

**ÖĞRETMENLERİN PERFORMANSA DAYALI
DEĞERLENDİRİLMESİNDE UYGULANABİLECEK ÖLÇÜTLERE
İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**

ALİ EKBER SAKICI

**ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**ÖĞRETMENLERİN PERFORMANSA DAYALI
DEĞERLENDİRİLMESİNDE UYGULANABİLECEK ÖLÇÜTLERE
İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**

ALİ EKBER SAKICI

**ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞ PLANLAMA VE EKONOMİSİ BÖLÜMÜ
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

ESKİŞEHİR, 2011

Öğretmenlerin Performansa Dayalı Değerlendirilmesinde
Uygulanabilecek Ölçütlere İlişkin Görüşleri
Özet

Bu araştırmada öğretmen ve yöneticiler için uygulanabilecek performans değerlendirme ölçütlerin uygulanabilirlik dereceleri ve çoklu veri kaynağına göre değerlendirme esasına göre bu ölçütlerin kimler tarafından değerlendirilebileceği hakkında çalışan görüşleri ortaya konmaya çalışılmıştır.

Araştırmada betimsel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Veriler araştırmacı tarafından hazırlanan anket ile toplanmıştır. MEB tarafından 2005 yılında yayınlanan Ortaöğretimde Denetim ve Performans Değerlendirme Esasların' da belirtilen kriterlerden faydalanılarak anket hazırlanmıştır. Uygulanan ankette elde edilen veriler SPSS paket programı ile analiz edilmiştir. Anketin ilk bölümünde otuz maddeden oluşan performans ölçütlerin uygulanabilirlik dereceleri ve kimler tarafından değerlendirilmesi gerektiği araştırılmıştır. Sonraki sekiz maddede ise verilen ölçütlerin sadece uygulanabilirlik derecesi araştırılmıştır. Sonraki bölümdeki üç madde de ise performans göre değerlendirmenin hangi sıklıkta yapılabileceği ve elde edilen verilerin hangi amaçlarla kullanılabilceği sorulmaktadır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre; öğretmenlerin görev yılları arttıkça performans değerlendirme sistemine daha olumlu yaklaşmaktadırlar. Erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre çoklu veri kaynağına göre değerlendirme sistemine daha olumlu bakmaktadırlar. Erkek öğretmenlerin okulun fiziksel imkânlarının korunması ve geliştirilmesi ile ilgili performans ölçütlerine yaklaşımları kadın öğretmenlere göre daha olumlu olurken, sosyal etkinlikler, ders dışı

etkinliklerin yapılması ve öğretmenlerin uyum ve işbirliği içinde çalışması ile ilgili performans değerlendirme ölçütlerine kadın öğretmenlerin yaklaşımı erkek öğretmenlere göre daha olumludur. Yöneticiler performans değerlendirme sistemine öğretmenlere göre daha olumlu yaklaşmaktadırlar. Orta öğretimde görev yapan öğretmenler çoklu veri kaynağına göre değerlendirmeye, ilköğretimde görev yapan öğretmenlere göre daha olumlu yaklaşmaktadırlar. Öğretmenlerin büyük bir bölümü değerlendirmenin yılda 1 kez yapılmasını istemektedirler. Öğretmenler maaşlarının %10 ile % 20 arasında bir oranın performans değerlendirme sistemi sonuçlarına göre belirlenebileceğini belirtmişlerdir. Ankete katılan öğretmenlerin büyük bölümü performans değerlendirme sistemi sonucunda yönetici atamalarının yapılabileceğini belirtmişlerdir.

Anahtar sözcükler: Performans Değerlendirme, çoklu veri kaynağına göre değerlendirme, eğitimde denetim.

Teacher Views on Models of Performance Based Criteria

ABSTRACT

The aim of this study was to establish the applicability of the performance evaluation criteria for teachers and administrators on who should evaluate these criteria.

Descriptive research techniques were used in this research. Data was collected with a review of literature and with an instrument prepared by the researcher. In the preparation of the survey, literature was reviewed, the performance evaluation criteria in abroad were analyzed. The survey was prepared based on “Inspection and Performance Evaluation Principles In Secondary Education” published by Ministry of National Education in 2005. The data gathered with the survey was analyzed with SPSS programme. In the first part of the survey, the applicability levels of the performance criteria formed in 30 items and by whom they should be evaluated were investigated. In the latter eight items only the applicability levels of the given criteria were surveyed. In the next three items, it was inquired how often performance based evaluation should be made and with which aim the determined data might be used.

The results of the study indicated that the more teachers got experienced, the more positive they thought about performance evaluation. Males viewed

evaluation according to multiple data source more positive than women. While males' approach to performance criteria about protection and improvement of school physical environment were more positive than females'. Females' viewed to the performance evaluation criteria related to social, extracurricular activities and teachers' working in harmony and cooperation were more positive than males' views. Administrators viewed performance evaluation system more positively than teachers. Secondary school teachers viewed to evaluation with multiple data source more positively than primary school teachers. A large majority of the teachers wanted the evaluation made once a year. They stated that %10-%20 of the salaries could be based on according to performance evaluation system. Majority of teachers thought that administrator appointments could be made based on the results of performance evaluation system.

Key Words: Performance assessment, assessment on the basis of multi-source data, educational supervision.

İçindekiler

Özet.....	i
Abstract.....	iii
İçindekiler.....	v
Tablolar Dizini.....	viii
1.Giriş.....	1
1.1 Problem Durumu.....	1
1.1.1 Performans Değerlendirme Sisteminin Tanımı.....	2
1.1.2 Performans Değerlendirme Sisteminin Önemi.....	3
1.1.3 Performans Yönetimi.....	5
1.1.4 Performans Değerlendirme Sistemi.....	8
1.1.5 Performans Değerlendirmenin Yararları.....	28
1.1.6 Performans Değerlendirme Süreci.....	30
1.1.7 Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	32
1.1.7.1 Kişiler Arası Karşılaştırmaya Dayalı Yaklaşım.....	32
1.1.7.2 Ortak Performans Kriter Ve Standartlara Dayalı Yaklaşım.....	33
1.1.8 Performans Değerlendirmenin Kimler Tarafından Yapılabileceğine İlişkin Yaklaşımlar.....	34
1.2 Araştırmanın Önemi.....	40

1.3 Problem Cümlesi.....	41
1.4 Alt Problemler.....	41
1.5 Araştırmanın Sınırlılıkları.....	42
1.7 Operasyonel Tanımlar.....	43
2.İlgili Araştırmalar.....	44
3.Yöntem.....	56
3.1 Araştırmanın Modeli.....	56
3.2 Evren ve Örneklem.....	56
3.3 Veri Toplama Araçları.....	59
3.3.1 Veri Toplama Araçlarının Hazırlanması.....	60
3.3.2 Veri Toplama Araçlarının Uygulanması.....	61
3.4 Verilerin Toplanması ve Analizi.....	61
4.Bulgular.....	63
4.1 Uygulanabilecek Performans Ölçütlerin Değerlendirilmesi.....	63
4.2 Okullarda Performans Değerlendirmenin Yapılabilme Sıklığı.....	69
4.3 Performans Değerlendirmenin Öğretmen Maaşlarına Katkısı.....	73
4.4 Yönetici Atamalarının ve Performans Değerlendirme Sonuçlarına Göre Yapılması.....	78

4.5 Görev Yılına Göre Değişim.....	81
4.6 Cinsiyete Göre Değişim.....	99
4.7 Göreve Göre Değişim.....	111
4.8 Görev Yerine Göre Değişim.....	123
5.Tartışma Sonuç ve Öneriler.....	137
5.1 Tartışma.....	137
5.2 Sonuçlar.....	145
5.3 Öneriler.....	147
Kaynaklar.....	148
EK 1.....	155
EK 2.....	162

Tablolar Dizini

Tablo 1.1. Yöneticilerin performans değerlendirmesinde kullanılan ölçütler (Öz değerlendirme örneği)	19
Tablo 1.2. Psikolojik danışmanın performans değerlendirmesinde kullanılan ölçütler (Diğer değerlendiriciler örneği)	20
Tablo 1.3. Personel değerlendirilmesinde bilgisine başvurulacak kişi matrisi.....	22
Tablo 1.4. Personel değerlendirilmesinde bilgisine başvurulacak öğrenci sayısı.....	23
Tablo 1.5. Personel değerlendirilmesinde bilgisine başvurulacak kişi matrisi.....	24
Tablo 1.6. Personel değerlendirilmesinde müfettişin olmadığı durumlarda bilgisine başvurulacak kişi matrisi.....	25
Tablo 1.7. Performans değerlendirme sonucunda personel yeterlik tablosu.....	26
Tablo 3.1. Araştırmanın evreni.....	57
Tablo 3.2. Araştırmadaki öğretmen sayısının okul türüne göre dağılımı.....	58
Tablo 3.3. Evrendeki çalışan sayılarının göreve göre dağılımı.....	59
Tablo 4.1. Performans ölçütlerin uygulanabilirlik düzeyi (genel).....	67
Tablo 4.2. Okullarda performans değerlendirme sıklığına ilişkin çalışan görüşleri...70	
Tablo 4.3. Performans değerlendirmesinin yapılabilme sıklığını cinsiyete göre değişimi.....	71
Tablo 4.4. Performans değerlendirmesinin yapılabilme sıklığını görev yerinde göre değişimi.....	72
Tablo 4.5. Performans değerlendirmesinin yapılabilme sıklığını göreve göre değişimi.....	73

Tablo 4.6. Performans değerlendirmenin öğretmen maaşlarına katkısının yapılp yapılamayacağı.....	74
Tablo 4.7. Performans değerlendirmenin maaşa etki oranı.....	75
Tablo 4.8. Performans değerlendirme sonucunda öğretmen maaşlarına katkı yapılması hakkında yönetici ve öğretmen görüşleri.	76
Tablo 4.9. Performans değerlendirme sonucunda öğretmen maaşlarına katkı yapılması hakkında verilen cevapların görev yerine göre değişimi.....	77
Tablo 4.10. Performans değerlendirme sonucunda öğretmen maaşlarına katkı yapılması hakkında verilen cevapların cinsiyete göre değişimi.....	78
Tablo 4.11. Yönetici atamalarının performans değerlendirme sonucunda yapılması.....	79
Tablo 4.12. Yönetici atamalarının performans değerlendirme sonucunda yapılabilmesinde yönetici ve öğretmen görüşleri.....	80
Tablo 4.13. Performans değerlendirme sonucunda maaşlara katkı yapılmasının görev yeri, görev türü ve cinsiyete göre değişimi.....	81
Tablo 4.14. Öğretmenlerin maddelerinin uygulanabilirlik düzeyine verdikleri görev cevapların yıllarına göre farklılaşması.....	82
Tablo 4.15. Katılımcıların görev yılına göre dağılımı.....	83
Tablo 4.16. Verilen cevapların görev yılına göre farklılaşması.....	86
Tablo 4.17. Verilen maddelerin kimler tarafından değerlendirilebileceğinin görev yılına göre farklılaşması.....	96
Tablo 4.18. Ankete katılan öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımı ve verdikleri cevapların aritmetik ortalaması.....	100

Tablo 4.19. Anketteki maddelerin uygulanabilirlik düzeyinin cinsiyete göre dağılımı.....	102
Tablo 4.20. Verilen maddelerin kimler tarafından uygulanabileceği hakkında verilen cevapların cinsiyete göre değişimi.....	107
Tablo 4.21. Verilen maddelerin kimler tarafından denetlenebileceğinin yüzde olarak cinsiyete göre dağılımı.....	111
Tablo 4.22. Cevapların göreve göre farklılaşması.....	112
Tablo 4.23. Verilen cevapların ortalamasının görev türüne göre farklılaşması.....	114
Tablo 4.24. Verilen maddelerin kimler tarafından değerlendirilebileceğinin ve yönetici öğretmenlere göre farklılaşması.....	119
Tablo 4.25. Maddelerin değerlendiricilerinin kimler olması gerektiğine verilen cevapların yönetici ve öğretmene göre farklılaşması.....	123
Tablo 4.26. Öğretmenlerin maddelerinin uygulanabilirlik düzeyine verdikleri görev cevapların yerlerine göre farklılaşması.....	125
Tablo 4.27. Verilen cevapların görev yerine göre farklılaşması.....	127
Tablo 4.28. Verilen maddelerin kimler tarafından değerlendirilebileceğinin görev göre yerine farklılaşması.....	133
Tablo 4.29. Performans değerlendirmesinin kimler tarafından değerlendirilebileceğinin görev yerine göre farklılaşması.....	136

1. Giriş

Bu bölümde sırasıyla; araştırmanın problemi, araştırmanın amacı ve önemi, problem cümlesi ve alt problemler, sayıtlar, sınırlamalara yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Ülkelerin kalkınması ve ilerlemenin devam ettirilebilmesi için o ülkenin eğitim sisteminin sağlam temellere oturtulmuş olması ve öğretmenliğin öğretmenlerin kendilerini geliştirebilecekleri bir meslek haline getirilmesi gerekmektedir. Bunun için çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri özellikle öğretmenler için yaşam boyu öğrenme ortamının oluşturulabilmesi gerekmektedir. Ancak kişisel ve mesleki gelişimlerine zaman, emek ve para harcayan çalışanlar ise çeşitli şekillerde ödüllendirilmeli ve kariyer basamaklarında yükselmelerde öncelik tanınmalıdır. Çalışanların kişisel ve mesleki anlamda kendilerini geliştirmeleri ve çalışmalarında daha verimli olmaları için son yıllarda özellikle özel sektörde başarıyla uygulanan sistem ise performansa dayalı değerlendirme sistemidir.

Eğitim alanında ise ilköğretimde müdür ve müfettişin, ortaöğretimde ise genellikle sadece müdürün denetimi ile sınırlı olan bir denetleme sistemi yerine birden fazla değerlendiricinin katılımının sağlandığı bir değerlendirme sistemi getirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Yapılacak olan çoklu veri kaynağına göre değerlendirme sistemi ile sürekli bir denetim ve beraberinde örgüt içi çalışanlarla beraber yapılacak işbirliği ile beraber daha etkin eğitim öğretim ortamı sağlanacaktır. Çalışanlar yüksek performans gösterdikleri takdirde gösterdikleri başarının karşılığını çeşitli ödül veya kariyer basamaklarında yükselmeler şeklinde alacağının

bilinci ile ders içi ve ders dışı faaliyetlerde daha etkin rol alma gayreti içerisinde olacaklardır. Ayrıca bu değerlendirmenin sonucuna göre yönetici atamaları ve kariyer basamaklarında yükselmeler yapılabilecektir.

1.1.1 Performans Değerlendirme Sistemi

Performans, elde edilen bir başarı, takat sınırı Performans, belirlenmiş bir hedefe ulaşma seviyesinin ölçümüdür (TDK, 1998). Performansın Türkçe karşılığının “edim” olarak vurgulanması, başarı ya da başarısızlığın tek bir boyut olarak değerlendirilme hatasını ortadan kaldırmakta, bazı yazarlarca “edim değerlemesi” olarak tek başına veya performansla birlikte kullanılmaktadır (Karşlı, 1998, Başaran, 1992).

İşletme için performans, işgörenin işletme amaçların yapmış olduğu katkıdır. Performans değerlendirme ise, işgörenin işletme amaçlarına yapmış olduğu katkının ölçülmesidir (Yüksel, 1997). Performans kişinin yeteneklerini, potansiyel gücünü, iş başarımını ve davranışlarını diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçümlerdir (Atalay, 2000). Performans personelin işine ilişkin yetenekleriyle genel durum ve davranışları bakımından, olumlu ve olumsuz niteliklerinin belli bir dönem içerisinde üstleri tarafından ve birimlerin veya şubelerin terfisi sırasında müfettişler tarafından sistemli olarak sicil raporu şeklinde belirtilmesidir (Türkiye Halk Bankası, 1995). İşletme açısından performans, en genel anlamıyla üretim sürecinde elde edilen çıktılarının girdilere oranlanması olarak ifade edilir (Önsal, 1992). Burada performans, verim ile aynı anlamda kullanılmaktadır. Cleveland ve arkadaşları 1989 yılında yaptıkları bir çalışmada performans değerlendirmesi bilgilerinin en çok kullanıldığı dört alanı belirlemiştir. Bu alanlar *kişilerarası*

karşılaştırma gerektiren konular (ücret belirleme, terfi ve işten çıkarma), *çalışanın kendi içinde karşılaştırılmasını gerektiren konular* (geri bildirim, bireysel eğitim, güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi), *sistemin devam ettirilmesine yönelik kararlar* (hedef belirleme, insan gücü planlaması) ve *doküman oluşturma* (personel kararlarının dokümantasyonu ve yasal yükümlülüklerin karşılanması) olarak belirtilmiştir.

Performans değerlendirme sistemi ise iş görenlerin çalışmalarını belirlenen ölçütler dahilinde hazırlanan bir ölçek ile sayısal veriler ile değerlendirilmesidir. Performans değerlendirilmeden önce, yönetim tarafından iş yükü analizi hazırlanır ve iş tanımları yapılır (MEB, 2002). Performans değerlendirme sürecinde, iş görenin nasıl bir performans gerçekleştirdiği üst yönetici tarafından yargılanır ve örgütte görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmaları, eksiklikleri, yeterlilikleri, fazlalıkları, yetersizlikleri gözden geçirilir (Fındıkçı, 2000). Performans değerlendirme kişisel ve kurumsal gelişmeyi desteklerken çalışanların motivasyonun artmasını sağlar.

1.1.2 Performans Değerlendirme Sisteminin Önemi

Günümüzde işletmeler küreselleşen dünya pazarında sürekli artan bir rekabetle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu ortamda işletmelerin maliyet ve verimlilik gibi içsel faktörlere önem vermeleri zorunluluk haline gelmekte, bu faktörler üzerinde yapılan iyileştirme ve yenilikler işletmelere avantaj sağlamak ve bu yüzden işletmeler performansa dayalı ücretlendirme sistemlerine gerek duymaktadırlar. Bireylerin performanslarını ve motivasyonunu arttırmak amacıyla performans ile ücret arasında ilişki kurulmaktadır. Bu konu günümüzde insan kaynakları yönetiminin en güncel konularından birini oluşturmaktadır (Mutlu, 2004).

Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı'na göre ise, performans değerlendirme sistemi; performans değerlendirme; önceden saptanmış ölçütlere göre kurumu ve personelin iş başarımının ölçülmesi, analiz edilmesi ve geri bildirimlerin sunulması sürecidir. Performans değerlendirmede hedef de; kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesinde ve sürekli geliştirilmesinde etkin rol oynayan süreçlerin ve bu süreçlerin belirleyicisi olan çalışanların performans planlaması yapmaları için gerekli geri bildirimlerin, bilimsel ve katılımcı yöntem ve tekniklerle oluşturulması olarak tanımlanmıştır (MEB, Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2006).

Çalışanların başarısını, onların kişisel özellikleri, işlerini başarma arzusu, yönetimin bu arzuyu harekete geçirme kabiliyeti ve sağlanan çalışma ortamı belirler (Türkel, 1998). Performans Değerleme sürecinin ana fonksiyonunu, çalışanların performansıyla ilgili geri besleme vererek gelişme gerektiren performans ihtiyaçlarını ortaya koymak promosyon ve ödüllendirme ilişkisini belirlemek, sonuçlara ilişkin kararlar vermek ve işletmenin insan kaynakları seçim ve yerleştirme kararlarına ilişkin bilgi üretmektir (Akyıldız, 2000).

Organizasyonlarda ise performans değerlendirmesinin sistemli ve biçimsel ilk örnekleri, 1900'lü yılların başında ABD'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Türkiye'deki uygulamalar ise 80 yıl kadar önce kamu kesiminde başlamış olup, konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması sonucunda son yıllarda büyük önem kazanmıştır (Uyargil, 1994). Özel sektördeki başarılı uygulamalar sonucunda performans değerlendirme sisteminin kamu kuruluşlarında da etkin olarak kullanılabileceği görüşü son yıllarda hakim olmuştur. Bankacılık ve sağlık sektöründe kullanılan performans

değerlendirme sistemi eğitim sektöründe de uygulama çalışmaları belirli bir seviyeye gelmiştir.

Özellikle yüksek performans sergileyen işgörenler, çalışmalarının karşılığını görmek ve başarılı olmalarından dolayı kariyer beklentilerini yöneticilerine iletme ve bu konuda onların görüşlerini almak isterler (Ünal, 1998). Yüksek performans sergileyen işgörenlerin ödüllendirilmesinde en etkili yöntem ise maaşın belirli bir bölümünün veya tamamının performans değerlendirilmesi sonucunda performansa dayalı ücret sistemi ikramiyeler ve ücret seviyeleri, çalışan performansının daha önce konulmuş olan hedeflere göre değerlendirilmesiyle belirlenmekte, işle ilgili hedeflere bağlı olan performanslar doğrultusunda, maaş ve ilave ödemeleri esnekletmek performansa göre ücretlendirmenin mantığını oluşturmaktadır (Kestane, 2003). Değerleme sonucunda işgörenlerin varsa eksiklikleri tespit edilerek bunları giderme ve yeteneklerini geliştirme olanağı sağlanacaktır. Bu perspektiften bakıldığında, performans değerlendirmesinin, çalışanı işe yöneltme ve yönlendirme aracı olarak geliştirildiği söylenebilir (Sabuncuoğlu, 1997).

1.1.3 Performans Yönetimi

Performans Yönetiminin genel olarak amacı, örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır. Bu kültürün içerisinde verim, kalite ve insan ilişkileri vardır. Bu doğrultuda, performans yönetimi sürecinin içerisinde; strateji ve amaçlar, iş tanımları, amaç belirleme, izleme ve yol gösterme, performansın değerlendirilmesi, personelin eğitilmesi ve geliştirilmesi vardır (Canman,1993).

Performans yönetimi, örgütler tarafından değişik amaçlar için kullanılır. Bazı örgütler, performans yönetimini, çalışanlarının gelişimi için, bazıları çalışanlarının ücretlerini belirlemek için, bazıları da çalışanlarının performanslarını belirlemek için işe koşmaktadır. Bu nedenle, performans yönetimi kavramının tanımlanması ve süreçlerinin belirlenmesinin oldukça zor olduğu ileri sürülebilir. Tüm bu zorluklara rağmen, performans yönetiminin belirli bir tanımının yapılması ve performans yönetiminin süreçlerinin belirlenmesi gerekir (Cemaloğlu, 2002). Akal (1995), performans yönetimini, örgütü istenen amaçlara yönlendirmek amacıyla, örgütün, mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri, etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim süreci olarak tanımlamaktadır. Canman (1995) ise, performans yönetimini, gerçekleştirilmesi gerekli örgütsel amaçlara ve bu bağlamda, personelin ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın, örgütte yerleştirilmesi ve personelin bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara, çalışmalarını ile yapacağı katkının derecesini artırıcı biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi süreci olarak ifade etmektedir. Her iki tanımında da, örgütsel amacın üst düzeyde gerçekleştirilmesi söz konusudur.

Costello (1994)'ya göre, performans yönetimi şunları içermektedir:

-Okulun amaç ve hedefleriyle, yapılan iş ve eylemler arasında bağlantı kurmak ve amaç ve hedefleri analiz etmek.

- Öğretmen becerilerini, eğitim sisteminin, okul kademesinin ve dersin amaçlarına göre analiz etmek.

- Her öğretmenle, okulun amaç ve beklentileri doğrultusunda açık bir iletişim kurmak.

- Öğretmenlerin en iyi performans düzeyini kabul etme ve onaylama.

- Eğitimin kalitesini iyileştirmek için hangi alanlarda ne tür bir düzeltme uygulamaları yapılacağını saptamak ve uygulamak.

İngiltere’de 1992 yılından beri uygulanmakta olan denetleme sisteminde denetimden sorumlu OFSTED (Eğitimde Standartlar Ofisi) adında bir kurum oluşturulmuştur. Bu kurumun başında kıdemli bir başmüfettiş bulunur. Denetim ise bu kurum ile yapılan kontrat uyarınca müfettişlerin rehberlik ettiği bir komisyon tarafından dört yılda bir performans değerlendirmesi yapılmaktadır. Bu denetim sisteminin temelini, hem okul hem de aile ile ilgili olacak bir şekilde, okul performansının değerlendirilmesi oluşturmaktadır. Yani denetim sırasında öğrencilerin akademik, sosyal ve kültürel gelişiminin yanında okulun toplum ile olan bağlarının da öğrencilerin kişisel gelişimine olan katkısı incelenmekte; ayrıca öğrenci velileri ile denetim öncesinde yukarıda bahsedilen hususlarda ön görüşmeler yapılmaktadır (Brooks,J, 1995). Denetim hem çalışan hem de kurum değerlendirmesi şeklinde olmaktadır. Bu değerlendirme sonucunda düşük performans gösteren kurumlar için çeşitli tamamlayıcı önlemler alınmaktadır. Önlemlerin ne derece faydalı olduğu ise 6 aylık periyotlarla kontrol edilmektedir. Sürekli başarısız olan eğitim kurumları ise kapatılabilmektedir (www.ofsted.gov.uk).

Düzenli olarak yapılan bir performans değerlendirmesi ile çalışan ve kurumun performansında olumlu gelişmeler olacağı yabancı ülkelerdeki uygulamalarda ve özel sektördeki çalışmalarda anlaşılmıştır. Bu sistem eğitim sektöründe de olumlu sonuçlar verecektir. Ancak okulların girdisinin ve çıktısının

insan olduğu unutulmadan bir performans değerlendirme sistemi oluşturulmalıdır. Okullarda kullanılacak performans değerlendirme sadece oğrencilerin akademik başarısı ile sınırlandırılmamalıdır. Oğrenci, oğretmen ve kurumun performansının değerlendirilmesi ayrı ayrı yapılmalı bu değerlendirme yapılırken kurumun bulunduğu sosyo-ekonomik değerler de göz önünde bulundurulmalıdır.

1.1.4 Performans Yönetiminin Amacı

Çalışanlar açısından önemli bir kilometre taşı olan sanayi devriminin yaşandığı İngiltere’de performansa dayalı cretlendirme sistemine geçişin nedenleri arasında, kamu kurumlarına kendi personel ödeneklerinin kontrolü ile ilgili daha fazla yetki tanımak ve creti istihdam pazarına daha duyarlı hale getirmek sayılmaktadır. Diğer nedenler ise, kamu hizmetlerinin kaliteli sunumunu teşvik etmek, iyi performansı ödüllendirip, kötüyü cezalandırarak personel ödeneklerinin kullanımını daha etkin bir hale getirmek ve Őeffaflığı artırmak olarak sıralanmaktadır (OECD, 2005). OECD tarafından 2005 yılında hazırlanan rapor incelendiğinde kamu kuruluşlarının yönetiminde başarılı olan birçok Avrupa lkesi performansa dayalı değerlendirme ve buna bağlı olarak da cretlendirme sistemini uygulamaktadır. Oğrtlerin etkinliğinin ve hesap verilebilirliğinin arttırılması performans değerlendirme sisteminin ortak amaçları olarak karşımıza çıkmaktadır.

Palmer (1993)’e göre performans değerlendirmesi yapmanın iki amacı vardır. Bunlardan ilki iş performansı hakkında bilgi sahibi olmak diğeri ise personelin is tanımlarında ve iş analizlerinde belirlenen standartlara ne kadar yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır. Bolton (1997)’a göre ise performans yönetiminin amacı,

örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır.

İş performansı hakkında bilgi sahibi olmak yönetsel kararlar alırken gerekli olmaktadır. Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere, kariyer planlamasına ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinde elde edilen bilgiler temel alınarak belirlenmektedir. Diğer amaç olan geri besleme ise personelin gelişimini kendilerinin görebilmeleri için yararlı olacaktır. Bunun sonucuna göre personele yeni sorumluluklar verilebilir veya eksikliklerinden dolayı tamamlayıcı eğitimler almaları sağlanabilir (Buluç, 1998).

Bolton'un, Harrison'dan aktardığına göre (1997), performans yönetiminin amacı kontroldür. Öğretmenler için ayarlanmış hedefleri ve öğretmenlerin ulaştıkları standartları kontrol etmek ve standartların altında kaldıklarında ödülü saklı tutarken, standartların üstüne çıktıklarında ödüllendirerek, öğretmenlerin performanslarını kontrol etmektir.

Eğitim kurumlarında iş alanı insan olduğu için sanayideki gibi katı standartların uygulanması faydadan çok zarar getirebilir. Getirilecek katı standartlar yerine eğitim içerisinde yapılmış güzel örnekler, kurum içerisindeki çalışanların onayladığı örnek davranışlar ve tutumlar da öğretmenin performansını gösteren ölçütler olarak kullanılmalıdır. Bunun için daha esnek bir performans değerlendirme şablonu oluşturulmalı, çalışanları yarışa sokmadan ve cezalandırma tehdidi olmadan gayretlendirebilecek bir performans değerlendirme ölçütleri oluşturulmalıdır. Okullarda kullanılacak performans değerlendirme sistemi amacı, sanayide ürettiği parça başı ücret alan bir işçinin performans değerlendirilme amacından farklı olacaktır.

Okullarda performans yönetiminin uygulanmasının bazı nedenleri vardır.

Bunlar (Rudi Lidl, 2007);

- Öğretmenlere dönüt ve destek sağlamak.

- Mükemmel performans sergileyen öğretmenler yetiştirmek ve böylece, performansı yüksek bir örgüt oluşturmak.

