olarak ifade edebilir.

Türkiye’de de 2000’li yılların başlarından itibaren eğitimde denetim anlayışı farklılaşmış, şeffaflığın sağlanması, eğitim öğretim sürecinin daha da etkin kılınması gibi gerekçelerle performansa dayalı denetiminden söz edilmeye başlanmıştır. İlk kez Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planında (2001-2005) yer alan performans değerlendirmeyi temele alan şeffaf ve etkili bir performans denetim sisteminin hayata geçirilmesine dair hedefler Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planında da (2007-2013) yer almıştır. Eğitim öğretim sürecinde istenilen hedeflere daha hızlı ulaşmak, öğretmenlere gerekli yardımın ve rehberliğin yapılması için öğretmenlerin performanslarının yakından izlenmesi önemli hale gelmiştir. Eğitim denetiminde öğretmenlerin sergilediği performansın yükseltilerek eğitimde niteliğin arttırılması amacı ile öğrencilerin ve kamunun yararı adına öğretmenlerin performanslarının belirlenmesi ve daha iyi hale getirilmesi ön plana çıkmıştır. Bu noktadan hareketle eğitimde denetime yeni bir boyut kazandıran performans değerlendirme sistemi Türk Eğitim Sisteminde yerini almıştır.

Türkiye’de eğitim örgütlerinde denetim sürecini yürütmek üzere kurulan denetim birimlerinde son yıllarda hızlı değişimler yaşanmıştır. 652 sayılı Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname (Resmi Gazete, 2011) ile Bakanlık bünyesinde önce Rehberlik ve Teftiş Başkanlığı ve İl Milli Eğitim Müdürlükleri bünyesinde Eğitim Denetmenleri Başkanlığı olmak üzere iki ayrı denetim birimi oluşturulmuştur. Bu Kanun Hükmünde Kararnameyle bakanlık bünyesindeki maarif müfettişlerine denetçi, milli eğitim müdürlükleri bünyesindeki maarif müfettişlerine de denetmen denilmiştir (Demirtaş, & Akarsu, 2016). İzleyen süreçte Resmi Gazete’nin 17 Nisan 2015 tarihli 29329 numaralı sayısında yayınlanan Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinin 54. maddesinin 1. fıkrasında “Bu Yönetmelik kapsamında,

Bakanlığa bağlı her derece ve türden eğitim kurumunda görev yapan ve adaylık sürecini tamamlamış olan öğretmenlerin başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek üzere her ders yılı sonunda, görev yaptığı eğitim kurumunun müdürü tarafından değerlendirilmesi yapılır” denilmiştir. İlgili madde gereğince Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) performans değerlendirme sürecini başlatmış ve 2015-2016 eğitim öğretim yılında da uygulamaya koymuştur. Öğretmen performans değerlendirme sisteminin tanıtımı ve değerlendirilmesi amacıyla 02.07.2017 tarihinde Ankara Başkent Öğretmenevinde farklı illerden gelen öğretmenler ile bir çalıştay gerçekleştirilmiştir. Çalıştayda, performans değerlendirme sisteminin sıralama amaçlı olmadığı, Öğretmenlik Mesleği Genel Yeterlikleri kapsamında öğretmenlerin kişisel ve meslekî gelişime yönelik ihtiyaçların belirlenmesinin ve giderilmesinin amaçlandığı belirtilmiştir.

Performans Değerlendirme Sisteminde, okul müdürlerinin öğretmenleri MEB Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği’nde yer alan değerlendirme formundaki maddeler üzerinden değerlendirmesi beklenmiştir. Bu uygulama kapsamında kullanılan değerlendirme formu “Eğitim Öğretimi Planlayabilme, Eğitim ve Öğretim Ortamlarını Düzenleyebilme, İletişim Becerilerini Etkili Kullanabilme, Öğrencileri Hedef Kazanımlar Doğrultusunda Güdüleyebilme, Çevre İmkânlarını Kullanabilme, Zamanı Yönetebilme, Öğretim Yöntem ve Tekniklerini Etkin Biçimde Kullanabilme, Eğitim Öğretim Sürecini Değerlendirebilme, Kurumun Eğitim Öğretim Politikalarına Uyum ve Katkı Sağlayabilme ve Öğretmenlik Mesleğinin Gerektirdiği Genel Tutum ve Davranışları Sergileyebilme” mesleki ölçütlerinden ve 40 adet göstergeden oluşmaktadır. Bu uygulama ile öğretmenlerin performansları “0-Hiçbir Zaman, 1-Nadiren, 2-Bazen, 3-Sıklıkla, 4-Her Zaman” cevap aralığında puanlanmış ve yapılan değerlendirme sonuçları ders yılı bitiminden itibaren bir ay içinde, MEBBİS üzerinde oluşturulan modül üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Aslında Türk Eğitim Sisteminde okul müdürlerinin öğretmenleri denetlemesi konusu yeni bir konu değildir. Denetim etkinliklerinin denetmenler aracılığı ile gerçekleştirildiği dönemlerde de okul müdürlerinin ders denetimi yapma yetkisi bulunmaktaydı. Örneğin 25212 sayılı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği’nin 60. maddesine göre okul müdürü; ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmek, okulu düzene koymak ve denetlemekle (Resmi Gazete, 2003) yetkiliydi. Ayrıca 2508 sayılı Tebliğler Dergisinde yayımlanan “Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Okulları Müdürlüğü Görev Tanımlarında” (MEB, 2000) yer alan okul müdürlerinin görev tanımı ve görev listesinde de benzer vurgular bulunmaktaydı. Bu bağlamda Türkiye’de okul müdürlerinin denetim görevi ile ilgili bazı çalışmalar (Başar, 1981; Özdemir, 1985; Dumrul, 1986; Ekleme, 2001; Özbaş, 2002; Özmen, & Batmaz, 2006; Yılmaz, 2009; Yeşil, & Kış, 2015; Dönmez, & Demirtaş, 2018) yapılmıştır.

Anılan bu araştırmalarda okul müdürlerinin öğretmenleri denetlemesinin bazı olumlu ve olumsuz yanlarına değinilmiştir. Örneğin, öğretmenlerle bir arada olma, onları tanıyabilme şansı ve sorumluluğuna sahip olan yöneticinin, bu olanaklardan yoksun olan denetmenlere göre, öğretmenlerle ilişki kurmada ve bu ilişkileri amaçlara yöneltmede çok daha fazla etkin olabilecek durumda olduğu ve bu bunun çok önemli bir avantaj olduğu belirtilmiştir. Ayrıca yönetici, denetimi yılın veya birkaç yılın birkaç gününde yapmak zorunda değildir. Okul müdürü sürekli olarak okulda bulunduğundan her an, her tür etkinliği denetleyebilecek durumdadır. Böylece örgütün savunmaya geçmiş kısa bir sürelik yanıltıcı durumu engellenmiş olacaktır (Başar, 1981). Okul müdürünün denetimi sürekli

olduğu için diğer denetim elemanlarından daha etkin olmaktadır. Öğretmen ve diğer personelin tüm etkinliklerini gözleyerek gerçek durumu ortaya koyabilir. Okul müdürü çevreyi iyi tanıma sansına sahip olduğu için denetim sonucu belirlenen aksaklıkları düzeltme şansına da sahiptir (Dumrul, 1986). Görüldüğü gibi konu ile ilgili olumlu düşüncenin altında yatan düşünce “aynı örgütsel havayı soluyan kişilerin daha iyi denetim sonuçları elde edebileceği” düşüncesidir (Yılmaz, 2009). Yapılan araştırmalarda (Aslanargun, & Görsoy, 2013; Demirtaş, & Akarsu, 2016) öğretmen denetimini okul müdürlerinin yapmasının en olumlu yanı olarak “okul müdürlerinin öğretmeni daha iyi tanıması” görüşü belirtilmiştir.

Okul müdürünün denetim yapmasının bazı olumsuz yönleri olduğu da ileri sürülmüştür. Okul müdürlerinin zamanlarının büyük bir kısmının yönetsel işlerle geçmesi ve öğretmenlerin denetlenmesi ve geliştirilmesi gibi işlere yeterince zaman ayıramamaları (Akçay, & Başar, 2004); okul müdürlerinin denetim ile ilgili yeterliklerinin düşük olması (Dönmez, 2002); bu yönde bir eğitim almamaları (Yılmaz, 2009) ve aynı okulda çalışan okul müdürünün öğretmenleri nesnel bir biçimde değerlendirmesinin zorluğu bunlar arasında en önemlileri olarak görülebilir. Aslanargun ve Görsoy’un (2013) araştırmasına katılan öğretmenlere göre öğretmen denetimini okul müdürlerinin yapmasının en olumsuz tarafı okul müdürlerinin “Nesnel olmama/Yanlı davranma” ihtimalidir. Demirtaş ve Akarsu (2016) araştırmalarında bu durumu “Taraf tutma (kişisel takıntılar, siyasi görüşler, kişisel ilişkiler, sendika farklılığı... vb.)” olarak belirlemiştir.

Türk eğitim sisteminde öğretmenlerin denetimini kimin yapması gerektiği konusu sürekli olarak yer bulmuştur. Denetmen ve okul müdürü uygulamalarının olumlu ve olumsuz yönlerinin tartışıldığı bir ortamda 2015-2016 eğitim öğretim yılında Performans Değerlendirme Sistemi uygulanmıştır. Bu araştırmanın amacı, 2015-2016 eğitim öğretim yılında uygulamaya konulan performans değerlendirme sistemi ile ilgili olarak okul müdürlerinin ve öğretmenlerin görüşlerinin belirlenmesidir. Bu amaca ulaşmak için şu sorulara yanıt aranmıştır:

1. Performans değerlendirme sürecinde denetim yapılmasına ilişkin okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri nasıldır?
2. Performans değerlendirme sürecinde kullanılan ölçütler hakkında okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri nasıldır?
3. Performans değerlendirme sürecinin avantajları ve dezavantajlarına ilişkin olarak okul müdürlerinin ve öğretmenlerin görüşleri nasıldır?
4. Performans değerlendirmesini kimin yapması gerektiği konusunda okul müdürlerinin ve öğretmenlerin görüşleri nasıldır?
5. Performans değerlendirme sürecinin geliştirilmesine yönelik olarak okul müdürleri ve öğretmenlerin önerileri nelerdir?

YÖNTEM

Model

Türk eğitim sisteminde yürütülen denetim etkinliklerinde son yıllarda önemli değişiklikler yaşanmıştır. Bu değişikliklerin belki de en önemlisi daha önce eğitim denetmenleri aracılığı ile yapılan öğretmen denetimlerinin okul müdürlerince yapılmasıdır. Daha önce yılın belli dönemlerinde belli sürelerle yapılan öğretmen denetimleri, artık okul müdürlerince yapılmaya başlanmıştır. Bu bağlamda 2015-2016 eğitim öğretim yılında

performans değerlendirme sistemi uygulamaya konulmuştur. Okul müdürleri ile öğretmenlerin performans değerlendirme süreci hakkındaki görüşleri ve bu görüşlerden hareketle performans değerlendirme sürecine ilişkin özellikler (ölçütler, sorunlar, öneriler) yorumlamacı bir bakış açısıyla incelenmeye çalışıldığı için araştırmada temel nitel araştırma deseni (Merriam, & Tisdell, 2016) kullanılmıştır. Temel nitel araştırma deseni yoluyla uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinin okullarda nasıl gerçekleştirildiği, uygulamada ne gibi farklılıklar olduğu, değerlendirme ölçütlerinin farklı okul türlerinde görev yapan okul müdürleri ve öğretmenler tarafından nasıl algılandığı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bütün bunların yanında çalışma grubundaki okul müdürleri ve öğretmenlerin performans değerlendirme süreci hakkındaki uygulamalarını ve görüşlerini samimi bir şekilde ve derinlemesine açıklamaları için bu model seçilmiştir.

Katılımcılar

Araştırmada iki aşamalı örneklem alma yoluna gidilmiştir. Birinci aşamada araştırmanın yürütüleceği okulları belirlemek üzere maksimum çeşitlilik örnekleme (Patton, 2001) kullanılmıştır. Bu örnekleme stratejisi benzeşik olmayan bireylerin ya da durumların araştırma sürecine katılmasını olanaklı kılar. Böylece araştırmacı, araştırma için önemli olan çeşitlilik alanlarındaki benzer ya da farklı yönleri sistematik bir şekilde inceleyebilir. Bu araştırmadaki çeşitlilik alanlarını “farklı okul kademeleri” (anaokulu, ilkokul, okulöncesi ve lise) oluşturmuştur. İkinci aşamada ise ölçüt örnekleme (Patton, 2001) işe koşulmuştur. Bu örnekleme strateji kapsamında “(i) performans değerlendirme sürecine denetleyen (okul müdürü) ve denetlenen (öğretmen) olarak katılmış olmak ve (ii) gönüllü olmak” ölçütleri belirlenmiştir. Böylece iki farklı örnekleme stratejisini aşamalı olarak kullanmak anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise olmak üzere tüm okul türlerinde görev yapan ve 2015-2016 eğitim öğretim yılında performans değerlendirme sürecine denetleyen ve denetlenen olarak katılan okul müdürleri ve öğretmenlerin araştırma sürecine dâhil edilmesini sağlamıştır. Bu işlemler sonucunda Kütahya il merkezindeki anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 22 okul müdürü 22 öğretmen araştırmanın katılımcılarını oluşturmuştur. Katılımcıların 31’i erkek, 13’ü kadındır. Katılımcılardan 18’i 30-40; 21’i 41-50 ve 5’i ise 51 yaş ve üstündedir. Katılımcıların kıdemleri 6 yıl ile 35 yıl arasında değişiklik göstermektedir. Yine katılımcıların 21’i okulöncesi-sınıf öğretmeni, 23’ü ise branş öğretmenidir. Araştırmaya 15 farklı branştan okul müdürü ve öğretmen katılmıştır. Katılımcıların 39’u lisans, 5’i ise yüksek lisans mezunudur.