- Öğretmenlerin potansiyelini belirlemek ve geliştirmek.

- Öğretmenlerin eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirlemek.

- Hem kariyer geçiş planlaması hem de başarı planlaması için merkez noktası ya da mekanizması oluşturmak.

- Örgütün stratejik planı doğrultusunda performans geliştirmek ve ilerletmek.

Geleneksel teftiş sisteminde müfettiş ve okul müdürü denetimden sorumludur. Müfettişin her yıl denetime gelmediği orta öğretim kurumlarında ise müfettişin denetime katılmadığı zamanlarda okul müdürü tek denetçi durumundadır. Yeni performans değerlendirme sistemine göre okul yöneticisi ile birlikte değerlendirmeye veli, öğrenci, zümre öğretmenleri ve öğretmenin kendi değerlendirmesi de yer almaktadır. Ancak okul müdürü performans yönetimi sürecinde yapacağı çalışmaları iyi bilmelidir. Bunlar (Rudi Lidl, 2007);

- Öğretmenlerden beklentilerim nelerdir?

- Öğretmenlerden olan bu beklentilerin temellerini nasıl oluşturabilirim?

- Öğretmenlerin mesleki başarılarını nasıl artırabilirim?

- Öğretmenler işlerini en iyi ne zaman yapabilirler?

Son yıllarda özel sektör başta olmak üzere hastaneler ve şirketlerde kullanılan performans değerlendirme sistemi Dünya Sağlık Örgütü (WHO)'nün 2000 yılında yayınladığı rapor doğrultusunda, Dünya Sağlık Örgütü'ne bağlı 197 ülke tarafından kademeli olarak uygulamaya konulmuştur. Ülkemizde sağlık alanında son yıllarda performans değerlendirme sistemi uygulamaya konulmuştur.

Bir eğitim örgütü olan okulda, eğitim etkinliklerinin ayrılmaz bir parçası olarak görülen performans değerlendirme, denetleme ve değerlendirme amacına yönelik olarak yapılır, bu nedenle denetim ve değerlendirme işlemi eş anlamda kullanılır (Aslan, 1991). Performans değerlendirme önceden tespit edilmiş amaçları gerçekleştirmek, planlanan ve yürütülen etkinlikleri sürecin her aşamasında ölçmek ve değerlendirmek, öğretme-öğrenme sürecini geliştirmek için gerekli önlemlerin alınmasını ve düzenlemelerin yapılmasını sağlayıcı çalışmalarda bulunmak amacıyla yapılır (MEB, 2001/a).

Ülkemizde Milli Eğitim içerisinde son yıllarda tartışılmasına ve bu konu üzerine araştırmalar yapılmasına rağmen ve Milli Eğitimin 2005 yılında hazırladığı “Ortaöğretimde Denetim ve Performans Değerlendirme Esasları” çalışmasında uygulanacak ölçütlerin belirlenmesine rağmen hala etkin bir şekilde uygulanmakta olan bir çalışan performans değerlendirme sistemi yoktur. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından hazırlanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin uygulanmaya başlaması ile sistemde aksayan yönler daha iyi görülebilecek ve bunun ardından yapılacak çalışmalarla nihai bir performans değerlendirme sistemi oluşturulacaktır. 1739 sayılı Milli Eğitimin Temel Kanunu'nda öğretmenlik mesleğinin özel bir uzmanlık mesleği olduğundan ve öğretmenlerin hangi kademedede olursa olsun uzmanlık alanlarında yeterliliklere sahip olabilmesi ve eğitimlerine devam etmeleri

için öğretim ortamının sağlanması gerekliliğine yer verilmektedir. Milli Eğitim Temel Kanunu'na 30/6/2004 tarihinde eklenen maddeler ile öğretmenlik mesleğinde kariyer basamakları sistemi tanımlanmış ve uygulamaya geçilmiştir. Bu uygulama performansa dayalı değerlendirme sistemine geçiş için bir adım oluşturmaktadır. Ancak ilgili maddede “Sınav yılda bir kez ÖSYM’ce yapılır.” İfadesi olmasına rağmen sınav ilk kez 2004 yılında yapılmış sonraki yıllarda tekrarlanmamış ve kariyer basamaklarında yükselme sistemi sadece o yılda uygulanabilmiştir.

Öğretmenler arasında yeni bir aşama olarak görülen bu sınav sonucunda “Uzman Öğretmen” olmayı hak eden öğretmenler bir sonraki aşama olan “Baş Öğretmenlik” sınavının yapılmasını beklemekte, ilk yapılan sınavda yeterli puan alamayan öğretmenler ile sınava girebilmek için 7 yıl çalışma şartını, daha sonra tamamlamış öğretmenler ise “Uzman Öğretmen” olabilmek için sınavın tekrar yapılmasını beklemektedirler. Sonraki yıllarda tekrarı yapılmayan “Kariyer Basamaklarında Yükselme Sınavı” yerine uygulanabilir, devamlılığı olabilecek ve daha kapsamlı bir performans değerlendirme sistemine ihtiyaç vardır. Yapılacak performans değerlendirme sonuçlarına göre yüksek başarı gösteren öğretmenlere kariyer basamaklarında yükselmelerde öncelik tanınabilir. Böylece görevde geçirdiği yılın dolmasını beklemek yerine yüksek performans göstermesi ile de kariyer basamaklarında yükselebileceğini ve yönetici atamalarında da öncelikli olacağını bilen bir öğretmenin motivasyonu daha yüksek olacaktır.

Sekizinci beş yıllık kalkınma planında “Performans, genel olarak amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ve/veya nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Diğer bir deyişle belirlenmiş olan bir hedefe ulaşım seviyesinin ölçümüdür” şeklinde performansın tanımı yapılmıştır. Performans kavramının

boyutlarından ilki ekonomik boyuttur. Kuruluş ekonomik veya sosyal amaçlı kuruluş olsun karlılık ve ekonomik oluşu işletmelerin sürdürülebilmesinin temel koşuludur. Hizmet verimliliği ile fayda maliyet dengesini kuramamış bir kamu kurumu varlığını sürdüremeyecektir. İkinci boyut ise verimlilik boyuttur.

Verimlilik girdi ile çıktı arasındaki ilişkidir. Eldeki kaynaklarla mümkün olan en çok ürünün elde edilmesi ya da aynı ürünün giderek daha az kaynaklarla elde edilmesi verimliliği göstermektedir (Tekin, Sanayi İşletmelerinde Verimlilik ve Önemi <http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/dergi/sayi1-8/1/tekin.pdf>). Özel kuruluşlarda verimlilik karlılıkla eş anlamlı kullanılsa da kamu kuruluşlarında verimlilik halka ucuz ve kaliteli hizmet götürmektir. Bu nedenle çoğu zaman verimliliğin ölçülmesi zor bazen imkansızdır. Değişimlere ayak uydurabilmek için dinamik bir yapıya sahip olması gereken örgütler sürekli değişimin kaçınılmaz olduğu günümüzde, yönetsel etkinliğin ve örgütsel verimliliğin anahtar kelimesinin “insan” olduğu gerçeğini de kabul etmiş durumdadırlar (Bayram, 2006). Performans anlayışındaki üçüncü boyut ise etkililiktir. Etkililik, bir kurumun tespit ettiği politika, proje ve aldığı tedbirlerle önceden saptanan amacının ne ölçüde gerçekleştirdiğini ifade eder ve örgütün amaçlarına ulaşmada gösterdiği başarı ve sağlamlık derecesini gösteren bir kavramdır. Örgütler amaçlarını gerçekleştirdiği ölçüde etkili olacaktır.

Holton (1999) performansı altı boyutta sınıflandırmaktadır. Bunlar;

1- Performans çok disiplinli bir olgudur; Performans literatürüne bakıldığında performansla ilgili modellerin geleneksel performans geliştirme modellerinde olduğu gibi psikoloji, insan kaynakları yönetimi, etik, sosyoloji, ekonomi, stratejik yönetim ve endüstri mühendisliği gibi farklı alanlardan geliştiği görülmektedir.

2-Performans değerlendirme modellerinde ön yargılar vardır; Holton her meslek alanının performansı kendi özel ihtiyaçlarına göre yorumladığını ve buna bağlı olarak da uygulamaya koyduğunu vurgulamıştır. Holton farklı meslek alanlarında var olan bu önyargıların yanlış olmadığını ancak performansa yaklaşırken hangi bakış açısıyla ele alındığının doğru anlaşılması gerektiğini vurgulamaktadır.

3-Performansla ilgili tek bir görüş olmaz; her meslek kendi amaçları doğrultusunda performans tanımını yapmaktadır. Her meslek alanı kendi modellerini oluşturur.

4-Performans düzeyi ve performans göstergelerinin bazı modellerde karıştığı görülmektedir; bu karışıklık disiplinlerin önyargılarından oluşmaktadır.

5-Modellerin alt sistemleri çok çeşitlidir;

6-Performans boyutları için entegre modele ihtiyaç vardır;

Helvacı (2002) performans değerlendirmede karşılaşılan sorunları;

1- Ölçme Aracından Kaynaklanan Hatalar: Ölçme aracının geçerlik ve güvenilirlik düzeyi düşük olması halinde performans değerlendirme sonucu da hatalı olacaktır. (Schermerhorn, s.432 ve Woods, 1997, s.193).

2- Aşırı Hoşgörölü ve Aşırı Katı Olmaktan Kaynaklanan Hatalar: Aşırı hoşgörölü veya aşırı katı olmaktan kaynaklanan bir takım hatalarla iş gören hak ettiğinden daha az ya da daha çok puan verilerek değerlendirilebilmektedir (Woods, 1997).

3- Merkezi Eğilim (Standart Ölçüm) Hataları: Bu tür hatalar, yöneticilerin değerlendirme esnasında herkesi, performansını göz önünde bulundurmaksızın

değerlendirme ölçeğinin orta noktasına yakın bir yerlerde değerlendirmesidir. Bu durumda pek çok işgören beşli bir ölçekte (1=mükemmel, 5=çok kötü) orta nokta olan 3 aralığında değerlendirilmiş olmasıdır. Bu, insana yönelik ölçümlerin çoğunda karşılaşılabilecek bir sorundur.

4- Yakın Zaman Etkisi Hataları: Değerlendiriciler altı ay veya bir yıl gibi uzun süreç hakkında değerlendirme yapacakları durumlarda genellikle en son gerçekleşen olayları hatırlama eğilimi içindedirler. Yöneticiler, yıl boyunca iş görenlerin performanslarını kayıt etmedikleri sürece büyük bir ihtimalle iş görenin en son performansını göz önünde bulundurarak karar verirler.

5- En Son Ölçüme Bağlı Kalma: Yöneticilerin, iş görenlerin performansını bir önceki değerlendirmeye benzer bir şekilde değerlendirme eğiliminde olmasından kaynaklanan hatalardır.

6- Baskın Özellik (Halo Etkisi): Bu tür hatalar, yöneticinin iş göreninin özellikle tek bir pozitif kişilik özelliğini, davranışını ya da eylemini temel alarak değerlendirmesinden kaynaklanır.

7- Tek Yönlü Ölçüm: Değerlendirilen kişinin, üstlerin görüşleri veya müşteri görüşlerinin gibi tek bir kriter kullanılmasından kaynaklı hatalardır. Çalışanın performansını belirlemede tek yönlülüğe neden olur.

8- Taraflı Ölçüm: Değerlendiricinin değerlendirdiği kişiyi sevmesi ya da sevmemesi, kendine yakınlığına göre davranarak bunu değerlendirmeye yansıtması taraflı ölçüme neden olmaktadır.

Çoklu veri kaynağına göre performans değerlendirme sisteminin uygulanmaya başlanması ile ölçüm hatalarından olan tek yönlü ölçüm ile ilgili oluşacak olumsuzluklar ortadan kaldırılacaktır. Diğer ölçme hatalarının en aza

indirilmesi için ise sayısal verilerin ön planda olduğu bir değerlendirme sistemi geliştirilirse insani hatalardan oluşabilecek sıkıntılar en aza inecektir. Aynı zamanda değerlendirmenin yılda bir kez yerine iki kez yapılması sadece yılsonunda yapılan bir değerlendirmeden daha yararlı olacaktır.

Son yıllarda bakanlığın gündeminde olan performans değerlendirme sistemine geçişte ilk adım uygulanabilecek ölçütleri belirlemek olacaktır. Sekizinci beş yıllık kalkınma planında da açıklandığı gibi performans değerlendirmesinde esas alınan ölçünün anlaşılabilir, anlatılabilir, somut ve objektif olması gerekir.

Türk Milli Eğitim sisteminde 13/08/2005 tarihli ve 25905 sayı ile yayımlanan Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselme Yönetmeliği, öğretmenlerin performans, kıdem ve sicil raporları göz önüne alınarak ve yapılan sınavdan alınan puanların eklenmesi ile belirlenen ölçütler doğrultusunda öğretmenlik kariyer basamaklarını düzenlemiştir. Bu basamaklar: aday öğretmen, öğretmen, uzman öğretmen ve başöğretmendir. Bu çalışma öğretmenlerin sadece kıdeme göre değil performansa göre değerlendirilmesi gerektiği görüşünün bakanlıkça atılan somut adımlarındandır. Ancak sınavın tekrar yapılmaması ve yürütmeye ilgili bazı sıkıntıların yaşanmasından dolayı yetersiz kalmıştır.

Benzer uygulamalar Avrupa Birliği ülkelerinin çoğunda uygulanmaktadır. Örneğin Almanya'da 1997 den itibaren öğretmenler için altı farklı kariyer basamağı getirilmiştir. Bu kariyer basamaklarında yükselmeler kıdem ile birlikte performansın da dikkate alınmasıyla olmaktadır. Bu kariyer basamakları arasında maaş farkları da olduğu gibi öğretmenin en üst basamağa ulaşması 50-55 yaşlarında mümkün olmaktadır.

MEB tarafından 2005 yılında yayınlanan Ortaöğretimde Denetim ve Performans Değerlendirme Esasları'nda performans değerlendirmeye geçiş sisteminden bahsedilmektedir. Buna göre; değerlendirme bireylerin gelişimini cesaretlendiren eğitim sürecinin bir parçası olmalıdır. Değerlendirmenin başarılı olabilmesi için çalışanların performanslarını geliştirmeyi talep etmeleri, yöneticilerin de çalışanlara performans düzeylerini arttırmada rehberlik yapması esastır. Personelin iş verimliliğini artırmak ve sürdürülebilmek için performans ölçme ve değerlendirme sisteminin oluşturulması gerekmektedir.

MEB (2005) tarafından yayınlanan "Ortaöğretimde Denetim ve Performans Değerlendirme Esasları" na göre orta öğretim kurumunun, yöneticilerin, psikolojik danışmanların ve öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesine ilişkin yöntemler şu şekilde açıklanmıştır;

a) Kurum Değerlendirilmesi:

Kurum değerlendirmesi yönetici, öğretmen, veli ve müfettişin katılacağı çoklu veri kaynağına göre yapılacaktır. Denetlemeye katılacak değerlendiricilerin o kurumda en az 6 ay süresince çalışmaları veya eğitim almış olmaları gerekmektedir. Kurum değerlendirmesinde müfettiş %50, yönetici ve öğretmenler %25, öğrenci %20 ve veliler %5 oranda ağırlıklara sahiptirler.

b) Yönetici ve Psikolojik Danışman Performansının Değerlendirilmesi

Yöneticilerin değerlendirilmesine; müfettiş %50, kendisi (öz değerlendirme) %5, amirleri %15, amiri olduğu öğretmenler %15, öğrenciler %15 oranında katılacaktır. Öğretmenler tarafından her bir yönetici ve psikolojik danışmanın değerlendirmesinin yapılabilmesi için kendileriyle 6 ay çalışmış olması gerekir.

Psikolojik danışmanın değerlendirilmesine ise; Müfettiş/Denetim Grubu, kendisi (öz değerlendirme), okul/kurum müdürü ve öğretmenler ile öğrenciler katılacaktır.

Değerlendirme her bir yönetici ve psikolojik danışman için eşit şekilde dağıtılan öğretmen ile yapılacaktır. Örnek olarak 100 öğretmenin, 4 yöneticinin ve 1 psikolojik danışmanın bulunduğu okulda her bir yönetici veya psikolojik danışman için değerlendirme yapacak öğretmen sayısı $100/5=20$ olarak belirlenecektir.

Yönetici ve psikolojik danışmanın öz değerlendirilmesinde kendilerine yöneltilen sorular Tablo 1.1 de verilmiştir. Tablo 1.1 de verilen 20 ölçüt müfettiş, amir, öz değerlendirme, öğretmenler, öğrencilere sorularak belirlenen yüzdeler ile ortalamalar alınır ve yöneticinin performansı belirlenir. Tablo da öz değerlendirme örneği verilmiştir. Tablo 1.2 de ise psikolojik danışmanın değerlendirilmesinde kullanılacak ölçütlere gösterilmektedir.

Tablo 1.1

*Yöneticilerin Performans Değerlendirmesinde Kullanılan Ölçütler**(Özdeğerlendirme Örneği)*

No	Performans Kriterleri
1.	Türk eğitim sistemi ile ilgili mevzuat ve politikaları bilirim ve uygularım.
2.	Görevlerime ilişkin mevzuatı bilir, uygulamalarıma yansıtırım.
3.	Okulumun sorunlarını bilir, zamanında çözümlerim.
4.	Karar ve planlamalarımda, öğretme ve öğrenme süreçlerine ilişkin sonuçlardan yararlanırım.
5.	Kurumun amaçları doğrultusunda, öğrenme ve öğretme süreçlerine odaklanırım.
6.	Kurumun kaynaklarının verimli kullanılmasını sağlarım.
7.	Kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesinde eşgüdümü sağlarım.
8.	Gerektiğinde yetki alanım içinde inisiyatif kullanarak sorumluluk alırım.
9.	Okulda düzen ve disiplini sağlarım.
10.	Okulda ekip çalışmasını destekler ve özendiririm.
11.	Öğretmen ve öğrencilerin ihtiyaç ve ilgilerine duyarlılık gösteririm.
12.	Çalışanlara, bireysel ve mesleki rehberlikte bulunurum.
13.	Personelin verimli çalışmasını sağlamaya uygun, olumlu bir örgüt iklimi yaratırım.
14.	Gerekli hallerde ödül ve ceza sistemini kullanırım.
15.	Karar ve planlamaların uygulanmasında, öğrenci, öğretmen ve velilerle işbirliği yaparım.
16.	Okul gelişimine katkıda bulunacak diğer kurum ve kuruluşlarla işbirliğinde bulunurum.
17.	Yeniliklere açık olup kendimi sürekli geliştiririm.
18.	Adalet ilkelerini temel çalışma anlayışı olarak benimserim.
19.	Kılık kıyafetime özen göstererek çevreme örnek olurum.
20.	Türkçeyi açık ve anlaşılır biçimde kullanırım.
Birey Değerlendirmesi = (Toplam Puan/Değerlendirilen Madde Sayısı) * 20	

Tablo 1.2 de verilen 15 ölçüt müfettiş, amir, öz değerlendirme, öğretmenler, öğrencilere sorularak belirlenen yüzdeler ile ortalamalar alınır ve psikolojik danışmanın performans düzeyi belirlenir.

Tablo 1.2

Psikolojik Danışmanın Performans Değerlendirmesinde Kullanılan Ölçütler (Diğer değerlendiriciler örneği)

No	Performans Kriterleri Derecesi	Katılma (1,2,3,4,5)
1-	Gizliliğe önem verir.	
2-	Türkçeyi açık ve anlaşılır biçimde kullanır.	
3-	Çevresiyle olumlu iletişim kurar.	
4-	Öğrencilerin kendilerini tanımalarını sağlamaya yönelik bireysel ve grup etkinlikleri düzenler.	
5-	Kılık kıyafetine özen gösterir ve çevresine örnek olur.	
6-	Okulda yürütülen rehberlik etkinliklerine ilişkin planlama, hazırlık ve organizasyonu sağlar.	
7-	Öğrencilerin sorunlarını çözüme gerektiğinde aile, öğretmenler ve okul yönetimi ile işbirliği yapar.	
8-	Öğrencilerin meslekleri tanımaları ve alana/mesleğe yönelmelerine ilişkin rehberlik etkinliklerini planlayarak uygular.	
9-	Uyum sorunu ya da akademik sorunu olan öğrencileri zamanında belirler.	
10-	Öğrencilerin uyum sorunlarını çözebilmelerini sağlamak amacı ile psikolojik danışmanlık yapar.	
11-	Psikolojik yardıma gereksinimi olan öğrencileri sağlık kurumlarına yönlendirir.	
12-	Alanına ilişkin yenilik ve değişimleri izleyerek kendini sürekli geliştirir.	
13-	Eğitim – öğretim çalışmalarından elde edilen sonuçları analiz ederek, öğrencilerin başarısızlık nedenlerine ilişkin araştırmalar yapar.	
14-	Öğrencilerin kendilerini gerçekleştirmelerini sağlamaya ve akademik başarılarını arttırmaya yönelik önlemleri belirler.	
15-	Öğrencilerin zararlı alışkanlıklardan korunmalarını ve çevreye duyarlı olmalarını sağlamaya yönelik rehberlik etkinlikleri düzenler.	
Birey Değerlendirmesi=(Toplam Puan/Değerlendirilen Madde Sayısı)*20		

c) Öğretmenlerin Performansının Değerlendirilmesi

Öğretmenlerin değerlendirilmesinde 10 adet ölçüt belirlenmiş ve değerlendirmede denetçi %50, okul müdürü %15, zümre öğretmenler 10, öğrenciler %10, veliler %5 ve öz değerlendirme %10 oranında ağırlığa sahiptir. Performans değerlendirme sonucu elde edilen veriler öğretmenin performansını belirleyecektir. Değerlendirmede kullanılacak ölçütler EK-1 de verilmiştir. Bu değerlendirme sürecinde kullanılacak ölçütler ve öğretmenin performansını belirleyen ölçütler şu başlıklar altında toplanabilir.

- Alan bilgisini eğitim-öğretime yansıtması
- Plânlama ve hazırlık çalışmaları
- Ders içi etkinlikleri
- Başarıyı ölçme ve değerlendirme çalışmaları
- Rehberlik yapma
- Ders dışı etkinlikleri
- Okulun/Kurumun genel işleyişine katkısı.
- Kişisel özellikleri
- Sınıf yönetimi, öğrencilerle iletişimi
- Milli Eğitim Temel Kanunundaki amaç ve ilkeleri gerçekleştirmedeki çabasıdır.

Değerlendirme sonucunda öğretmenin performansının düşük (yetersiz) olması iradesi dışında sebeplere dayanıyorsa, kendisine yetersiz olduğu hususlarla ilgili sorular sorulup, gerekli belgeler toplanarak, değerlendirme yapılır. Öğretmen resmî ortaöğretim kurumunda görevli ise "Öğretmenin, geliştirilmesi gereken yeterlilikleri konusunda hizmet içi eğitim kursuna alınması ve bu kurstan sonra,

öğretmenin, okulda en az bir dönem çalışmasını müteakip performansının yeniden değerlendirilmesi"; bu durumda da öğretmenin "Yetersiz" olduğu tespit edilirse, "Durumuna uygun başka bir ortaöğretim kurumunda veya İlköğretim okullarında denenmesi" teklifi getirilir. Buradaki amaç çalışanı cezalandırmak değil yetersizlikleri konusunda kendini geliştirmesini sağlamaktır.

Tablo 1.3 de okulda görev yapan personelin değerlendirilmesinde kullanılacak kişilerin matrisi verilmektedir. İlçe Milli Eğitim Müdürü veya Kaymakam sadece okul müdürünü değerlendirmekte veliler ise sadece öğretmeni değerlendirmektedir. Bunların dışında kalan müfettiş, müdür, müdür yardımcıları, psikolojik danışman, öğretmenler ve öğrenciler ise değerlendirmenin tüm bölümlerinde yer almaktadırlar.

Tablo 1.3

Personel değerlendirilmesinde bilgisine başvurulacak kişi matrisi

BİLGİSİNE BAŞVURULACAK KİŞİLER MATRİSİ										
Değerlendirecek kişiler	Müfettiş*	Amir**	Okul müdürü	Md. Başyrd	Müdür Yrd	Psikolojik Danışman	Öğretmen	Diğer	Öğrenci	Veli
Okul / kurum Müdürü	X	X	(X)	X	X	X	X	X	X	
Müdür Bşyrd.	X		X	(X)	X	X	X	X	X	
Müdür Yrd	X		X	X	(X)	X	X	X	X	
Psikolojik Danışman	X		X	X	X	(X)	X		X	
Öğretmen	X		X	X	X	X	(X)		X	X
Diğer (Destek Personeli)	X		X	X	X			(X)		

* Denetimle görevli müfettiş

**İl'de Milli Eğitim Müdürü veya ilgili İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı

/Şube Müdürü, İlçede Kaymakam, İlçe Milli Eğitim Müdürü.

Tablo 1.3 de belirtildiği gibi öğretmenlerin performans değerlendirilmesinde öğrencilerin görüşleri de alınacaktır, ancak tüm öğrencilerin değerlendirmeye katılması zaman kaybı yaratacağından evreni temsil eden kişiler seçilecektir, öğretmenin dersine girdiği öğrenci sayısı ve değerlendirmeye katılacak öğrenci sayısı Tablo 1.4 de verilmiştir. Değerlendirme öğrencilerin tamamı tarafından yapılması yerine değerlendirilmesi yapılan öğretmenin dersine girdiği öğrenci sayısı ile orantı olarak alınan kişi ile olacaktır.

Tablo 1.4

Personel değerlendirilmesinde bilgisine başvurulacak öğrenci sayısı

Öğretmenin branşında okuttuğu öğrenci sayısı	Bilgisine başvurulacak öğrenci sayısı	Bilgisine başvurulacak veli sayısı
300 öğrenciye kadar	10 – 12	5 – 6
301 – 600	13 -15	7 – 8
601 – 850	18 – 20	9 – 10
851 ve üzeri	25	12

Değerlendirmeye katılacak veri kaynaklarının tamamının bulunamadığı durumlarda ise Tablo 1.5 deki oranlar kullanılacaktır. Burada zümre öğretmenlerinin veya velinin değerlendirmeye katılmadığı durumlardaki oranlar verilmiştir.

Tablo 1.5 de görüldüğü gibi MEB (2005) tarafından hazırlanan performans değerlendirme ölçütlerinde farklı değerlendirme kaynakları olmadığı durumlarda değerlendiricilerin oranları tablodaki oranlarda değişmektedir. Farklı durumlar için

yapılan tabloya göre öğretmen değerlendirilmesinde müdürün değerlendirmedeki oranı kadar veli ve öğrencinin değerlendirmedeki oranı bulunmaktadır.

Tablo 1.5

Personel değerlendirilmesinde bilgisine başvurulacak kişi matrisi

Veri Kaynağı	Veri Kaynakları Değerlendirme Yüzdeleri			
	Veli ve Zümre Öğretmeni yoksa	Veli yoksa	Tüm Kaynaklar Varsa	
1	Müfettiş	%50	%50	%50
2	Okul Müdürü	%20	%15	%15
3	Öz değerlendirme	%10	%10	%10
4	Öğrenci	%20	%10	%10
5	Zümre Öğretmeni		%15	%10
6	Veli			%5

MEB tarafından 2005 yılında yayınlanan Ortaöğretimde Denetim ve Performans Değerlendirme Esasları'na göre öğretmenlerin performansları denetim dışı da tespit edilebilecektir. Müfettiş değerlendirmesi yapılamadığı takdirde, müfettişe ait %50 değeri diğer veri kaynakları yüzdeleri oranında dağıtılacaktır. Bu durumda veri kaynakları Tablo 1.6 daki gibi belirlenir. Müfettişin değerlendirmeye katılmadığı durumlarda yapılan değerlendirmede zümre öğretmeni veya velinin olmadığı durumlarda oluşabilmektedir. Tablo 1.6 da bu durumlardaki oranlar da verilmiştir.

Tablo 1.6.

Personel değerlendirilmesinde müfettişin olmadığı durumlarda bilgisine başvurulacak kişi matrisi

Veri Kaynakları Değerlendirme Yüzdeleri				
Veri Kaynağı	Veli ve Zümre		Tüm Kaynaklar	
	yok	Veli yok		
2	Okul Müdürü	%40	%30	%30
3	Öz değerlendirme	%20	%20	%20
4	Öğrenci	%40	%20	%20
5	Zümre Öğrt.	X	%30	%20
6	Veli	X	X	%10

Öğretmenlerin performans değerlendirmesinde kullanılabilecek 73 ölçüt belirlenmiştir. EK-1 deki tabloda verilen bu ölçütlerden hangilerinin hangi veri kaynakları ile değerlendirileceği gösterilmiştir. Buna göre verilen 73 ölçütten müfettişler 59, müdür 62, öz değerlendirme 73, zümre öğretmenleri 40, öğrenci 51, veli 25 maddede görüş belirtecektir. Değerlendirmeler ölçütlere verilecek 1-5 arasındaki puanlandırmaya göre yapılacaktır. Değerlendiricilerin verdikleri puanlar sonucunda alınan ortalamaya göre Tablo 1.7 deki gibi değerlendirme sonucu ortaya çıkacaktır. Bu veriler doğrultusunda düşük performans derecesi alan çalışanlar çeşitli hizmet içi eğitimlere alınabilecek ve düşük performans sergiledikleri alanlarda gelişimleri sağlanacaktır. Değerlendirme sonucunda yüksek performans derecesi alan çalışanlar ise maaşla ödüllendirme, kariyer basamaklarında yükselme gibi çeşitli ödüllerle değerlendirilecektir.