Verilerin Toplanması

Araştırmada okul müdürleri ve öğretmenlerin performans değerlendirme süreci hakkındaki görüşleri yarı-yapılandırılmış görüşmeler yoluyla elde edilmiştir. Araştırmada yarı-yapılandırılmış görüşmeleri gerçekleştirmek üzere açık uçlu sorulardan oluşan bir görüşme formu hazırlanmıştır. İlgili soruların hazırlanmasında benzer araştırmalar ve performans değerlendirme yönetmeliği dikkate alınmıştır. Görüşme soruları hazırlandıktan sonra görüşme formu eğitim yönetimi ve denetimi ile ölçme değerlendirme alanındaki uzmanların görüşüne sunulmuştur. Uzmanlardan alınan öneriler doğrultusunda formda gerekli düzeltmeler ve değişiklikler yapılarak pilot uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Araştırmanın pilot uygulaması 2 okul müdürü ve 2 öğretmen ile yapılmış, alınan cevaplar ve görüşme süresi değerlendirildikten sonra araştırmanın ana görüşmelerine başlanmıştır. Görüşmeler, katılımcılardan izin alınarak, dijital ses kayıt cihazı ile kaydedilmiştir. Katılımcılara, araştırma kapsamında yöneltilen açık uçlu sorular hakkında, görüşme

esnasında veri kayıplarının önüne geçebilmek için sorulara verilen cevapların kayıt altına alınacağı, araştırmanın sonucunda elde edilen bulguların performans değerlendirme sürecinin iyileştirilmesine katkı sağlayacağı yönünde bilgi verilmiştir. Görüşmeler esnasında katılımcıların yönlendirilmemesine özen gösterilmiştir. Araştırma sürecinin güvenilirliğini artırmak için görüşme öncesinde katılımcılarla samimi bir iletişim kurulmaya çalışılmış, araştırmanın içeriği ve amacı hakkında katılımcılara bilgi verilmiştir. Katılımcıların kendilerine yöneltilen sorulara samimi bir şekilde cevap vermelerini sağlamak için isimlerinin deşifre edilmeyeceği, araştırma içinde de kodlarla belirtileceği, tüm katılımcılara ifade edilmiştir.

Görüşme soruları görüşme öncesinde okul müdürleri ve öğretmenlere sunularak ön hazırlık yapmalarına fırsat tanınmıştır. Daha sonra dijital ses kayıt cihazına kaydedilen ve 11 saat 25 dakika 37 saniye süren görüşmeler yazıya geçirilmiştir. Okul müdürleri ile gerçekleştirilen görüşmeler müdür odasında gerçekleştirilirken, öğretmenlerle yapılan görüşmeler öğretmenlerin kendilerini rahat hissedecekleri, rehberlik odası, müdür yardımcısı odası gibi okulun uygun mekânlarında gerçekleştirilmiştir.

Verilerin Analizi

Araştırmada içerik analizi tekniği benimsenerek, okul müdürleri ve öğretmenlerle yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen veriler belirli temalar ışığında özetlenerek yorumlanmıştır. Katılımcılarla yapılan görüşmelerde ses kayıt cihazı ile kaydedilen veriler yazıya geçirilmiş, içerik analizi yapılarak derinlemesine incelenmiş ve katılımcılardan alınan cevaplar ışığında temalar oluşturulmuştur. Elde edilen veriler dört aşamada analiz edilmiştir. Bu aşamaların her biri için uzlaşılı toplantısı yapılmıştır. Birinci aşamada tüm veriler okunmuş ve araştırma sorularından yola çıkarak, veri analizi için bir çerçeve oluşturulmuştur. Bu çerçeveye göre verilerin hangi temalar altında organize edileceği ve sunulacağı belirlenmiştir. İkinci aşamada daha önce oluşturulan çerçeveye göre elde edilen veriler okunmuş ve organize edilmiştir. Bu aşamada veriler tanımlama amaçlı olarak seçilmiş, anlamlı ve mantıklı bir biçimde bir araya getirilmiştir. Belirlenen temaların (çerçeve) karşılamadığı kodlar olması durumunda yeni temalar oluşturulmuş ve araştırma soruları yeniden düzenlenmiştir. Üçüncü aşamada, organize edilen veriler tanımlanmış ve gerekli yerlerde doğrudan alıntılarla desteklenmiştir. Alıntılar yapılırken okul müdürleri MD1, MD2, MD3..., öğretmenler ise ÖG1, ÖG2, ÖG3... olarak kodlanmıştır. Bu aşamada özellikle, verilerin kolay anlaşılır ve okunabilir bir dille tanımlanmasına ve gereksiz tekrarlardan kaçınılmasına dikkat edilmiştir. Analizlerin dördüncü ve son aşamasında tanımlanan bulgular açıklanmış, ilişkilendirilmiş ve anlamlandırılmıştır.

Araştırma sürecinin geçerliğinin sağlanması için katılımcıların görüşlerinden doğrudan alıntılar yapılmış ve bunlardan yola çıkarak sonuçlar açıklanmıştır. Güvenirlik için ise araştırma süreci ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Araştırmada inandırıcılık kapsamında yapılan çalışmalar aşağıda belirtilmiştir.

- Araştırma verileri uzun bir zaman boyunca devam eden etkileşim sonucunda ses kayıt cihazı ile görüşme formunda yer alan sorular ile elde edilmiştir.
- Araştırma boyunca elde edilen veriler birbiri ile karşılaştırılarak yorumlanmış ve kavramsallaştırılmıştır.
- Araştırmaya zengin katılımcı çeşitliliği sağlanarak, farklı zamanlarda farklı okul türlerinde görev yapan 22 okul müdürü ile 22 öğretmenden veri elde edilmiştir.

- Araştırma konusunda derin bilgiye sahip ve nitel araştırma konusunda uzman araştırmacılardan, yapılan bu araştırmayı incelemeleri istenmiş, süreçle ilgili öneri ve eleştirileri dikkate alınmıştır.

BULGULAR

Araştırmanın bu kısmında, katılımcıların görüşlerinin analizi sonucu elde edilen bulgular beş temel tema (Denetimin Gerekliliği, Değerlendirme Ölçütleri, Performans Değerlendirmesini Kim Yapmalı? Performans Değerlendirme Sürecinin Olumlu ve Olumsuz Yönleri, Sürecinin Geliştirilmesine Yönelik Öneriler) altında sunulmuştur. Bu temalardan ilki denetimin gerekliği temasıdır.

Tema 1: Denetimin Gerekliliği

Araştırmaya katılan her kademe ve türdeki okul müdürleri, öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesine yönelik denetim yapılmasını olumlu değerlendirdiklerini belirtmişlerdir. Performans değerlendirme süreci üzerinde yapılacak küçük değişiklikler ile daha verimli sonuçlar elde edileceği bazı okul müdürleri tarafından belirtilmiştir. Özellikle ortaöğretim kademesinde geçmişte sadece Bakanlık Müfettişleri tarafından denetim yapılırken, performans değerlendirme süreci ile denetimin her yıl düzenli olarak yapılacak olması MD19 (Erkek, Lise) kodlu katılımcının da ifade ettiği gibi çok isabetli olarak görülmüştür. “Denetimin gerekliği” teması altında olumlu görüş bildiren okul müdürlerinin performans değerlendirmeye yönelik denetim yapılmasına ilişkin görüşleri aşağıdaki gibidir:

Denetim yapılması uygundur kendinden bir şeyler katan öğretmenlik mesleğinin gerekliliklerini yerine getiren kendine sürekli geliştiren bireylerin farkındalığını ortaya çıkarmaktadır. Öğretmenin kendisini değerlendirmesi için kendisini geliştirmesi için değerlendirme her yıl belirli süreçlerde yapılmalıdır. (MD5, Erkek, İlkokul)

Öğretmenlerin performansını değerlendirmeye yönelik denetim yapılmasını öncelikle olumlu değerlendiriyorum. Performans değerlendirmesi sonucunda öğretmenlerin verimliliklerinin ve etkililiklerinin artacağını düşünmekteyim. Bilimsel yönetim ilkeleri doğrultusunda belirlenen performans ölçütleriyle denetim; eğitim-öğretimde öğretmenler için heyecan, doyum, mutluluk ve başarı getireceğini düşünmekteyim. (MD11, Erkek, Ortaokul)

Performans değerlendirme sürecini geçen yıl ilk defa gerçekleştirdik. Yaptığımız denetimlerde pek çok eksikle karşılaştık. Liselerde ilköğretilere göre çok fazla müfettişlerin gelmediği bir denetim sistemi vardı. Yeni uygulamanın bu anlamda faydalı olduğunu ben gördüm. Öğretmen denetiminin her zaman yapılması gerektiğini de düşünüyorum. Denetim olmazsa kişi kendini kaybedebiliyor. Geri geliyor iş körlüğü yaşayabiliyor. Sadece derse girip yarını planlamadan gelen öğretmenler var. Ben bu konuda denetim yapılmasının faydalı olduğu sonucuna vardım. (MD19, Erkek, Lise)

Her kurumda çalışan memur için denetim olmalıdır ve denetimler elbette performansa dayalı yapılmalıdır. Bu açıdan öğretmenler için başlatılan performans değerlendirilmeye yönelik denetim yapılmasını olumlu buluyorum. (MD22, Erkek, Lise)

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, bir öğretmen dışında tamamı denetime yönelik olarak gerçekleştirilen performans değerlendirmeyi olumlu bulduklarını dile getirmişlerdir. Öğretmenlerin kendilerini motive etmeleri, çalışan ile çalışmayan öğretmenin ayırt edilmesi

adına, zayıf ve güçlü yönlerini görmeleri için muhakkak bir değerlendirmeye tâbi tutulmaları gerektiğini dile getirmişlerdir. Araştırmaya katılan ÖG1 (Kadın, Okul öncesi) ise “Performansın değerlendirmesini uygun bulmuyorum öğretmen adına. Bu çok hassas bir nokta. İdare bu performans değerlendirme formunu 30 dakikada dolduruyor ama bizim bir sene boyunca yaptığımız çalışma var. Her çalışmayı okul müdürü takip edemez. Uygulamadığı yapmadığı birçok şeyi yapmış gibi gösteren öğretmenlerde oldu.” diyerek sürece karşı olumsuz görüş belirtmiştir. “Denetimin gerekliliği” teması altında olumlu görüş bildiren öğretmenlerin performans değerlendirmeye yönelik denetim yapılmasına ilişkin görüşleri aşağıdaki gibidir:

Tâbi ki herkes başıboş bırakılmamalı bir şekilde herkes değerlendirmeye tâbi tutulmalı. Ama bu değerlendirme yapılırken objektif olunması oldukça önemli. İş okul müdürüne bırakıldığında benim okul müdürü ile aram kötü ise direkt kötü not alabilirim. Okul müdürünün tarafsız davranıyor olması gerekir. Benle kişisel olarak problemi olabilir ama yaptığım işleri görüyordur bana notumu verir bu problem değil. Ama sadece müfettişle yapıldığında da benim yıl boyunca ne yaptığımı bilmediği için, o gün kötü günümüne denk gelebilir problem yaşayabiliriz kötü bir not alabilirim. Bu da yanlış olur. (ÖG2, Kadın, Okul öncesi)

Öğretmenlerin kendilerinin başarılı oldukları hususları görmeleri, zayıf oldukları hususları ise güçlendirmeleri anlamında denetim yapılmasını performanslarının değerlendirilmesini olumlu buluyorum. Başarılı çalışkan öğretmenler ile tam aksi durumda olan öğretmenlerin ortaya çıkarılması anlamında denetimin değerlendirmenin şart olduğunu düşünüyorum. (ÖG5, Kadın, İlkokul)

Eğitimin açık bir sistem olması nedeniyle girdi, süreç ve ürünlerin bir değerlendirmeye tâbi tutulması hem sistemin ihtiyaçlarının belirlenmesinde hem de aksayan ve düzeltilmesi gereken yönlerin tespitinde önemlidir. Tüm sistemin performansının değerlendirilmesi gerektiğini düşündüğüm gibi sürecin vazgeçilmez parçası olan öğretmenlerin de değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonucu gerekli tedbirlerin alınmasının zorunluluk olduğunu düşünüyorum. (ÖG7, Erkek, İlkokul)

Öğretmenlerin performansını değerlendirmeye yönelik denetim yapılmasını genel olarak olumlu değerlendiriyorum. Ancak değerlendirmeyi yapan kişinin nitelikleri, yetkinliği ve objektifliği çok önemlidir. Değerlendirmeyi yapan kişinin değerlendirme yaptığı konuda herhangi bir eğitimi var mı? O derse ilişkin eğitim süreci hakkında bir alt yapı araştırması yapmış mı? Örneğin Müzik öğretmeni ile Matematik öğretmeni veya farklı branş öğretmenlerinin değerlendirme ölçütleri de farklı olmalıdır. (ÖG11, Erkek, Ortaokul)

Performans değerlendirmeye yönelik denetim yapılmasını oldukça doğru, mantıklı buluyorum. Sonuç itibarıyla oldukça önemli bir görevi yerine getiriyoruz toplumun geleceğini dizayn ediyoruz. Bu iş yaparken de bir standardımız olmalı muhakkak. Yaptığımız işin denetlenmesi bunun için oldukça önemli. Ancak bu denetlemenin bir dersi dinleyip ona göre değerlendirilmesini yanlış buluyorum. (ÖG21, Kadın, Lise)

Elde edilen bulgulara göre araştırmaya katılan okul müdürleri ve öğretmenler, performans değerlendirmeye yönelik olarak denetim yapılmasını olumlu olarak değerlendirmişler ve görüş birliği sağlamışlardır. Değerlendirme yapılması ile ilgili olarak olumsuz görüş bildiren bir öğretmenin (ÖG1, Kadın, Okul öncesi) ise okul müdürü ile

yaşadığı bazı sorunlardan dolayı sürece karşı çıktığını kendisi ile yapılan görüşmede ifade etmiştir.

Tema 2: Değerlendirme Ölçütleri

Araştırmaya katılan okul müdürleri ve öğretmenler performans değerlendirme sürecinde kullanılan ölçütler hakkında farklı yönde görüşler belirtmişlerdir. Katılımcıların hepsi ölçüt sayısını yeterli bulmuş ancak fazla ayrıntılı olarak değerlendirmişlerdir. Özellikle değerlendirme ölçütlerinin branşlara göre değişiklik göstermesi gerektiği belirtilirken, bazı katılımcılar okul ve bölge bazlı değişiklik yapılması gerektiğini dile getirmişlerdir. Katılımcıların görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde, değerlendirme ölçütlerinin fazla ayrıntılı olduğu, bazı maddelerin değerlendirilmesinin çok zor olduğu, ölçülebilir olmayan maddelerin yer aldığı, branş bazında ve okul türlerine göre değerlendirme ölçütlerinin yeniden düzenlenmesi gerektiği gibi görüşler öne çıkmıştır. “Değerlendirme Ölçütleri” teması altında okul müdürleri ve öğretmenlerin performans değerlendirme sürecinde kullanılan değerlendirme ölçütlerine ilişkin bazı görüşleri şunlardır:

Ölçütler branşlara göre belirlenmeliydi. Çoğu ölçüt okul öncesi eğitime uymadığı gibi, değerlendirme yapılması gereken birçok noktaya yer verilmemiş diye düşünüyorum. (MD1, Kadın, Okul öncesi)

50 madde var bu maddeleri incelediğimizde ölçütlerin çok genel sıralanmış olduğunu çok somut ve objektif olmadığını düşünüyorum. Neticede 50 madde var öğretmenleri buna göre değerlendirmeniz gerekiyor. Değerlendirme esnasında ayrıntıyı yakalamak çok zor maddelere 4 değil 3 puan verdiğinizde öğretmen 80 alıyor. Objektiflik olmaması hususunda sorunlar ortaya çıkabilecektir. Ama müdürün tarafsız olması bu sorunu ortadan kaldıracaktır. Her branş için farklı ölçütlerin geliştirilmesi branş branş, ayrı ayrı değerlendirilmesi daha doğru olacaktır. (MD14, Erkek, Ortaokul)

Ölçütler farklı kategoriler içermektedir. Bazıları birbirine çok bağlı. Algılama sebebinden dolayı, cümlelerin gidişatı ile çıkan anlam bakımından bizi aldattığını düşünüyorum. Kısmen yeterli denilebilir. Ancak, çok fazla soruların oluşu formu doldururken puanlamada hata oranını arttırmaktadır. Birbirine bağlantılı ama farklı içerikte gelen sorular birbirine yaklaşık düzende sorulmadığı zaman bir önceki benzer soruya hangi puanlama yapmıştım deyip arayışa geçtiğim olmuştur. Sorular uygulamaya dönük daha net ve daha az sorulardan oluşabilir. Bu durum ayrıca kalabalık öğretmen nüfusu olan okullarda toto loto mevzularının da önüne geçer. Dolduran müdür objektiflikten ayılabılır duruma göre. Ben geçen yıl 60 personele doldurdum. Süre darlığı da olduğu için sorun oldu bıkkınlık ve yorgunluk yarattığı için sapmalarım olmuştur diye düşünüyorum. Kategorilerin birbiri arkasına ulanması avantaj sağlar. Müdür üşenmeden puanlamasını yapar. Biraz daha az ve öz soru sorulmalı diye düşünüyorum. (MD19, Erkek, Lise)

Konu ile ilgili olarak bir okul müdürünün (MD19, Erkek, Lise) tespiti oldukça dikkat çekicidir. Katılımcıya göre “değerlendirme formunda yer alan ölçüt sayısının fazla oluşu formu doldururken hata yapma oranını arttırmakta, değerlendirme yaparken kafa karışıklığı yaşayabilmektedir.” “Özellikle öğretmen sayısının fazla olduğu okullarda okul müdürleri zaman sıkıntısı da yaşadıkları için değerlendirme yaparken yorgunluk ve bıkkınlık da yaşadığından rastgele, baştan savma bir biçimde değerlendirmelerini gerçekleştirdiklerini” ifade etmiştir. Bu sorunun önüne geçebilmek için ölçüt sayısının azaltılması, daha net

ve uygulamaya dönük olması gerektiği okul müdürü tarafından ifade edilmiştir. Performans değerlendirme formunda kullanılan ölçütlerin sadeleştirilmesi ile ilgili görüş bildiren katılımcılardan bazı alıntılar aşağıdaki gibidir:

Ölçütler oldukça iyi hazırlanmış. Hatta çok fazla bile detaylandırılmış diyebilirim. Öğretmenle ilgili sorulmadık hiçbir soru bırakılmamış. Ancak bazı bölümler biraz daha sadeleştirilebilir diye düşünüyorum ben. Bazı ölçütleri nicel olarak ölçmek mümkün değil. Ben kendi gözlemlerime dayalı olarak o ölçütleri puanlıyorum ama biraz daha sadeleştirilebilir. Öğretmenin değerlendirmesinde hiçbir ölçütün atlanmadığını düşünüyorum. (MD6, Erkek, İlkokul)

Performans değerlendirme sürecinde kullanılan ölçütlerin çok ayrıntılı ve katı olduğu kanaatindeyim. Bütün bu ölçütlerin yerine getirilmesinin oldukça zor olduğunu düşünüyorum. Bu ölçütlerin belki bir kısmı ya da oldukça büyük bir bölümünü öğretmenler yerine getirmiş bile olsa bu ölçütlerin bir kişi tarafından yerine getirilmesinin fazla gerçekçi olduğunu düşünmüyorum. Bu ölçütlerle; başarılı sayılan bir öğretmenin sürecin sonucunu yansıttığına inanmıyorum. Bu ölçütler o kadar güzel belirlenmiş ki, keşke tam anlamıyla yerine getirebilecek zaman, gücümüz ve yeterliliğimiz olsa. (ÖG6, Erkek, İlkokul)

Performans değerlendirme sürecinde kullanılan ölçütlerin çok fazla ve karmaşık olduğunu düşünüyorum. Branş bazında ölçütlerin oluşturulması gerektiğini ölçütlerin farklılaştırılması gerektiğini düşünüyorum. Kullanılan ana ölçütlerin sadeleştirilmesi gerektiğini, sayısının da azaltılması gerektiğini düşünüyorum. Fazla ayrıntıya girilmesi ölçütleri karmaşıklaştırmış diye düşünüyorum. (ÖG10, Erkek, İlkokul)

Ölçütlere genel manada baktığım zaman ölçütlerin evrensel ve genel-geçer olmak yerine okul-çevre-öğrenci profili gibi birçok etken göz önüne alınarak yapılmasından yanayım. Her okulun etkenleri aynı değil. Her okulu aynı kıstasla değerlendiremeyiz. Kurum bazlı değişiklik yapılabilir. Branş bazlı değişiklik yapılabilir. Ben yiyecek içecek hizmetleri alanındayım. Benim bu mesleği Kütahya da yapmamla Antalya da gerçekleştiren bir hocamın imkânları da derse bakışı da daha farklı. Doğu bölgesinde bu mesleği yapan öğretmenler için çevre koşulları daha farklı. Bu konuda aynı kıstasın kullanılması bazı sorunlar çıkarabilir. O nedenle ölçütler bence yetersiz kalıyor. (ÖG18, Erkek, Lise)

Belirlenen meslekî ölçütler ve bunların göstergeleri yetkililer tarafından iyi planlanmış. Bir öğretmenin gününün yarısını geçirdiği okulda; davranıştan iletişime, sınıf ortamı düzeninden zaman yönetimine kadar her ölçüt öğretmenlik mesleğine göre tutarlı bir şekilde değerlendirmeye açık düzenlenmiş. (ÖG16, Kadın, Ortaokul)

Ölçüt maddeleri genel olarak her şeye değinmişti. Kıyafetimize varana kadar her şey vardı içinde. Branş bazlı ayrıma gidilmeli ama farklı ölçütler branş bazında geliştirilmeli. Okul bazlı ölçütlerde geliştirilebilir. Okulumuz merkez okul olarak gözüküyor ama veli profili merkezdeki okullarla çok farklı. Bu da o ölçütlerde farklılık yaratıyor. Bu anlamda değişikliğe gidilmesi faydalı olacaktır. (ÖG2, Kadın, Okul öncesi)

Okul müdürleri ve öğretmenler performans değerlendirme sürecinde kullanılan ölçütler hakkında görüş farklılığı yaşamışlardır. Ölçüt sayısının fazla ve çok ayrıntılı olması görüş birliği yaşadıkları konular arasındadır. Okul müdürleri ve öğretmenler tarafından dile getirilen diğer bir konu ise değerlendirme ölçütlerinde branş farklılıklarına dikkat edilmesi yönünde olmuştur. Değerlendirme formunda ölçme değerlendirme ile ilgili ölçüt maddeleri

olmasına rağmen okulöncesi eğitim kademesinde ölçme değerlendirme uygulaması yapılmaması buna örnek olarak verilebilir. Bu ayrıntılara dikkat edilerek ölçütlerin yeniden düzenlenmesi gerektiği ortak görüş olarak ifade edilmiştir. Değerlendirme ölçütlerinin okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşlerinin alınarak yeniden düzenlenmesi performans değerlendirme sürecinin verimliliği açısından oldukça önemlidir.

Tema 3: Performans Değerlendirmesini Kim Yapmalı?

Araştırmanın bu kısmında performans değerlendirmesini okul müdürleri mi yoksa müfettişler mi yapmalı sorusuna yanıt aranmıştır. Okul müdürlerinden elde edilen bulgulara göre tüm okul müdürleri değerlendirme sürecinin içinde kendilerinin mutlaka rol alması gerektiğini ifade etmiştir. Müfettişler tarafından gerçekleştirilen değerlendirmelerin yılda bir kez bir ders saati ile sınırlı kaldığını ifade eden okul müdürleri, 180 iş günü boyunca öğretmenler ile birlikte çalıştıklarını, onların bir yıl boyunca ortaya koydukları performansı en iyi kendilerinin değerlendirebileceğini ifade etmiştir. Ayrıca değerlendirme ölçütleri de yıl boyunca ortaya konan performansı değerlendirmeye dönük olarak düzenlenmiştir. Katılımcılar, bütün bir yıl çalışmayan, gayret göstermeyen, okul ve öğrenciye artı bir şeyler katmayan öğretmenin bir ders saatinde sergileyeceği iyi bir performansla müfettişi kandırmasının çok kolay olabileceğini ama okul müdürü için böyle bir şeyin söz konusu dahi olamayacağını belirtmişlerdir. Konu ile ilgili bazı alıntılar aşağıdaki gibidir:

Okul müdürü yapmalı, çünkü sürekli öğretmenle birlikte olan, her ortamda her haliyle onu gözlemleyen müdürüdür. Okul öncesi alanında müfettiş sayısı çok az, bizden geldiklerinde çok farklı şeyler isteyebiliyorlar bizden. Değerlendirme sonucunda bir şeyler olmalı öğretmeni çok fazla örselemeyecek sonuçları olmalı hizmet içi eğitim gibi. (MD1, Kadın, Okul öncesi)

Performans değerlendirme sürecini kesinlikle okul müdürü gerçekleştirmelidir. Okul müdürü her gün öğretmenle birlikte öğretmenini gözlemekte, eğitim müfettişi yılda bir gün gelip öğretmeni değerlendirmekte bu da ne kadar başarılı olur tartışılır. Okul müdürü iyi günde kötü günde hastalıkta öğretmeni ile birlikte. Okul müdürlerine de yasal anlamda yetki verilmesi zamanla bu değerlendirmelerin daha verimli olacağına inanıyorum. Yıllardır eğitim müfettişleri denetim yaptığı için okul müdürlerine denetim ve değerlendirme yetkisinin verilmesi pek anlaşılmadı. Hem müdür hem de öğretmen açısından bunun da zamanla oturacağına inanıyorum. Okul müdürü ile müfettiş arasındaki çatışmalara biz meslek hayatımızda karşılaştık. (MD10, Erkek, İlkokul)

Performans değerlendirmesini okul müdür yapmalıdır. Tüm bir yılı değerlendirmek adına okul müdürünün daha etkili olacağını düşünmekteyim. Sonuç olarak performans değerlendirme sürecinde kullanılan ölçütler sadece bir ders saatini değerlendirmemize yönelik sunulmuş ölçütler değil. Kullanılan ölçütler öğretmen arkadaşların bir ders yılı boyunca okula geliş gidişlerinden tutunda velilerle olan iletişimlerine kadar paydaşlarla olan iletişimlerine kadar bütün bir yılı değerlendirmeye yönelik olarak oluşturulmuşlar. Tabii ki bu süreci en iyi takip edip yönetecek olan değerlendirecek olan okul müdürüdür. (MD11, Erkek, Ortaokul)

Performans değerlendirmesi kesinlikle okul müdürü tarafından yapılmalıdır. Konuyla ilgili, uygulama noktasında veya performans değerlendirme anlayışının oluşturulması noktasında varsa okul müdürünün eksikleri giderilmeli. Performans değerlendirmesinin

*hem okula hem müdüre hem öğretmene hem de öğrenciye yansıyan somut yanları olmalı.
(MD22, Erkek, Lise)*

Okul müdürleri sürecin içerisinde kendilerinin mutlaka rol almaları gerektiğini ifade ederken, değerlendirmenin müfettişlerle ortak yapılması gerektiğini ifade eden okul müdürleri de olmuştur. Bir okul müdürü “Ben değerlendirme yapayım, benim değerlendirmem üzerinden müfettiş de değerlendirme yapsın. Ben öğretmenle karşı karşıya kalmayayım. Dışarıdan gelen biri daha etkili oluyor. Bazı şeyleri görmesi anlaması karar vermesi daha kolay. Biz duygularımızla hareket edebiliyoruz. Benim size sempati varsa hatalarınızı görmezden gelebilirim. Duygusal davranabilir idareciler. Ama müfettiş bu şekilde davranmaz daha kararsız daha net bir karar verebilir.” (MD2, Kadın, Okul öncesi) şeklinde görüş belirtirken başka bir okul müdürü “Bu işi okul müdürünün yapması daha faydalı ancak öğretmeni farklı bir gözle değerlendiren biri olursa okul müdürleri ve müfettişler birlikte yaparsa daha verimli olur. Maarif müfettişlerin bu konuda tecrübesinden de yararlanılmalıdır.”(MD6, Erkek, İlkokul) diyerek sürece müfettişlerinde dâhil edilmesi gerektiğini ifade etmiştir.