Tablo 1.7.

Performans Değerlendirme Sonucunda Personel Yeterlik Tablosu

Puan Aralığı ve Yeterlik Düzeyi	Geliştirmeye yönelik dereceleme
1.00=Çok Yetersiz<1,49	1. Derecede geliştirilmeye yönelik
1.50 =Yetersiz <2,49	2. Derecede geliştirilmeye yönelik
2.50 = Orta <3,49	3. Derecede geliştirilmeye yönelik
3.50 = İyi <4,49	4. Derecede geliştirilmeye yönelik
4.50 = Çok iyi=5.00	5. Derecede geliştirilmeye yönelik

Denetim ve Performans Değerlendirmesinin gayesi, önceden tespit edilmiş amaçları gerçekleştirmek, bu amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda, plânlanan ve yürütülen etkinlikleri sürecin her aşamasında bilimsel esaslara ve objektif ölçütlere göre ölçmek ve değerlendirmek; öğretme-öğrenme sürecini geliştirmek için gerekli önlemlerin alınmasını ve düzenlemelerin yapılmasını sağlayıcı çalışmalarda bulunmaktadır (Milli Eğitim, Ortaöğretimde Denetim ve Performans Değerlendirme Esasları, 2005).

Bununla beraber değerlendirme sonucunda personeli maaşla ödüllendirme, hizmet içi eğitime alma, görevden alma gibi teklifler getirilebilir.

Ayrıca Milli Eğitim Bakanlığı tarafından WCES-2009 Dünya Eğitim Bilimleri konferansında sunulan Denetimde e-performans (2009) adlı çalışmada “performans (nicel ve nitel olarak) bir kişi, bir grup veya bir kurumun nasıl planlandığını veya değerlendirildiğini belirten bir süreç olarak ifade edilir.” şeklinde tanımı yapılan performans değerlendirmesinin elektronik ortamda yapılacağı böylece hızlı, ekonomik ve objektif sonuçlara iletişim yoluyla ulaşabilmek için bir

yol izleneceği belirtilmektedir. Çalışmanın amacı “teknolojik gelişmelere bağlı olarak modern, hızlı, çoklu veri kaynaklarına uygulanabilir dinamik bir denetim sistemi kurmaktır” şeklinde açıklanmaktadır.

Performans değerlendirme sonuçları aşağıdaki alanlarda kullanılabilir;

(Milli Eğitim Bakanlığı, 2009)

- Maaşların belirlenmesi,
- Teknik beceri gelişimleri,
- Eğitim sistemlerinde karar verme,
- Mesleki gelişim,
- Bireysel gelişim ve personel ilerlemesinin yönetimi,
- Kurumsal gelişmede etkinlik,
- Stratejik plana destek,
- Çalışmaları geliştirmek ve yükseltmek,
- Yeniden anlaşmak,
- Kurumsal (okul) ve bireysel (yönetici ve öğretmenler) performansı değerlendirmek.

Elektronik ortamda yapılacak olan Performans Değerlendirme Sistemi ile ilgili esaslar Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığın tarafından hazırlanan Bilişim Araçları ile Performans Değerlendirme Rehberinde denetleme ile ilgili esaslar açıklanmıştır (M.E. B. Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2005).

1.1.5 Performans Değerlendirmenin Yararları

Performans değerlendirme ile örgüt içerisinde yer alan tüm bireyler etkinliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini gözden geçirme fırsatı bulacaklar ve sonrasında çalışan, eksiklikleri ve yetersizlikleri ortaya çıktığında bunları giderme ve yeteneklerini geliştirme imkanı bulacaktır. Fındıkçı (1999) performans değerlendirmelerin gereği ve yararları performans değerlendirme yazınında aşağıdaki biçimde özetlemiştir.

1. Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir gereksinim, kurum düzeyinde ise motivasyona yönelik bir gereksinimdir. Performans değerlemenin hedefi, kişiyi kendi çalışmaları hakkında bilgilendirmektir. Çalışanların ve organizasyonların gelişmesinde bu bilgilendirmenin rolü büyüktür.
2. Performans değerlendirmesi organizasyona bir bütün olarak bakabilmemize fırsat sağlayarak, çalışanların yetkinlikleri (temel, yönetsel ve liderlik yetkinlikleri) konusunda fikir sahibi olunmasına yardımcı olur.
3. Kaynak kullanımını etkinliğini ortaya çıkartma konusunda organizasyona fayda sağlar.
4. Organizasyondaki vizyon ve misyon paylaşımının seviyesi hakkında bilgi verir.
5. Çalışanların organizasyon içinde yarattıkları katma değer karşılaştırılmalı olarak incelenmesini sağlar.
6. Bireysel ve örgütsel eğitim gereksinimlerinin tespit edilmesini sağlar.
7. Aynı yapı içindeki bireysel veya örgütsel algılama farklılıklarını tespit edilmesine olanak sağlar.
8. Organizasyonda ücret düzenlemeleri konusunda yardımcı olur.

Performans değerlendirme en genel anlamda çalışanın motivasyonunu yükseltirken örgüt için zaman ve kaynak açısından verim sağlayacaktır. Performans değerlendirme bazı işletme ve kurumlardaki yöneticiler tarafından zaman kaybı gibi olarak algılansa da iyi işleyen bir performans değerlendirme sisteminden en fazla yararlanacak kişiler yöneticilerdir (Işık, 2006). Performans değerlendirme ile yöneticiler (Uyargil, 1994) ;

- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkin olup, astların ve birimlerin performansı gelişir,
- Astları ile aralarındaki iletişimin daha etkin hale getirilmesi ve ilişkilerin daha sağlıklı olması sağlanır,
- Çalışanların zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesine yardımcı olur,
- Astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz taraflarını tanır,
- Yönetici yönetsel becerilerini geliştirir

Performans değerlendirme sistemi organizasyonlarda çalışanların denetlenmesinde denetçilere yardımcı olacaktır. Çalışanın sadece denetleme sırasındaki performansını görmek yerine çoklu veri kaynağına göre yapılmış bir değerlendirme ile elde edilen bir performans değerlendirme raporu denetçiye daha sağlıklı bir denetleme imkanı sağlayacaktır. Performans değerlendirme sisteminin organizasyon açısından diğer yararları kısaca şöyledir (Uyargil,1994).

- Karlılığın yükseltilmesi
- Hizmet kalitesinin iyileştirilmesi,
- Eğitim bütçesinin daha kolay gerçekleştirilmesi,
- Bireylerin potansiyelinin daha sağlıklı daha gerçekçi olarak değerlendirilmesi,

- İşletmedeki eğitim ihtiyaçlarının daha güvenilir hale getirilmesi.

Çalışanlar açısından ise performans değerlendirmenin en önemli yararları ücret ve terfi ile ilgili kararların yönetiminde kullanılmasıdır. Personelin işinde göstermiş olduğu performans onun terfi edip etmeyeceği konusunda en önemli ölçüttür (Lloyd, 2010). Performans değerlendirme sistemi işletme açısından dinamizm sağlayacak, yönetici açısından işgörenleri daha geniş bir yelpazede tanıma imkanı sağlayacak, iş gören açısından ise belirlenmiş hedeflere ulaşma gayreti ve başarısının işletme tarafından ödüllendirilmesinden dolayı işe bağlılığı artacak böylece işgörenin ve işletmenin verimi yükselecektir.

1.1.6 Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme sisteminde ölçütlerin açık ve amaca yönelik belirlenmesinin önemi büyüktür. Ölçütlerin tanımlanmasında ise şunlara dikkat edilmelidir (Işık, 2006);

- Ölçütler işin niteliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak belirlenmeli.
- Ölçüt seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda personel davranışları

da dikkate alınmalıdır.

- Ölçütler net ve anlaşılır düzeyde olmalıdır.
- Ölçüt sayısı sınırlandırılmalıdır.

Belirlenen ölçütlere kötüden iyiye doğru değişen bir şekildeki puanlandırma ile değerlendirme yapılmalıdır. Değerlendirmeye temel olan ölçütler ise, çalışmanın niteliği ve niceliği, iş yeteneği ve bilgisi, kişisel özellikler, kişinin davranış ve ilişkileri olmak üzere 4 grupta toplanabilir.

Bingöl (1997)' ye göre ise performans değerlendirme sisteminde belirlenecek standartlar açık ve objektif olmalıdır. Standartların başarılı olabilmesi için ise şunlara dikkat edilmelidir:

- Standartlar, çalışanın ve yönetimin ortak çabalarıyla geliştirilmelidir,
- Standartlar, işlerden beklenen sonuçların somut anlatımları olmalıdır,
- Standartlar ölçüm araçlarıyla kesin olarak ölçülebilmelidir,
- Standartlar, elde edilen başarının nitelik, nicelik ve süresini gösterebilmelidir,

- Standartlar, bilimsel yöntemle saptanmalı, gerçekçi olmalı ve normal yeteneklere sahip her çalışan tarafından verilen gerçekleştirilmelidir,

- Standartlar, sürekli olarak gözden geçirilmeli ve gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

Değerlendirmenin amacına ulaşabilmesi, söz konusu süreçte yer alan tüm personele sistemle ilgili tüm bilgilerin sağlıklı bir şekilde aktarılması ve amaçların personel tarafından özümsemiyle mümkündür (Sabuncuoğlu, 2000). Okullardaki performans değerlendirme kriterleri belirlenirken girdi ve çıktının insan olduğu unutulmamalıdır. Sanayi kuruluşlarındaki gibi katı ve salt sayısal verilere dayalı performans standartları getirmek yerine okulun kendi dinamikleri ve çevre göz önüne alınarak değerlendirme yapılmalıdır. Performans değerlendirme ölçütleri öğretmenler tarafından net bir şekilde anlaşılmalı ve kabul görmelidir. Aksi takdirde bu ölçütler ve getirilen standartlar ya sadece kağıt üzerinde uygulanacak yada sadece bu standartlar tutturulmak için eğitim ve öğretimden fedakarlık yapılan uygulamalarla karşılaşılacaktır.

1.1.7 Performans Değerlendirme Yöntemleri

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

1.1.7.1 Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yaklaşım.

Bu yöntemle bir iş görenin performansı bir veya daha fazla iş görenle kıyaslanır. Sonuçlara göre iş görenlerin performansları hakkında sıralama yapılır.

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

İkili Karşılaştırma Yöntemi: İş gören sayısının çok olduğu durumlarda, iş görenlerin farklı alanlarda çalışmasından kaynaklanan karşılaştırmanın zorluğu durumunda ve her seferinde bir kararın verilmesi gerektiği için uygulamada sıkıntılar yaşanmaktadır.

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

1.1.7.2 Ortak performans ölçüt ve standartlara dayalı yaklaşım.

Bu yaklaşımda her çalışan bağımsız olarak değerlendirilir.

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

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

Davranışsal gözlem ölçekleri: Davranışsal beklenti ölçeklerindeki sorunları ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilmiştir. Bu yöntem iş görenlerin kendilerinden beklenen davranışlara göre değil somut gözlemlenen davranışlara dayalı olarak değerlendirilmesidir (Torrington ve Hall, 1995).

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

Ağırlıklı kontrol listesi: Denetleyici tarafından hazırlanan performans cümlelerini iş görenin performansı ölçüsünde 1-10 arası puanla değerlendirilir. Bu

cümlelere verilen puanların toplanması ile iş görenin performans puanı elde edilmiş olur (Benardin ve Beatty, 1984, s.65).

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

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

360 Derece performans değerlendirme: İş görenin davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında iş görenin üstleri, çalışma arkadaşları, müşterileri ve tedarikçileri gibi diğer üyelerden de bilgi alınan bir sistemdir. İşgören performansının her türlü değerlendirici tarafından incelenmesi nedeniyle iş gören performansı daha geçerli ve güvenilir bir şekilde değerlendirilebilir (Woods,1997).

1.1.8 Performans Değerlendirmenin Kimler Tarafından Yapılabileceğine İlişkin Yaklaşımlar

Performans değerlendirmenin kim ya da kimler tarafından yapılması hususunda aşağıdaki alternatifler sunulabilir, bunlar (Işık, 2006);

1) Yöneticilerce değerlendirme:

En geniş uygulama, her personelin bağlı bulunduğu üstü tarafından değerlendirilmesidir. Yöneticilerce değerlendirme, personeli ve onun başarısını en yakından tanıyan kişi olarak ilk basamak yöneticisi olduğu düşüncesine dayanır. Çünkü aralarında sürekli iletişim nedeniyle astın performansını en iyi ilk amiri gözlemleyebilir. Böylece personelin işletme ve bölüm amaçlarına ne şekilde katkıda bulunacağını, personelin performansını planlayarak, yine ilk amir en iyi biçimde belirler (Uyargil, 1994).

Tek yönetici tarafından değerlendirmenin gerçekleştirilmesinin bir takım olumsuzlukları söz konusudur (Işık, 2006).

- Denetlenen personellerin, ödül ve ceza sebebi ile kendisini baskı altında hissetmesi.
- Eğer değerlendirme tek yönlü işliyor ve yeterli geribildirim sağlanmıyorsa, sonuçların olumsuz olması durumunda personel savunmaya geçerek davranışları için çeşitli sebepler bulmaya ve haklılığını ispatlamaya çalışabilir.
- Cezalandırma durumunda değerlendirilen personelin çevresinden ve üstünden uzaklaşması gibi sorunlar çıkabilir.

Bu sorunların etkisini en az indirmek için birden fazla yöneticinin değerlendirmeye katılması sağlanabilir.

2) Kendi kendine değerlendirme:

Personelin kendi kendini değerlendirmesi son zamanlarda benimsenen bir modeldir. Üst astına kendi kendisini değerlendirmek üzere bir değerlendirme formu verir ve kişi kendisini nasıl algılıyor ve görüyorsa o şekliyle formu değerlendirir.

Çalışanlardan böylesine bir değerlendirme istenmesinin nedeni kişinin kendi performansı hakkında düşüncelerini öğrenmek ve onları teşvik eden etkenlerin neler olduğunu anlamaktır (Palmer, 1993).

Üst, astı tarafından doldurulan formu daha sonra alarak kendi yaptığı değerlendirmeyle örtüşen veya çatışan noktaları saptama şansını elde eder. Örtüşmeyen noktaları dilerse astıyla açık bir görüşme yaparak tartışabilir.

3) Takım arkadaşları tarafından değerlendirme:

Belirli bir iş grubunu meydana getiren ve iş arkadaşlığı ilişkisi içinde bulunan personellerin birbirlerinin performansını değerlendirmesi olarak ifade edilebilir (Işık, 2006). Kişi arkadaşlarını değerlendirirken olumlu ya da olumsuz yönde duygusal değerlendirme ihtimalinin bu yöntemde yüksek olacağı unutulmamalı ve terfi ve ücret artışı gibi durumlarda bu ihtimal göz önünde bulundurulmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000). Büyük okullarda öğretmenlerin takım arkadaşları zümre öğretmenleri daha küçük okullarda ise o okulda görev yapan tüm öğretmenlerdir (Işık,2006).

4) Astlarca değerlendirme:

Yöneticilerin astlarca değerlendirilmesidir. Yöneticilerin astlar tarafından değerlendirilmekten hoşlanmaması ve yöneticilerin astlar üzerinde otorite kurmalarının zorlaşmasından dolayı yaygın kullanım alanı olan bir model değildir. Bu yöntemde başarı sağlanması için astın, performans değerlendirme konusunda gerekli eğitimi almış olması gerekmektedir. Bu eğitim verilmezse, astlar, yöneticilerin, kişilik özelliklerine ve kendi ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladıklarına bakarak, işletme hedeflerini dikkate almaksızın değerlendirme yapabilirler. Bu yüzden performans değerlendirmede astların görüşlerini yorumlarken ihtiyatlı

olunmalıdır (Bayraktaroğlu, 2003). Okullar için ast kavramını yöneticilerin değerlendirmesinde öğretmenlerin yaptıkları değerlendirmeler olarak düşünülebilir.

5) Müşterilerce değerlendirme:

Bazı işletmeler personelin performans değerlenmesinde müşterilerin görüşlerine göre değerlendirme gerçekleştirmektedirler. Özellikle hizmet sektöründe kişilerin ise ilgisi, müşteriye yaklaşım tarzı, işi yapma hızı ve iş kalitesi gibi konularda bu yöntem tercih edilmektedir. Bu tür bir değerlendirme yapabilmek için müşterinin memnuniyetini ölçmeye yarayan değerlendirme formlarından yararlanılmaktadır (Bayraktaroğlu, 2003). Okullarda bu değerlendirmenin karşılığı veli ve öğrenci değerlendirmesi olarak düşünülebilir. Okulların çıktıkları öğrenciler olduğu için öğrencilerin ve velilerin okuldan başarı beklmeleri doğal bir beklentidir.

Çoklu veri kaynağına göre değerlendirme sistemi içerisinde velilerin değerlendirmesi de bulunmaktadır. Ancak özellikle orta öğretimde veli okul arası iletişim yeterli olmamaktadır. Veliler tarafından değerlendirmenin sağlıklı bir biçimde yapılabilmesi için velilerin okullarla ilişkilerinin daha sıkı olması ve velilerin değerlendireceğı okulu ve öğretmenleri yakından tanınması gerekmektedir. Okula karşı ilgisiz olan velilerin okul ile iletişimini geliştirmek için çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmaların sonucunda elde edilen verilere göre velilerin okula olan ilgisizliklerinin sebepleri şunlardır (Bilgin, 1990; Aslan, 1994; Doğan, 1995; Oğan, 2000; Başaran ve Koç, 2001, 111; Saraçoğlu, 2002; Aslanargun ve diğerleri, 2004);

- Öğretmenlerin olumsuz tavırları,
- Çocuğun başarısızlığı,

- Herhangi bir sonuç alınmaması,
- Para istenmesi,
- Kendi öğrenciliğini hatırlatması,
- Öğretmenlerin sürekli öğüt vermesi,
- Okullarda resmi bir havanın hâkim olması,
- Okulla yeterli iletişimin olmaması,
- Maddi gücün yetersiz olması,
- Veli toplantılarının yeterince önemsenmemesi,
- Okul-aile birliklerini yeterli görülmemesi,
- Velilere gerekli zamanın ayrılmaması,
- Okulun yararlarına inanılmaması,
- Kendi işlerinin çokluğu,
- Evlerinin okula uzak olması,
- Veli toplantılarının uygun olmayan kalabalık ortamlarda yapılması,
- Öğretmenlerin velilere otoriter davranması,
- Kendi eğitim düzeylerinin yeterli olmaması

Öğretmenler ve yöneticiler performansa dayalı değerlendirme sistemi

içerisinde velilerin de bulunduğunu unutmamalıdır. Velilerin ilgisizliklerinin kaynağını araştırıp daha iyi bir okul-veli iletişimi ortamı sağlanmalıdır. Okul-çevre ve okul-veli ilişkilerinin en önemli belirleyicilerinden birinin okul müdürü olduğunu belirten Şişman ve Turan (2004), etkili okulda veli yönünden aşağıdaki özelliklerin bulunması gerekliliğinden söz etmektedir:

- Okulla aile arasında çift yönlü iletişim ve işbirliği vardır.
- Okul, okul toplumunu üyelerinin her türlü önerilerine açıktır.

- Veliler okul ve öğretmenleri sürekli ziyaret ederler.
- Veliler, yönetici ve öğretmenlerle rahatlıkla görüşebilir.
- Veliler, okulla ilgili öneri ve şikâyetlerini rahatlıkla iletebilir.
- Veliler okulla ilgili kararlara katılabilir.
- Okul dışı çevre ve veliler okula maddi-manevi katkıda bulunmaya isteklidir.
- Veliler kendilerinden neler beklenildiğinin bilinç ve sorumluluğuna sahiptir.
- Öğrenci disiplin kurulları konusunda aile ile okul arasında bir uzlaşma vardır.
- Eğitimin amaçları konusunda okulla aile arasında bir uzlaşma vardır.

Velilerin okula yönelik ilgisizliklerinin yukarıda anlatıldığı gibi çok çeşitli sebepleri vardır. Ancak çoklu veri kaynağına göre değerlendirme sisteminin bir ayağı olan velilerin sağlıklı bir değerlendirme yapmaları için okul-veli ilişkisinin daha yakın olması gerekmektedir.

Yukarıda açıklanan değerlendiricilerden herhangi biri tarafında değerlendirme yapılmasının dezavantajları söz konusudur. 360 Derece değerlendirme yöntemi geleneksel değerlendirme yönteminin sakıncalarını ortadan kaldırmaya yönelik olarak alternatif bir performans değerlendirme yöntemidir. Bu yönetimde çalışan personel sadece üstleri tarafından değil, aynı seviyede çalışan iş arkadaşları, diğer departman üstleri, müşteriler ve çalışanların kendileri tarafından değerlendirilmektedir (Turgut, 2006).

Bu araştırmada yabancı ülkelerde kullanılan performans değerlendirme ölçütleri incelenmiş, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından 2005 yılında yayınlanan Ortaöğretimde Denetim ve Performans Değerlendirme Esasları adlı çalışmalar

içerisindeki ölçütler incelenmiş, bu ölçütler içerisinde ülkemizde uygulanabilecek olanlar seçilerek öğretmen ve yönetici görüşlerine sunulmuştur. Belirlenen bu ölçütlerin uygulanabilirlik derecesi ve eğer uygulanır ise kimler tarafından uygulanması gerektiği konusunda da katılımcıların görüşleri istenmiştir.

1.2 Araştırmanın Önemi

Klasik denetleme sistemindeki tek kişinin denetlemesi yerine çalışanın performansına bağlı değerlendirme sistemi bir çok alanda kullanılmaktadır. Kamu kuruluşları içerisinde de uygulanmaya başlanan “performansa dayalı değerlendirme sistemi” ile ilgili çalışmalar Milli Eğitim içerisinde de başlamıştır. Bu çalışmalar tamamlanarak dönüşüm kısa süre içerisinde tamamlanacaktır. Bu çalışmalar devam ederken öğretmenlere getirilmesi amaçlanan sistem anlatılmalı ve bu sistem ile ilgili görüşleri hakkında raporlar hazırlanarak oluşturulacak sistemin nihai şekli oluşturulmalıdır.

Araştırma öğretmenlere yönelik “uygulanabilecek performans ölçütleri hakkında” yapılan bir ankettir. Daha önce uygulanacak performans ölçütlerinin belirlenmesine ve milli eğitim tarafından belirlenen ölçütlerin uygulanabilirlik seviyesine yönelik bir anket çalışması yapılmamıştır. Ancak performans değerlendirme sistemine geçişin yapılıp yapılmaması hakkında çalışan görüşlerini alan anket çalışmaları mevcuttur.

Bu çalışmanın ardından ülkemizde öğretmenlerin performansa göre değerlendirilmesinde kullanılacak ölçütler hakkında yapılacak diğer akademik çalışmalara da katkıda bulunması ve konunun farklı yönleriyle araştırılmasına

devam edilerek nihai bir performans değerlendirme ölçüt çizelgesinin hazırlanması amaçlanmıştır.

1.3 Problem Cümlesi

İlk ve orta dereceli okullarda çalışan öğretmen ve yöneticilerin performans değerlendirme sisteminde kullanılacak ölçütlere, bu ölçütlerin değerlendiricileri olarak kimlerin olmasının uygun olacağına ilişkin görüşleri nelerdir?

1.4 Alt Problemler

- 1) Öğretmenler ve yöneticilerin performans değerlendirme sisteminde uygulanabilecek ölçütlere neler olması gerektiğine ilişkin görüşleri nasıldır?
- 2) Öğretmenlerin performans değerlendirme sisteminde uygulanabilecek ölçütlerin kimler tarafından değerlendirilmesi gerektiğine ilişkin görüşleri nelerdir?
- 3) Öğretmenlerin performans değerlendirme sistemindeki uygulanabilecek ölçütlere yönelik görüşleri,
 - a) Kıdemlerine,
 - b) Cinsiyetlerine,
 - c) Öğretmen veya yönetici olmalarına göre,
 - d) Görev yerlerine göre (ilköğretim veya ortaöğretim) değişmekte midir?

- 4) Öğretmenlerin performans değerlendirme sistemindeki uygulanabilecek ölçütlerin kimler tarafından değerlendirilmesi gerektiğine yönelik görüşleri
- Kıdemlerine,
 - Cinsiyetlerine,
 - Öğretmen veya yönetici olmalarına,
 - Görev yerlerine göre (ilköğretim veya ortaöğretim) nasıldır?
- 5) Çalışan maaşlarının performans değerlendirme sistemi sonucuna göre belirlenmesine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri nasıldır?
- 6) Çalışanların görevde yükselmeleri ve yöneticilik atamalarının performans değerlendirme sistemine göre yapılmasına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri nasıldır?

1.6 Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma 2009–2010 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Çekmeköy ilçesinde resmi okullarda görev yapan ilk ve orta öğretim öğretmen ve yöneticileri ile sınırlandırılmıştır

1.7 Operasyonel Tanımlar

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

Denetim: genel olarak kamuda, özel ve tüzel kişiliği bulunan kurum ve kuruluşlarda yapılmakta olan işlerin; kaynak, imkân ve şartlar dikkate alınarak, yasal çerçeveye ile belirlenen amaç, öngörülen temel ilke ve hedeflere uygunluğunu, doğruluğunu, düzenliliğini, verimliliğini, ekonomikliğini, etkinliğini; objektif, geçerli, güvenilir ölçütlere göre karşılaştırma yapabilme, ulusal standartlara ve plânlanan esaslara göre durumunu ortaya koyma; giderilebilir eksiklikler için rehberlikte bulunma; değişim ve gelişim için misyon ve vizyon kazandırmaya ilişkin öneriler getirme sürecidir.

Ölçüt: Bir yargıya varmak veya değer vermek için başvuru ilke, kıstas, ölçüt.

Verimlilik: Girdi ile çıktı arasındaki oran. Belli bir sürede bir öğrencinin, bir öğrenci kümesinin ya da bir eğitim kurumunun yaptığı çalışma ya da gösterdiği başarı (BSTS / Eğitim Terimleri Sözlüğü 1974).

Etkililik: Örgütün önceden belirlediği hedeflere ulaşabilme derecesi. Bir araç ya da işlemin gereğince etkin olması ya da yeterince ürün vermesi.

2. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde araştırmanın konusunun açıklanması ve yorumlamasına yardımcı olabilecek doğrudan veya dolaylı ilgisi olan araştırmaların bulgularına kısaca yer verilmiştir.

Cemaloğlu (2002)'nin “Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü” çalışmasında Okul yöneticileri, okullarında, öğretimin etkililiğini artırılmasının önünde, ciddi engeller olduğunu ileri sürerek, mevcut duruma açıklık getirmeye çalışmaktadır. Bu durumun haklı görülebilecek yönleri olmasına rağmen, okul bazında, tamamen okul yöneticisinin aktif katılımı ve desteği ile yapılacak pek çok çalışma da bulunmaktadır. Okul yöneticisinin yetkilerinin sınırlı olması, kaynak yetersizliği, siyasal baskılar, birlikte çalışacağı öğretmeni seçememe, başarısız öğretmeni sistem dışına çıkaramama, okul yöneticisinin performans yönetimi konusundaki hazır bulunuşluluk düzeyinin düşük olması ve baskı grupları gibi unsurlar, okul yöneticisinin performans yönetimi sürecinde başarılı olmasını engelleyen olumsuz faktörler arasında yer alır. Buna karşın, okul yöneticisi, sınırlı da olsa, okul yönetiminin imkanlarını kullanarak pek çok çalışma yapabilir. Maddi özendiricilerin dışındaki ödüllerde öğretmenleri güdülemektedir. Öğretmene güven veren bir iletişim biçimi, mesleki gelişimine katkı, okulun öğrenen örgüt haline getirilmesi, dönüşümcü liderlik, paylaşımcı ve destekçi bir okul kültürü, okulda öğretmenlerin performans düzeyini artırabilir.

İlköğretim okulu yöneticileri ve müfettişleri arasında denetleme konusunda algı farklılıkları olduğu ortaya çıkmıştır (Aslan, 2000). Bu durum da yine nesnel ölçütler olmadığından kaynaklanmaktadır. Kullanılmakta olan öğretmen

performanslarını değerlendirme ölçütlerinin yeterli olmadığı bunun yerine öğretmen, yönetici ve müfettişlerin de görüşlerinin yer aldığı bir performans değerlendirme ölçütlerinin oluşturulması gerektiği sonucu çıkmıştır (Özen, 2002). Öğretmen performanslarının değerlendirilmesinde Milli Eğitimin amaçları göz önüne alınmadığı ve özellikle ikinci sicil amirinin değerlendirilmesinin tamamen formalite olduğu sonucuna varılmıştır (Erken, 1990).

Sivas ilköğretim müfettişi Zülfü Demirtaş tarafından İlköğretim okulu yöneticileri ve ilköğretim okulu müfettişleri ile yapılan “İlköğretim okulu yöneticilerinin performanslarını değerlendirme ölçütleri” çalışmasına göre; Müfettişler ilköğretim yöneticilerinin değerlendirilmesinde çoklu değerlendirici olması fikrini kabul ederken önceliğin kendilerinde olması gerektiğini, kendileri dışında olabilecek kişinin ise şube müdürü olabileceğini söylemişlerdir. Bu durum da müfettişlerin iş ve yetki kaygısı içinde olduklarını göstermektedir. Okul yöneticileri ise kendilerini değerlendirecek kişiler arasında son sıraya müfettişleri koymuşlar ve müfettişlerin yol gösterici olması gerektiğini savunmaktadırlar (Demirtaş, 2005).