Okul müdürlerinde olduğu gibi öğretmenler arasında performans değerlendirmesini okul müdürlerinin yapması gerektiğini düşünen öğretmenler de bulunmaktadır. Bu görüşlerden bazı alıntılar aşağıdaki gibidir:

Bence okul müdürleri gerçekleştirmeli. Çünkü gün içinde bizi en iyi gözleyen okul müdürü oluyor. Müfettişler yılda bir kez gelip birkaç evraka bakıp denetim yapıyorlardı. Bir ders saatine sıkışıyordu her şey. Çocuklarla olan iletişimimizi en iyi gözlemleyen okul müdürü oluyor. Sınıftaki başarı sadece evraklarla olmamalı. Müfettişler geldiğinde sadece onlara bakıyorlar ama. Yıl içinde yaptığımız tüm etkinlikleri en iyi okul müdürümüz değerlendirebilir. (ÖG4, Kadın, Okul öncesi)

Performans değerlendirmeyi tâbi ki de okul müdürü yapmalı. Eğitim müfettişinin okula gelip de birkaç saat ya da bir gün içerisinde öğretmenle geçireceği kısa sürede sağlıklı bir değerlendirme yapabileceğini sanmıyorum. (ÖG15, Erkek, Ortaokul)

Kesinlikle okul müdürü tarafından yapılması gereken bir uygulama olduğunu düşünüyorum. Müfettişlerin öğretmen davranışlarını ve sene içindeki uygulamalarını çok kısa zaman içinde yeterince uygun bir şekilde değerlendirebileceğini düşünmüyorum. (ÖG17, Erkek, Lise)

Görüldüğü gibi öğretmenler, okul müdürleri ile bir yıl boyunca bir arada olmaları sebebiyle yaptıkları tüm çalışmaları, öğrenci ve veli ile olan iletişimlerini, okula ve öğrenciye olan katkılarını en iyi okul müdürünün gözlemleyeceğini ve değerlendireceğini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinde olduğu gibi, değerlendirme sürecine müfettişlerin de dâhil edilmesi gerektiğini ifade eden bir öğretmen de vardır. Sürecin tarafsız ve nesnel bir biçimde yürütülebilmesi adına ortaya konulan bu önerinin temelinde bazı okul müdürlerinin öğretmenleri ile karşı karşıya gelmek istememesi yatmaktadır. Aşağıda görüşlerine yer verilen katılımcı da performans değerlendirmesini okul müdürlerinin yapması gerektiği yönünde görüş bildirmiş ancak konu ile önemli bir öneri getirmiştir:

Müfettişler tarafından da denetime tâbi tutulduk. Eğitim müfettişlerinin sadece derse gelip 40 dakikada bizi değerlendirmelerinin uygun olmadığını biz zaten yıllarca söyledik. Çünkü öğretmen sadece 40 dakikada yaptıklarıyla değerlendirilmemeliydi. Bu da objektif değildi. Müdürlerin denetimi yapması daha uygun çünkü okul müdürleri 180 iş günü öğretmenle birlikteler. Öğretmenlerin her türlü meslekî çalışmalarını davranışlarını

gözlemleyebiliyorlar. Okul müdürlerinin denetlenme konusunda eğitim almaları bilgilendirilmeleri gerekir. Aksi takdirde okul müdürlerinin denetlenmesi de fiyasko olabilir. (ÖG9, Kadın, İlkokul)

Araştırmaya katılan bir öğretmen “Okul müdürleri yapmamalı. Çünkü eğitim öğretim 10 ay ise biz 180 iş günü hep beraberiz. Olumsuzluklar da yaşıyoruz olumluluklar da yaşıyoruz. Yeri geliyor haklı oluyoruz yeri geliyor haksız oluyoruz. Sürekli içli dışlıyız. Ama dışarıdan birisi geldiği zaman bunu ön yargısız değerlendirecek. İnsanlar çünkü değerlendirirken ön yargıyı muhakkak işlerine karıştırırlar. Çünkü edinmiş olduğu yanlış ya da doğru bir bilgi var. Görünenle yapılan çok farklı olabiliyor. O yüzden müfettişlerin yapması gerekir diye düşünüyorum. Daha objektif olacaklardır. Çünkü idare ile sürekli iç içesiniz bir yerde aile gibi oluyorsunuz. O nedenle objektif olamayacakları dönem de olabilir o nedenle müfettiş yapmalı performans değerlendirmesini.” (ÖG1, Kadın, Okul öncesi) diyerek performans değerlendirmesinin müfettişler tarafından yapılması gerektiğini savunmuştur.

Tema 4: Performans Değerlendirme Sürecinin Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Araştırmanın bu kısmında performans değerlendirme sürecinin olumlu ve olumsuz yönlerinin okul müdürleri ve öğretmenler tarafından nasıl algılandığı belirlenmeye çalışılmıştır. Okul müdürleri, öğretmenlerin bir değerlendirmeye tâbi tutulacaklarını bilmeleri, yapılacak olan değerlendirmenin de belli ölçütlere göre yapılması, öğretmenlerin sürekli bir hazırlık içerisinde olması gerektiğini belirtmişlerdir. Bir okul müdürü “*Personelin meslekî yeterliğini geliştirmesinin, işbirliği ve katılımı öngörerek çalışma alışkanlığı kazandırmasının*” (MD11, Erkek, Ortaokul) önemli avantajları arasında yer aldığını ifade etmiştir.

Okul müdürleri yapacakları değerlendirme için öğretmenlerin bir yıllık çalışmalarını gözlemleyerek onları yakından tanıma olanağı bulduklarını, böylelikle okul müdürünün okuldaki eğitim ve öğretim faaliyetlerinin gidişatını daha kolay görebildiğini belirtmişlerdir. Değerlendirmeye tâbi tutulan ve dönüt alan öğretmenler ise kendi potansiyellerinin farkına vardıklarını ifade etmişlerdir. Okulda yürütülen eğitim öğretim faaliyetleri için hedef belirleme ve hedefe ulaşma noktasında bu konunun önemli bir avantaj oluşturduğu yine okul müdürleri tarafından ifade edilmiştir. Okul müdürlerinin performans değerlendirme sürecinin olumlu yönleri ile ilgili görüşlerinden bazı alıntılar şunlardır:

Avantajı öğretmenleri hazırlıklı tutar, ben yılda iki kez öğretmenlerin ders denetimin yapıyorum ne zaman geleceğimiz denetleme yapacağımız belli değil. Değerlendirme kendini yenilemeyi beraberinde getirir. Stres olumlu çalışmaya sevk eder. Rahatlığı ortadan kaldırır, performansı geliştirir. Dezavantajı ise eğer okul müdürü objektif olmaz ise sübjektif olup sendikal görüş siyasi düşünce işin içine girerse mağduriyetler oluşabilir. Ama ben hiçbir okul müdürünün de çalışmayan bir öğretmene yüksek not vereceğine inanmıyorum. Çünkü çalışmayan öğretmenle okul bir yere varamaz. Müdürün okulun idealleri varsa okul müdürü buna göre objektif olarak değerlendirme yapacaktır. (MD14, Erkek, Ortaokul)

Sürecin avantajları iyi bir değerlendirme olması öğretmenlerin kendilerini yenilemelerine fırsat tanıyacaktır. Dezavantajı ise öğretmenlerin kendileri arasında ve öğretmenlerle okul müdürü arasında çatışma çıkmasına neden olacaktır. Bazı ölçütlerin somutlaştırılmaması da sorun yaratıyor. Öğretmenler kendilerini yenilemeye çalıştılar bu da bir avantaj. Avantaj kısmı daha fazla zaten. (MD10, Erkek, İlkokul)

Avantaj olarak söyleyeceğim şeyler ise öğretmenlerin denetleniyor olması şöyle bir kendilerine gelmelerine meslekî gelişimlerine katkı sağlayacak okul içindeki kültürel sosyal faaliyetlerine destek verecek her türlü gücü kendilerinde buluyorlar bu da okul içindeki etkinliklerimize büyük oranda katkı sağladı. (MD18, Kadın, Lise)

Performans değerlendirme sürecini okul müdürününün yönetmesi oldukça önemli bir avantaj. Yıl boyunca öğretmenlerimizi gözlemlene şansına sahip olmamız süreci daha iyi yönetmemize imkân tanıyor. Bu da en önemli avantaj bence. (MD4, Erkek, Okul öncesi)

Aşağıda görüşlerine yer verilen katılımcı da sürecin olumlu olduğunu düşünmekte ancak değerlendirme süreci sonunda somut yaptırımların olmamasının büyük bir dezavantaj olduğunu ileri sürmektedir:

Değerlendirme süreci sonunda somut yaptırımların olmaması en büyük dezavantaj diye düşünüyorum. Somut yaptırımların değerlendirme süreci sonunda uygulanması gerekiyor. (MD4, Erkek, Okul öncesi)

Sürecin okul müdürlerini endişelendiren en önemli konusu ise performans değerlendirme sürecinin öğretmenlerle aralarında çatışmaya neden olabilecek olmasıdır. Bir katılımcı bu konu ile ilgili görüşünü aşağıdaki gibi belirtmiştir.

Bence değerlendirme sürecinin tek dezavantajı değerlendirme sürecinin sorumluluğunun tamamını okul müdürüne bırakılmış olması. Okul müdürü ile öğretmen karşı karşıya geldikleri için süreç okul idaresi için dezavantaj oluşturmaktadır. (MD18, Kadın, Lise)

Araştırmaya katılan öğretmenler “aynı çatı altında görev yaptıkları okul müdürü tarafından denetlenmenin önemli bir avantaj olduğunu” dile getirmiştir. Konu ile ilgili olarak bir öğretmen “Değerlendirme sürecinin en önemli avantajı aynı çatı altında bulunduğumuz birinin bizi değerlendirmesi daha mantıklı. Ancak süreç içerisinde objektif davranıldığı müddetçe. Taraflı yaklaşımlar ise süreci dezavantajlı hale getirecektir.” (ÖG21, Kadın, Lise) diyerek bu avantajın objektiflik ve tarafsızlıkla sürdürülmesi gerektiğini belirtmiştir.

Avantajları, öğretmen görevini düzgün yaptığının onaylanmasından sonra vicdanen rahat olacak, çalışma azmi artacak kendini geliştirmesini okuldaki düzene olumlu yönde ayak uydurmasını sağlayacaktır. Dezavantajları okul müdürlerinin adil değerlendirme yapmaması öğretmenin mesleğine küsmesine, öğretmenlerin kendi arasında puanının yüksekliği alçaklığı tartışmalarına neden olabilir. (ÖG14, Erkek, Ortaokul)

Avantaj olarak öğretmenlerin bir özeleştirme yapmalarına fırsat tanıyabilir. Öğretmenlerin işlerini doğru dürüst nasıl yaptıklarının dışarıdan nasıl gözlemlendiğini görmeleri anlamında bir ayna tutabilir. Dezavantajları ise öğretmenlerin müdürlere karşı müdürlerin öğretmenlere karşı davranışlarında olumsuzluklara neden olabilir. Öğretmenler arasında kıskançlık hizipçilik ya da gruplaşma olabilir. Müdüre karşı olumsuz düşünceler fikirler ileri sürme olabilir. Okulumuzda düşük puan alan arkadaşlar neden düşük puan aldıklarını bilmiyorlardı. Öğretmenler bilgilendirilmediği için sıkıntı yaşandı. İnternette takip ettiğim kadarıyla bazı okul müdürlerinin sendikal veya siyasal düşünceyle bazı öğretmenlere torpil geçtiklerini okudum. (ÖG9, Kadın, İlkokul)

Okul müdürlerinin değerlendirmeye tâbi tuttukları öğretmenlerle karşı karşıya gelme endişesi bir öğretmen (ÖG9, Kadın, İlkokul) tarafından da dile getirilmiştir. Öğretmenler arasında kıskançlığa, hizipçiliğe ya da gruplaşmaya neden olabilecek olması dikkat çekici bir dezavantaj olarak öne sürülmüştür.

Tek bir yıl açısından bakıldığında çokta bir önemi olmayabilir ama uzun süreçte bir öğretmenin neler yaşadığı nasıl bir öğretmenlik hayatı geçtiğini her şeyi puana bağlamak doğru değil ama nasıl bir öğretmen olduğu görülebilir bu avantaj olabilir. Öğretmenler üzerinde psikolojik baskı yaratması ise dezavantaj olarak görülebilir. (ÖG2, Kadın, Okul öncesi)

Sürecin kıstaslarının belli olması avantaj ancak geri dönütlerin verilmemesi dezavantaj olduğunu düşünüyorum. Aynı zamanda değerlendirmeye tâbi tutulması idari anlamda avantaj okul müdürü objektif olamaz ise süreç dezavantaja dönüşebilir. Performans değerlendirme sürecinde öğretmenin idareye, sendikaya yakınlığı gibi özelliklerden çok öğretmenlik mesleğine yakınlığı baz alınmalıdır. (ÖG18, Erkek, Lise)

Öğretmenlerin hangi ölçütler üzerinden değerlendirileceklerini bilmeleri, değerlendirme sonrasında meslekî gelişimlerine katkı sağlayacak dönüt almaları önemli bir avantaj olarak görülürken, değerlendirme sonrasında kendilerine herhangi bir dönüt verilmemesi dezavantaj olarak görülmüştür. Özellikle kendilerine takdir edilen puanı beğenmeyen öğretmenler ile okul müdürü arasında yaşanan veya yaşanacak olan sorunlar da sürecin dezavantajları arasında görülmektedir. Genel olarak bakıldığında değerlendirmenin okul müdürü tarafından yapılacak olması bazı avantajları da dezavantajları da beraberinde getirmektedir.