Oğuz (2006) tarafından Ankara ilinde görev yapan 112 yönetici 120 öğretmen ve 80 ilköğretim müfettişinin ilköğretimde görev yapan öğretmenlerin performansa dayalı değerlendirmesine ilişkin görüşleri alınmıştır. Araştırma bulgularına yönetici ve öğretmenlerin büyük bir bölümü performans değerlendirmenin çoklu veri kaynağına göre yapılmasını istemişlerdir. Müfettişler ise değerlendirmenin mevcut sistemdeki gibi kendileri tarafından yapılması gerektiğini savunmuşlardır. Katılımcıların büyük bir bölümü değerlendirmenin yılda bir kez yapılmasını uygun bulmuşlardır. Araştırmaya katılan öğretmenler zümre

öğretmenlerinin, yöneticilerin katılımı ve velileri dinlemeye dayalı bir performans değerlendirme sisteminin daha sağlıklı olacağını belirtmişlerdir. araştırmaya katılan bütün gruplar değerlendirme sonuçlarına göre görevde yükselmeler ve diğer görevlendirmelerin yapılabileceğini savunmuşlardır.

Tamam (2005) tarafından ilköğretim okulunda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla Adana ilinde yaptığı çalışmaya göre çalışanlar performans değerlendirme sisteminden işinde başarılı olanların ödüllendirilmesini beklemektedirler. Resmi ilköğretim okulunda çalışanları performans değerlendirme sistemine göre görevde yükselmelerde özel ilköğretimde görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek oran verdikleri sonucu çıkmıştır. Performansa dayalı değerlendirme sistemine yöneticiler öğretmenlerden daha yüksek oranda olumlu görüş belirtmişlerdir. Performansa dayalı değerlendirme sistemin yaklaşımları erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha olumlu olmuştur.

Meşeci (2007) tarafından İngiltere'deki ilköğretim performansının değerlendirilmesine yönelik yaptığı çalışmaya göre İngiltere' de 1992 den beri okul performans değerlendirmesi yapılmaktadır. Buradaki amaç velilerin okul seçiminde onlara yardımcı olmaktır. İngiltere de performansına göre öğretmenini seçme şansı bulunan yöneticiler bulunmaktadır. Ülkemizde ise yerinden yönetimle atanan yönetici ve öğretmenlerin varlığında İngiltere deki gibi bir okul performans değerlendirmesi yerine gelişime önem veren bir performans değerlendirme sistemi oluşturulabilir. Sonuca değil sürece önem veren bir değerlendirme sistemi okul denetiminin daha sağlıklı yapılmasını sağlayacaktır.

Uçar (2002) tarafından İstanbul ilinde görev yapan ilköğretim müfettişi, ilçe milli eğitim müdürlüğü yöneticileri, ilköğretim okulu yöneticileri ve öğretmenler ile yürütülen araştırmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin performans değerlendirmesine ilişkin algıları ile sistemin geliştirilmesine ilişkin önerileri yaş, cinsiyet, kıdem, görev yeri (kamu - özel kurum), mezun olduğu okul gibi değişkenlere göre farklılaşma durumunun ortaya konulması hedeflenmiştir. Araştırma İstanbul genelinde görev yapan 543 personel ile yürütülmüştür. Bu araştırma sonucunda;

1. Teftiş raporlarıyla değerlendirme, performans değerlendirmesi şekline dönüştürülerek çoklu veri kaynakları kullanmak suretiyle diğer veri toplama teknikleri ile desteklenerek yeniden düzenlenmeli, sicil değerlendirmesiyle ilişkilendirilmeli,
2. Öğretmenlerin performans değerlendirmesinde; okulun fiziksel ve eğitsel olanakları, okulun sosyal çevresi ve aile olanakları; okul yönetiminin genel denetimde aldığı başarı puanı dikkate alınmalı,
3. Öğretmenlerin performans değerlendirmesinde veri araçları olarak; öğrenci düşünceleri anketi, veli düşünceleri anketi kullanılmalı, zümre öğretmenleri düşünceleri alınmalı, öğretmenin kendisine de değerlendirmede söz hakkı verilmelidir. Öğrencilerin amaçlarına ulaşma düzeyi de standart testlerle belirlenerek değerlendirilmede kullanılmalıdır.
4. Değerlendirme sonuçlarını farklı ağırlıklarla etkileyecek şekilde; müfettiş, yönetici, zümre öğretmenleri, veli ve öğrenci gözlemlerinden elde edilen veriler kullanılmalı,

5. Değerlendirme sonuçları öğretmene bildirilmeli; sonuçlara göre maddi veya sembolik ödül, yükseltme, ceza ve hizmet içi eğitim gibi yaptırımları uygulanmalıdır.

6. Bu araştırmanın bulguları sonucunda “Öğretmenlerin Performansını Değerlendirme Süreci Uygulama Modeli” oluşturulmuş ve ilgili Milli Eğitim Bakanlığı birimlerince pilot uygulamaya geçilmesi önerilmiştir.

Balkar ve Şahin (2010) tarafından 162 ilköğretim ikinci kademe öğretmenleri ile yapılan ilköğretim müfettişleri tarafından yapılan öğretmen değerlendirme uygulaması ile çoklu veri kaynağına dayanan öğretmen değerlendirme modelinin karşılaştırılması anketi uygulanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenler, çoklu veri kaynağına dayanan performans değerlendirme sürecinin amacını ağırlıklı olarak öğretimi geliştirmek olarak görmektedirler. Bu çalışmada öğretmenler, mesleki gelişim sağlama ve daha etkili bir öğretmen olabilme konusunda performans yönetimi modeli kapsamındaki çoklu veri kaynağına dayanan değerlendirme modelini daha faydalı olarak görmektedirler. Öğretmenler mevcut değerlendirme modelinde müfettişler tarafından anlaşılmadıklarını, sadece denetlendiklerini ve rehberlik konusunda yardım alamadıklarını düşünmektedirler. Bu durum ise, değerlendirme sürecinde endişeli ve tedirgin olmalarına yol açmaktadır.

Akşit (2006)'nın yaptığı performans değerlendirmeye ilişkin öğretmen görüşlerini içeren anket çalışmasında ise öğretmenler performans değerlendirmenin amaçları konusunda kararsız olduğunu ve değerlendirme sürecine güvenmemektedirler.

Altun ve Memişoğlunun (2008) de öğretmen, yönetici ve müfettişlerle çoklu veri kaynağına göre performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşlerini içeren bir çalışma yapmıştır. Bakanlıkça tasarlanan yeni performans değerlendirme sisteminde öğretmenlerin değerlendirmesindeki oranlar şöyledir: Müfettiş %50, okul müdürü %15, öz değerlendirme %10, zümre öğretmenleri %10, öğrenci %10 veli %5'dir. Müdürlerin değerlendirilmesinde ise: Müfettiş %50, öğretmenler %15, üst amir %15, öz değerlendirme %5, öğrenci %5'dir. Katılımcıların bu oranlar ile ilgili görüşleri alındığında ise yöneticilerin oranının artırılması gerektiğini isterken veli ve öğrencilerin değerlendirmelerinin kaldırılmasını istemişlerdir. Bu değerlendirmenin güçlü yanının kaliteyi arttıracığına inanç, tek bir kişinin değerlendirmesinin getirdiği olumsuzlukların çözülmesi ve öğretmenlerin veriminin artacağına inanç olurken, en zayıf yanının ise okul ikliminin bozulmasına ve değerlendirmelerin objektif yapılmamasına karşı endişeler olduğu sonucu çıkmıştır. Yapılan pilot uygulama sonucunda müfettişler öğretmenlere göre çoklu veri kaynağına göre değerlendirmenin daha objektif olacağını düşünmektedirler. Bunun yanında bakanlık düzeyinde çoklu veri kaynağına dayalı değerlendirmenin net bir şekilde anlaşılmiş olduğu ancak ilköğretim düzeyinde bu kadar net bir şekilde anlaşılmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Bostacı (2004)'nın kamu ve özel ilköğretim okulu öğretmen ve okul yöneticileri ile ilköğretim müfettişleri tarafından öğretmen performans yönetimi faktörlerinin, performans ölçütleri olarak ilköğretim okullarında uygulanmasının kabul edilme ve kamu ve özel ilköğretim okullarında uygulanma durumunun saptanmasını ile ilgili bir çalışma yapmıştır. Buna göre öğretmen performans yönetimi faktörlerinin performans ölçütleri olarak ilköğretim okullarında

uygulanmasını öğretmen, okul yöneticileri ve ilköğretim müfettişleri yüksek düzeyde istemektedirler.

Helvacı (2002)'ya göre sürekli değişimin yaşandığı bir ortamda örgütlerin, işgörenlerin sürekli eğitim ihtiyacını karşılamada, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmada, motivasyonunu artırmada etkin bir performans yönetim uygulaması hayati bir önem taşımaktadır. Bu noktada, yöneticilerin performans yönetimi ilke ve süreçleri konularında gerekli ve yeterli bilgi, beceriye sahip olması kaçınılmaz bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

Demirtaş'ın (2004) 111 müfettiş 356 okul yönetici ile yaptığı ilköğretim okul yöneticilerinin performanslarının değerlendirme ölçütleri araştırmasında ilköğretim okul müfettişlerinin ilköğretim yöneticilerini değerlendirirken kullandıkları beş bölümden oluşan formun değerlendirilmesinde somut ölçütlerin olmadığı ayrıca yöneticilerin sicil raporundaki soruların tamamına yakınının memurun kişiliğinin değerlendirilmesine yönelik olduğu ve bu soruların performans değerlendirmede kullanılabilecek ölçütler olmadığı sonucu çıkmıştır. Bunun için ilk yapılması gereken çalışmalardan birinin de performans değerlendirilmesinde kullanılacak ölçütlerin belirlenmesi olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Okul yöneticilerinin performansı Sicil Raporu ve Yönetici Teftiş Formunun yerini tutacak Performans Değerlendirme Raporu ile yapılmalıdır. Bunun için 657 sayılı Devlet Memurları Kanunda gerekli değişikliklerin yapılması zorunluluğu vardır. İlköğretim okulu müdürlerinin görev tanımları arasında yer alan görevlerin yerine getirilmesi performans değerlendirme sürecinde dikkate alınmalıdır. Aynı şekilde öğretmenlerin de görev tanımlarında onlardan beklenen performansların yerine getirilmesi de kontrol edilmeli ve değerlendirilmelidir. Belirlenen bu ölçütler sonucunda yönetici

ve öğretmenlerden üstün performans sergileyenlere performansları ölçüsünde ödüller verilmelidir

Paksoy'un (2006) 450 eğitimci ile Kahramanmaraş ilinde yaptığı araştırmada öğretmenler aşağıdaki görüşleri katıldıklarını belirtmişlerdir;

- "Kamu sektöründe performans ölçümünün en zor yapılacağı sektör eğitimidir."
- "Eğitim sektörü içerisinde tek bir ölçüm standardı getirilmesi uygun değildir. Farklı bölgelere ve farklı okul tiplerine göre farklı standartlar getirilmedi."
- "Performans değerlendirilmesi konusunda öğretmenlerin eğitilmesi gerekir."

Aynı araştırmada öğretmenlere performans değerlendirme sisteminde hangi ölçütlerin bulunması gerektiği sorulduğunda aşağıdaki ölçütlerin önemli olduğunu vurgulamışlardır.

- "Alan bilgisini eğitim ve öğretime yansıtması",
- "Planlama ve hazırlık çalışmaları yapması",
- "Ders içi ve ders dışı etkinliklerde bulunması",
- "Başarıyı ölçme ve değerlendirmesi",
- "Rehberlik yapması",
- "Okulun genel işleyişine katkıda bulunması",
- "Türk eğitim sistemi ile ilgili mevzuat ve politikaları bilmesi ve uygulamalara yansıtması,"
- "Kılık ve kıyafetine özen göstermesi ve çevresine örnek olması",
- "Türkçeyi açık ve anlaşılır biçimde kullanması" (Paksoy, 2006).

Akdoğan ve Demirtaş (2007) tarafından yapılan anket çalışmaları neticesinde TSK'da halen yürürlükte olan değerlendirme sistemine yönelik literatürde eleştiriler olduğu gözlenmiş ve değerlendirme sistemi ve uygulanan yöntemlerin ihtiyaca cevap

vermede yetersiz kaldığı sonucuna varılmıştır. TSK personeli ile yapılan araştırmada 360 derece geri bildirim sisteminin bazı esaslar dahilinde TSK’da uygulanabileceği değerlendirilmiştir.

Erşahan, Bakan ve Eyitmiş (2011) tarafından Kahramanmaraş Devlet Hastanesi, Kadın Doğum ve Çocuk Hastanesinde doktorların performansa göre ücretlendirme uygulamalarının negatif yönlerini tespit etmek amacıyla yapılan çalışma sonucunda, çalışanların Performansa Göre Ücretlendirme sisteminden memnuniyet düzeylerinin sistemde gördükleri bazı eksikliklerden dolayı (İhtisas eğitiminin göz ardı edilmesi, lüzumsuz ameliyat yapanların ya da hastalarına az zaman ayırarak çok sayıda muayene yapanların ödüllendirilmesi gibi) düşük olduğu, paralel bir şekilde PGÜ sisteminin çalışanların performanslarını adil olarak değerlendirdiğine inanmadıkları, ancak bu sonuçlara rağmen PGÜ sisteminin çalışanların performans ve motivasyonlarını olumlu yönde etkilediği anlaşılmaktadır.

Bakan ve Kelleroğlu (2003) tarafından Kahramanmaraş’ta faaliyet gösteren bankalarda yapılan anket çalışmasında şu sonuçlar elde edilmiştir;

- Değerlendirme yılda iki defa yapılmalı;
- 360 Derece değerlendirme yöntemi kullanılmalı,
- Çalışanların işteki verimi ve mesleki bilgi düzeyleri esas alınmalı,
- Puanlama yöntemi kullanılmalı,
- Değerlendirmede her bir personele bir saatten fazla zaman ayrılmalı,
- Değerlendirme yapılmadan önce veya yapılırken personelin görüşleri alınmalı (Bakan ve Kelleroğlu,2003).

Yapılan bir araştırmaya göre mevcut teftiş sisteminde müfettişlerin öznel yaklaşımları ile ilgili sıkıntılar olmaktadır. Etkili denetim sisteminin varlığı, nitelikli

denetim elemanlarının varlığı ile doğru orantılı olduğundan, denetim elemanlarının niteliğinin geliştirilmesi gerekir. Bunun için: örgütsel yapılarda yönetim modeli ve yönetim süreci gözden geçirilmelidir. Okulların denetlenmesinde denetmen-öğretmen işbirliği sağlanmalıdır. Yönetim sürecinin her alanında öğretmene görev ve sorumluluk verilmeli ve öz denetim sağlamalarına imkan tanınmalıdır, çalışanların değerlendirmenin somut sonuçlarını görebildiği ve gerektiğinde ödüllendirmenin yapıldığı bir denetim sistemi getirilmelidir, denetmenlere hizmetiçi eğitimler verilerek yeterlilik düzeyleri arttırılmalıdır, denetmenler yönetim alanında yüksek lisans ve doktora yapmış öğretmenlerden seçilmelidir, öğretmenlerin denetleme ile ilgili algıları değiştirilmelidir,

Özcan (2008)'a göre, performans değerlendirme sonuçları şu amaçlarla kullanılabilir;

Geribildirim: Eksiklerini öğrenerek gelişme ihtiyacı duyan personel de bu konularda kişisel gelişim ihtiyacını karşılamaya yönelecektir.

Amirleri Bilgilendirme: Sıralı bütün amirler, maiyetlerinde çalışan tüm kişilerin performans karnelerini istedikleri zaman inceleyebilmelidir. Bu bilgiler, üstlerin astları hakkında verecekleri kararları, iş dağıtımının sıhhatini ve personeli geliştirme çabalarını olumlu yönde etkileyecektir.

Performansa Göre Yükselme: Bu atamalarda, performans değerlendirme sonuçlarının atamaya yetkili amirin takdiri hususunda yol gösterici ve belli bir oranda da zorlayıcı olması, çok daha nitelikli yöneticilerin seçilmesine ve atanmasına imkan sağlayacaktır.

Yer Değiştirme: Yer Değiştirme Yönetmeliği değiştirilerek performansa dayalı yeni bir yer değiştirme sistemi getirilmelidir.

Eğitimi Yönlendirme: İdareciler hangi personelin hangi yönden gelişmesi gerektiğini sağlıklı olarak tespit ederek eğitimlerini birey bazında yönlendirebileceklerdir. (Özgür, 2008)

Aile hekimliğinde ücret ödeme yönetmeliğine göre aile hekimlerine kayıtlı hasta sayısına göre, ilgili ay içerisinde bakılan hasta sayısına göre ve görev yapılan bölgenin sosyo-ekonomik durumuna göre ücret ödemesi yapılırken, bir üst sağlık kuruluşuna sevk edilen hasta oranı gibi çeşitli kalemlerden de kesinti yapılmaktadır (Sağlık Bakanlığına Çalıştırılan Personele Yapılacak Ödemeler ve Sözleşme Şartları Hakkında Yönetmelik, 2005).

Cambridge Public Schools (2006) tarafından hazırlanan “Öğretmen Performans Değerlendirme Formu” incelendiğinde öğretmenlerden başlıca şu alanlarda denetlenmektedir;

- Öğrencilerle iletişimi
- Değerşen müfredata uyumu
- Etkili plan yapma becerileri, daha iyi bir öğretim ortamı için planlamaları
- Doğru değerlendirme yapabilme becerileri,
- Öğrencileri hedefe yönlendirmeleri
- Uygun öğretim stratejileri ve uygun sorgulama stratejileri kullanmaları
- Örnek davranış sergilemeleri

Yukarıdaki performans ölçütleri ile Milli Eğitim Bakanlığı tarafından 2005 yılında yayınlanan performans değerlendirme ölçütleri örtüşmektedir. Yukarıda verilen forma göre başarılı sayılan öğretmenler yeniden istihdam için tavsiye raporu

alrırken daha az yeterli görülen öğretmenler için yetiştirme programları uygulanır. Yetersiz görülen öğretmenler ise yeniden istihdam edilmek için tavsiye edilmezler.

Kulic ve McKeache (1975) ABD de öğretmenlerin öğrenci, yönetici, meslektaşları ve kendi değerlendirmesinden oluşan çoklu veri kaynağına göre değerlendirilmesi ile sadece öğrencilerin akademik başarıları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenin dersine girdiği öğrencilerin öğretmeni değerlendirmesindeki başarı notu ile öğretmenin dersine girdiği öğrencilerin akademik başarıları arasında doğru bir orantı bulunmaktadır. Buradan da öğrencilerin öğretmenlerini sevdiği ölçüde o derste başarı gösterdikleri sonucuna varılabilir.

3.Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni ve örneklemini, araştırmada kullanılan veri toplama aracı ile aracın uygulanması ve elde edilen verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistiksel yöntem ve tekniklere yer verilmiştir.

3.1 Araştırmanın Modeli

Araştırma İstanbul ili Çekmeköy ilçesinde bulunan ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin Performansa Dayalı Değerlendirme Sistemine karşı düşüncelerinin belirlenmesi amacıyla tarama modelinde betimsel bir çalışma yapılmıştır.

3.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2009-2010 öğretim yılı bahar dönemi İstanbul ili Çekmeköy ilçesinde bulunan ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan toplam 751 öğretmen oluşturmaktadır.

Birinci küme olan ilköğretim kümesinde 430 ikinci küme olan ortaöğretim kümesinde ise 321 öğretmen yer almaktadır. İlköğretimde görev yapan öğretmenlerden 100 kişiye, ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerden ise 120 kişiye ulaşılabilmektedir. Toplam 220 kişilik örneklem grubu oluşturulmuştur.

Tablo 3.1 de araştırmaya katılan 751 öğretmenin cinsiyete, yaşa göre, görev yerine göre, görev yılına göre ve göreve göre (öğretmen, yönetici) dağılımları verilmiştir.

Tablo 3.1

Araştırmanın örnekleme

		f	%
Cinsiyet	Kadın	98	44
	Erkek	122	56
	Toplam	220	100
Görev Yılına Göre	1-5 yıl	89	40
	5-10 yıl	60	27
	11-15 yıl	45	20
	16-20 yıl	14	6
	+20 yıl	12	5
	Toplam	220	100
Yaşa Göre	20-30	81	37
	30-40	98	45
	40-50	24	11
	50	17	7
	Toplam	220	100
Göreve Göre	Yönetici	20	9
	Öğretmen	200	91
	Toplam	220	100
Görev Yerine Göre	İlköğretim	100	45
	Ortaöğretim	120	55
	Toplam	220	100

Tablo 3.2 de evden içerisindeki öğretmen sayısı ve ilköğretim veya orta öğretime göre dağılımı, alınan örnek sayısı ve evrendeki yüzdeleri verilmektedir. Araştırmanın çalışma evrenini 751 öğretmen oluşturmaktadır. Birinci tabaka olan ilköğretim tabakasında 430 ikinci tabaka olan ortaöğretim tabakasında ise 321 öğretmen yer almaktadır. Evrendeki çalışanlardan ilköğretim içerisinde %23'lük bir kesime ulaşılabilirken ortaöğretimde %37'lik oranda öğretmene ulaşılmıştır. İlköğretimdeki geri dönüşü olan anket sayısının daha az olmasının sebebi ilköğretim

okullarının daha dağınık olması ve çalışan sayısı daha az olan okullarda anketin tanıtılmasında sıkıntılar yaşanması olarak söylenebilir.

Toplanılan verilerden 40 tanesinde eksik bilgiler bulunduğundan dolayı değerlendirmeye alınmamıştır. Böylece değerlendirmeye alınan veri sayısı 220 olmuştur. Araştırma yapılan evren 751 öğretmen ve yöneticiden oluşmaktadır. Değerlendirmeye alınan öğretmen ve yönetici sayısı (N=220) evrenin yaklaşık olarak %25'ini temsil etmektedir. Araştırma Mart-Mayıs 2010 tarihleri arasında uygulanmıştır.

Tablo 3.2

Araştırmadaki öğretmen sayısının okul türüne göre dağılımı

Okul türü	Araştırmanın Evrenindeki	Değerlendirmeye alınan	
	Öğretmen Sayısı n	Öğretmen Sayısı n	%
İlköğretim	430	100	% 23
Ortaöğretim	321	120	% 37
Toplam	751	220	% 29

Tablo 3.3 de araştırma için toplanan anket sayısı ve değerlendirmeye alınan anket sayısının görev türüne göre dağılımı verilmektedir.

Tablo 3.3

Evrendeki ve örneklemdaki çalışan sayılarının göreve göre dağılımı

	Öğretmen		Yönetici		Toplam	
Evren	680	% 91	71	% 9	751	
Uygulanan Anket	238	% 35	22	% 31	260	% 34,6
Değerlendirmeye Alınan Anket Sayısı	200	% 29	20	% 28	220	% 29

3.3 Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak *Öğretmenlerin Performansa Göre Değerlendirilmesi Anketi* (bkz. EK.2) kullanılmıştır. Anket MEB tarafından 2005 yılında yayımlanan Ortaöğretimde Denetim ve Performans Değerlendirme Esasları'nda belirlenene ölçütler esas alınarak hazırlanmıştır. Anketin ilk 30 maddesi ülkemizde öğretmenlerin değerlendirilmesinde uygulanabilecek performans değerlendirme ölçütlerinin uygulanabilirliği ile bu ölçütlerin kimler tarafından uygulanabileceğinin sorulduğu bölümden oluşmaktadır. Sonraki 8 madde de verilen ölçütlerin uygulanabilirlik derecesi sorulmuştur. Sonraki 3 maddede ise yapılacak performans değerlendirme sonucunda yapılan değerlendirmenin ne amaçlarla kullanılabileceğine yönelik sorular sorulmaktadır.

3.3.1 Veri Toplama Aracının Hazırlanması

Araştırmada kullanılacak verilerin toplanmasında alanda yazılmış olan yerli ve yabancı araştırmalar taranmış, elde edilen veriler ışığında öğretmenler ile informal olarak görüşmeler yapılmış, görüşmeler ve alan yazınında elde edilen veriler ile anket geliştirilmiş ve uygulama aşamasına geçilmiştir. Alan yazı taramasında üniversitelerin kütüphanelerinden faydalanılmış, internet üzerinden yurt içi ve yurt dışı kaynak taraması yapılmış ve ulaşılması daha zor olan kaynaklara bu şekilde ulaşılabilmektedir. Ayrıca Milli Eğitim Bakanlığı, EARGED Başkanlığı'nın "Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları" adlı çalışmasında kullanılan anket formundan yararlanılarak, toplam 44 madde yazılmıştır.

Verilerin toplanmasında kullanılacak anketin hazırlanmasında öncelikle taslak anket hazırlanarak ön uygulamaya gidilmiş ve toplanan verilerin analizi sonucunda çelişkili sonuçlar veren bazı maddeler anketten çıkarılmış bazı maddeler ise yer değiştirilerek düzenlenmiştir. Bazı maddelerin de çıkarılması ve değiştirilmesi ile birlikte 41 maddelik "Öğretmenleri Performansa Göre Değerlendirme Anketi" hazırlanarak uygulamaya geçilebilmiştir. Anketin ilk 30 maddesi verilen ölçütün uygulanıp uygulanamayacağı hakkında; "hiç uygulanamaz", "bazen uygulanabilir", "uygulanabilir", "çoğunlukla uygulanabilir", "her zaman uygulanabilir", şeklinde likert tip derecelendirme ile beraber bu maddedeki ölçütün müfettiş, müdür, öğrenci, veli, zümre öğretmenleri, öz değerlendirme gibi kimler tarafından değerlendirilebileceği sorulan bir bölümden oluşmaktadır. 31-38. Maddeler ise sadece maddede verilen ölçütün uygulanıp uygulanamayacağı hakkında bilgi toplama amacı ile hazırlanmıştır. 39-41. Sorular

ise performans değerlendirme sistemi hakkında genel görüşleri içermektedir. Anketin son bölümünde ise görev türü (yönetici, öğretmen), görev yeri, cinsiyet, yaş ve görev yılından oluşan kişisel bilgilere yer verilmektedir. Ankete alan uzmanlarının görüşleri ile son şekli verilmiş ve anketin yeterli geçerliliğe sahip olduğu saptanmıştır.

3.3.2 Veri Toplama Aracının Uygulanması

Veri toplama aracının uygulanabilmesi için, İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğüne başvurularak gerekli izin alınmıştır. 2009-2010 Öğretim yılı bahar döneminde çoğaltılan izinler ile İstanbul ili Çekmeköy ilçesinde bulunan ilk ve orta öğretim kurumlarının yöneticileri ile görüşülerek okullarında görev yapan öğretmenler ve yöneticiler ile anket çalışması yapılması konusunda izin alınmıştır. Araştırılmaya bazı okul yöneticileri ve öğretmenleri destek verirken bazı okullarda ise araştırmaya ilgi gösterilmemiştir. Bu okullarda az sayıda veri elde edilebilmiştir. Verilerin toplanması haziran 2010 tarihine kadar ancak yapılabilmiş bazı veriler eksik doldurulduğundan incelenemeye alınmamıştır. Sonuç olarak 220 anket değerlendirmeye alınabilmiş ve analizleri yapılmıştır.

3.4 Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanan anket çalışması 2009-2010 eğitim-öğretim yılı bahar döneminde İstanbul ili Çekmeköy ilçesi Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilk ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler ve yöneticilerden oluşmaktadır. Veriler araştırmacı tarafından geliştirilen "Eğitimde

Performansa Dayalı Değerlendirme Sisteminde Çalışan Görüşleri” anketi ile toplanmıştır.

İstanbul ili Çekmeköy ilçesinde görev yapan ilk ve ortaöğretim öğretmen ve yöneticilerinin “Eğitimde Performansa Dayalı Değerlendirme Sisteminde Çalışan Görüşleri” anketine verdikleri cevapları içeren veriler incelemeye alınmıştır. Geri dönen 260 anketten 40 tanesi eksik bilgiler içerdiği için araştırma dışı bırakılmıştır. Geriye kalan 220 anketin analizi “SPSS 13.0 for Windows” programı ile yapılmıştır. Öğretmenlerin yaş, cinsiyet, görev yeri, görev yılı, yönetici veya öğretmen olarak çalışmalarına göre gruplandırılarak frekans ve yüzdeleri hesaplanmıştır. Ayrıca bu gruplandırmalar yapılarak verilen 38 ölçütlerin uygulanabilirlik yüzdeleri ve ilk 30 ölçüt için eğer uygulanabilir ise o ölçütün “müfettiş, müdür, öğretmen, veli, zümre öğretmenleri, öğrenci” içerisinde kimlerin değerlendirebileceği hakkında görüşlerini belirtmeleri istenmiştir. Analiz kısmında ise bu bölümlere verilen cevapların Öğretmenlerin yaş, cinsiyet, görev yeri, görev yılı, yönetici veya öğretmen olarak çalışmalarına göre farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesi ve yorumu yapılmıştır.