Tema 5: Sürecinin Geliştirilmesine Yönelik Öneriler

Sürecinin Geliştirilmesine Yönelik Öneriler temasında okul müdürleri ve öğretmenlerin performans değerlendirme sürecinin geliştirilmesine yönelik önerilerine yer verilmiştir. Katılımcıların tamamı sürecin geliştirilmesine yönelik bazı önerilerde bulunmuş, süreç yürütülürken karşılaştıkları sorunlara veya eksikliklere yönelik önerilerde bulunarak kendi bakış açılarını yansıtmışlardır. Katılımcıların görüşlerine göre:

Ölçütlerin daha anlaşılabilir, daha objektif özellikler taşıyabilir olması düşüncesi hep tartışılacak. Netice itibari ile binlerce farklı özellikteki bireyleri 40-50 madde ile değerlendirmeye çalışmak hep problemlidir. Ancak hiç olmamasından çok çok iyidir. Kesinlikle okul müdürleri yapmalıdır. Okul müdürleri de bunu "Demoklesin Kılıcı" gibi öğretmenlerin üzerinde tutmamalıdır. Görgüsüzlüğün anlamı yok. Performans değerlendirme sonuçlarının öncelikle öğretmene ve bütün paydaşlarına olumlu ve olumsuz yansımaları olmalıdır. Okul müdürlerinin, özellikle tecrübeli ve kendini ispat etmiş yöneticilerin mentorluğünde yetiştirilmesi gerekir. Kanaatimce, performans değerlendirme ile profesyonellik birlikte düşünülmelidir. Değerlendirmede kesinlikle duygusallık olmamalıdır. (MD22, Erkek, Lise)

Müfettişlerin devreye girmesi denilebilir. Maddelerin değerlendirilebilirliğinin artırılması, somut olması denilebilir. Branşlar için ayrı ayrı ölçütler devreye sokulmalı. Bir yıl uyguladık değerlendirme sonucunda somut ödül veya yaptırımlar koyarsak daha faydalı olacaktır. Mesela maaşla ödüllendirme, başarı belgesi, takdirname, başarısızsa belki kademesi durdurulabilir, maaş kesilebilir. Öğretmen bu sene ben çok çalıştım karşılığında ödül olarak bunu aldım diyebilmeli. Seneye daha fazla çalışmam lazım diyebilmeli. Devlet memurlarında asıl sorun bu. Çok çalışkan bir öğretmen olsanız da ulusal düzeyde tanınmış bir öğretmen olsanız da, hiç tanınmayan bir öğretmenle bunun devlette bir farkı yok. Bunu farklılaştırdığınız zaman ayırt ettiğiniz zaman, bunu öğretmene hissettirdiğiniz zaman öğretmenler de bir silkelene kendine gelme, kendine güven bazı

şeyleri başarabilirlik duygusu artacaktır. Eğitime bu yansiyacaktır. Çocuklarımız geleceğimiz daha aydınlık olacaktır diye düşünüyorum. (MD14, Erkek, Ortaokul)

Branşlara uygun ölçütler belirlenmelidir. Değerlendirme sonuçları öğretmenin eline verilmeyip de eskisi gibi sicil notu vermek suretiyle belirlenen bir süre içerisinde yüksek puan alanlar derece ile ödüllendirilip, düşük puan alanlar da hizmet içi eğitime tâbi tutulabilirler. Değerlendirme sonuçları ile ilgili çok sıkıntı yaşayan okul müdürleri tanıyorum sicil notunda olduğu gibi süre sonrasında istek doğrultusunda değerlendirme sonuçlarını görebilmeli. Tanıdığım bir okul müdürü öğretmenin şikâyetine binaen soruşturma geçiriyor şimdi. (MD1, Kadın, Okul öncesi)

Süreç okullara göre aynı başlıklar altında yeni sorularla bölgesel farklılıkta hazırlanmalıdır. Ölçütlerin okul türlerine göre ayarlanması gerekir. Sosyo-ekonomik anlamda kendi kıstaslarımıza uygun okullar bazında değerlendirilmeliyiz. Ülkemizin farklı coğrafi bölgelerinde özellikle yeni göreve başlayan öğretmen arkadaşların o bölgeye özgü şekilde değerlendirilmesi gerekir. (MD5, Erkek, İlkokul)

Öğretmenin verimliliğini en iyi ifade eden öğrencilerdir. Öğrencilerin zaman zaman fikri diye düşünüyorum. Meslekî kademelere göre değerlendirme yapılması daha mantıklı olacaktır diye düşünüyorum. (ÖG21, Kadın, Lise)

Öğrenci ve veli değerlendirmesinin kesinlikle işin içine katılmaması lazım zaten veliler kendilerini çok önde görüyorlar. Öğretmen ne yaparsa ben karışabilirim konumundalar bu öğretmeni gerçekten yıpratıyor. Ölçüt maddelerinin revize edilmesi branş bazına indirgenmesi gerekiyor. Müfettişler sürece dâhil edilebilir. (ÖG2, Kadın, Okul öncesi)

Sürece yönelik bazı ölçütlerin revize edilmesi gerektiğini düşünüyorum. Davranış değerlendirmeye yönelik ölçütler getirilmeli. Okul müdürlerinin süreçle ilgili bir eğitime tâbi tutulması aldığı bilgileri öğretmenlerine aktarması gerektiğini düşünüyorum. Psikolojik baskı yapılmamalı. Denetleme öğretmenleri sıkmadan, kontrol altında tutmadan, sürekli gözetleniyor hissi yaratmadan yapılmalı. Aksi takdirde performans düşüşüne neden olur. Okul müdürlerinin psikolojik olarak veya denetim alanında eğitime alınması gerekiyor. Okul müdürünün öğretmenleriyle yaşadığı herhangi bir sıkıntı denetim sürecine yansımamalı. Denetleme olmalı ama öğretmenleri bu süreç yıpratmamalı. Eğer süreç ödüllendirmeye veya cezalandırmaya giderse öğretmenler arasında daha fazla çatışma çıkar huzursuzluk yaratabilir. Şu hali bence daha uygun. Süreç sürmeli fakat öğretmenlerin psikolojisini bozmadan sürekli izlendiği hissi yaratmamalı sıkmamalı. (ÖG9, Kadın, İlkokul)

Öncelikle bu performans değerlendirmeyi niçin yapıyoruz? Nasıl yapacağız? Kimler vasıtasıyla yapacağız? Elde edilen sonuçları nasıl değerlendireceğiz? Sonuçlardan elde ettiğimiz artı ve eksileri ne yapacağız? Bütün bu sorulara verilecek cevaplar eğitim uzmanları tarafından somut, bilimsel gerçekliklere uygun şekilde enine boyuna irdelenmeli. Performans değerlendirme sürecinin başından sonuna kadar olan tüm safhaları için de mutlaka bu değerlendirmeye tâbi tutulacak olan öğretmenlerin görüşleri alınmalı, katkıları sağlanmalı. Mademki insan yetiştiriyoruz, bu konuda yapılacak çalışmalar, atılacak adımlar ciddiyetle ele alınıp titizlikle uygulanmalı. Mevcut haliyle uygulanacaksa hiç uygulanmasın daha iyi. Bu haliyle tam olarak gömleğin ilk düğmesi yanlış iliklenmiş durumda. İşe yarar faydalı bir sonuç beklemek imkânsız kanaatindeyim. (ÖG15, Erkek, Ortaokul)

Bazı okul müdürleri (MD1, MD5, MD14, MD22) öncelikli olarak değerlendirme ölçütlerinin revize edilerek branş bazında değiştirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Bir okul müdürü (MD5, Erkek, İlkokul) *“maddelerin okul okul, bölge bölge de revize edilmesi gerektiğini”* belirtmiştir. Okul müdürlerinin üzerinde ısrarla durduğu diğer bir konu ise değerlendirme sonucunda öğretmenlere yönelik somut adımlar atılması olmuştur. Bazı okul müdürleri öğretmenlere, aldıkları puana göre bir yaptırım uygulanması gerektiğini belirtmiştir. Okul müdürleri, yüksek puan alanların muhakkak ödüllendirilmesi gerektiğini, düşük puan alan öğretmenlere de bir yaptırım uygulanması gerektiğini ifade etmişlerdir. Okul müdürleri, bu yaptırımın hizmet içi eğitim şeklinde olabileceğini; il, ilçe sınırları içerisinde görev yeri değişikliği olabileceğini, maaş kesimi olabileceğini belirtmişlerdir. Çalışan öğretmenle çalışmayan öğretmenin muhakkak ayırt edilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Bir okul müdürünün (MD12, Erkek, Ortaokul) sürece yönelik şu önerisi oldukça dikkat çekicidir: *“Genel olarak ölçütler daha objektif, daha net ve ölçülebilir bir şekilde olmalıdır. Değerlendirici olan okul müdürlüğü bir meslek olmalı, yani profesyonel hale getirilmeli. Çünkü değerlendiricinin gelecekle ilgili meslekî bir kaygısı olmamalı. Denetim yöntemleri ve teknikleri üzerine tüm değerlendiriciler belirli periyotlarla eğitime alınmalı, bu konuda profesyonelleşmeleri sağlanmalı.”* Benzer önerileri başka bir okul müdürü *“Okul müdürlüğünün profesyonel hale getirilmesi, okul müdürlüğünün bir kadro haline dönüştürülmesi oldukça önemlidir. Okul müdürleri değerlendirme yaparken gelecek kaygısına düşmemeli, yarın ben de öğretmenliğe dönersem öğretmen arkadaşlarla karşı karşıya kalırsam diye bir endişe duymamalı.”* (MD22, Erkek, Lise) şeklinde dile getirmiştir.

Bu önerilerin yanında sürece farklı paydaşların da katılması gerektiği bazı okul müdürleri tarafından ifade edilmiştir. *“Değerlendirme yaparken bizim bir üstümüzde değerlendirmeye katılmalı bence direk öğretmenle müdür karşı karşıya kalmamalı. Öğretmen de haksızlığa adaletsizliğe uğramamalı diye düşünüyorum.”*(MD2, Kadın, Okul öncesi); *“Puanlama anlamda veli ve öğrenci de sürece dâhil edilmeli puan ağırlığı müdür de olsun ama veli ve öğrenci de sürece dâhil edilsin müdür tepkilerin odağından kurtulsun.”* (MD19, Erkek, Lise); *“...performans değerlendirmesi, öğretmenin dersine girdiği sınıflardan objektif olarak gözlemleyebilecek öğrencilerden de alınmalıdır. Müdür yardımcısı da değerlendirmede katkı sağlayabilir. Bazı velilerden de görüş alınabilir.”*(MD20, Kadın, Lise) diyerek sürece öğrenci, öğretmen, veli gibi paydaşların da katılması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılan öğretmenler ise sürecin geliştirilmesine yönelik olarak çok yönlü pek çok öneride bulunmuşlardır. Öğretmenler öncelikle değerlendirmenin adaletli ve tarafsız bir biçimde, nesnel olarak gerçekleştirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin değerlendirme yaparken siyasi düşüncesini, sendikasını, bir kenara bırakarak nesnel bir değerlendirme yapması gerektiği ifade edilmiştir. Değerlendirme ölçütlerinin revize edilmesi gerektiği öğretmenlerce de belirtilmiştir. Özellikle meslek liselerinde görev yapan meslek dersi öğretmenleri ile okul öncesi öğretmenleri değerlendirme ölçütlerinin tüm branşlara hitap edecek şekilde yeniden düzenlenmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Okul müdürleri değerlendirme sonrasında düşük puan alan öğretmenlerin hizmet içi eğitimlere yönlendirilmesi hususunda önerilerde bulunurken, benzer öneri öğretmenler tarafından okul müdürlerinin denetim ve değerlendirme etkinlikleri için hizmet içi eğitimi yönlendirilmeleri konusunda olmuştur. Okul müdürlerinin bazıları gibi araştırmaya katılan bazı öğretmenler de performans değerlendirme sürecine farklı paydaşların da katılması

gerektiğini söylemişlerdir. Örneğin "...Sürece okul müdürlerinin dışında eğitim bilimcisi psikolog gibi uzmanların sürece dâhil edilmesi gerekir."(ÖG5, Kadın, İlkokul); "...değerlendirmenin birkaç koldan okul müdürü, müdür yardımcısı gibi yapılmasının daha iyi olacağını düşünüyorum."(ÖG10, Erkek, İlkokul); "...Veliler ile öğrencilerde sürece dâhil edilebilir."(ÖG12, Erkek, Ortaokul); "Müdürümüzün yanı sıra dersimize girdiğimiz her sınıftan öğretmenlere değişik rastgele seçilen sınıf mevcudunun % 10'u öğrenci ve velinin de öğretmeni değerlendirmesi değerlendirmenin objektifliğini arttıracaktır."(ÖG14, Erkek, Ortaokul); "Öğretmenin verimliliğini en iyi ifade eden öğrencilerdir. Öğrencilerin zaman zaman fikri alınabilir diye düşünüyorum."(ÖG21, Kadın, Lise); "...Değerlendirmeye öğrenci ve velilerde katılmalı."(ÖG22, Kadın, Lise)demişleridir.

Farklı paydaşların da sürecin içine katılması gerektiğini ifade eden okul müdürleri ve öğretmenlerin yanında, bu görüşe tamamen karşı olan bir öğretmen ise karşıtlığını şu şekilde ifade etmiştir: "Öğrenci ve veli değerlendirmesi kesinlikle işin içine katılmaması lazım. Zaten veliler kendilerini çok önde görüyorlar. Öğretmen ne yaparsa, ben karışabilirim konumundalar bu öğretmeni gerçekten yıpratıyor."(ÖG2, Kadın, Okul öncesi). Okul müdürleri ve öğretmenlerin performans değerlendirme sürecinin geliştirilmesi yönünde dile getirdikleri öneriler genel olarak ele alındığında şu konular öne çıkmaktadır:

- Değerlendirme tarafsız, adaletli, nesnel bir biçimde gerçekleştirilmelidir.
- Değerlendirme ölçütleri yeniden gözden geçirilerek revize edilmeli, her branş için farklı değerlendirme ölçütleri belirlenmelidir.
- Değerlendirme ölçütleri için bölgesel düzenlemeler yapılmalıdır.
- Değerlendirme sonuçlarının somut yaptırımları olmalı, ödül ve ceza sistemi mutlaka hayata geçirilmelidir.
- Okul müdürlerinin denetim ve değerlendirme yöntem ve teknikleri konularında uzmanlaşması için hizmet içi eğitimler verilmelidir.
- Yetersiz veya başarısız görülen öğretmenler hizmet içi eğitime tâbi tutulmalıdır.
- Öğrenci, veli, müfettiş gibi farklı paydaşlar da değerlendirme sürecinde yer almalıdır.
- Okul müdürleri öğretmenler ile empati kurabilmeli, psikolojik baskıdan uzak durulmalıdır.
- Değerlendirici olan okul müdürlüğü bir meslek olmalı, yani profesyonel hale getirilmelidir.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, 2015-2016 eğitim öğretim yılında uygulamaya konulan performans değerlendirme sistemi ile ilgili olarak okul müdürlerinin ve öğretmenlerin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşmak için okul müdürleri ve öğretmenler ile görüşmeler yapılmış ve bu görüşmelerden elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre okul müdürleri ve öğretmenler, öğretmenlerin bir denetime tâbi tutulmasının, performanslarının değerlendirilmesinin bir gereklilik olduğu yönünde ortak görüşe sahiptir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin biri dışında tamamı performans değerlendirmeyi olumlu bulduklarını dile getirmiştir. Aslında, olumlu bulmayan öğretmenin görüşü de performans değerlendirmenin özünden daha çok uygulanma biçimi ile ilgilidir. Bu öğretmen okul müdürünün, değerlendirme formunu çok kısa bir sürede doldurmasından rahatsızlığını dile getirmiş ve okul müdürünün bir yıl boyunca yaptıkları çalışmalarını takip edemeyeceğini belirtmiştir. Aynı öğretmen bazı öğretmenlerin uygulamadıkları ya da yapmadıkları uygulamaları yapmış gibi

gösterdiklerini de ileri sürmüştür. Ancak bu öğretmenin çekincelerine rağmen denetim, örgütlerin etkililiğini sürdürmesi için vazgeçilmez bir süreçtir. Eğitim örgütlerinin etkililiklerinin devamlı olarak izlenmesi, değerlendirilmesi ve bunun sonucunda geliştirilmesi için denetim etkinliklerine önem verilmesi gerekmektedir (Yılmaz, 2009). Yıl boyunca yaptıkları etkinliklerden hareketle değerlendirmeye alınan öğretmenler aldıkları dönütler sayesinde zayıf ve güçlü yanlarını görebilirler, kendilerini geliştirerek etkililiklerini ve verimliliklerini artırabilirler. Bu ve benzer olası sonuçlar benzer uygulamaların desteklenmesini gerektirebilir. Nitekim araştırma grubundaki okul müdürleri ve öğretmenlerin, görüşleri de bu düşünceyi destekler niteliktedir.

Araştırmaya katılan okul müdürleri ve öğretmenler performans değerlendirme sürecinde kullanılan ölçütler hakkında farklı yönde görüşler belirtmiş olsalar da katılımcıların hepsi ölçüt sayısını yeterli bulmuş ancak fazla ayrıntılı olarak değerlendirmiştir. Bu durum, asıl amaç olan performans değerlendirmeden uzaklaşarak sadece ölçütlerin belirlenmesi şekline dönüşebilme tehlikesini barındırmaktadır. Bir okul müdürünün *“değerlendirme formunda yer alan ölçüt sayısının fazla oluşundan dolayı formu doldururken hata yapma oranının arttığı, değerlendirme yaparken kafa karışıklığı yaşanabildiği”* yönündeki görüşü bu durumu çok güzel örneklemeaktadır. Değerlendirme ölçütleri ile ilgili görüşlerden biri de, ölçütlerin standart bir halden kurtarılarak branşlara ve okul türlerine özgü hale getirilmesidir. Uygulanabilirliği olmayan, farklı okul türlerine ve farklı branşlara hitap etmeyen, performans ölçütlerinin geçerliliği oldukça düşük olabilir. Bu bağlamda katılımcıların da önerdiği gibi belirlenen ölçütlerin *“esnek, uygulanabilir, anlaşılır, özellikle de nesnel olması”* sorunun çözümüne katkı getirebilir.

Araştırmaya katılan tüm okul müdürleri; okul müdürlerinin değerlendirme süreci içinde mutlaka rol alması gerektiğini düşünmektedir. Okul müdürleri bu görüşlerine gerekçe olarak, denetmenlerce yapılan denetimlerdeki zaman ve sıklık sınırlılığını göstermiştir. Ayrıca sürekli olarak birlikte çalıştıkları öğretmenleri denetmenlerden daha iyi tanıyacaklarını, çalışmalarını daha kolay takip edebileceklerini belirtmişlerdir. Ancak bazı okul müdürleri ise performans değerlendirmesinin denetmenlerle birlikte yapılması gerektiğini ifade etmiştir. Değerlendirmede okul müdürlerinin yanı sıra denetmen gibi farklı bir kişinin, farklı bir bakış açısıyla değerlendirme yapmasının daha verimli olabileceğini belirtmişlerdir. Okul müdürleri bu görüşü genel olarak öğretmenlerle karşı karşıya gelmemek adına ileri sürmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin bazıları değerlendirmeyi okul müdürünün yapması gerektiği yönünde görüş bildirirken, bazı öğretmenler de değerlendirme sürecine müfettişlerin dâhil edilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Öğretmenler de bir ders saatine sıkıştırılan ve yüzeysel bir şekilde gerçekleştirilen değerlendirmeden duydukları rahatsızlığı ifade etmiştir. Ayrıca katılımcı öğretmenler okul müdürlerinin öğretmenlerin bir yıl boyunca yaptığı çalışmalarını, iletişim biçimlerini, okula ve öğrenciye olan katkılarını daha yakından takip edebileceğini ileri sürmüşlerdir. Çeşitli araştırmalarda da (Başol, & Kaya, 2009; Aslanargun, & Görsoy, 2013; Altun, 2014; Yeşil, & Kış, 2015; Demirtaş, & Akarsu, 2016; Tonbul, & Baysülen, 2017) öğretmenlerin ders denetimlerinin okul müdürleri tarafından yapılmasını istedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin okul müdürlerinin denetimini tercih etmelerinin en önemli sebebi birlikte çalıştıkları için okul müdürlerinin, müfettişlerin aksine, anlık performanslarını değil, süreç performanslarını ölçebilme ihtimalidir. Bu

bağlamda öğretmenlerin bu süreci bir mesleki gelişim süreci olarak gördükleri ve kendilerini geliştirecek öneriler bekledikleri söylenebilir.

Araştırmaya katılan okul müdürleri ve öğretmenler, okul müdürlerinin denetim yapmasını savunurken, müfettiş denetiminin zaman olarak sınırlılığından ve sıklığının az olmasından şikâyet etmişlerdir. Ancak Yeşil ve Kış (2015) araştırmalarında okul müdürlerinin denetim yapacağını haber verdiğini ancak onların da çoğunlukla dönemde bir kez denetim yaptığını belirtmişlerdir. Ayrıca daha önce yapılan birçok araştırmada (Başar, 1981; Algül, 1998; Özbaş, 2002; Kaya, & Ülker, 2011; Koç, 2018) okul müdürlerinin ders denetimine çok fazla zaman ayırmadıkları belirlenmiştir.

Türk eğitim sisteminde denetmenlerin yaptıkları denetimin okul müdürü ve öğretmenlerce tercih edilmemesinin sebeplerinden biri de eski denetim sisteminde denetmenlere "bireysel ve kurumsal denetim, inceleme, soruşturma, rehberlik ve iş başında yetiştirme" (MEB, 1999a, 1999b, 2011) başlıkları altında toplanan birçok görev verilmesidir. Yapılan araştırmalara (Danyeri, 2001; Can, 2004; Akbaba-Altun, & Memişoğlu, 2008; İkinci, & Karakuş, 2011) göre eğitim denetmenleri, sayılan görevler arasında daha çok inceleme, soruşturma ve denetim ağırlıklı olarak çalışmakta ve rehberlik görevleri yeterince yapılmamaktadır. Bazı araştırmalara göre (Beyhan, 2009; Kayıkçı, & Şarlak, 2009; Memduhoğlu, & Taymur, 2009; Kılıç, Aslanargun, & Arseven, 2013) denetmenlerin denetim, rehberlik, inceleme ve soruşturma görevlerini bir arada yürütmeleri görevin etkililiğini azaltan bir etken olabilmektedir. Çünkü denetmenlerin soruşturma yapabilecekleri kişileri denetlemeleri kendi içinde bazı sorunları da barındırmaktadır. Örneğin bu rolleri bilen öğretmenler çoğu zaman denetim sürecinde oldukları gibi davranmamaktadırlar. Aksu, Özdemir ve Kasalak'ın (2011) araştırmasına göre denetmenler, rehberlik ve denetimin ayrılamayacağını ancak inceleme ve soruşturmanın rehberliğe engel oluşturabileceğini belirtmişlerdir. Bu bulgu da bir önceki yorumu destekler niteliktedir.

Araştırmada, bazı okul müdürleri ve öğretmenler değerlendirme sürecine denetmenleri, velileri ve öğrencilerin de dâhil olması gerektiğini belirtmişlerse de bu görüş diğer katılımcılar tarafından desteklenmemiştir.

Katılımcılara göre performans değerlendirme sürecinin en önemli avantajlarından biri sürecin okul müdürü tarafından yönetiliyor olmasıdır. Araştırmaya katılan okul yöneticilerine göre, öğretmenlerin bir değerlendirmeye tâbi tutulacaklarını bilmeleri, yapılacak olan değerlendirmenin de belli ölçütlere göre yapılması, öğretmenlerin sürekli bir hazırlık içerisinde olmasını gerektirmektedir. Bu önemli bir avantaj olarak görülmektedir. Çünkü öğretmenler sürekli olarak kendilerini geliştirmek zorunda hissetmektedirler. Buna bağlı olarak ortaya çıkan avantajlardan biri de okul müdürlerinin aynı çatı altında çalıştıkları öğretmenleri yakından tanıma ve değerlendirmeleri yaparken bütün bir yılı göz önünde bulundurarak değerlendirme yapmaları ihtimalidir. Ayrıca müfettişlerin yaptığı denetimlerin temel eğitim kurumlarında yılda belki bir iki kez, ortaöğretim kurumlarında ise üç yılda bir yapılması da bu görüşe önemli bir kanıt oluşturmaktadır. Öğretmenler bu denetimlerde müfettişler tarafından genellikle bir ders saati boyunca izlenmekte ve bir değerlendirmeye tâbi tutulmaktaydı. Öğretmenlerin bir derslik performansı göz önünde bulundurulurken takdir edilen puan, tartışmaya çok açık bir puan olarak görülmektedir. Anılan avantajlara ilişkin bulgular bazı araştırmalarda da (Aslanargun, & Görsoy, 2013; Demirtaş, & Akarsu, 2016) elde edilmiştir.

Okul müdürü bir katılımcı performans değerlendirme süreci sonunda herhangi bir yaptırım olmamasını bir dezavantaj olarak yorumlamıştır. Bu sonuç ile bağlantılı olarak okul müdürlerinin önemli kaygılarından biri performans değerlendirme sürecinin öğretmenlerle aralarında çatışmaya neden olabilecek olmasıdır. Katılımcı bir okul müdürü “sürecin sorumluluğunun tamamını okul müdürlerine bırakıldığını” ve bu durumun okul müdürleri ile öğretmenleri karşı karşıya getirebileceğini belirtmiştir. Okul müdürlerinin görevlerini görevlendirme ile sürdürmesi bu kaygının kaynağı olabilir. Okul müdürlüğünün bir kadro olarak tahsis edilmemiş olması, değerlendirmeyi yapan okul müdürünün ilerleyen zamanlarda tekrar öğretmenliğe dönebilme ihtimalinin olması okul müdürlerini endişelendiriyor olabilir. Bu yüzden okul müdürleri öğretmenler ile karşı karşıya gelmekten endişe duymaktadırlar.

Araştırmaya katılan öğretmenlerde okul yöneticilerinde olduğu gibi aynı okulda birlikte çalıştıkları okul müdürü tarafından değerlendirilmenin önemli bir avantaj olduğunu düşünmektedirler. Bazı öğretmenlere göre, performans değerlendirme sistemi öğretmenlere dışarıdan bir bakış ile bilgi verecek, bu bilgi ile öğretmenler özeleştiri yapacak ve bu da öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine sebep olacaktır.

Öğretmenlere göre bu sistemin en önemli dezavantajı ise okul müdürlerinin “adil ve nesnel olmama ve taraf tutma” ihtimalidir. Katılımcı öğretmenler, taraflı ve nesnel olmayan yaklaşımların süreci dezavantajlı hale getirebileceğini belirtmişlerdir. Bir öğretmen katılımcı bu dezavantajın tarafların birbirlerine karşı davranışlarında olumsuzluklara neden olabileceği şeklinde açıklamıştır. Hatta bu durumun öğretmenler arasında kıskançlık, hizipçilik, gruplaşma ya da müdüre karşı olumsuz düşünceler açıklama şeklinde olabileceğini belirtmiştir. Aslında bazı öğretmen katılımcıların “sendikal ilişkiler ve siyasi düşünce yakınlığı” ile ilgili düşünceleri bu sürecin “adil ve nesnel olmama ve taraf tutma” düşüncesinin altında yatan temel düşünce olabilir. Daha önce yapılan bazı araştırmalarda da (Aslanargun, & Görsoy, 2013; Demirtaş, & Akarsu, 2016) öğretmen denetimini okul müdürlerinin yapmasının en olumsuz tarafı olarak okul müdürlerinin “nesnel olmama, yanlı davranma ya da taraf tutma (kişisel takıntılar, siyasi görüşler, kişisel ilişkiler, sendika farklılığı vb.)” ihtimali olduğu belirtilmiştir.

Performans değerlendirmesi ile ilgili olarak olumsuz görüş bildiren bir öğretmenin okul müdürü ile yaşadığı bazı sorunlardan dolayı sürece karşı çıkması bu sistemin en olumsuz yönü olarak görülebilir. Okul müdürü ile öğretmenler arasında sorunlar olan bir okulda okul müdürünün bu sorunları denetim sürecine yansıtması, sürece duyguların karıştırılması ve amacı dışında kullanılması, nesnelliğin yitirilmesi vb. alanyazında da belirtildiği gibi sürecin olumsuz yönlerinden biridir. Aslanargun ve Görsoy (2013) araştırmalarında, okul müdürlerinin denetim yapması ile ilgili olarak öğretmenlerin en önemli kaygısının “nesnel olmama/yanlı davranma” kaygısı olduğunu belirlemiştir.

Bazı öğretmenler, okullarında düşük puan alan öğretmenlerin aldıkları puan konusunda bilgilendirilmediğini ve neden düşük puan aldıklarını bilmediklerini ifade etmiştir. Aslında bu uygulama performans değerlendirme sürecinin temel ilkelerine ve doğasına aykırı bir durumdur. Çünkü performans değerlendirme sürecinde değerlendirilen kişiye dönüt verilmesi, olumlu ve olumsuz yönlerinin mutlaka kişiye bildirilmesi, eksik yönlerin giderilmesi için alınacak tedbirlerin iletilmesi gereklidir. Performans değerlendirme süreci, kişisel ilişkilerden arınmış, nesnel, belli ilkelere ve kurallara göre yürütülmesi

gereken bir süreçtir. Bu sürecin öncelikli amacı denetlenen kişileri geliştirmektir ve bu süreçten elde edilen bulgular kişilerin gelişimi için kullanılmalıdır.

Araştırmada katılımcıların sürecin geliştirilmesine yönelik önerileri de belirlenmeye çalışılmıştır. Katılımcıların ilk ve en önemli önerisi, değerlendirmenin tarafsız, adaletli ve nesnel bir biçimde gerçekleştirilmesi gerektiği yönündedir. Bu öneri aslında performans değerlendirme sürecinde yaşanabilecek en önemli sorun ile ilgili ipuçları da vermektedir. Daha önceki temalarda da vurgulandığı gibi performans değerlendirme sürecine zarar verebilecek en önemli sorun okul müdürlerinin taraf tutması, yanlı değerlendirme yapması ve sürece sendikal, ideolojik vb. diğer etkilerin karıştırılmasıdır. Bu sorunun önünde geçilmesi için yapılan önerilerden biri performans değerlendirme sürecinde müfettişler ya da üst yöneticileri gibi farklı kişilerin katılımının sağlanmasıdır. Bir öğretmen değerlendirme yapacak kişiler arasında öğrencilerin zaman zaman fikrinin alınabileceğini belirtirken başka bir öğretmen öğrenci ve veli değerlendirmesinin kesinlikle işin içine katılmaması gerektiğini belirtmiştir. Bazı araştırmalarda da (Çelikten, & Özkan, 2018) belirlendiği gibi Türkiye’de özellikle öğrenci ve velilerin değerlendirme yapması ile ilgili olarak öğretmenler arasında çok önemli bir karşı duruş bulunmaktadır.