4.Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, ankete katılan öğretmen ve yöneticilerin performans değerlendirme sistemine yaklaşımlarının analizi sonucu elde edilen bulgular, alt amaçlara göre sınıflandırılarak tablolar halinde sunulmuştur.

4.1 Uygulanabilecek Performans Ölçütlerinin Değerlendirilmesi

Araştırmanın bu bölümünde ankete katılan çalışanlar performans değerlendirme ölçütlerinin uygulanabilirlik derecesinin likert tipi değerlendirme ölçeğine göre değerlendirdiklerinde verilen cevapların dağılımı ve analizi yapılmaktadır.

Tablo 4.1 de öğretmenlerin değerlendirilmesinde kullanılacak performans ölçütlerinin uygulanabilirlik düzeyine verilen cevaplar öğretmenler arasında herhangi bir gruplandırma yapılmadan değerlendirilmiştir. Burada dikkat çeken maddeler ve daha önce yapılan çalışmalar ile karşılaştırılması ise şöyledir;

Öğretmenlerin “Öğretmenlerin katıldıkları hizmetiçi seminerler” ankete katılan öğretmenlerin %82’si tarafından uygulanabilir bir ölçüt olarak belirtilmiştir. Öğretmenlerin “Öğretmenlerin katıldıkları çalıştaylar ve yayınları” ise ankete katılan öğretmenlerin %73’ü tarafından uygulanabilir bir ölçüt olarak belirtilmiştir. Tonbul (2008) tarafından yapılan araştırmada öğretim üyelerinin performansa göre değerlendirilmesinde öğretim üyelerinin “Ulusal kuruluşlarca desteklenen projelerde araştırmacı olarak yer alma” maddesi ankete katılan öğretim üyelerinin %94’ü tarafından önemli bir ölçüt olarak belirlenmiştir. Öğretim üyelerinin “Kurum içerisinde alanıyla ilgili hizmet içi eğitim programlarında görev alma” maddesi ise

ankete katılan öğretim üyelerinin %83'ü tarafından önemli bir ölçüt olarak belirlenmiştir. Milli eğitim içerisinde yapılan hizmet içi eğitimler katılımcıların büyük bir bölümü tarafından önemli bulunurken, öğretmenlerin “yaptıkları yayınlar ve katıldıkları çalıştaylar” daha az önemli bulunmuştur.

Öğretmenlerin “Okul yönetimine katkısı” ankete katılan öğretmenlerin %80'i tarafından uygulanabilir bir ölçüt olarak belirtilmiştir. Paksoy (2006) tarafından yapılan araştırmada da öğretmenlerin “Okulun genel işleyişine katkıda bulunması” katılımcıların %90'ı tarafından uygulanılabilir bir ölçüt olarak değerlendirilmiştir.

Öğretmenlerin “Müzik, tiyatro vb. çalışmalarında aldıkları görevler” ankete katılan öğretmenlerin %84'ü tarafından uygulanabilir bir ölçüt olarak belirtilirken, öğretmenlerin “Okulda törenlerde aldıkları görevler” ankete katılan öğretmenlerin %88'i tarafından uygulanabilir bir ölçüt olarak belirtmişlerdir. Paksoy (2006) tarafından yapılan araştırmada da öğretmenlerin “Ders dışı etkinliklerde bulunması” katılımcıların %95'i tarafından uygulanılabilir bir ölçüt olarak değerlendirilmiştir. Tonbul (2008) tarafından yapılan araştırmada öğretim üyelerinin performansa göre değerlendirilmesinde öğretim üyelerinin “Öğrenmeyi destekleyecek sınıf dışı etkinlikleri etkili kullanma” maddesi ankete katılan öğretim üyelerinin %97'si tarafından önemli bir ölçüt olarak belirlenmiştir. Öğretmenlerin ders içi etkinliklerde olduğu kadar ders dışı etkinliklere de önem vermesi gerektiği ve bunun bir performans değerlendirme ölçütü olarak kullanılabileceği ankete katılan öğretmenler ve geçmişte yapılan benzer araştırmalara göre önemli bulunmuştur.

Öğretmenlerin “Objektif değerlendirme yapmaları” ankete katılan öğretmenlerin %95'i tarafından uygulanabilir bir ölçüt olarak belirtilirken, öğretmenlerin “Öğrenciler için yönlendirici sorular hazırlayabilmeleri” ankete

katılan öğretmenlerin %90'ı tarafından uygulanabilir bir ölçüt olarak belirtmiş ve öğretmenlerin “Öğrenciler için seçici sorular hazırlayabilmeleri” ankete katılan öğretmenlerin %90'ı tarafından uygulanabilir bir ölçüt olarak belirtmiştir. Paksoy (2006) tarafından yapılan araştırmada da öğretmenlerin “başarıyı ölçme ve değerlendirmesi” katılımcıların %97'si tarafından uygulanılabilir bir ölçüt olarak değerlendirilmiştir.

Öğretmenlerin “Öğrenci aktivitelerini teşvik etmeleri ve desteklemeleri” ankete katılan öğretmenlerin %95'i tarafından uygulanabilir bir ölçüt olarak belirtilirken, öğretmenlerin “Akademik hedefleri olmayan öğrencileri yönlendirmeleri” ankete katılan öğretmenlerin %88'i tarafından uygulanabilir bir ölçüt olarak belirtmişlerdir. Paksoy (2006) tarafından yapılan araştırmada da öğretmenlerin “Ders dışı etkinliklerde bulunması” katılımcıların %97'si tarafından uygulanılabilir bir ölçüt olarak değerlendirilmiştir.

Öğretmenlerin “Sınıf disiplinini sağlayabilmeleri” ankete katılan öğretmenlerin %95'i tarafından uygulanabilir bir ölçüt olarak belirtilirken, öğretmenlerin “Türkçeyi kullanabilme yeteneği ve iletişim becerileri.” ankete katılan öğretmenlerin %94'ü tarafından uygulanabilir bir ölçüt olarak belirtmişlerdir. Paksoy (2006) tarafından yapılan araştırmada da öğretmenlerin “Sınıf yönetme-öğrencilerle iletişim kurması ” katılımcıların %98'i tarafından uygulanılabilir bir ölçüt olarak değerlendirilmiştir. Aynı şekilde Paksoy (2006) tarafından yapılan araştırmada yönetici değerlendirmelerinde “Öğretmenlerin Türkçeyi açık ve anlaşılır biçimde kullanması” önemli bir ölçüt olarak bulunmuştur. Tonbul (2008) tarafından yapılan araştırmada öğretim üyelerinin performansa göre değerlendirilmesinde öğretim

üyelerinin “Etkili iletişim becerisine sahip olma” ankete katılan öğretim üyelerinin %92’si tarafından önemli bir ölçüt olarak belirlenmiştir.

Öğretmenlerin “Ders için yeni materyaller geliştirmeleri” ankete katılan öğretmenlerin %89’u tarafından uygulanabilir bir ölçüt olarak belirtilirken, öğretmenlerin “Ders için yeni metot geliştirmeleri” ankete katılan öğretmenlerin %84’ü tarafından uygulanabilir bir ölçüt olarak belirtmişlerdir. Paksoy (2006) tarafından yapılan araştırmada da öğretmenlerin “Planlama ve hazırlık çalışmaları yapması” katılımcıların %88’i tarafından uygulanılabilir bir ölçüt olarak değerlendirilmiştir.

Öğretmenlerin “İyi ve düzgün giyinme alışkanlıkları” ankete katılan öğretmenlerin %89’u tarafından uygulanabilir bir ölçüt olarak belirtilirken, öğretmenlerin “Ders için yeni materyaller geliştirmeleri” ankete katılan öğretmenlerin %77’si tarafından uygulanabilir bir ölçüt olarak belirtmişlerdir. Paksoy (2006) tarafından yapılan araştırmada da yöneticilerin değerlendirilmesinde öğretmenlerin “Kılık ve kıyafetine özen göstermesi ve çevresine örnek olması” katılımcıların %93’ü tarafından uygulanılabilir bir ölçüt olarak değerlendirilmiştir.

Öğretmenlerin “Öğretmenlere alan bilgileri ile ilgili sınavların yapılması” ankete katılan öğretmenlerin %73’ü tarafından uygulanabilir bir ölçüt olarak belirtilmiştir. Paksoy (2006) tarafından yapılan araştırmada da öğretmenlerin “Alan bilgisini eğitim ve öğretime yansıtması” katılımcıların %97’si tarafından uygulanılabilir bir ölçüt olarak değerlendirilmiştir. Tonbul (2008) tarafından yapılan araştırmada öğretim üyelerinin performansa göre değerlendirilmesinde öğretim üyelerinin “alanında bilimsel açıdan yeterli olması” ankete katılan öğretim üyelerinin %98’i tarafından önemli bir ölçüt olarak belirlenmiştir. Buradan da öğretmenlerin

alan bilgisini eğitim-öğretim ortamına yansıtması öğretmenlerin neredeyse tamamı tarafından bir performans değerlendirme ölçütü olarak görülürken, bu alan bilgisiyle ilgili kendilerine bir sınav yapılmasında ise öğretmenlerin önemli bir bölümü temkinli yaklaşıyorlar sonucu çıkarılmaktadır.

Tablo 4.1.

Performans ölçütlerinin uygulanabilirlik düzeyi (genel)

No		Hiç uygulanmaz	Bazen uygulanabilir	Uygulanabilir	Çoğunlukla uygulanabilir	Her zaman uygulanabilir	ortalama
		%	%	%	%	%	
1-	Öğretmenin okul yönetimine katkısı	1,5	18,5	48	26	16	3,3
2-	Öğretmenin velilerle iletişim halinde olması	2	7,5	38	36	26,5	3,7
3-	Zümre öğretmenleri ile uyum halinde olması	1,5	5,5	39	34	30	3,8
4-	Nöbet ve komisyonlardaki görevler	0,5	8,5	49,5	26	25,5	3,6
5-	Okulun fiziksel imkanlarının zenginleştirilmesine katkısı	4,5	21	45,5	26	13	3,2
6-	Okulun genel başarı derecesi	1,5	9,5	44,5	32,5	22	3,6
7-	Müzik, tiyatro vb. çalışmalarda aldıkları görevler	2	14	52	27	15	3,4
8-	Okulda törenlerde aldıkları görevler	2,5	9,5	48	25,5	24,5	3,5
9-	Okulda güvenliğin takip ve kontrolü	9,5	16	42	25	17,5	3,2
10-	Okulun korunmasına katkısı	6,5	17,5	42,5	26	17,5	3,3
11-	Okulun fiziksel çevresiyle ilgili katkı ve önerileri	5	19	47,5	27,5	11	3,2
12-	Okul-çevre iletişimine katkısı	3,5	19,5	51	27	9	3,2
13-	Yapıcı eleştirileri kabul edebilmeleri	2	10,5	49,5	27	21	3,5
14-	Sınıfa zamanında geri bildirim vermesi	0	6,5	45	31	27,5	3,7
15-	Objektif değerlendirme yapmaları	1	4,5	43	36	25,5	3,7

Tablo 4.1.

Performans ölçütlerinin uygulanabilirlik düzeyi (devam)

	Hiç uygulanmaz	Bazen uygulanabilir	Uygulanabilir	Çoğunlukla uygulanabilir	Her zaman uygulanabilir	ortalama
16- Öğrenciler için yönlendirici sorular hazırlayabilmeleri	1	9	36,5	37,5	26	3,7
17- Öğrenciler için seçici sorular hazırlayabilmeleri	0	10	37	35,5	27,5	3,7
18- Ders için yeni materyal geliştirmeleri	0,5	11	44	32,5	22	3,6
19- Ders için yeni metot geliştirmeleri	1	15	43,5	27,5	23	3,5
20- Türkçeyi kullanabilme yeteneği ve iletişim becerileri	0,5	6	38,5	36,5	28,5	3,8
21- Sınıf disiplinini sağlayabilmeleri	0,5	6	38,5	36,5	28,5	3,8
22- Mizah anlayışına sahip olmaları	4	15	45	30,5	15,5	3,4
23- İyi ve düzgün giyinme alışkanlıkları	1,5	7,5	41	27,5	32,5	3,7
24- Aldıkları sevk, izin derse zamanında gelmeleri	0	9	46	26,5	28,5	3,7
25- Öğrenci aktivitelerini teşvik etmeleri, desteklemeleri	0,5	5	45	32,5	27	3,7
26- Sorunlu öğrencilere yardım etmeleri	0,5	5	45	32,5	27	3,7
27- Akademik hedefi olmayan öğrencilere yardım etmeleri	2	10,5	51,5	28,5	17,5	3,4
28- Sınıf ortamını ve dersleri neşeli hale getirmeleri	1,5	6,5	46,5	33	22,5	3,6
29- İdareye zamanında rapor vermeleri	0,5	8,5	53,5	21,5	26	3,6
30- Okul kurallarını ve disiplini takip ve kontrol etmeleri	0,5	11,5	43,5	28	26,5	3,6
31- Öğrencilere dönem başında ve sonunda uygulanan sınavlar arasındaki başarı oranları	3	8	52,5	28	18,5	3,5
32- Öğrencilerin yaş grubundaki diğer öğrencilere göre başarı oranları	5	15	48	30,5	11,5	3,3
33- Öğrencilerin genel sınavlardaki (ÖSS, SBS vb.) başarısı	2,5	12,5	44,5	28,5	22	3,5
34- Öğretmenlerin yabancı dil bilgileri	10,5	30,5	46,5	16	6,5	2,8
35- Öğretmenlerin yüksek lisans, doktora yapmaları	5	23	45,5	21	15,5	3,2
36- Öğretmenlerin katıldıkları hizmetiçi seminerler	3,5	14	48,5	27,5	16,5	3,4
37- Öğretmenlerin katıldıkları çalıştaylar ve yayınları	4,5	22,5	46	19,5	17,5	3,2
38- Öğretmenlere alan bilgisi ile ilgili sınavların yapılması	9,5	17,5	48,5	22	12,5	3,1

4.2 Okullarda Performans Değerlendirmenin Yapılabilme Sıklığı

Araştırmanın bu bölümünde ankete katılan çalışanlara performans değerlendirmenin hangi sıklıkta yapılabileceği sorulmuştur. Verilen cevapların dağılımı, çalışanların görev yerlerine cinsiyetlerine ve çalışanların öğretmen veya yönetici olmalarına göre farklılaşmanın olup olmadığına göre analiz edilmiştir. Sonuçlar daha önce yapılan benzer araştırmalarla karşılaştırılarak verilmiştir.

Ankete katılan 220 yönetici ve öğretmene “Performans değerlendirmeleri hangi sıklıkta yapılmalı.” Sorusu yöneltildiğinde Tablo 4.2 deki oranlar alınmıştır. Tablo 4.2 ye göre öğretmen ve yöneticiler performans değerlendirmesinin %43,64 oranı ile “yılda bir kere” yapılmasını istemektedirler. Bakan ve Kelleroğlunun yaptığı bankacılık sektörü içinde yaptığı araştırmada performansa dayalı değerlendirme sıklığı katımcıların tarafından yılda iki kere yapılması istenmektedir. Literatür taraması yapıldığında farklı sektörlerde yapılan araştırmalarda genellikle yılda bir veya 6 ayda bir değerlendirme yapılması gerektiği sonucu çıkmaktadır. Ancak farklı sektörlerde değerlendirme süresi de işin durumuna göre farklı olacaktır. Örneğin bir satış&pazarlama projesi 3 ayda bir sonuca ulaşırken, yönetsel bir iş bir yıldan daha fazla zaman alabiliyor. Böylece satış-pazarlama ekibinden bir kişinin ilgili işteki performansı 3 ayda tanımlanabilirken, yönetici pozisyonundaki bir kişinin performansı bir yıldan fazla süren bir dönemde ortaya çıkabiliyor. Bu açıdan, performans değerlendirme sıklığındaki esnekleşmenin ve uyumun daha etkin hale geldiğini söylenebilir (Kuyucu, 2005).

Tablo 4.2

Okullarda performans değerlendirme sıklığına ilişkin çalışan görüşleri

	f	%
6 ayda bir	33	15
Yılda bir	96	43,64
2 yılda bir	37	16,82
5 yılda bir	39	17,73
Diğer	15	6,82
Toplam	220	100

Tablo 4.3 de ankete katılan çalışanların performans değerlendirme sıklığına verdikleri cevapların cinsiyete göre değişimi verilmektedir. Tabloya bakıldığında sonuçların cinsiyete göre değişiminin fazla olmadığı görülmektedir. Erkek ve kadın öğretmenler performans değerlendirmesinin yılda bir yapılmasını istemektedirler (erkek %45, kadın %41).

Tablo 4.3

Performans değerlendirmesinin yapılabilme sıklığını cinsiyete göre değişimi

Değerlendirme yapılma sıklığı	Cinsiyet	
	Erkek	Kadın
6 ayda bir	% 13,2	% 17,7
Yılda bir	% 45,5	% 41,7
2 yılda bir	% 17,4	% 16,7
5 yılda bir	% 15,7	% 19,8
Diğer	% 8,3	% 4,2

Tablo 4.4 de ankete katılan çalışanların performans değerlendirme sıklığına verdikleri cevapların görev yerine göre değişimi verilmektedir. Tablodaki en önemli değişim ilköğretimde görev yapan öğretmenler değerlendirmenin “yılda bir kez yapılmasına” %49 oranında olumlu görüş belirtirlerken bu oran ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerde %39 dur. Orta öğretimde görev yapan öğretmenler ise değerlendirmenin 2 yılda bir yapılmasına %20 oranında olumlu görüş belirtirken ilköğretimde görev yapan öğretmenlerde bu oran %13 dür. Şu anda geçerli olan denetleme sisteminde ilköğretimde görev yapan öğretmenler yılda ortalama olarak 2 kez denetim geçirirlerken, ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin denetimi bakanlık müfettişleri tarafından yapıldığı için ortalama olarak 3-5 yılda bir denetleme geçirmektedirler. Bunun sonucu olarak da ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerde 2 yılda bir ve üstü denetleme yapılmasına ilköğretimde görev yapan öğretmenlere göre daha sıcak bakmaktadırlar.

Tablo 4.4

Performans değerlendirmesinin yapılabilme sıklığına göre değişimi

Değerlendirme yapılma sıklığı	Görev Yeri	
	İlköğretim	Ortaöğretim
6 ayda bir	% 14	% 15,8
Yılda bir	% 49	% 39,2
2 yılda bir	% 13	% 20
5 yılda bir	% 18	% 18,3
Diğer	% 6	% 6,7

Tablo 4.5 de ankete katılan çalışanların performans değerlendirme sıklığına verdikleri cevapların görev yerine göre değişimi verilmektedir. Tablodan değerlendirmenin “6 ayda bir yapılması” ve “yılda bir” yapılması arasında belirgin bir fark görülmezken, değerlendirmenin “2 yılda bir yapılmasında yöneticiler değerlendirmenin “5 yılda bir” yapılmasında ise öğretmenler daha yüksek oran vermektedirler.

Tablo 4.5

Performans değerlendirmesinin yapılabilme sıklığını göreve göre değişimi

Değerlendirme yapılma sıklığı	Görev	
	Yönetici	Öğretmen
6 ayda bir	% 15	% 15
Yılda bir	% 45	% 43,5
2 yılda bir	% 25	% 16,5
5 yılda bir	% 10	% 18,5
Diğer	% 5	% 6,5

4.3 Performans Değerlendirmenin Öğretmenlerin Maaşlarına Katkısı

Araştırmanın bu bölümünde performans değerlendirmesi sonucunda elde edilen bilgilerin çalışan maaşlarının belirlenmesinde kullanılıp kullanılmayacağı, kullanılacaksa oranın ne olması gerektiği ve bu görüşlerin çalışanların görev yerine, görev yılına, görev türüne ve cinsiyete göre değişip değişmediğinin analizi yapılmıştır.

Ankete katılan öğretmenlere “Performans değerlendirmesi sonucunda öğretmenlerin maaşına değişen oranlarda katkı yapılabilir mi” sorusuna alınan cevaplar tablo 4.6 da gösterilmiştir. 220 anketten 217 katılımcı bu soruya cevap verirken 3 katılımcı bu maddeyi boş bırakmıştır. Cevap veren katılımcıların 57’si (%26,27) si öğretmen maaşlarına performans değerlendirme sonucunda değişen oranlarda maaş farkı verilemez derken 160 katılımcı (%73,73) ise öğretmen maaşlarına performans değerlendirme sonucunda değişen oranlarda maaş farkı

verilebilir demiştir. Ali Paksoy tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin %83'ü maaşlarının bir bölümünün performans değerlendirmesi sonucunda belirlenmesini isterlerken bu oranın %30- %40 arasında olması gerektiğini söylemişlerdir. Aynı araştırmada öğretmenlerin büyük bir bölümü %82.3 “Performansa dayalı değerlendirme konusunda eğitilmemiz gerekiyor” önerisinde bulunmuştur.

Tablo 4.6

Performans değerlendirmenin öğretmen maaşlarına katkısının yapıp yapılamayacağı

	f	%
Yapılamaz	57	25,91
Yapılabilir	160	72,73
Toplam	217	98,64

Performans değerlendirmesi sonucunda öğretmenlerin maaşına katkı yapılabilir diyen öğretmenlere bu oranın yüzde kaç olması gerektiği sorulduğunda ise 117 öğretmen cevap vermiştir. Tablo 4.7 incelendiğinde öğretmenlerin %20'si maaşa %10 oranında performans etkisi yapılabilir derken yine %20'si ise %20 oranında performans etkisi yapılabilir demiştir. Bunun dışında öğretmenlerin %6.84'ü performans değerlendirme oranının %100 olması gerektiğini söylemiştir.

Tablo 4.7

Performans değerlendirmenin maaşa etki oranının yüzde kaç olması gerektiğine verilen cevapların dağılımı

Maaşa etki oranı	f	%
% 5	3	2,56
% 10	24	20,51
% 15	4	3,42
% 20	24	20,51
% 25	9	7,69
% 30	11	9,40
% 35	1	0,85
% 40	13	11,11
% 50	17	14,53
% 60	1	0,85
% 70	1	0,85
% 75	1	0,85
% 100	8	6,84
Toplam	117	100,00

Tablo 4.8 de performans değerlendirme sonucunda çalışan maaşlarına değişen oranlarda katkı yapılabilir mi sorusunda verilen cevapların öğretmen ve yöneticilere göre değişimi verilmektedir. Tablodan yöneticilerin maaşlara performans

değerlendirme sonucunda katkı yapılması konusunda öğretmenlerden daha olumlu baktıkları görülmektedir.

Tablo 4.8

Performans değerlendirme sonucunda öğretmen maaşlarına katkı yapılması hakkında yönetici ve öğretmen görüşleri

	Görev	
	Yönetici	Öğretmen
Yapılamaz	%15	% 27,5
Yapılabilir	% 85	% 72,5

Tablo 4.9 da performans değerlendirme sonucunda çalışan maaşlarına değişen oranlarda katkı yapılabilir mi sorusunda verilen cevapların görev yerine göre değişimi verilmektedir. Tablodan performans değerlendirmesi sonucunda maaşlara katkı yapılmasında öğretmenlerin görev yerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir. Genel olarak öğretmenlerin %74'lük oranı performans değerlendirme sonucunda maaşlara belirli oranda katkı yapılmasını uygun bulmuşlardır.

Ancak Tablo 4.7 de görüldüğü gibi çalışanlar bu oranın çok yüksek olmasını istememektedirler. Tablo 4.7 ye göre öğretmen ve yöneticilerin %41'i maaşlara %10 ve %20 oranında maaşlara katkı yapılmasını istemektedirler.

Tablo 4.9

Performans değerlendirme sonucunda öğretmen maaşlarına katkı yapılması hakkında verilen cevapların görev yerine göre dağılımı

	Görev Yeri	
	İlköğretim	Ortaöğretim
Yapılamaz	%25	%26,7
Yapılabilir	%75	%73,3

Tablo 4.10 da performans değerlendirme sonucunda çalışan maaşlarına değişen oranlarda katkı yapılabilir mi sorusunda verilen cevapların cinsiyete göre değişimi verilmektedir. Tablodan performans değerlendirmesi sonucunda maaşlara katkı yapılmasında erkek öğretmenlerin biraz daha yüksek oran vermiş olmasına rağmen sonuçların anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir.

Tablo 4.10

Performans değerlendirme sonucunda öğretmen maaşlarına katkı yapılması hakkında verilen cevapların cinsiyete göre dağılımı

	Cinsiyet	
	Erkek	Kadın
Yapılamaz	% 25	% 28
Yapılabilir	% 75	% 72

4.4 Yönetici Atamalarının Performans Değerlendirme Sonuçlarına Göre Yapılması

Araştırmanın bu bölümünde performans değerlendirme sistemi sonucunda elde edilen verilere göre yönetici atamalarının yapılmasına ilişkin görüşler ve bu görüşlerin çalışanların görev yerine, görev yılına, görev türüne ve cinsiyete göre değişip değişmediğinin analizi yapılmıştır.

Ankete katılan öğretmenlere “Okullarda yöneticilik ve milli eğitim içerisindeki görevlendirmelerin performans değerlendirme sonuçlarına göre yapılabilir mi?” sorusu sorulduğunda verilen cevaplara göre Tablo 4.11 deki oranlar alınmıştır. Bu tabloya göre ankete katılan öğretmenlerin %41,82’si yönetici atamalarının performans değerlendirmesi sonucu yapılabilir derken, yapılamaz diyen öğretmenlerin oranı %12,27’de kalmıştır. Yaklaşık olarak öğretmenlerin %88’lik oranı performans değerlendirmesi sonucunda yönetici atamalarının yapılabileceği görüşündedirler.

Tablo 4.11

Yönetici atamalarının performans değerlendirme sonucunda yapılması

	f	%
Yapılamaz	27	12,27
Bazen yapılabilir	34	15,45
Yapılabilir	92	41,82
Çoğunlukla yapılabilir	38	17,27
Her zaman yapılabilir	29	13,18
Toplam	220	100,00

Yönetici atamalarının performans değerlendirme ölçütlerine göre yapılabilmemesi sorusuna alınan cevapların çalışanların öğretmen veya yönetici olmasına göre değişim olum olmadığına bakıldığında ise aşağıdaki tablo elde edilmiştir. Tablo 4.12 ye göre yöneticiler “performans değerlendirme sistemine göre yönetici atama yapılabilmesi” hakkında öğretmenlere göre daha olumlu görüş belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yapılamaz cevaplarının oranı %13,5 iken bu oran yöneticilerde sadece %0’dır, bazen yapılabilir cevaplarının oranı ise öğretmenlerde %16,5 iken bu oran yöneticilerde sadece %5’dir. Buradan da öğretmenlerin performansa göre yönetici atamasında yöneticilere göre daha kuşkulu yaklaşıtları söylenebilir.

Tablo 4.12

Yönetici atamalarının performans değerlendirme sonucunda yapılabilmesinde yönetici ve öğretmen görüşleri

	Yönetici		Öğretmen	
	f	%	f	%
Yapılamaz	0	0	27	13,5
Bazen yapılabilir	1	5	33	16,5
Yapılabilir	9	45	83	41,5
Çoğunlukla yapılabilir	7	35	31	15,5
Her zaman yapılabilir	3	15	26	13
Toplam	20	100	200	100

Tablo 4.13 de öğretmenlerin performansa göre değerlendirilmesi sonucunda maaşlarına katkı yapılabilir mi sorusunun uygulanabilirlik derecesine 1-5 (uygulanamaz-her zaman uygulanabilir) arasında verilen cevapların ortalamasının görev yerine, görev türüne ve cinsiyete göre değişimi gösterilmektedir.

Tablodan ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin ilköğretimde görev yapan öğretmenlere göre, yöneticilerin öğretmenlere göre, erkek öğretmenlerin ise kadın öğretmenlere göre performans değerlendirme sistemini sonucu maaşlara katkı yapılması konusunda daha olumlu görüş belirttikleri görülmektedir.

Tablo 4.13

Performans değerlendirme sonucunda maaşlara katkı yapılmasının görev yeri, görev türü ve cinsiyete göre değişimi

Görev Yeri	İlköğretim	2,88
	Ortaöğretim	3,15
Görev	Yönetici	3,6
	Öğretmen	2,97
Cinsiyet	Erkek	3,24
	Kadın	2,78

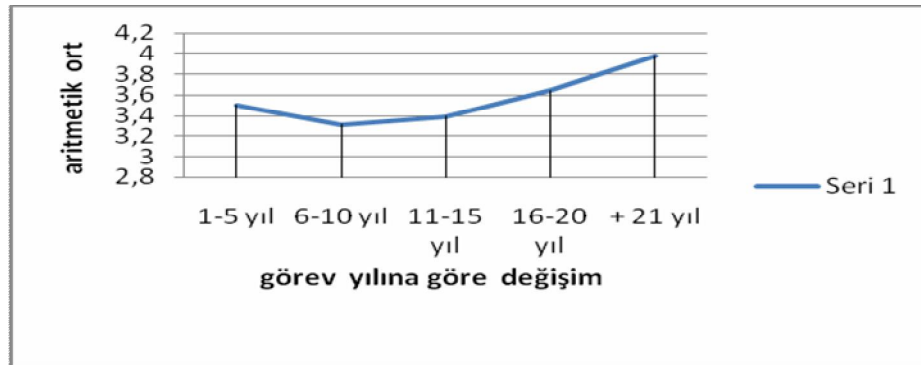
4.5 Görev Yılına Göre Değişim

Araştırmadaki alt problemlerden biri de öğretmenlerin performans değerlendirme sistemine göre değerlendirilmesinde öğretmenlerin görev yılına göre farklılıklarının belirlenmesidir. Sonuçlar incelenirken 6 gruba ayrılmıştır. Bunlar 1-5 yıl arasında görev süresi olanlar, 6-10 yıl arasında görev süresi olanlar, 11-15 yıl arasında görev süresi olanlar, 16-20 yıl arasında görev süresi olanlar ve 20 yıl üzerinde görev süresi olanlardır. 1-5 yıl arasında görev süresi olan öğretmenlerin sayısı 40'dir ve cevapların aritmetik ortalaması 3.505'dir. 6-10 yıl arasına görev süresi olan öğretmenlerin sayısı 27'dir ve cevapların aritmetik ortalaması 3.315'dir, 11-15 yıl arasına görev süresi olan öğretmenlerin sayısı 45'dir ve cevapların aritmetik ortalaması 3.39'dur, 16-20 yıl arasına görev süresi olan öğretmenlerin sayısı 14 dür ve cevapların aritmetik ortalaması 3.673'dür, 21 yıl ve üzeri görev süresi olan öğretmenlerin sayısı 7'dir ve cevapların aritmetik ortalaması 3.977'dir.

Tablo 4.14 den da görüldüğü gibi genel olarak görev süresi arttıkça öğretmenlerin performansa dayalı değerlendirme sistemine yaklaşımı daha olumlu olmaktadır. Buradan da öğretmenlerin eğitim içerisindeki tecrübeleri ve performans değerlendirme süresince yaşadıkları aksaklıklardan dolayı görev süreleri arttıkça sadece müfettiş tarafından yapılan değerlendirme yerine performans değerlendirme sistemine saha sıcak baktıkları söylenebilir.

Tablo 4.14

Öğretmenlerin maddelerinin uygulanabilirlik düzeyine verdikleri cevapların görev yıllarına göre farklılaşması



Tablo 4.14 de 16-20 yıl ve 20 yıl üzeri olarak ayrılan öğretmenler bu gruptaki öğretmenlerin sayısının diğer gruplara göre daha az olmasından dolayı birleştirilerek 16 yıl ve üzeri olarak alınmıştır. Araştırmanın bundan sonraki kısımlarında yapılacak gruplamalar aşağıdaki tablodaki gruplara göre yapılacaktır. Tablo 4.15 de ankete katılan öğretmenlerin görev yılına göre dağılımı gösterilmektedir.

Tablo 4.15

Katılımcıların görev yılına göre dağılımı

Görev Yılı	n	%
1-5 yıl	89	40
6-10 yıl	60	27
11-15 yıl	45	20
+ 16 yıl	26	13

Tablo 4.16 da öğretmenlerin görev yıllarındaki değişime göre performans ölçütlerinin uygulanabilirlik düzeyindeki algılarında farklılaşma olup olmadığı yüzdelerle verilerek incelenmiştir. Burada 5 li likert tip ölçek kullanılmıştır. Verilen cevapları hiç uygulanamaz-her zaman uygulanabilir arasında 1 den 5'e kadar numaralandırdığımızda çıkan ortalamalar da tablonun sağ sütununda verilmiştir. Maddelerin ortalamaları ile görev yılına göre 4 farklı gruba ayrılan öğretmenlerin ortalamaları arasında dikkat çeken farklar aşağıda belirtilmiştir;

“1-Öğretmenin okul yönetimine katkısı” maddesinde ortalaması 3,34 iken 10-15 yıl görev yapan öğretmenlerin ortalaması 3,78'dir. “4-Nöbet ve komisyonlardaki görevleri” maddesinde ortalaması 3,60 iken 16 yıl üstü görev yapan öğretmenlerin ortalaması 4,00'dir. “5-Okulun fiziksel imkanlarının zenginleştirmesindeki katkısı” maddesinde ortalaması 3,17 iken 16 yıl üstü görev yapan öğretmenlerin ortalaması 3,62'dir.

“6-Okulun genel başarı derecesi” maddesinde ortalaması 3,57 iken 16 yıl üstü görev yapan öğretmenlerin ortalaması 4,05’dir. “9-Okuldaki güvenliğin takip ve kontrolü” maddesinde ortalaması 3,21 iken 6-10 yıl arası görev yapan öğretmenlerin ortalaması 2,97 ve 16 yıl üstü görev yapan öğretmenlerin ortalaması 3,48’dir. “10- Okulun korunmasındaki katkısı.” maddesinde ortalaması 3,27 iken 16 yıl üstü görev yapan öğretmenlerin ortalaması 3,67’dir.

“11- Okulun fiziksel çevresi ile ilgili katkı ve önerileri” maddesinde ortalaması 3,18 iken 6-10 yıl arası görev yapan öğretmenlerin ortalaması 2,98 ve 16 yıl üstü görev yapan öğretmenlerin ortalaması 3,38’dir. “13- Yapıcı eleştirileri kabul edebilmeleri.” maddesinde ortalaması 3,48 iken 16 yıl üstü görev yapan öğretmenlerin ortalaması 3,90’dir. “15- objektif değerlendirme yapmaları.” maddesinde ortalaması 3,71 iken 16 yıl üstü görev yapan öğretmenlerin ortalaması 4,10’dir.

“16- Öğrenciler için yönlendirici sorular hazırlayabilmeleri.” maddesinde ortalaması 3,69 iken 16 yıl üstü görev yapan öğretmenlerin ortalaması 4,10’dir.

“17- Öğrenciler için seçici sorular hazırlayabilmeleri.” maddesinde ortalaması 3,71 iken 16 yıl üstü görev yapan öğretmenlerin ortalaması 4,19’dir. “20- Türkçeyi kullanabilme yeteneği ve iletişim becerileri.” maddesinde ortalaması 3,78 iken 16 yıl üstü görev yapan öğretmenlerin ortalaması 4,29’dir.

“21- Sınıf disiplinini sağlayabilmeleri.” maddesinde ortalaması 3,75 iken 16 yıl üstü görev yapan öğretmenlerin ortalaması 4,05’dir. “22- Mizah anlayışına sahip olmaları” maddesinde ortalaması 3,34 iken 16 yıl üstü görev yapan öğretmenlerin ortalaması 3,81’dir. “23- İyi ve düzgün giyinme alışkanlıkları”

maddesinde ortalaması 3,73 iken 16 yıl üstü görev yapan öğretmenlerin ortalaması 4,38'dir.

“24- Aldıkları sevk, izin, derse zamanında gelmeleri.” maddesinde ortalaması 3,66 iken 16 yıl üstü görev yapan öğretmenlerin ortalaması 4,14'dir.

“25- Öğrenci aktivitelerini teşvik etmeleri ve desteklemeleri” maddesinde ortalaması 3,72 iken 16 yıl üstü görev yapan öğretmenlerin ortalaması 4,14'dir. “26- Sorunlu öğrencilere yardım etmeleri” maddesinde ortalaması 3,62 iken 16 yıl üstü görev yapan öğretmenlerin ortalaması 4,05'dir. “27- Akademik hedefleri olmayan öğrencileri yönlendirmeleri” maddesinde ortalaması 3,43 iken 16 yıl üstü görev yapan öğretmenlerin ortalaması 3,86'dir.

“34- Öğretmenlerin yüksek lisans, doktora yapmaları” maddesinde ortalaması 2,82 iken 1-5 yıl arası görev yapan öğretmenlerin ortalaması 2,69 ve 16 yıl üstü görev yapan öğretmenlerin ortalaması 3,10'dir. “38- Öğretmenlerin yüksek lisans, doktora yapmaları” maddesinde ortalaması 3,10 iken 6-10 yıl arası görev yapan öğretmenlerin ortalaması 2,92'dir.

Tablo 4.16 incelendiğinde oluşan farklara yukarıda değinilmiştir. Genel olarak görev süresi artan öğretmenler verilen kriterlerin uygulanma düzeyine daha yüksek oran vermişlerdir. Özellikle okulun güvenliği, korunması, fiziksel çevresine katkıları nöbet ve komisyonlardaki görevleri, sınıf disiplinini sağlayabilmeleri maddelerinde görev süresi 16 yıl ve üzeri olan öğretmenler daha yüksek uygulanabilirlik oranları vermişlerdir. Buradan görece olarak daha yaşlı olan öğretmenlerin genç öğretmenlerin okulun korunmasına katkısı konusunda daha fazla beklenti içinde oldukları ve buna bağlı olarak da bunun bir performans ölçütü olarak değerlendirilmesi gerektiği sonucuna varılabilir.

Tablo 4.16

Verilen cevapların görev yılına göre farklılaşması

NO	Kıdem	Hiç uygulanamaz	Bazen uygulanabilir	Uygulanabilir	Çoğunlukla uygulanabilir	Her zaman uygulanabilir	Ortalama	
		%	%	%	%	%		
1	Öğretmenin Okul yönetimine katkısı.	1-5	2,25	19,1	43,8	21,3	13,5	3,25
		6-10	1,67	16,7	56,7	18,3	6,67	3,12
		11-15	0	8,11	35,1	27	29,7	3,78
		+16	0	19	23,8	38,1	19	3,57
2	Öğretmenin velilerle iletişim halinde olması	1-5	0	3,37	36	30,3	30,3	3,88
		6-10	0	10	38,3	35	16,7	3,58
		11-15	5,41	8,11	29,7	35,1	21,6	3,59
		+16	4,76	14,3	28,6	28,6	23,8	3,52
3	Zümre öğretmenleri ile uyum içerisinde çalışması	1-5	0	7,87	33,7	27	31,5	3,82
		6-10	0	3,33	45	30	21,7	3,7
		11-15	0	8,11	32,4	32,4	27	3,78
		+16	0	0	33,3	33,3	33,3	4
4	Nöbet ve Komisyonlardaki görevleri	1-5	0	12,4	42,7	23,6	21,3	3,54
		6-10	0	3,33	55	25	16,7	3,55
		11-15	0	8,11	48,6	18,9	24,3	3,59
		+16	4,76	4,76	23,8	19	47,6	4
5	Okul fiziksel imkanlarının zenginleştirilmesindeki katkısı.	1-5	2,25	22,5	42,7	20,2	12,4	3,18
		6-10	3,33	23,3	48,3	16,7	8,33	3,03
		11-15	10,8	16,2	37,8	21,6	13,5	3,11
		+16	4,76	4,76	33,3	38,1	19	3,62
6	Okulun genel başarı derecesi.	1-5	0	8,99	41,6	23,6	25,8	3,66
		6-10	3,33	10	45	31,7	10	3,35
		11-15	2,7	8,11	48,6	27	13,5	3,41
		+16	0	9,52	14,3	38,1	38,1	4,05
7	Müzik, tiyatro vb. çalışmalarında aldıkları görevler.	1-5	2,25	10,1	47,2	24,7	15,7	3,42
		6-10	0	18,3	51,7	21,7	8,33	3,2
		11-15	5,41	10,8	48,6	21,6	13,5	3,27
		+16	0	19	33,3	23,8	23,8	3,52
8	Okulda törenlerde aldıkları görevler	1-5	2,25	7,87	43,8	19,1	27	3,61
		6-10	0	10	51,7	25	13,3	3,42
		11-15	5,41	5,41	48,6	24,3	16,2	3,41
		+16	4,76	19	19	19	38,1	3,67

Tablo 4.16

Verilen cevapların görev yılına göre farklılaşması (davamı)

NO	Kıdem	Hiç	Bazen	Uygulanabilir	Çoğunlukla	Her zaman	Ortalama	
		uygulanamaz	uygulanabilir	Uygulanabilir	uygulanabilir	uygulanabilir		
		%	%	%	%	%		
9	Okuldaki güvenliğin takip ve kontrolü.	1-5	7,87	14,6	34,8	23,6	19,1	3,31
		6-10	10	16,7	46,7	20	6,67	2,97
		11-15	10,8	10,8	45,9	13,5	18,9	3,19
		+16	4,76	19	28,6	19	28,6	3,48
10	Okulun korunmasındaki katkısı.	1-5	4,49	13,5	39,3	21,3	21,3	3,42
		6-10	6,67	16,7	46,7	23,3	6,67	3,07
		11-15	10,8	18,9	37,8	24,3	8,11	3
		+16	4,76	19	23,8	9,52	42,9	3,67
11	Okulun fiziksel çevresi ile ilgili katkı ve önerileri	1-5	3,37	15,7	39,3	28,1	13,5	3,33
		6-10	5	25	43,3	20	6,67	2,98
		11-15	5,41	10,8	62,2	16,2	5,41	3,05
		+16	9,52	14,3	23,8	33,3	19	3,38
12	Okulun - çevre iletişimine katkıları	1-5	1,12	22,5	38,2	29,2	8,99	3,22
		6-10	5	20	51,7	15	8,33	3,02
		11-15	5,41	8,11	59,5	21,6	5,41	3,14
		+16	4,76	14,3	38,1	28,6	14,3	3,33
13	Yapıcı eleştirileri kabul edebilmeleri	1-5	0	14,6	37,1	27	21,3	3,55
		6-10	5	5	55	20	15	3,35
		11-15	2,7	5,41	62,2	18,9	10,8	3,3
		+16	0	4,76	38,1	19	38,1	3,9
14	Sınıfa zamanında geri bildirim vermesi.	1-5	0	6,74	36	25,8	31,5	3,82
		6-10	0	5	46,7	30	18,3	3,62
		11-15	0	10,8	48,6	24,3	16,2	3,46
		+16	0	0	42,9	23,8	33,3	3,9
15	Objektif değerlendirme yapımları	1-5	1,12	4,49	41,6	31,5	21,3	3,67
		6-10	1,67	6,67	46,7	28,3	16,7	3,52
		11-15	0	2,7	35,1	32,4	29,7	3,89
		+16	0	0	28,6	33,3	38,1	4,1
16	Öğrenciler için yönlendirici sorular hazırlayabilmeleri	1-5	1,12	8,99	30,3	32,6	27	3,75
		6-10	0	11,7	40	35	13,3	3,5
		11-15	2,7	5,41	35,1	43,2	13,5	3,59
		+16	0	4,76	28,6	19	47,6	4,1

Tablo 4.16

Verilen cevapların görev yılına göre farklılaşması (davamı)

NO	Kıdem	Hiç	Bazen	Uygulanabilir	Çoğunlukla	Her zaman	Ortalama
		uygulanamaz	uygulanabilir	Uygulanabilir	uygulanabilir	uygulanabilir	
17	1-5	0	12,4	31,5	31,5	24,7	3,69
	6-10	0	11,7	38,3	33,3	16,7	3,55
	11-15	0	5,41	37,8	32,4	24,3	3,76
	+16	0	0	28,6	23,8	47,6	4,19
18	1-5	0	12,4	34,8	33,7	19,1	3,6
	6-10	1,67	10	51,7	23,3	13,3	3,37
	11-15	0	5,41	40,5	29,7	24,3	3,73
	+16	0	9,52	33,3	28,6	28,6	3,76
19	1-5	0	13,5	40,4	23,6	22,5	3,55
	6-10	3,33	18,3	38,3	28,3	11,7	3,27
	11-15	0	5,41	45,9	24,3	24,3	3,68
	+16	0	19	28,6	23,8	28,6	3,62
20	1-5	0	6,74	37,1	31,5	24,7	3,74
	6-10	1,67	6,67	41,7	28,3	21,7	3,62
	11-15	0	2,7	35,1	37,8	24,3	3,84
	+16	0	0	19	33,3	47,6	4,29
21	1-5	0	5,62	38,2	28,1	28,1	3,79
	6-10	0	3,33	50	26,7	20	3,63
	11-15	2,7	2,7	45,9	18,9	29,7	3,7
	+16	0	9,52	23,8	19	47,6	4,05
22	1-5	3,37	18	34,8	29,2	14,6	3,34
	6-10	8,33	10	46,7	26,7	8,33	3,17
	11-15	0	13,5	48,6	24,3	13,5	3,38
	+16	0	9,52	33,3	23,8	33,3	3,81
23	1-5	1,12	8,99	38,2	23,6	28,1	3,69
	6-10	3,33	6,67	43,3	23,3	23,3	3,57
	11-15	0	5,41	43,2	24,3	27	3,73
	+16	0	0	19	23,8	57,1	4,38
24	1-5	0	10,1	44,9	20,2	24,7	3,6
	6-10	0	5	46,7	31,7	16,7	3,6
	11-15	0	10,8	43,2	18,9	27	3,62
	+16	0	4,76	23,8	23,8	47,6	4,14

Tablo 4.16

Verilen cevapların görev yılına göre farklılaşması (davamı)

NO	Kıdem	Hiç	Bazen	Uygulanabilir	Çoğunlukla	Her zaman	Ortalama	
		uygulanamaz	uygulanabilir	Uygulanabilir	uygulanabilir	uygulanabilir		
		%	%	%	%	%		
25	Öğrenci aktivitelerini teşvik etmeleri ve desteklemeleri	1-5	0	2,25	44,9	24,7	28,1	3,79
		6-10	1,67	10	46,7	26,7	15	3,43
		11-15	0	2,7	37,8	37,8	21,6	3,78
		+16	0	0	28,6	28,6	42,9	4,14
26	Sorunlu öğrencilere yardım etmeleri	1-5	0	7,87	44,9	21,3	25,8	3,65
		6-10	0	13,3	45	21,7	20	3,48
		11-15	2,7	2,7	51,4	27	16,2	3,51
		+16	0	9,52	19	28,6	42,9	4,05
27	Akademik hedefleri olmayan öğrencileri yönlendirmeleri	1-5	2,25	11,2	48,3	22,5	15,7	3,38
		6-10	1,67	11,7	55	18,3	13,3	3,3
		11-15	2,7	0	54,1	32,4	10,8	3,49
		+16	0	4,76	28,6	42,9	23,8	3,86
28	Sınıf ortamını ve dersleri neşeli hale getirmeleri.	1-5	0	6,74	48,3	21,3	23,6	3,62
		6-10	5	6,67	40	38,3	10	3,42
		11-15	0	2,7	45,9	29,7	21,6	3,7
		+16	0	4,76	28,6	38,1	28,6	3,9
29	İdareye raporları zamanında vermeleri	1-5	0	7,87	49,4	21,3	21,3	3,56
		6-10	0	8,33	61,7	13,3	16,7	3,38
		11-15	0	8,11	45,9	18,9	27	3,65
		+16	4,76	9,52	23,8	19	42,9	3,86
30	Okul kuralları ve disiplini takip ve kontrol etmeleri	1-5	0	8,99	42,7	25,8	22,5	3,62
		6-10	0	13,3	40	30	16,7	3,5
		11-15	0	8,11	43,2	18,9	29,7	3,7
		+16	4,76	14,3	23,8	19	38,1	3,71
31	Öğrencilere dönem başında ve sonunda uygulanan sınavlar arasındaki başarı farkları	1-5	2,25	8,99	48,3	21,3	19,1	3,46
		6-10	3,33	5	53,3	25	13,3	3,4
		11-15	5,41	5,41	37,8	29,7	21,6	3,57
		+16	0	9,52	38,1	38,1	14,3	3,57
32	Öğrencilerin yaş grubundaki diğer öğrencilere göre başarı oranları	1-5	4,49	13,5	41,6	30,3	10,1	3,28
		6-10	10	10	46,7	25	8,33	3,12
		11-15	0	21,6	48,6	18,9	10,8	3,19
		+16	0	14,3	33,3	33,3	19	3,57

Tablo 4.16

Verilen cevapların görev yılına göre farklılaşması (davamı)

NO	Kıdem	Hiç uygulanamaz	Bazen uygulanabilir	Uygulanabilir	Çoğunlukla uygulanabilir	Her zaman uygulanabilir	Ortalama	
		%	%	%	%	%		
33	Öğrencilerin genel sınavlardaki (ÖSS, SBS vb.) başarısı	1-5	2,25	11,2	36	23,6	27	3,62
		6-10	3,33	8,33	48,3	26,7	13,3	3,38
		11-15	2,7	10,8	45,9	21,6	18,9	3,43
		+16	0	9,52	28,6	42,9	19	3,71
34	Öğretmenlerin yabancı dil bilgileri	1-5	12,4	33,7	32,6	15,7	5,62	2,69
		6-10	11,7	18,3	50	15	5	2,83
		11-15	0	35,1	40,5	16,2	8,11	2,97
		+16	4,76	14,3	57,1	14,3	9,52	3,1
35	Öğretmenlerin yüksek lisans, doktora yapmaları	1-5	3,37	21,3	38,2	23,6	13,5	3,22
		6-10	6,67	21,7	43,3	18,3	10	3,03
		11-15	2,7	18,9	43,2	16,2	18,9	3,3
		+16	4,76	19	38,1	14,3	23,8	3,33
36	Öğretmenlerin katıldıkları hizmetiçi seminerler	1-5	5,62	10,1	43,8	23,6	16,9	3,36
		6-10	0	15	45	30	10	3,35
		11-15	0	10,8	54,1	21,6	13,5	3,38
		+16	4,76	14,3	23,8	28,6	28,6	3,62
37	Öğretmenlerin katıldıkları çalıştaylar ve yayınları	1-5	4,49	21,3	36	18	20,2	3,28
		6-10	5	21,7	43,3	20	10	3,08
		11-15	2,7	13,5	56,8	13,5	13,5	3,22
		+16	0	33,3	23,8	19	23,8	3,33
38	Öğretmenlere alan bilgileri ile ilgili sınavların yapılması;	1-5	4,49	22,5	41,6	18	13,5	3,13
		6-10	13,3	13,3	48,3	18,3	6,67	2,92
		11-15	8,11	5,41	54,1	18,9	13,5	3,24
		+16	9,52	14,3	33,3	28,6	14,3	3,24

Tablo 4.17 de maddelerin kimler tarafından değerlendirilebileceği hakkındaki görüşlerin görev yılına göre değişimi incelendiğinde şu sonuçlar ortaya çıkmıştır.

“1-Öğretmenlerin okul yönetimine katkısı ” maddesinde *zümre öğretmenlerinin* değerlendirici olmasında ortama %28 iken 16 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlerde oran %43’dür. Bu maddede *öğretmenlerin öz değerlendirme* yapmasında ortama %35 iken 6-10 yıl arası görev yapan öğretmenlerde oran %23, 16 ve üzeri yıl görev yapan öğretmenlerde oran %43’dür.“2-Öğretmenlerin velilerle iletişim halinde olması” maddesinde *öğrencilerin* değerlendirici olmasında ortalama %23 iken 6-10 yıl arası görev yapan öğretmenler %15, 16 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlerin cevaplarının oranı %43’dür.

“3-Zümre öğretmenleri ile uyum içerisinde çalışması” maddesinde *müdür* değerlendirici olabilir mi sorusuna verilen olumlu cevapların oranı %41 iken 6-10 yıl arası görev yapan öğretmenler %20’dir. Bu maddede *zümre öğretmenlerinin* değerlendirici olmasında ortama %73 iken 6-10 yıl arası görev yapan öğretmenlerde oran %42’dir. Bu maddede *öğretmenlerin öz değerlendirme* yapmasında ortama %40 iken 6-10 yıl arası görev yapan öğretmenlerde oran %21’dir.

“5-Okul fiziksel imkanlarının zenginleştirilmesindeki katkısı” maddesinde *öğrencilerin* değerlendirici olabilir mi sorusuna verilen olumlu cevapların oranı %23 iken 16 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlerde %4,8’dir. “6-Okulun genel başarı” maddesinde *öğrencilerin* değerlendirici olabilir mi sorusuna 1-5 yıl arası görev yapan öğretmenlerin cevaplarının ortalaması %42 iken 6-10 yıl arası görev yapan öğretmenler %25’dir. Aynı maddede öğretmenin *öz değerlendirme*

yapmasında ise 1-5 yıl arası görev yapan öğretmenlerin cevaplarının ortalaması %49 iken 6-10 yıl arası görev yapan öğretmenlerde %28'dir

“7-Müzik, tiyatro vb. çalışmalarında aldıkları görevler” maddesinde *öğrencilerin* değerlendirici olabilir mi sorusuna 1-5 yıl arası görev yapan öğretmenlerin cevaplarının ortalaması %31 iken 11-15 yıl arası görev yapan öğretmenler %11'dir. Aynı maddede öğretmenin *zümre öğretmenlerinin* değerlendirici olmasında ise 1-5 yıl arası görev yapan öğretmenlerin cevaplarının ortalaması %31 iken 11-15 yıl arası görev yapan öğretmenlerde %19'dur. “8-Okulda törenlerde aldıkları görevler” maddesinde *öğrencilerin* değerlendirici olabilir mi sorusuna 1-5 yıl arası görev yapan öğretmenlerin cevaplarının ortalaması %35 iken 6-10 yıl arası görev yapan öğretmenlerde %20'dir.

“9-Okuldaki güvenliğin takip ve kontrolü.” Maddesinde *velilerin* değerlendirici olmasında 1-5 yıl arasında görev yapan öğretmenler %19 oranında olumlu görüş belirtirken bu oran 6-10 yıl görev yapan öğretmenlerde %12, 11-15 yıl arası görev yapan öğretmenlerde %2,7, 16 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlerde ise %4,8'dir. Bu maddede *velilerin* değerlendirici olması hakkında öğretmenlerin görev yılları yükseldikçe uygulanabilirlik anlamındaki verdikleri oranlar düşmektedir. “10-Okulun korunmasındaki katkısı” maddesinde *müfettiş* değerlendirici olabilir mi sorusuna 1-5 yıl arası görev yapan öğretmenlerin cevaplarının ortalaması %42 iken 6-10 yıl arası görev yapan öğretmenler %6,7'dir. 10-15 yıl arası görev yapan öğretmenlerde ve 16 üzeri yıl görev yapan öğretmenlerde oran %0'dır. Buradan da öğretmenler okul korunması hakkında müfettişlerin değerlendirici olabilmelerini ilk yıllarda isterken sonraki yıllarda belki de yaşanan bazı olumsuzluklardan dolayı istememektedirler. Aynı maddede zümre

öğretmenlerinin değerlendirici olmasında ise 6-10 yıl arası görev yapan öğretmenlerde oran %15 iken 16 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlerde oran %48'dir.

“11-Okulun fiziksel çevresi ile ilgili katkı ve önerileri” maddesinde *öğrencilerin* değerlendirici olabilir mi sorusuna 6-10 yıl arası görev yapan öğretmenlerin cevaplarının ortalaması %23 iken 16 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlerde oran %43'dür. Aynı maddede öğretmenin *zümre öğretmenlerinin* değerlendirici olmasında ise 6-10 yıl arası görev yapan öğretmenlerin cevaplarının ortalaması %17 iken 16 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlerde oran %38'dir.

“12-Okulun-çevre iletişimine katkıları” maddesinde *zümre öğretmenleri* değerlendirici olabilir mi sorusuna 6-10 yıl arası görev yapan öğretmenlerin cevaplarının ortalaması %18 iken 16 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlerde oran %38'dir.

“13-Yapıcı eleştirileri kabul edebilmeleri” maddesinde *zümre öğretmenleri* değerlendirici olabilir mi sorusuna 1-5 yıl arası görev yapan öğretmenlerin cevaplarının ortalaması %35 iken 11-15 yıl arası görev yapan öğretmenlerde oran %19'dur. “14-Sınıfa zamanında geri bildirim vermesi” maddesinde *müdür* değerlendirici olabilir mi sorusuna 1-5 yıl arası görev yapan öğretmenlerin cevaplarının ortalaması %15 iken 11-15 yıl arası görev yapan öğretmenlerde oran %30'dur. “17-Öğrenciler için seçici sorular hazırlayabilmeleri” maddesinde *öğrencilerin* değerlendirici olabilir mi sorusuna 1-5 yıl arası görev yapan öğretmenlerin cevaplarının ortalaması %13 iken 11-15 yıl ve üzeri arası görev yapan öğretmenlerde oran %30'dur.

“19-Ders için yeni metot geliştirmeleri” maddesinde *müdür* değerlendirici olabilir mi sorusuna 1-5 yıl arası görev yapan öğretmenlerin cevaplarının ortalaması %21 iken 11-15 yıl arası görev yapan öğretmenlerde oran %41’dir.

“20-Türkçeyi kullanabilme yeteneği ve iletişim becerileri.” maddesinde *müdür* değerlendirici olabilir mi sorusuna 11-15 yıl arası görev yapan öğretmenlerin cevaplarının ortalaması %51 iken 16 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlerde oran %19’dur. “21-Sınıf disiplinini sağlayabilmeleri.” maddesinde *müdür* değerlendirici olabilir mi sorusuna 11-15 yıl arası görev yapan öğretmenlerin cevaplarının ortalaması %35 iken 16 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlerde oran %19’dur.

“22-Mizah anlayışına sahip olmaları.” maddesinde *müdür* değerlendirici olabilir mi sorusuna 11-15 yıl arası görev yapan öğretmenlerin cevaplarının ortalaması %11 iken 16 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlerde oran %24’dür

“23-İyi ve düzgün giyinme alışkanlıkları.” maddesinde *müfettiş* değerlendirici olabilir mi sorusuna 1-5 yıl arası görev yapan öğretmenlerin cevaplarının ortalaması %18 iken 6-10 yıl arası görev yapan öğretmenlerde oran %1,7’dir. Bu maddenin değerlendiricileri arasında müfettişin olmasında öğretmenliğinin ilk yıllarında olan öğretmenler daha olumlu görüş belirtirken sonraki yıllarda bu oran çok düşük kalmıştır.