Sürecin sonunda ne yapılması gerektiği ile ilgili olarak çok da tutarlı olmayan öneriler gelmiştir. Bir okul müdürü performans değerlendirme sürecinin sonunda somut ödül veya yaptırımların olması gerektiği yönünde görüş bildirirken bir öğretmen süreçte ödüllendirmeye veya cezalandırmaya gidilmesinin öğretmenler arasında daha fazla çatışmaya ve huzursuzluğa yol açabileceğini belirtmiştir. Ancak genel olarak, performans değerlendirme sürecinin bir tehdit ya da psikolojik baskı unsuru olarak değil bir geliştirme süreci olarak düşünülmesi gerektiği yönünde öneriler yapılmıştır. Ayrıca okul müdürleri öğretmenlerin eksikliklerinin giderilmesi için hizmet içi eğitim programları düzenlenmesi önerisini getirmiştir. Bu öneri, öğretmenlerin tespit edilen eksikliklerinin giderilmesi amacıyla yapılmıştır. Bu bağlamda performans değerlendirme sisteminin öğretmenlerin meslekî gelişimine katkı sağlayacak bir sistem olarak düşünülmesi gerektiği unutulmamalıdır. Okul müdürleri performans değerlendirmesi yaparken bu konuya özellikle dikkat etmeli, değerlendirilen öğretmenler de meslekî gelişimlerine yönelik gerekli çıkarımlarda bulunabilmelidir.

Hizmet içi eğitim önerisi okul yöneticileri için de önerilmiştir. Araştırmaya katılan bir okul müdürü ve bir öğretmen “okul müdürlerinin denetlenme konusunda eğitim almalarının ve bilgilendirilmelerinin gerektiğini” belirtmiştir. Bu öneri aslında performans değerlendirme sürecinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesinin en önemli şartı gibi görünmektedir. Çünkü okul müdürlerinin bu tür gözlemleri yapabilmeleri için özellikle denetim, performans değerlendirme ve sınıf içi gözlem teknikleri gibi konularda bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Ancak Türk eğitim sisteminde okul yöneticiliği eğitim gerektiren bir meslek olarak kabul edilmediği ve günümüzde bile meslekte asıl olan öğretmenliktir ilkesine göre hareket edildiği için okul müdürlerinin çok büyük bir çoğunluğunun bu konularda yeterli bilgisi yoktur. Bu konuda yeterli olmayan okul müdürlerinin yaptığı değerlendirmeler yarardan çok daha olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Çünkü denetim gibi önemli bir görevi yerine getirecek olan kişilerin denetledikleri kişilerden daha bilgili, daha eğitimli ve daha donanımlı olmaları gereklidir. Ergen ve Eşiyok’un (2017) araştırmasına göre öğretmenler okul müdürlerini ders denetimi konusunda genel olarak yeterli görmektedir. Ancak bu oran çok yüksek değildir. Koç’un (2018) araştırmasına göre okul müdürleri de

kendilerinin öğretmen denetimi konusundaki yetkinlik düzeylerinin düşük olduğunu ve bu konuda hizmet içi eğitime ihtiyaçlarının bulunduğunu düşünmektedirler.

Yukarıdaki öneri ile ilgili bir başka öneri de okul müdürlüğünün profesyonel bir meslek olması gerektiği ile ilgilidir. Bazı okul müdürleri okul müdürlüğünün profesyonel bir meslek olması gerektiğini belirtmiştir. Bu okul müdürlerinin, değerlendirmeler yapılırken okul müdürlerinin gelecek kaygısına düşmemesi, yarın ben de öğretmenliğe dönersem öğretmen arkadaşlarla karşı karşıya kalırsam diye bir endişe duymaması gerektiği yönündeki görüşü tamamen mevcut okul yöneticiliği uygulaması ile ilgilidir. Mevcut sistemde okul müdürlerinin görevlerini görevlendirme ile sürdürmesi bu kaygının temel kaynağıdır. Çünkü bugün okul müdürü olan kişinin birkaç yıl sonra öğretmen olma ihtimali vardır. Okul müdürleri, bugün düşük puan verdiğimiz bir öğretmen gelecekte okul müdürü olup bunun acısını bizden çıkarabilirler diye düşünmektedir. Okul müdürleri bu sorunun giderilmesi için “üst makamların da değerlendirmeye katılması, puan ağırlığı müdürde olmak şartı ile veli ve öğrencilerin de sürece dâhil edilmesi, müdür yardımcılarının da değerlendirmede katkı sağlaması” yönünde öneriler getirmişlerdir. Okul müdürleri, böylelikle sorumluluğun sadece okul müdürünün omuzlarına yüklenmesinin önüne geçilmesini istediklerini ima etmişlerdir.

Araştırmaya katılan bazı okul müdürleri ve öğretmenler, değerlendirme ölçütlerinin çok genel ifadeler içerdiğini ifade etmiş ve ölçütlerin daha anlaşılabilir, daha nesnel ve daha net olması gerektiğini öneri olarak belirtmiştir. Bazı okul müdürleri ve öğretmenler ölçütlerin branşlara, okullara hatta bölgelere özgü olarak düzenlenmesi gerektiğini de belirtmiştir. Bu bağlamda öğretmenlik mesleğinin kritik noktalarına odaklanarak, uygulanabilir sayıda performans ölçütü oluşturmak daha işlevsel olabilir.

Belki de konu ile ilgili en temel ve genel öneri “öğretmenlerin görüşleri alınmalı ve süreç bilimsel bir temel oturtulmalıdır” önerisidir. Çünkü bu öneri Türk eğitim sisteminin genel bir özelliğini yansıtmaktadır. Türk eğitim sisteminde hayata geçirilen uygulamalar konusunda çoğunlukla ilgili tarafların ya da uygulayıcıların görüşleri pek alınmamaktadır. Ancak unutulmamalıdır ki eğitim alanında gerçekleştirilecek reform hareketlerinde en kritik unsur tartışmasız öğretmendir. Öğretmenler tarafından benimsenmeyen, içselleştirilmeyen reformlar başarılı olmamakta dolayısıyla da sınıf ortamına yansımamaktadır. En önemli unsur olan öğretmenlerin ihtiyaçları doğrultusunda meslekî gelişimlerinin desteklenmesi oldukça önemlidir.

Öneriler

Kütahya il merkezindeki anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan okul müdürü ve öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda yapılan bu araştırma ile elde edilen sonuçlar yorumlandığında, performans değerlendirme sürecine yönelik şu öneriler getirilmiştir:

- Eğitimde denetim sistemine dair durum saptama yapıldıktan sonra, geliştirme çalışmaları başlatılmalıdır.
- Etkili bir eğitim sistemi için, denetim sistemi bakanlık ve il düzeyinde yeniden ele alınmalıdır.
- Ders denetimleri sadece okul yöneticilerine bırakılmamalıdır. Denetim görevi okul müdürleri ile eğitim müfettişlerince yapılmalı, derslerin etkili ve yeterli biçimde

yürütülmesi için müfettişler rehberlik yapmalı ve öğretmen performansının geliştirilmesine destek sağlamalıdır.

- Performans değerlendirme ölçütleri okul müdürleri ve öğretmenlerin ortak görüşleri ele alınarak yeniden düzenlenmelidir.
- Değerlendirme ölçütleri revize edilmeli, nesnel ve nicel hale getirilmeli, branş ve okul kademeleri bazında yeniden düzenlenmelidir.
- Mesleki açıdan kritik unsurlara odaklanmak suretiyle uygulanabilir sayıda performans göstergesi oluşturulması daha isabetli olacaktır.
- Öğretmen performans değerlendirme süreci ile öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleyici imkânlar sağlanmalıdır.
- Değerlendirmeyi gerçekleştirecek olan okul müdürleri değerlendirme sürecine yönelik olarak hizmet içi eğitimlere alınmalı, yetkin hale getirilmelidir.
- Performans değerlendirme sonrasında okul müdürleri öğretmenlerle mutlaka görüşmeli, onlara dönüt vermelidir.
- Değerlendirme sonunda öğretmenlere verilen puanlara göre, başarılı görülen öğretmenler takdir edilmeli, başarısız olan öğretmenlerin eksik yönlerinin tamamlamalarına fırsat tanıyacak hizmet içi eğitim almaları sağlanmalıdır.
- Okul müdürleri öğretmenlere öğretimsel hedefleri gerçekleştirmeleri için gerekli yerlerde profesyonel destek sağlamalı, öğretmenleri meslekî gelişime özendirilmelidir.
- Değerlendirme tarafsız, adaletli ve nesnel bir biçimde yapılması için gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.
- Okul müdürleri süreci psikolojik bir baskı aracı kullanmamalı, otoriter tutum ve davranışlardan kaçınmalı, öğretmenleri ile karşılıklı güven ve saygıya dayanan bir ilişki tesis etmelidir.
- Okul müdürleri eğitim lideri olarak öğretmenler ile etkili iletişim kurmalı onların meslekî gelişimlerine katkı sağlayacak dönütler vermelidir.
- Okul müdürleri yaptıkları değerlendirme ile öğretmenlerin motivasyonunu arttırmayı, onlara moral vermeyi ve iş doyumunu sağlamayı amaçlamalıdır.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (2002). *İnsan kaynağının yönetimi geliştirilmesi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Akbaba-Altun, S., & Memişoğlu, S. P. (2008). Performans değerlendirmesine ilişkin öğretmen, yönetici ve müfettiş görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 53, 7-24.
- Akçay, C., & Başar, M. A. (2004). İlköğretim okulu müdürlerinin yönetsel görevlere ayırdıkları zaman ve bunları önemli görme dereceleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 10(38), 170-197.
- Aksu, M. B., Özdemir, İ., & Kasalak, G. (2011). Çağdaş denetim anlayışına sahip eğitim müfettişleri nasıl yetiştirilmelidir? III. *Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi Bildiriler Kitabı*. ss. 307-333, Mersin.
- Algül, A. (1998). *İlköğretim okulları 1. kademe öğretmenlerinin, okul müdürlerinin denetleme yeterliliklerine ilişkin algı ve beklentileri* (Yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Alphan-Şentuna, D. (2007). *Değişen liderlik rolleri perspektifinde okul yöneticilerinin öğretmen performansını yönetmesi* (Yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Altun, B. (2014). *Denetime eleştirel yaklaşım: Öğretmen denetimi nasıl olmalı?* (Yüksek lisans tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Aslanargun, E., & Görsoy, S. (2013). Öğretmen denetimini kim yapmalıdır? *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Özel Sayı, 98-121.
- Başar, H. (1981). *Okul yöneticisinin denetim görevi* (Yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Başol, G., & Kaya, I. (2009). İlköğretim okulu öğretmenlerinin performanslarının okul yöneticileri tarafından değerlendirilmesi üzerine görüşleri. *I. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi Bildiri Kitapçığı*, Çanakkale.
- Beyhan, A. (2009). İlköğretim müfettişlerinin disiplin soruşturmalarında karşılaştığı sorunlar. *1. Uluslararası Katılımlı Ulusal Eğitim Denetimi Sempozyumu*. 22-23 Haziran 2009. Ankara.
- Bozkurt-Bostancı, A. (2004). *Türkiye'deki resmi ve özel ilköğretim okullarında öğretmen performans yönetimi* (Doktora tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Can, N. (2004). İlköğretim öğretmenlerinin denetimi ve sorunları. *Milli Eğitim Dergisi*, 161, 112-122.
- Çelikten, M., & Özkan, H. H. (2018). Öğretmen performans değerlendirme sistemi. *OPUS–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8(15), 806-824.
- Danyeri, Ö. (2001). *İlköğretim müfettişlerinin rehberlik rollerini gerçekleştirme düzeylerinin belirlenmesi* (Yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Demirtaş, H., & Akarsu, M. (2016). Öğretmen teftişini müfettiş yerine okul müdürünün yapmasına ilişkin öğretmen görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(2), 69-93.
- Dönmez, B. (2002). Müfettiş, okul müdürü ve öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 8(29), 27-45.
- Dönmez, B., & Demirtaş, Ç. (2018). Okul müdürlerinin ders denetimi görevlerine ilişkin okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri (Adıyaman ili örneği). *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(29), 454-478.
- Dumrul, N. S. (1986). *İlkokul müdürlerinin denetim yetki ve yeterlikleri* (Yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ekinci, A., & Karakuş, M. (2011). İlköğretim okullarında müfettişlerce yapılan rehberlik ve denetim çalışmalarının işlevselliği. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(4), 1849-1867.
- Ekleme, Y. (2001). *İlköğretim okulu yöneticilerinin denetim ile ilgili görevlerini yerine getirme düzeyleri* (Yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ergen, H., & Eşiyok, İ. (2017). Okul müdürlerinin ders denetimi yapmasına ilişkin öğretmen görüşleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 2-19.
- Kaya, S., & Ülker, Y. (2011). İlköğretim okulu müdürlerinin sınıf içi etkinliklerin denetiminde yapmakta olduğu işler konusunda öğretmen görüşleri. *III. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi*. 22-24 Haziran 2011, Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Kayıkçı, K., & Şarlak, Ş. (2009). İlköğretimde denetimin etkili işleyişini zorlaştıran ve zayıflatan örgütsel engeller. *1. Uluslararası Katılımlı Ulusal Eğitim Denetimi Sempozyumu*. 22-23 Haziran 2009. Ankara.
- Kılıç, A., Aslanargun, E., & Arseven, Z. (2013). Eğitim denetmenlerinin rehberlik, denetim, inceleme ve soruşturma görevlerine yönelik bir olgubilim araştırması. *Millî Eğitim*, 197, 5-24.