“25-Öğrenci aktivitelerini teşvik etmeleri ve desteklemeleri.” maddesinde *öğretmenlerin kendilerinin* değerlendirebilir mi sorusuna 11-15 yıl arası görev yapan öğretmenlerin cevaplarının ortalaması %47 iken 16 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlerde oran %67’dir.

“26-Sorunlu öğrencilere yardım etmeleri.” maddesinde *öğretmenlerin kendilerinin* değerlendirebilir mi sorusuna 11-15 yıl arası görev yapan

öğretmenlerin cevaplarının ortalaması %53 iken 16 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlerde oran %71'dir. "28-Sınıf ortamını ve dersleri neşeli hale getirmeleri." maddesinde *zümre öğretmenleri* değerlendirici olabilir mi sorusuna 11-15 yıl arası görev yapan öğretmenlerin cevaplarının ortalaması %17 iken 16 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlerde oran %29'dur.

Yukarıda verilen maddelere bakıldığında görev süreleri yüksek olan öğretmenler performans değerlendirme sisteminde öğrenci ve velilerin olmasına daha temkinli yaklaşmaktadırlar. Değerlendiricilerin zümre öğretmeni ve öz değerlendirme olması maddesinde ise görev süreleri daha yüksek olan öğretmenler daha yüksek oranlarda uygulanabilirlik vermişlerdir. Buradan da görece olarak daha eski olan çalışanların da çoklu veri kaynağına göre değerlendirmeye sıcak baktıkları ancak veli ve öğrencilerin değerlendirmeye katılmalarına temkinli yaklaştıkları söylenebilir.

Tablo 4.17

Verilen maddelerin kimler tarafından değerlendirilebileceğinin yüzdelerinin görev yılına göre farklılaşması

Soru	Değerlendirici	Değerlendirici					Ortalama	Değerlendirici	Değerlendirici					Ortalama
		1-5 yıl	5-10 yıl	10-15 yıl	15 üzeri	%			1-5 yıl	5-10 yıl	10-15 yıl	15 üzeri	%	
1-Öğretmenin okul yönetimine katkısı	müfettiş	12	17	11	14	14	veli	7,9	10	14	19	11		
	müdür	82	82	92	76	83	zümre	26	25	30	43	28		
	öğrenci	5,6	12	11	19	9,7	kendi	39	23	38	43	35		
2-Öğretmenin velilerle iletişim halinde olması	müfettiş	0	1,7	0	4,8	1	veli	54	65	49	52	56		
	müdür	40	42	43	43	42	zümre	26	13	19	29	21		
	öğrenci	27	15	14	43	23	kendi	62	30	43	43	47		
3-Zümre öğretmenleri ile uyum içerisinde çalışması	müfettiş	9	1,7	0	4,8	4,8	veli	4,5	0	2,7	9,5	3,4		
	müdür	46	33	43	38	41	zümre	66	80	78	76	73		
	öğrenci	1,1	1,7	5,4	9,5	2,9	kendi	40	35	43	43	40		
4-Nöbet ve komisyonlardaki görevleri	müfettiş	10	5	2,7	0	6,3	veli	2,2	3,3	2,7	4,8	2,9		
	müdür	72	83	81	57	75	zümre	34	27	27	38	31		
	öğrenci	6,7	3,3	2,7	14	5,8	kendi	48	38	49	43	45		
5-Okul fiziksel imkanlarının zenginleştirilmesindeki katkısı	müfettiş	7,9	8,3	2,7	4,8	6,8	veli	30	25	32	33	29		
	müdür	76	77	76	71	76	zümre	18	27	16	24	21		
	öğrenci	22	27	30	4,8	23	kendi	43	23	35	33	35		
6-Okulun genel başarı derecesi	müfettiş	20	22	5,4	19	18	veli	38	28	24	19	31		
	müdür	57	57	62	71	59	zümre	36	27	30	43	33		
	öğrenci	42	25	30	29	33	kendi	49	28	49	48	43		
7-Müzik, tiyatro vb. çalışmalarında aldıkları görevler	müfettiş	3,4	5	0	0	2,9	veli	11	5	5,4	4,8	7,7		
	müdür	48	57	54	33	50	zümre	31	22	19	33	27		
	öğrenci	31	22	11	24	24	kendi	57	50	51	62	55		
8-Okulda törenlerde aldıkları görevler	müfettiş	4,5	3,3	0	0	2,9	veli	2,2	6,7	5,4	4,8	4,3		
	müdür	64	85	84	62	73	zümre	35	20	22	38	29		
	öğrenci	21	8,3	8,1	24	15	kendi	54	42	46	52	49		
9-Okuldaki güvenliğin takip ve kontrolü.	müfettiş	5,6	3,3	0	0	3,4	veli	19	12	2,7	4,8	13		
	müdür	75	80	86	86	80	zümre	19	10	16	33	17		
	öğrenci	9	6,7	5,4	14	8,2	kendi	36	33	41	43	37		

Tablo 4.17

Verilen maddelerin kimler tarafından değerlendirilebileceğinin görev yılına göre farklılaşması (devamı)

Soru	Değerlendirici	Değerlendirici					Ortalama	Değerlendirici	Değerlendirici					Ortalama
		1-5 yıl	5-10 yıl	10-15 yıl	15 üzeri	%			1-5 yıl	5-10 yıl	10-15 yıl	15 üzeri	%	
10-Okulun korunmasındaki katkısı	müfettiş	42	6,7	0	0	20	veli	26	17	30	38	25		
	müdür	78	77	76	67	76	zümre	21	15	19	48	22		
	öğrenci	29	25	35	33	29	kendi	44	23	38	43	37		
11-Okulun fiziksel çevresi ile ilgili katkı ve önerileri	müfettiş	10	8,3	0	4,8	7,2	veli	38	23	38	43	34		
	müdür	69	72	84	71	72	zümre	27	17	22	38	24		
	öğrenci	27	13	27	24	23	kendi	48	37	46	38	43		
12-Okulun-çevre iletişimine katkısı	müfettiş	5,6	5	0	0	3,9	veli	54	45	35	52	48		
	müdür	53	62	76	76	62	zümre	25	18	19	33	23		
	öğrenci	27	18	27	24	24	kendi	51	38	51	38	46		
13-Yapıcı eleştirileri kabul edebilmeleri	müfettiş	10	6,7	8,1	9,5	8,7	veli	35	23	19	33	29		
	müdür	25	23	19	24	23	zümre	40	32	43	52	40		
	öğrenci	46	63	62	43	54	kendi	60	52	54	62	57		
14-Sınıfa zamanında geri bildirim verilmesi	müfettiş	1,1	3,3	0	4,8	1,9	veli	9	12	8,1	14	10		
	müdür	15	22	30	24	20	zümre	22	15	19	38	21		
	öğrenci	47	50	46	43	47	kendi	69	55	57	52	61		
15-Objektif değerlendirme yapmaları	müfettiş	4,5	3,3	14	14	6,8	veli	12	22	8,1	19	15		
	müdür	28	38	43	38	35	zümre	38	30	19	33	32		
	öğrenci	31	40	38	38	36	kendi	66	53	54	62	60		
16-Öğrenciler için yönlendirici sorular hazırlayabilmeleri	müfettiş	5,6	1,7	0	4,8	3,4	veli	9	18	11	0	11		
	müdür	17	22	27	19	20	zümre	56	52	41	48	51		
	öğrenci	24	35	32	24	29	kendi	67	52	59	67	61		
17-Öğrenciler için seçici sorular hazırlayabilmeleri	müfettiş	4,5	0	2,7	4,8	2,9	veli	5,6	12	11	4,8	8,2		
	müdür	13	17	30	19	18	zümre	47	42	43	48	45		
	öğrenci	26	30	24	29	27	kendi	71	57	70	67	66		
18-Ders için yeni materyaller geliştirmeleri	müfettiş	6,7	3,3	11	14	7,2	veli	9	12	11	0	9,2		
	müdür	22	43	43	38	34	zümre	49	50	43	48	48		
	öğrenci	28	27	30	38	29	kendi	70	52	68	67	64		

Tablo 4.17

Verilen maddelerin kimler tarafından değerlendirilebileceğinin görev yılına göre farklılaşması (devamı)

Soru	Değerlendirici	Değerlendirici					Ortalama	Değerlendirici	Değerlendirici					Ortalama
		1-5 yıl	5-10 yıl	10-15 yıl	15 üzeri	%			1-5 yıl	5-10 yıl	10-15 yıl	15 üzeri	%	
19-Ders için yeni metot geliştirmeleri	müfettiş	11	3,3	14	19	10	veli	4,5	12	11	0	7,2		
	müdür	21	28	41	33	28	zümre	48	55	46	52	50		
	öğrenci	26	23	24	29	25	kendi	73	57	65	67	66		
20-Türkçeyi kullanabilme yeteneği	müfettiş	12	10	14	14	12	veli	20	22	19	9,5	19		
	müdür	37	38	51	19	38	zümre	39	47	41	43	42		
	öğrenci	38	38	32	33	37	kendi	70	53	65	71	64		
21-Sınıf disiplinini sağlayabilmeleri	müfettiş	6,7	5	0	0	4,3	veli	11	6,7	5,4	9,5	8,7		
	müdür	36	50	51	38	43	zümre	26	23	19	24	24		
	öğrenci	28	32	35	19	29	kendi	73	63	57	67	67		
22-Mizah anlayışına sahip olmaları	müfettiş	5,6	3,3	5,4	14	5,8	veli	18	12	11	24	15		
	müdür	19	22	32	48	25	zümre	31	25	35	33	30		
	öğrenci	52	48	49	48	50	kendi	65	48	68	76	62		
23-İyi ve düzgün giyinme	müfettiş	18	1,7	11	4,8	11	veli	21	25	19	29	23		
	müdür	57	50	59	52	55	zümre	31	25	30	33	29		
	öğrenci	47	38	27	33	40	kendi	62	52	65	81	61		
24-Aldıkları sevk, izin, derse zamanında gelme	müfettiş	13	8,3	0	0	8,2	veli	4,5	13	8,1	4,8	7,7		
	müdür	72	77	84	57	74	zümre	18	20	14	24	18		
	öğrenci	17	20	19	33	20	kendi	54	42	43	57	49		
25-Öğrenci aktivitelerini teşvik ve desteklemeleri	müfettiş	4,5	0	5,4	0	2,9	veli	29	25	30	24	28		
	müdür	48	53	57	52	52	zümre	29	22	24	38	27		
	öğrenci	35	47	46	38	41	kendi	66	47	62	67	60		
26-Sorunlu öğrencilere yardım etmeleri	müfettiş	2,2	1,7	2,7	0	1,9	veli	35	38	38	38	37		
	müdür	47	43	43	62	47	zümre	30	28	19	38	29		
	öğrenci	30	37	32	38	33	kendi	69	53	54	71	62		
27-Akademik hedefleri olmayan öğrencileri yönlendirmeleri	müfettiş	4,5	3,3	2,7	4,8	3,9	veli	30	32	30	43	32		
	müdür	35	37	46	43	38	zümre	21	32	35	29	28		
	öğrenci	20	33	30	29	27	kendi	65	55	54	71	61		

Tablo 4.17

Verilen maddelerin kimler tarafından değerlendirilebileceğinin görev yılına göre farklılaşması (devamı)

Soru	Değerlendirici	1-5 yıl	5-10 yıl	10-15 yıl	15 üzeri	Ortalama	Değerlendirici	1-5 yıl	5-10 yıl	10-15 yıl	15 üzeri	Ortalama
		%	%	%	%	%		%	%	%	%	%
28-Sınıf ortamını ve dersleri neşeli hale getirmeleri	müfettiş	4,5	1,7	0	9,5	3,4	veli	7,9	15	11	9,5	11
	müdür	17	18	27	33	21	zümre	24	17	19	29	21
	öğrenci	54	52	59	48	54	kendi	69	52	62	71	63
29-İdareye raporları zamanında vermeleri	müfettiş	10	10	2,7	0	7,7	veli	2,2	3,3	2,7	0	2,4
	müdür	62	63	73	57	64	zümre	24	22	14	19	21
	öğrenci	6,7	1,7	2,7	9,5	4,8	kendi	60	43	54	48	53
30-Okul kurallarını ve disiplinini takip ve kontrol etmeleri	müfettiş	6,7	3,3	0	0	3,9	veli	9	6,7	0	14	7,2
	müdür	74	72	86	76	76	zümre	20	23	19	24	21
	öğrenci	13	13	16	19	14	kendi	54	50	46	57	52

4.6 Cinsiyete Göre Değişim

Araştırmanın bu bölümünde performans değerlendirme ölçütlerin genel uygulanabilirlik düzeyinin, maddelerin uygulanabilirlik düzeyinin ve ölçütlerin kimler tarafından değerlendirilmesi gerektiğinin ankete katılan çalışanlar tarafından verilen cevaplara göre cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığının analizine yer verilmiştir.

Araştırmadaki alt problemlerden biri de öğretmenlerin performans değerlendirme sistemine göre değerlendirilmesinde cinsiyete göre farklılıkların

belirlenmesidir. Tablo 4.18 deki sonuçlar incelendiğinde erkek öğretmenlerin maddelerin uygulanabilirlik düzeyine verdikleri cevapların aritmetik ortalaması 3,49 iken kadın öğretmenlerin verdikleri cevapların aritmetik ortalaması 3,59 olmuştur. Maddeler kendi içerisinde ayrı ayrı değerlendirilmesine rağmen anketi bir bütün olarak düşünecek olursak kadın öğretmenlerin performansa dayalı değerlendirme sistemine geçişte biraz daha olumlu baktığı söylenebilir. Maddelere verilen cevaplar incelendiğinde 38 madde içerisinde “hiç uygulanamaz” cevabına erkek öğretmenler ortalama 0,94 (%2,47), kadın öğretmenler ise 0,88 (%2,31), “bazen uygulanabilir” cevabına erkek öğretmenler 4,43 (%11,64), kadın öğretmenler ise 3,98 (%10,47), “uygulanabilir” cevabına ise erkek öğretmenler 15,93 (%41,93), kadın öğretmenler ise 15,11 (%39,76), çoğunlukla uygulanabilir cevabına ise erkek öğretmenler 9,59 (%25,24), kadın öğretmenler ise 9,82 (%25,84), her zaman uygulanabilir cevabına ise erkek öğretmenler 7,383 (%19,43), kadın öğretmenler ise 7,11 (%18,71) şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 4.18

Ankete katılan öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımı ve verdikleri cevapların aritmetik ortalaması

Cinsiyet	n	f	\bar{x}
Kadın	98	% 44	3,59
Erkek	122	% 56	3,49

Tablo 4.19 da verilen ölçütün uygulanıp uygulanamayacağını cinsiyete göre değişimi ile ilgili verilen cevapların frekans ve yüzdesini vermektedir.

Tablonun son sütununda ise verilen cevaplara göre o maddenin 1-5 arasında derecelendirilen ortalaması verilmiştir. Maddeler ayrı ayrı incelendiğinde ise şu maddelerin erkek ve kadın öğretmenler arasında farklılaştığı dikkat çekmektedir;

“2-Öğretmenin velilerle iletişim halinde olması” maddesinde erkek öğretmenlerin cevaplarının ortalaması 3,59 iken kadın öğretmenlerde ortalama 3,81 çıkmıştır. “10-Öğretmenin okulun korunmasındaki katkısı.” maddesinde erkek öğretmenlerin cevaplarının ortalaması 3,38 iken kadın öğretmenlerde ortalama 3,16 çıkmıştır. “20-Türkçeyi kullanabilme yeteneği ve iletişim becerileri.” maddesinde erkek öğretmenlerin cevaplarının ortalaması 3,67 iken kadın öğretmenlerde ortalama 3,93 çıkmıştır. “29-İdareye raporları zamanında vermeleri.” maddesinde erkek öğretmenlerin cevaplarının ortalaması 3,50 iken kadın öğretmenlerde ortalama 3,69 çıkmıştır. “35-Öğretmenlerin yüksek lisans, doktora yapmaları” maddesinde erkek öğretmenlerin cevaplarının ortalaması 3,28 iken kadın öğretmenlerde ortalama 3,06 çıkmıştır.

Bunların dışında kalan maddelerdeki ortalamalar genel olarak birbirine yakın çıkarken erkek öğretmenler okulun korunması, okulun fiziksel çevresi ile ilgili çalışmalar gibi okulun fiziksel imkanlarına yapılan katkıları ve öğretmenlerin yüksek lisans, doktora yapmaları, yabancı dil bilgilerini geliştirmelerini performans ölçütü olarak kabul etme konusunda daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Kadın öğretmenler ise idare ile öğretmen arasındaki işbirliği, öğretmenlerin birbiri ve zümre öğretmenleri ile olan ilişkileri ve ders içi faaliyetlerin performans ölçütü olarak uygulanmasını istemektedirler.

Tablo 4.19

Anketteki maddelerin uygulanabilirlik düzeyinin cinsiyete göre dağılımı.

NO	Cinsiyet	hiç uygulanamaz	bazen uygulanabilir	uygulanabilir	çoğunlukla uygulanabilir	her zaman uygulanabilir	Ortalama	
		%	%	%	%	%		
1	Öğretmenin Okul yönetimine katkısı.	erkek	2,48	14,9	45,5	21,5	15,7	3,33
	kadın	0	19,6	41,2	26,8	12,4	3,32	
2	Öğretmenin velilerle iletişim halinde olması	erkek	1,65	10,7	35,5	30,6	21,5	3,6
	kadın	2,06	2,06	34	36,1	25,8	3,81	
3	Zümre öğretmenleri ile uyum içerisinde çalışması	erkek	0	7,44	34,7	31,4	26,4	3,77
	kadın	1,03	4,12	37,1	29,9	27,8	3,79	
4	Nöbet ve komisyonlardaki Görevleri	erkek	0,83	9,92	41,3	23,1	24,8	3,61
	kadın	0	5,15	48,5	24,7	21,6	3,63	
5	Okul fiziksel imkanlarının zenginleştirilmesindeki katkısı.	erkek	5,79	17,4	46,3	19	11,6	3,13
	kadın	2,06	21,6	36,1	27,8	12,4	3,27	
6	Okulun genel başarı derecesi.	erkek	1,65	9,92	38,8	26,4	23,1	3,6
	kadın	1,03	7,22	43,3	32	16,5	3,56	
7	Müzik, tiyatro vb. çalışmalarında aldıkları görevler.	erkek	2,48	13,2	47,1	22,3	14,9	3,34
	kadın	1,03	11,3	48,5	26,8	12,4	3,38	
8	Okulda törenlerde aldıkları görevler	erkek	3,31	11,6	42,1	19,8	23,1	3,48
	kadın	1,03	5,15	45,4	26,8	21,6	3,63	
9	Okuldaki güvenliğin takip ve kontrolü.	erkek	10,7	12,4	35,5	23,1	18,2	3,26
	kadın	6,19	16,5	41,2	22,7	13,4	3,21	
10	Okulun korunmasındaki katkısı.	erkek	4,96	14,9	38	21,5	20,7	3,38
	kadın	7,22	16,5	39,2	26,8	10,3	3,16	
11	Okulun fiziksel çevresi ile ilgili katkı ve önerileri	erkek	6,61	14	40,5	27,3	11,6	3,23
	kadın	2,06	20,6	46,4	22,7	8,25	3,14	
12	Okulun-çevre iletişimine katkıları	erkek	4,96	15,7	43,8	25,6	9,92	3,2
	kadın	1,03	19,6	49,5	23,7	6,19	3,14	
13	Yapıcı eleştirileri kabul edebilmeleri	erkek	2,48	9,09	48,8	19	20,7	3,46
	kadın	1,03	10,3	40,2	30,9	17,5	3,54	
14	Sınıfa zamanında geri bildirim vermesi.	erkek	0	4,96	44,6	30,6	19,8	3,65
	kadın	0	7,22	36,1	24,7	32	3,81	
15	Objektif değerlendirme yapmaları	erkek	0,83	3,31	39,7	34,7	21,5	3,73
	kadın	1,03	5,15	39,2	28,9	25,8	3,73	
16	Öğrenciler için yönlendirici sorular hazırlayabilmeleri	erkek	0,83	10,7	30,6	36,4	21,5	3,67
	kadın	1,03	5,15	36,1	30,9	26,8	3,77	
17	Öğrenciler için seçici sorular hazırlayabilmeleri	erkek	0	9,09	32,2	36,4	22,3	3,72
	kadın	0	9,28	35,1	26,8	28,9	3,75	

Tablo 4.19

Anketteki maddelerin uygulanabilirlik düzeyinin cinsiyete göre dağılımı. (devamı)

NO	Cinsiyet	hiç uygulanamaz	bazen uygulanabilir	uygulanabilir	çoğunlukta uygulanabilir	her zaman uygulanabilir	Ortalama
		%	%	%	%	%	
18	erkek	0,83	9,92	40,5	29,8	19	3,56
	kadın	0	10,3	39,2	28,9	21,6	3,62
19	erkek	0,83	15,7	39,7	24	19,8	3,46
	kadın	1,03	11,3	38,1	26,8	22,7	3,59
20	erkek	0	7,44	39,7	31,4	21,5	3,67
	kadın	1,03	3,09	29,9	34	32	3,93
21	erkek	0,83	4,13	45,5	24	25,6	3,69
	kadın	0	5,15	35,1	28,9	30,9	3,86
22	erkek	1,65	14,9	45,5	24	14	3,34
	kadın	6,19	12,4	35,1	32	14,4	3,36
23	erkek	0,83	7,44	36,4	26,4	28,9	3,75
	kadın	2,06	6,19	38,1	22,7	30,9	3,74
24	erkek	0	8,26	40,5	27,3	24	3,67
	kadın	0	8,25	42,3	20,6	28,9	3,7
25	erkek	0,83	4,96	43	28,9	22,3	3,67
	kadın	0	4,12	39,2	29,9	26,8	3,79
26	erkek	0,83	9,09	41,3	24	24,8	3,63
	kadın	0	9,28	43,3	24,7	22,7	3,61
27	erkek	2,48	9,92	45,5	24	18,2	3,45
	kadın	1,03	9,28	48,5	27,8	13,4	3,43
28	erkek	0,83	8,26	42,1	28,1	20,7	3,6
	kadın	2,06	3,09	42,3	32	20,6	3,66
29	erkek	0,83	10,7	48,8	16,5	23,1	3,5
	kadın	0	3,09	49,5	22,7	24,7	3,69
30	erkek	0,83	8,26	40,5	22,3	28,1	3,69
	kadın	0	12,4	39,2	28,9	19,6	3,56
31	erkek	3,31	10,7	44,6	24,8	16,5	3,4
	kadın	2,06	3,09	50,5	26,8	17,5	3,55
32	erkek	1,65	17,4	43	24,8	13,2	3,31
	kadın	8,25	9,28	43,3	32	7,22	3,21
33	erkek	3,31	12,4	39,7	26,4	18,2	3,44
	kadın	1,03	10,3	40,2	25,8	22,7	3,59

Tablo 4.19

Anketteki maddelerin uygulanabilirlik düzeyinin cinsiyete göre dağılımı. (devamı)

NO	Cinsiyet	hiç uygulanamaz	bazen uygulanabilir	uygulanabilir	çoğunlukla uygulanabilir	her zaman uygulanabilir	Ortalama
		%	%	%	%	%	
34	erkek	8,26	28,9	43	13,2	6,61	2,81
	kadın	11,3	25,8	41,2	16,5	5,15	2,78
35	erkek	3,31	18,2	40,5	23,1	14,9	3,28
	kadın	6,19	22,7	43,3	14,4	13,4	3,06
36	erkek	4,13	14	42,1	24	15,7	3,33
	kadın	2,06	10,3	46,4	26,8	14,4	3,41
37	erkek	1,65	19	44,6	19	15,7	3,28
	kadın	7,22	21,6	38,1	16,5	16,5	3,13
38	erkek	6,61	14	48,8	16,5	14	3,17
	kadın	11,3	17,5	38,1	24,7	8,25	3,01

Tablo 4.20 de anketin ilk 30 maddesindeki performans ölçütünün uygulandığında değerlendiricilerin kimler olması gerektiği sorusuna verilen cevapların yüzde ve frekansları yukarıdaki tabloda gösterilmektedir. Ankete katılanlar verilen maddenin birden fazla kişi tarafından değerlendirilmesini işaretleyebilmektedir.

Maddeler incelendiğinde erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlerden daha yüksek oran verdikleri maddeler şunlardır.

“1-Öğretmenin okul yönetimine katkısı” maddesinde zümre öğretmenlerinin değerlendirici olabilmesinde erkek öğretmenler %34 olumlu görüş belirtirken kadın öğretmenler bu oran %19’dur. “2-Öğretmenlerin velilerle

iletişim halinde olması” maddesinde öğrencilerin değerlendirici olabilmesinde erkek öğretmenler %26 olumlu görüş belirtirken kadın öğretmenler bu oran %15’dir. “4- Nöbet ve komisyondaki görevler” maddesinde zümre öğretmenlerinin değerlendirici olabilmesinde erkek öğretmenler %38 olumlu görüş belirtirken kadın öğretmenler bu oran %21’dir.

“5- Okulun fiziksel imkanlarının zenginleştirilmesindeki katkısı” maddesinde zümre öğretmenlerinin değerlendirici olabilmesinde erkek öğretmenler %25 olumlu görüş belirtirken kadın öğretmenler bu oran %17’dir. “10-Okulun korunmasındaki katkıları” maddesinde zümre öğretmenlerinin değerlendirici olabilmesinde erkek öğretmenler %26 olumlu görüş belirtirken kadın öğretmenler bu oran %16’dir. “13-Yapıcı eleştirileri kabul edebilme” maddesinde öğrencilerin değerlendirici olabilmesinde erkek öğretmenler %28 olumlu görüş belirtirken kadın öğretmenler bu oran %15’dir.

“14- Öğretmenin sınıfa zamanında geri bildirim vermesi” maddesinde öğrencilerin değerlendirici olabilmesinde erkek öğretmenler %53 olumlu görüş belirtirken kadın öğretmenler bu oran %36’dir. “17- Öğrenciler için seçici sorular hazırlayabilme” maddesinde müdürün değerlendirici olabilmesinde erkek öğretmenler %25 olumlu görüş belirtirken kadın öğretmenler bu oran %9’dur. “27-Akademik hedefleri olamayan öğrencileri yönlendirebilmeleri” maddesinde öğrencilerin değerlendirici olabilmesinde erkek öğretmenler %31 olumlu görüş belirtirken kadın öğretmenler bu oran %18’dir.

Maddeler incelendiğinde kadın öğretmenlerin olarak erkek öğretmenlerden daha yüksek oran verdikleri maddeler şunlardır.

“2-Öğretmenlerin velilerle iletişim halinde olması” maddesinde öğrencilerin değerlendirici olabilmesinde erkek öğretmenler %39 olumlu görüş belirtirken kadın öğretmenlerde oran %57. “4- Nöbet ve komisyondaki görevler” maddesinde öğretmenin kendini değerlendirmesinde değerlendirici olabilmesinde erkek öğretmenler %38 olumlu görüş belirtirken kadın öğretmenler bu oran %55’dir. “17- Öğrenciler için seçici sorular hazırlayabilme” maddesinde kendini değerlendirmesinde değerlendirici olabilmesinde erkek öğretmenler %60 olumlu görüş belirtirken kadın öğretmenler bu oran %75’dir. “20-Türkçeyi kullanabilme yeteneği ve iletişim becerileri” maddesinde öğrenci kendini değerlendirmesinde değerlendirici olabilmesinde erkek öğretmenler %56 olumlu görüş belirtirken kadın öğretmenler bu oran %73’dür.

“27-Akademik hedefleri olamayan öğrencileri yönlendirebilmeleri” maddesinde öğretmenin kendini değerlendirici olabilmesinde erkek öğretmenler %51 olumlu görüş belirtirken kadın öğretmenler bu oran %73’dür “28- Öğretmenlerin sınıf ortamını ve dersleri neşeli hale getirmeleri” maddesinde öğretmenin kendini değerlendirmesinde değerlendirici olabilmesinde erkek öğretmenler %55 olumlu görüş belirtirken kadın öğretmenler bu oran %74’dür.

“29-İdareye raporları zamanından vermeleri” maddesinde öğretmenin kendini değerlendirmesinde değerlendirici olabilmesinde erkek öğretmenler %45 olumlu görüş belirtirken kadın öğretmenler bu oran %63’dür. “30-Okul kuralları ve disiplini takip ve kontrol etmeleri” maddesinde velilerin değerlendirici olabilmesinde erkek öğretmenler %45 olumlu görüş belirtirken kadın öğretmenler bu oran %63’dür.