- Koç, M. H. (2018). Okul müdürleri tarafından yapılan öğretmen denetimlerine ilişkin ilköğretim müdürlerinin görüşleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 48, 91-110.
- MEB (1999a). *MEB teftiş kurulu tüzüğü ve yönetmeliği*. Ankara: Millî Eğitim Basımevi.
- MEB (1999b). İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği. *Resmî Gazete*. Sayı: 2378. Tarih: 13 Ağustos 1999.
- MEB (2011). Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname. *Resmî Gazete*. Sayı: 28054, Tarih: 14 Eylül 2011.
- MEB (2000). Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Okulları Müdürlüğü Görev Tanımı. *Tebliğler Dergisi*. Sayı: 2508, Tarih: Ocak 2000.
- Memduhoğlu, H. B., & Taymur, A. (2009). Türkiye’de eğitim denetiminin yeniden yapılandırılmasına ilişkin bir model önerisi. 1. *Uluslararası Katılımlı Ulusal Eğitim Denetimi Sempozyumu*. 22-23 Haziran 2009. Ankara.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc.
- Ozan-Leylum, Ş., Odabaşı, H. F., & Kabakçı-Yurdakul, I. (2017). Eğitim ortamlarında durum çalışmasının önemi. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 5(3), 369-385.
- Özbaş, M. (2002). *İlköğretim okulu müdürlerinin sınıf içi etkinliklerin denetiminde yapmaları gereken ve yapmakta oldukları işler konusunda müdür ve öğretmen görüşleri* (Yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özdemir, A. (1985). *Lise müdürlerinin öğretmenleri değerlendirmesi ve geliştirmesi (Ankara merkez liselerinde yapılan bir araştırma)* (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özmen, F., & Batmaz, C. (2006). İlköğretim okul müdürlerinin öğretmen denetimindeki etkililikleri - hizmet yılı ve görev türü değişkenine göre öğretmen görüşleri. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2, 102-120.
- Palmer, M., & Winters, K. T. (1993). *İnsan kaynakları* (Çev: D. Şahiner). İstanbul: Rota Yayınları.
- Resmî Gazete (2011). Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname. Karar Sayısı: KHK/652. *Resmî Gazete*. Sayı: 28054, Tarih: 14 Eylül 2011.
- Resmî Gazete (2003). İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. *Resmî Gazete*. Yayımlanma Tarihi: 27.08.2003. Sayısı: 25212.
- Tonbul, Y., & Baysülen, E. (2017). Ders denetimi ile ilgili yönetmelik değişikliğinin maarif müfettişlerinin, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri açısından değerlendirilmesi. *İlköğretim Online*, 16(1), 299-311.
- Yeşil, D., & Kış, A. (2015). Okul müdürlerinin ders denetimine ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 27-45.
- Yılmaz, K. (2009). Okul müdürlerinin denetim görevi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10, 19-35.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research design and methods*. London: SAGE.

İNGİLİZCE GENİŞ ÖZET

Views of School Principals and Teachers on Performance Evaluation Process: A Qualitative Study⁴

Mustafa TOPUZ⁵ & Kürşad YILMAZ⁶

INTRODUCTION

The issue of who should inspect teachers in the Turkish education system has consistently found grounds. In the 2015-2016 academic year, the Performance Evaluation System was implemented in a climate where the positive and negative aspects of the practices of school principals as inspectors were being discussed. The aim of this study is to determine the views of school principals and teachers about the performance evaluation system implemented in the 2015-2016 academic year. To achieve this goal, the answers to the following questions were sought:

1. What are the views of school principals and teachers about performing inspection during the performance evaluation process, the criteria used in the performance evaluation process, the advantages and disadvantages of the performance evaluation process, and who should perform performance evaluation?
2. What are the suggestions of school principals and teachers for the improvement of the performance evaluation process?

METHOD

In the study, basic qualitative research design was used. Within the scope of the research, in the 2016-2017 academic year, 22 school principals and 22 teachers working in different educational levels in the city center of Kütahya were interviewed in accordance with the questions about the performance evaluation system. In the study, the content analysis technique was adopted, and the data obtained from the interviews with school principals and teachers were summarized and interpreted in the light of specific themes.

FINDINGS

Theme 1: The Necessity of Inspection. The school principals of each school level and type who participated in the study stated that they considered it positive to inspect teachers in terms of evaluating their performance. Some school principals stated that more efficient results would be achieved with minor changes in the performance evaluation process. In the past, only the Ministry Inspectorates conducted inspections in especially secondary school level, but with the performance evaluation the inspection would be performed regularly every year.

⁴ This paper was produced from the master's thesis titled as "School Principals and Teachers' Views on the Performance Evaluation Process: A Qualitative Research" written by Mustafa Topuz under the supervision of Prof. Dr. Kürşad Yılmaz.

⁵ Principal - Linyit Primary School, Kütahya, mgtopuz43@gmail.com - ORCID: 0000-0001-6720-4532

⁶ Prof. Dr. - Kyrgyz-Turkish Manas University, Faculty of Humanities, kursadyilmaz@gmail.com - ORCID: 0000-0002-3705-5094

Theme 2: Evaluation Criteria. School principals and teachers who participated in the research expressed contrasting opinions about the criteria used in the performance evaluation process. All of the participants found the number of the criteria to be sufficient, but they evaluated them in more detail. While they indicated that especially the evaluation criteria should differ in terms of branches, some participants pointed to the need for changes to the criteria based on the school and the region. When the opinions of the participants are considered in general, ideas such as the criteria being too much detailed, some items being too difficult to evaluate, some items being immeasurable and the need for readjusting the criteria according to school types and the branches were emphasized.

Theme 3: Who Should Perform the Performance Evaluation? In this part of the research, the answer to the question whether the school principals or inspectors should perform the performance evaluation was sought. According to the findings obtained from the school principals, all school principals stated that they should definitely take part in the evaluation process. The school principals, who expressed that the evaluations carried out by the inspectors are limited to one class hour once a year, stated that they worked with the teachers for 180 working days and thus they could evaluate the teachers' yearly performance best. In addition, the evaluation criteria were arranged in such a way to evaluate the performance shown throughout a year. The participants stated that a teacher who does not work for a whole year, does not make any effort, and does not contribute anything to the school and the student would easily fool the inspector with a good performance in a class hour, but that such a situation would be unimaginable for a school principal in the capacity of inspector.

Theme 4: Positive and Negative Aspects of the Performance Evaluation Process. In this part of the study, it has been tried to determine how the positive and negative aspects of performance evaluation process are perceived by school principals and teachers. School principals stated that teachers should know that they will be subjected to an evaluation, and that the evaluation should be conducted according to certain criteria and that teachers should be constantly prepared. One school principal expressed that *"Improving the professional competence of the staff, leading to gaining the habit of working through co-operation and participation"* (SP11, Male, Secondary School) are among the important advantages of performance evaluation. The school principals stated that they had the opportunity to observe teachers' one-year work for the evaluation they would make, so that the school principal could see the course of the school's education and training activities more easily. Teachers who had been evaluated and received feedback stated that they realized their potential. The school principals also expressed that performance evaluation brings a significant advantage in terms of target determination and achievement in educational activities carried out in school.

Theme 5: Recommendations for Improving the Process. In the theme of Recommendations for the Improvement of the Process, suggestions of school principals and teachers regarding the development of the performance evaluation process are given. All of the participants made some suggestions for the development of the process, reflecting their own perspectives by making suggestions for the problems or shortcomings they encountered during the process. Some school principals (SP1, SP5, SP14, SP22) stated that the evaluation criteria first of all should be revised and changed on a branch basis. A school principal (SP5, Male, Primary School) expressed that *"the items should be revised according to each school and*

district.” Another issue that school principals have insisted on is that concrete steps be taken towards the teachers as a result of the evaluation. Some school principals stated that teachers should be imposed sanctions in line with their score. School principals stated that teachers achieving high scores should be rewarded and teachers with low scores should undergo some sanctions. School principals stated that this sanction may be in the form of in-service training, re-appointment within province or district, or salary cut. It is stated that the teacher who works hard must be distinguished from the one who avoids work.

DISCUSSION, CONCLUSION AND SUGGESTIONS

According to the results obtained in the study, school principals and teachers share the common opinion that it is a necessity to inspect and evaluate the performances of the teachers. All of the teachers but one who participated in the study stated that they found the performance evaluation positive. In fact, the opinion of the teacher, who does not find positive, is more related to the way in which performance evaluation is conducted than the essence of the evaluation. This teacher expressed his discomfort for the school principal to fill the evaluation form in a very short time and stated that the principal could not follow the teacher's work all along the year. The same teacher also argued that some teachers pretended to have done some activities, though they actually had not implemented them. However, despite the concerns of this teacher, inspection is an indispensable process for the organizations to maintain their effectiveness.

Although the school principals and teachers who participated in the study stated different opinions about the criteria used in the performance evaluation process, all the participants found the criteria sufficient in terms of number but too much detailed in terms of content.

All school principals who participated in the study believe that school principals must certainly take part in the evaluation process. The school principals justify their opinion by pointing to the limitations of time and frequency of the inspections conducted by inspectors.. Besides, they indicated that they could know the teachers whom they work with better than the inspectors and that they could keep track of their work more easily. Nevertheless, some school principals expressed that performance evaluation should be done in collaboration with inspectors. They claimed that a different perspective offered by the inspector on top of the school principal would lead to a more efficient evaluation. The reason why the school principals expressed this opinion is that they generally did not want to confront the teachers.

While some participant teachers argued in favor of the evaluation by the school principal, some of them said that inspectors should be included in the evaluation process. Teachers voiced their concern over the evaluation that is limited to one class hour and carried out superficially. Furthermore, teachers who participated in the research stated that school principals could follow the teachers' year-long activities, their methods of communication and their contributions to the students more closely.

The school principals and teachers participating in the study argued for inspection by the school principal and complained about time and frequency limitation of inspection by an inspector. In the study, while some school principals and teachers indicated that inspectors, parents and students should be involved in the evaluation process, other participants expressed opposing opinions.

According to the participants, one of the most significant advantages of the performance evaluation process is that the process is managed by the school principal. In the opinion of the school administrators participating in the study, the fact that teachers know that they will be subjected to an evaluation and the evaluation being made according to certain criteria require the teachers to be in constant preparation. This is considered as an important advantage as the teachers feel the need to continuously improve themselves. One of the advantages in relation to this is that the school principals know the teachers closely whom they work together under the same roof and they could consider the whole year of work while making their evaluation. Moreover, the fact that inspectors conduct inspections in primary education institutions maybe a couple of times and in secondary education institutions every three years constitutes a supporting evidence for this opinion. Teachers used to be usually subjected to inspection by the inspectors for a class hour and evaluated based on this. The score given to the teacher upon observing one-hour performance is a controversial score.

A participating school principal interpreted the absence of sanctions as a result of the performance evaluation as a disadvantage. Related to this result, one of the important concerns of the school principals is that the performance evaluation process might lead to conflicts between the teachers and themselves. One school principal said *"the whole responsibility of the process is put on the shoulders of the school principals"* and this situation may confront the principals with the teachers. The source of this concern might be related to the fact that the principals do this job on temporary assignment. The fact that the school directorate post was not assigned as a cadre and the possibility of the school principal evaluating to return to teaching in the future may be worrying the school principals. Therefore, school principals are concerned about facing teachers.

Teachers participating in the research as well as school administrators think that being evaluated by the school principal they work with at the same school is a significant advantage. According to some teachers, the performance evaluation system will give teachers information from an outside perspective, with this knowledge, teachers will self-criticize and this will cause teachers to develop themselves.

According to the teachers, the most important disadvantage of this system is the possibility of the school principals' "not being fair and objective and taking sides." Participating teachers stated that the biased and non-objective approaches could make the process disadvantageous. One teacher participant explained that this disadvantage could cause negativity in the behaviors of the parties towards each other. S/he also stated that this situation might be in the form of jealousy, factionalism, grouping or explaining negative thoughts towards the principal among the teachers.

The most negative aspects of this system can be that a teacher who reported a negative opinion about performance evaluation is opposed to the process due to some problems s/he experienced with the school principal. In a school in which there are problems between the school principal and teachers, reflection of these problems by the school principal onto the inspection process, involving emotions in the process, losing objectivity etc. are one of the negative aspects of the process, as stated in the literature.

In the research, the suggestions of the participants about the development of the process were tried to be determined. The first and most important proposal of the participants is that the evaluation should be conducted in an impartial, fair and objective

manner. In fact, this recommendation also provides clues about the most important problem that can be experienced during the performance evaluation process. As emphasized in the earlier themes, the most important problem that could harm the performance evaluation process is the fact that the school principals take sides, make biased judgments and involve other factors in the process such as union and ideological ideas. One of the suggestions for the prevention of this problem is the participation of different people in the performance evaluation process such as inspectors or top managers. One of the teachers stated that students could be asked about their opinion from time to time as evaluators, while another teacher stated that students and parents should definitely not be involved in the process.

There were some inconsistent suggestions related to what should be done at the end of the process. A school principal expressed that there should be concrete awards or sanctions at the end of the performance evaluation process, while a teacher suggested that rewarding or punishment in the process could lead to more conflicts and unrest among the teachers. But in general, there were suggestions that the performance assessment process should not be seen as a threat or psychological pressure factor but as a development process. In addition, the school principals suggested that in-service training programs for teachers should be organized to eliminate their deficiencies. This recommendation was made in order to eliminate the identified deficiencies of teachers. In this context, it should be noted that the performance evaluation system should be considered as a system that will contribute to the professional development of teachers. School principals should pay particular attention to this issue when performing performance evaluation, and evaluated teachers should be able to make inferences about their professional development. When the results obtained with this research conducted regarding the opinions of the school principals and teachers working in the kindergarten, primary, secondary and high schools in the city of Kütahya are interpreted, the following suggestions have been made in relation to the performance evaluation process:

- After determining the situation in the inspection system in education, development studies should be started.
- For an effective education system, the inspection system should be re-considered at the ministry and provincial level.
- Course inspections should not be left to school administrators only. The inspection task should be carried out by the school principals and the education inspectors, and the inspectors should provide guidance and support the development of the teacher performance in order for the lessons to be carried out effectively and adequately.
- The performance evaluation criteria should be rearranged considering the common views of school principals and teachers.
- The evaluation criteria should be revised, made objective and quantitative, and rearranged on the basis of branch and school levels.
- It would be more appropriate to create an applicable number of performance indicators by focusing on professionally critical elements.
- The teacher performance evaluation process should provide opportunities to support the professional development of teachers.
- School principals who will carry out the evaluation should be trained and become competent through in-service training for the evaluation process.

- After the performance evaluation, school principals should discuss the results with teachers and give them feedback.
- As a result of the evaluation, according to the scores given to the teachers, the successful teachers should be appreciated and in-service training should be provided to the unsuccessful teachers in order for them to eliminate their deficiencies.
- School principals should provide teachers with professional support where necessary to achieve instructional objectives and encourage teachers to develop professionally.
- Necessary arrangements should be made to make the evaluation impartial, fair and objective.
- School principals should not impose psychological pressure, avoid authoritarian attitudes and behaviors, and establish a relationship based on mutual trust and respect with their teachers.
- School principals should communicate effectively with teachers as educational leaders and provide feedback that will contribute to their professional development.
- Through the evaluations, school principals should aim to increase the motivation of teachers and to provide them with morale and job satisfaction.

Key Words: Inspection, School principals, Teachers, Performance, Performance evaluation