Tablo 4.20

Verilen maddelerin kimler tarafından uygulanabileceği hakkında verilen cevapların cinsiyete göre değişimi

Soru	Uygulayıcı	Erkek	Kadın	Uygulayıcı	Erkek	Kadın
		Uygulanır	Uygulanır		Uygulanır	Uygulanır
		%	%		%	%
1-Öğretmenin Okul yönetimine katkısı.	müfettiş	11	17	veli	11	10
	müdür	78	86	zümre	26	29,2
	öğrenci	8	11	kendi	37	35
2-Öğretmenin velilerle iletişim halinde olması	müfettiş	1	2,5	veli	52	56,7
	müdür	42	43	zümre	14	25,8
	öğrenci	17	25	kendi	49	45
3-Zümre öğretmenleri ile uyum içerisinde çalışması	müfettiş	5	4,2	veli	1	5,83
	müdür	46	38	zümre	67	77,5
	öğrenci	1	4,2	kendi	47	34,2
	müfettiş	7	0,8	veli	3	2,5
	müdür	75	73	zümre	28	33,3
4-Nöbet ve komisyonlardaki görevleri	öğrenci	4	6,7	Kendi	47	45
5-Okul fiziksel imkanlarının zenginleştirilmesine katkısı	müfettiş	8	5	Veli	25	35
	müdür	75	76	zümre	22	21,7
	öğrenci	18	28	Kendi	38	34,2
6-Okulun genel başarı derecesi.	müfettiş	19	16	Veli	25	35,8
	müdür	56	62	zümre	28	37,5
	öğrenci	22	43	Kendi	49	38,3
7-Müzik, tiyatro vb. çalışmalarında aldıkları görevler.	müfettiş	3	2,5	Veli	10	6,67
	müdür	50	49	zümre	26	26,7
	öğrenci	20	28	Kendi	53	56,7
8-Okulda törenlerde aldıkları görevler	müfettiş	1	4,2	Veli	8	2,5
	müdür	69	76	zümre	24	32,5
	öğrenci	15	17	Kendi	50	48,3
9-Okuldaki güvenliğin takip ve kontrolü.	müfettiş	3	5	veli	13	12,5
	müdür	71	86	zümre	14	20,8
	öğrenci	4	11	kendi	42	32,5
	müfettiş	4	5,8	veli	18	32,5
	müdür	68	81	zümre	18	26,7
10-Okulun korunmasındaki katkısı.	öğrenci	20	38	kendi	42	35,8

Tablo 4.20

Verilen maddelerin kimler tarafından uygulanabileceği hakkında verilen cevapların cinsiyete göre değişimi (devamı)

Soru	Uygulayıcı	Erkek	Kadın	Uygulayıcı	Erkek	Kadın
		Uygulanır	Uygulanır		Uygulanır	Uygulanır
		%	%		%	%
11-Okulun fiziksel çevresi ile ilgili katkı ve önerileri	müfettiş	9	5	veli	28	39,2
	müdür	62	79	zümre	23	25,8
	öğrenci	11	33	kendi	45	45
	müfettiş	4	3,3	veli	45	49,2
12-Okulun-çevre iletişimine katkıları	müdür	53	68	zümre	22	25
	öğrenci	21	28	kendi	52	44,2
	müfettiş	11	5,8	veli	28	26,7
13-Yapıcı eleştirileri eleştirileri kabul edebilmeleri	müdür	54	52	zümre	38	40
	öğrenci	16	28	kendi	52	60,8
	müfettiş	2	2,5	veli	10	9,17
14-Sınıfa zamanında geri bildirim vermesi.	müdür	22	18	zümre	14	28,3
	öğrenci	38	52	kendi	64	59,2
	müfettiş	6	6,7	veli	18	12,5
15-Objektif değerlendirme yapmaları	müdür	38	32	zümre	28	35
	öğrenci	24	42	kendi	64	59,2
	müfettiş	5	1,7	veli	12	10
16-Öğrenciler için yönlendirici sorular hazırlayabilmeleri	müdür	20	20	zümre	49	51,7
	öğrenci	23	32	kendi	61	63,3
	müfettiş	4	1,7	veli	10	6,67
17-Öğrenciler için seçici sorular hazırlayabilmeleri	müdür	21	15	zümre	43	45,8
	öğrenci	21	32	kendi	61	71,7
	müfettiş	7	6,7	veli	10	8,33
18-Ders için yeni materyaller geliştirmeleri	müdür	31	36	zümre	43	52,5
	öğrenci	25	30	kendi	65	62,5
	müfettiş	10	9,2	veli	10	6,67
19-Ders için yeni metot geliştirmeleri	müdür	23	31	zümre	45	54,2
	öğrenci	22	26	kendi	63	67,5
	müfettiş	9	13	veli	18	18,3
20-Türkçeyi kullanabilme yeteneği ve iletişim becerileri.	müfettiş	9	13	veli	18	18,3
	öğrenci	33	38	kendi	60	67,5

Tablo 4.20

Verilen maddelerin kimler tarafından uygulanabileceği hakkında verilen cevapların cinsiyete göre değişimi (devamı)

Soru	Uygulayıcı	Erkek	Kadın	Uygulayıcı	Erkek	Kadın
		Uygulanır	Uygulanır		Uygulanır	Uygulanır
		%	%		%	%
21-Sınıf disiplini sağlayabilmeleri.	müfettiş	3	5,8	veli	13	5
	müdür	43	43	zümre	23	25
	öğrenci	24	33	kendi	73	62,5
22-Mizah anlayışına sahip olmaları	müfettiş	6	5	veli	17	12,5
	müdür	22	30	zümre	27	34,2
	öğrenci	47	49	kendi	57	66,7
23-İyi ve düzgün giyinme alışkanlıkları	müfettiş	9	11	veli	28	17,5
	müdür	50	58	zümre	26	32,5
	öğrenci	36	41	kendi	55	68,3
24-Aldıkları sevk, izin, derse zamanında gelmeleri	müfettiş	3	13	veli	10	5
	müdür	73	73	zümre	15	23,3
	öğrenci	17	23	kendi	48	50
25-Öğrenci aktivitelerini teşvik etmeleri ve desteklemeleri	müfettiş	43	2,5	veli	32	21,7
	müdür	41	60	zümre	24	30,8
	öğrenci	33	45	kendi	58	63,3
26-Sorunlu öğrencilere yardım etmeleri	müfettiş	3	0,8	veli	38	34,2
	müdür	43	49	zümre	31	26,7
	öğrenci	29	35	kendi	61	64,2
27-Akademik hedefleri olmayan öğrencileri yönlendirmeleri	müfettiş	4	3,3	veli	35	27,5
	müdür	33	42	zümre	31	25,8
	öğrenci	20	30	kendi	62	60,8
28-Sınıf ortamını ve dersleri neşeli hale getirmeleri.	müfettiş	1	5	veli	13	8,33
	müdür	19	22	zümre	24	20
	öğrenci	47	55	kendi	66	61,7
29-İdareye raporları zamanında vermeleri	müfettiş	8	6,7	veli	2	2,5
	müdür	61	66	zümre	18	23,3
	öğrenci	4	5	kendi	54	51,7
30-Okul kuralları ve disiplini takip ve kontrol etmeleri	müfettiş	2	5	veli	9	5,83
	müdür	68	82	zümre	16	26,7
	öğrenci	8	19	kendi	58	48,3

Erkek ve kadın öğretmenlerin verilen 30 ölçütün kimlerin değerlendirici olması konusunda verdikleri cevapların ortalama yüzdeleri Tablo 4.21 de verilmiştir. Burada en dikkat çekici fark öğretmenlerin kendilerini değerlendirmesinde ortaya çıkmıştır. Bu maddeye erkek öğretmenler ortalama %47,33 oranında uygulanabilir derken kadın öğretmenlerde bu oran %58,63 oranındadır. Bunun dışında diğer değerlendiricilerde erkek öğretmenler daha yüksek oran vermişlerdir. Buradan da kadın öğretmenlerin başka bir değerlendiricinin kendilerini değerlendirmeye sıcak bakmadıkları erkek öğretmenlerin ise dışarıdan bir değerlendiricinin kendilerini değerlendirmelerine saha sıcak baktıkları sonucu ortaya çıkmıştır.

Erkek öğretmenler müfettişlerin değerlendirici olması maddesinde daha yüksek oran belirtmiş olmalarına rağmen genel olarak müfettişlerin değerlendirici olmasına sıcak bakılmamaktadır. Müdürün değerlendirici olması maddesi ise tüm öğretmenler tarafından en yüksek oranı alırken bu maddede de erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre daha yüksek oran vermişlerdir.

Öğrencilerin değerlendirici olması maddesinde ise ortalama %25 oranında olumlu görüş belirtilmiştir. Ancak bu maddede de yine erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre daha yüksek bir oran vermişlerdir. Velilerin değerlendirici olması konusunda ise tüm anket ortalaması %17,6 çıkmıştır. Burada da erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre daha yüksek oran vermişlerdir.

Öğretmenlerin kendilerinin değerlendirici olması maddesinde ise diğer maddelerin tersine kadın öğretmenler daha yüksek oran vermişlerdir.

Tablo 4.21.

Verilen maddelerin kimler tarafından denetlenebileceğinin yüzde olarak cinsiyete göre dağılımı

Değerlendirici		Erkek	Kadın
Müfettiş	%	6,47	4,47
Müdür	%	50,77	43,90
Öğrenci	%	27,41	21,97
Veli	%	18,07	16,83
Zümre	%	32,81	27,03
Öz değerlendirme	%	47,33	58,63

4.7 Göreve Göre Değişim

Araştırmada alt problemlerden biri de çalışanların öğretmen veya yönetici konumunda olmalarının, performansa dayalı değerlendirme sistemine yaklaşımını etkileyip etkilemediğidir. Araştırmaya 200 öğretmen ve 20 yönetici katılmıştır. Tablo 4.22 de araştırmaya katılan çalışanların öğretmen veya yönetici olmalarına göre verilen ölçütlerin uygulanabilirlik düzeyine yaklaşımları verilmiştir.

Yöneticilerin performansa dayalı değerlendirme sisteminin uygulanması konusunda verdikleri cevapların aritmetik ortalaması 3,682 öğretmenlerin verdikleri cevapları aritmetik ortalaması ise 3,406 dır. Bu sonuçlardan da yönetici konumunda bulunan öğretmenlerin performans değerlendirme sistemine yaklaşımların daha olumlu olduğu sonucu çıkmaktadır.

Tablo 4.22.

Verilen performans ölçütlerinin uygulanabilirlik düzeyinin göreve göre farklılaşması

Görev	n	f	\bar{x}
Yönetici	20	% 9	3,682
Öğretmen	200	% 91	3,406

Tablo 4.23 de verilen ölçütün uygulanıp uygulanamayacağı ile ilgili verilen cevapların çalışanların öğretmen ve yönetici olmalarına göre dağılımları verilmektedir. Tablonun son sütununda ise verilen cevaplara göre o maddenin 1-5 arasında derecelendirilen ortalaması verilmiştir. Maddeler incelendiğinde ise şu maddelerin yönetici ve öğretmenler arasında farklılaştığı görülmektedir;

“1-Öğretmen okul yönetimine katkısı” maddesinde öğretmenlerin cevaplarının ortalaması 3,29 iken yöneticilerin ortalama 3,75 çıkmıştır. “6-Okulun genel başarı derecesi” maddesinde öğretmenlerin cevaplarının ortalaması 3,53 iken yöneticilerin ortalama 3,65 çıkmıştır

“9-Okuldaki güvenliğin takip ve kontrolü” maddesinde öğretmenlerin cevaplarının ortalaması 3,19 iken yöneticilerin ortalama 3,60 çıkmıştır. “10-Okulun korunmasındaki katkısı.” maddesinde öğretmenlerin cevaplarının ortalaması 3,24 iken yöneticilerin ortalama 3,65 çıkmıştır. “24-Aldıkları sevk, izin, derse zamanında gelmeleri” maddesinde öğretmenlerin cevaplarının ortalaması 3,63 iken yöneticilerin ortalama 4,10 çıkmıştır.

“25-Öğrenci aktivitelerini teşvik etmeleri ve desteklemeleri” maddesinde öğretmenlerin cevaplarının ortalaması 3,68 iken yöneticilerin ortalama 4,2

çıkıştır. “26-Sorunlu öğrencilere yardım etmeleri” maddesinde öğretmenlerin cevaplarının ortalaması 3,58 iken yöneticilerin ortalama 4,05 çıkıştır. “27-Akademik hedefleri olmayan öğrencileri yönlendirmeleri” maddesinde öğretmenlerin cevaplarının ortalaması 3,29 iken yöneticilerin ortalama 3,75 çıkıştır. “30-Okul kuralları ve disiplini takip ve kontrol etmeleri” maddesinde öğretmenlerin cevaplarının ortalaması 3,58 iken yöneticilerin ortalama 4,00 çıkıştır. “33-Öğrencilerin genel sınavlardaki (ÖSS, SBS vb.) başarıları” maddesinde öğretmenlerin cevaplarının ortalaması 3,52 iken yöneticilerin ortalama 3,3 çıkıştır. “36-Öğretmenlerin katıldıkları hizmetiçi seminerler” maddesinde öğretmenlerin cevaplarının ortalaması 3,32 iken yöneticilerin ortalama 3,75 çıkıştır. 38 maddenin sadece 5 tanesinde öğretmenlerin cevaplarındaki uygulanabilirlik oranı yöneticilerinkinden yüksek çıkıştır. 29 maddede ise yöneticiler daha yüksek bir uygulanabilirlik oranı vermişlerdir. Bunların en çok farklılaşanları yukarıda verilmiştir. Öğretmenlerin cevaplarının uygulanabilirlik oranının yöneticilere göre en yüksek olduğu madde ise “14-Öğretmenlerin sınıfa zamanında geri bildirim vermedi” maddesinde öğretmenlerin cevaplarının ortalaması 3,74 iken yöneticilerin ortalama 3,55 çıkıştır. “32-Öğrencilerin yaş grubundaki diğer öğrencilere göre başarı oranları” maddesinde öğretmenlerin cevaplarının ortalaması 3,275 iken yöneticilerin ortalama 3,1 çıkıştır. “33-Öğrencilerin genel sınavlardaki başarıları” maddesinde öğretmenlerin cevaplarının ortalaması 3,52 iken yöneticilerin ortalama 3,3 çıkıştır.

Öğretmenlerin yöneticilerden daha yüksek oran verdiği maddeler incelendiğinde ders başarıları ile ilgili maddeler olduğu görülmektedir. Bunun dışında kalan maddelerde yöneticiler öğretmenlere göre daha yüksek oran vermişlerdir.

Genel olarak yöneticilerin performans değerlendirme sisteminin uygulanmasında daha fazla istekli oldukları görülürken farklılaşmanın daha fazla olduğu maddeler; okulun güvenliği ve korunması, okuldaki disiplinin sağlanması ve öğrencilere yönelik aktivitelerin yapılması olarak sıralanabilir.

Tablo 4.23

Verilen cevapların ortalamasının görev türüne göre farklılaşması

NO	Görev	Hiç uygulanamaz		Orta düzeyde uygulanabilir		Uygulanabilir		Çoğu zaman uygulanabilir		Her zaman uygulanabilir		Ortalama			
		%	%	%	%	%	%	%	%						
1	Öğretmenin Okul yönetimine katkısı.	Öğretmen	1,5	18	44	23	13,5	3,29	Yönetici	0	5	40	30	25	3,75
		Öğretmen	2	7	34,5	32	24,5	3,7							
2	Öğretmenin velilerle iletişim halinde olması	Öğretmen	2	7	34,5	32	24,5	3,7	Yönetici	0	5	35	40	20	3,75
		Öğretmen	1,5	5	36,5	29	28	3,77							
3	Zümre öğretmenleri ile uyum içerisinde çalışması	Öğretmen	1,5	5	36,5	29	28	3,77	Yönetici	0	5	25	50	20	3,85
		Öğretmen	0,5	8	47,5	23	21	3,56							
4	Nöbet ve komisyonlardaki görevleri	Öğretmen	0,5	8	47,5	23	21	3,56	Yönetici	0	5	20	30	45	4,15
		Öğretmen	4	19,5	41	24	11,5	3,2							
5	Okul fiziksel imkanlarının zenginleştirilmesindeki katkısı.	Öğretmen	4	19,5	41	24	11,5	3,2	Yönetici	5	15	45	20	15	3,25
		Öğretmen	1,5	9	42	28	19,5	3,55							
6	Okulun genel başarı derecesi	Öğretmen	1,5	9	42	28	19,5	3,55	Yönetici	0	5	25	45	25	3,9
		Öğretmen	2	12,5	47,5	25	13	3,35							
7	Müzik, tiyatro vb. çalışmalarında aldıkları görevler.	Öğretmen	2	12,5	47,5	25	13	3,35	Yönetici	0	15	45	20	20	3,45
		öğretmen	2,5	8,5	44	23	22	3,54							
8	Okulda törenlerde aldıkları görevler	öğretmen	2,5	8,5	44	23	22	3,54	yönetici	0	10	40	25	25	3,65
		öğretmen	9,5	14,5	39	21,5	15,5	3,19							
9	Okuldaki güvenliğin takip ve kontrolü.	öğretmen	9,5	14,5	39	21,5	15,5	3,19	yönetici	0	15	30	35	20	3,6
		öğretmen	6,5	16	39	24	14,5	3,24							
10	Okulun korunmasındaki katkısı.	öğretmen	6,5	16	39	24	14,5	3,24	yönetici	0	15	35	20	30	3,65
		öğretmen	5	17,5	43	25	9,5	3,17							
11	Okulun fiziksel çevresi ile ilgili katkı ve önerileri	öğretmen	5	17,5	43	25	9,5	3,17	yönetici	0	15	45	25	15	3,4
		öğretmen	3,5	18	46	23,5	9	3,17							
12	Okulun-çevre iletişimine katkıları	öğretmen	3,5	18	46	23,5	9	3,17	yönetici	0	15	50	35	0	3,2
		öğretmen	2	9,5	45	24,5	19	3,49							
13	Yapıcı eleştirileri kabul edebilmeleri	öğretmen	2	9,5	45	24,5	19	3,49	yönetici	0	10	45	25	20	3,55

Tablo 4.23

Verilen cevapların ortalamasının görev türüne göre farklılaşması (devamı)

NO	Görev						Ortalama	
		Hiç uygulanamaz	Bazen uygulanabilir	Uygulanabilir	uygulanabilir	Her zaman uygulanabilir		
		%	%	%	%	%		
14	Sınıfa zamanında geri bildirim vermesi.	öğretmen	0	6,5	39	28,5	26	3,74
		yönetici	0	0	60	25	15	3,55
15	Objektif değerlendirme yapmaları	öğretmen	1	4	41,5	29,5	24	3,72
		yönetici	0	5	15	65	15	3,9
16	Öğrenciler için yönlendirici sorular hazırlayabilmeleri	öğretmen	1	8,5	33,5	32,5	24,5	3,71
		yönetici	0	20	25	40	15	3,5
17	Öğrenciler için seçici sorular hazırlayabilmeleri	öğretmen	0	9	34	31,5	25,5	3,74
		yönetici	0	10	30	40	20	3,7
18	Ders için yeni materyaller geliştirmeleri	öğretmen	0	10,5	41	29	19,5	3,58
		yönetici	5	5	30	35	25	3,7
19	Ders için yeni metot geliştirmeleri	öğretmen	1	13	41	23,5	21,5	3,52
		yönetici	0	20	25	40	15	3,5
20	Türkçeyi kullanabilme yeteneği ve iletişim becerileri.	öğretmen	0,5	5,5	37	31	26	3,77
		yönetici	0	5	15	55	25	4
21	Sınıf disiplinini sağlayabilmeleri.	öğretmen	0,5	4,5	42	27	26	3,74
		yönetici	0	5	30	20	45	4,05
22	Mizah anlayışına sahip olmaları	öğretmen	4	13,5	40,5	27,5	14,5	3,35
		yönetici	0	15	45	30	10	3,35
23	İyi ve düzgün giyinme alışkanlıkları	öğretmen	1,5	7,5	37,5	25,5	28	3,71
		yönetici	0	0	35	20	45	4,1
24	Aldıkları sevk, izin, derse zamanında gelmeleri	öğretmen	0	8,5	44	23	24,5	3,64
		yönetici	0	5	20	35	40	4,1
25	Öğrenci aktivitelerini teşvik etmeleri ve desteklemeleri	öğretmen	0,5	5	43	28,5	23	3,69
		yönetici	0	0	20	40	40	4,2
26	Sorunlu öğrencilere yardım etmeleri	öğretmen	0,5	9,5	43,5	24	22,5	3,59
		yönetici	0	5	25	30	40	4,05
27	Akademik hedefleri olmayan öğrencileri yönlendirmeleri	öğretmen	2	10,5	48	24	15,5	3,41
		yönetici	0	0	35	45	20	3,85
28	Sınıf ortamını ve dersleri neşeli hale getirmeleri. sınavlar arasındaki başarı farkları	öğretmen	1,5	6,5	44	27,5	20,5	3,59
		yönetici	0	0	25	55	20	3,95

Tablo 4.23

Verilen cevapların ortalamasının görev türüne göre farklılaşması (devamı)

NO	Görev	Hiç uygulanamaz	Bazen Uygulanabilir	Uygulanabilir	Uygulanabilir	Uygulanabilir	Ortalama
		%	%	%	%	%	
29	İdareye raporları zamanında vermeleri	0,5	7,5	51	19,5	21,5	3,54
	göre başarı oranları	0	10	25	20	45	4
30	Okul kuralları ve disiplini takip ve kontrol etmeleri	0,5	11	40,5	25,5	22,5	3,59
		0	5	30	25	40	4
31	Öğrencilere dönem başında ve sonunda uygulanan	2,5	7,5	48	25,5	16,5	3,46
		5	30	40	15	10	2,95
32	Öğrencilerin yaş grubundaki diğer öğrencilere göre başarı oranları	4,5	12,5	43,5	30	9,5	3,28
		5	25	45	5	20	3,1
33	Öğrencilerin genel sınavlardaki (ÖSS, SBS vb.) başarıları	2,5	12	38	26	21,5	3,52
		0	5	65	25	5	3,3
34	Öğretmenlerin yabancı dil bilgileri	10	27,5	42,5	14,5	5,5	2,78
		5	30	40	15	10	2,95
35	Öğretmenlerin yüksek lisans, doktora yapmaları	5	20	42,5	19	13,5	3,16
		0	30	30	20	20	3,3
36	Öğretmenlerin yüksek lisans, doktora yapmaları	5	20	42,5	19	13,5	3,16
		0	30	30	20	20	3,3
37	Öğretmenlerin yüksek lisans, doktora yapmaları	5	20	42,5	19	13,5	3,16
		0	30	30	20	20	3,3
38	Öğretmenlerin yüksek lisans, doktora yapmaları	5	20	42,5	19	13,5	3,16
		0	30	30	20	20	3,3

Tablo 4.24 de performans değerlendiricilerinin kimlerin olabileceği sorusunun çalışanların yönetici veya öğretmen olmasına göre dağılımı yukarıdaki tabloda verilmiştir. Tabloda öğretmenlerin yöneticilere göre daha yüksek oran verdikleri maddeler şunlardır;

“3-öğretmenlerin zümre öğretmenleri ile uyum içinde çalışması”

maddesinin performans ölçütü olarak *müdür* tarafından değerlendirilmesine

yöneticiler %30 oranında uygulanabilir derken öğretmenler ise %43 oranında uygulanabilir demiştir. “13- öğretmenlerin yapıcı eleştirileri kabul edebilmeleri” öğrenciler tarafından değerlendirmesinde yöneticiler %45 oranında uygulanabilir derken öğretmenler %64 oranında değerlendirebilir demişlerdir.

İdarecilerin öğretmenlere göre daha yüksek oran verdikleri maddeler ise şunlardır;

“5-Okulların fiziksel imkanlarının zenginleştirilmesine katkısı”

maddesinin *müdür* tarafından değerlendirilmesine yöneticiler %85 oranında uygulanabilir derken öğretmenlere göre oran %74’dür. “7- öğretmenlerin tiyatro, müzik vb. çalışmalarında aldıkları görevler” maddesinin *müdür* tarafından değerlendirilmesinde yöneticiler %70 oranında uygulanabilir derken öğretmenler %47 oranında uygulanabilir demişlerdir. Aynı maddenin öğrenciler tarafından değerlendirilmesine ise yöneticiler yine %70 oranında uygulanabilir derken öğretmenlerde bu oran %28’e düşmüştür.

“13- öğretmenlerin yapıcı eleştirileri kabul edebilmeleri” maddesinin *müdür* tarafından değerlendirilmesinde yöneticiler %45 oranında değerlendirebilir derken öğretmenler %17 oranında değerlendirebilir demişlerdir. Bu maddede öğretmenlerin değerlendirici olmasında öğretmenler yöneticilere göre daha yüksek oran vermişlerdir. “18-Ders için yeni materyal geliştirmeleri” maddesinin *müdür* tarafından değerlendirilmesinde yöneticiler %60 oranında uygulanabilir derken öğretmenlerde bu oran %31 olmuştur.

“21- Sınıf disiplinini sağlayabilmeleri” maddesinin *müdür* tarafından değerlendirilmesinde yöneticiler %70 oranında uygulanabilir derken bu oran

öğretmenlerin cevaplarında %40 oranında kalmıştır. “25-Öğrenci aktivitelerini teşvik etmeleri” maddesinin *müdür* tarafından değerlendirilmesinde yöneticiler %70 oranında uygulanabilir derken öğretmenler %49 oranında uygulanabilir demiştir. Aynı maddenin *öğrenciler* tarafından değerlendirilmesinde ise yöneticiler %55 oranında uygulanabilir derken öğretmenler %38 oranında uygulanabilir demiştir. “30-Okul kurallarını takip ve kontrol etmeleri” maddesinin *müdür* tarafından değerlendirilmesinde yöneticiler %90 oranında değerlendirebilir derken bu oran öğretmenlerde %74 oranında kalmıştır.

Tablo 4.24.

Verilen maddelerin kimler tarafından değerlendirilebileceğinin yönetici ve öğretmenlere göre farklılaşması

Soru	Uygulayıcı	Yönetici		Öğretmen		Uygulayıcı	Yönetici		Öğretmen	
		Uygulanır	Uygulanmaz	Uygulanır	Uygulanmaz		Uygulanır	Uygulanmaz		
		%	%	%	%		%	%		
1	Müfettiş	85	15	87	14	veli	95	5	89	11
	müdür	5	95	19	81	zümre	70	30	72,5	27,5
	Öğretmen	95	5	90	10	kendi	70	30	63,5	36,5
2	Müfettiş	100	0	98	2	veli	45	55	45,5	54,5
	müdür	60	40	58	43	zümre	90	10	78,5	21,5
	Öğretmen	80	20	79	22	kendi	60	40	52,5	47,5
3	Müfettiş	100	0	95	5	veli	95	5	97	3
	müdür	70	30	57	43	zümre	25	75	27,5	72,5
	Öğretmen	95	5	98	2,5	kendi	70	30	79	21
4	Müfettiş	100	0	93	7	veli	95	5	97,5	2,5
	müdür	15	85	27	73	zümre	65	35	69,5	30,5
	Öğretmen	90	10	95	5	kendi	55	45	54	46
5	Müfettiş	95	5	94	6,5	veli	65	35	70	30
	müdür	15	85	26	75	zümre	85	15	77,5	22,5
	Öğretmen	80	20	77	24	kendi	70	30	63,5	36,5
6	Müfettiş	75	25	84	17	veli	80	20	68	32
	müdür	35	65	42	59	zümre	75	25	66	34
	Öğretmen	75	25	66	34	kendi	70	30	55,5	44,5
7	Müfettiş	100	0	97	3	veli	100	0	91	9
	müdür	30	70	53	48	zümre	75	25	73,5	26,5
	Öğretmen	30	70	76	25	kendi	55	45	44	56
8	Müfettiş	100	0	97	3	veli	90	10	95,5	4,5
	müdür	15	85	29	72	zümre	75	25	71	29
	Öğretmen	80	20	85	16	kendi	45	55	51,5	48,5
9	Müfettiş	100	0	97	3,5	veli	95	5	86,5	13,5
	müdür	5	95	23	78	zümre	95	5	81	19
	Öğretmen	85	15	93	7	kendi	50	50	64,5	35,5
10	müfettiş	100	0	95	5,5	veli	75	25	74	26
	müdür	20	80	26	75	zümre	60	40	79	21
	öğretmen	55	45	72	28	kendi	50	50	62,5	37,5
11	müfettiş	95	5	93	7	veli	60	40	66,5	33,5
	müdür	25	75	29	71	zümre	75	25	75,5	24,5
	öğretmen	75	25	78	23	kendi	50	50	55,5	44,5

Tablo 4.24.

Verilen maddelerin kimler tarafından değerlendirilebileceğinin yönetici ve öğretmenlere göre farklılaşması (devamı)

Soru	Uygulayıcı	Yönetici		Öğretmen		Uygulayıcı	Yönetici		Öğretmen	
		Uygulanır	Uygulanmaz	Uygulanır	Uygulanmaz		Uygulanır	Uygulanmaz	Uygulanır	Uygulanmaz
		%	%	%	%		%	%	%	%
12	müfettiş	100	0	96	4	veli	55	45	52,5	47,5
	müdür	25	75	41	60	zümre	75	25	76,5	23,5
	öğretmen	65	35	77	24	kendi	55	45	52	48
13	müfettiş	100	0	91	9	veli	80	20	72	28
	müdür	25	75	50	51	zümre	70	30	60	40
	öğretmen	75	25	78	22	kendi	50	50	42,5	57,5
14	müfettiş	100	0	98	2,5	veli	90	10	90,5	9,5
	müdür	70	30	82	19	zümre	90	10	77	23
	öğretmen	40	60	56	44	kendi	45	55	38	62
15	müfettiş	90	10	94	6	veli	90	10	85	15
	müdür	45	55	68	33	zümre	75	25	67,5	32,5
	öğretmen	50	50	68	32	kendi	60	40	37	63
16	müfettiş	95	5	97	3	veli	90	10	89	11
	müdür	55	45	83	18	zümre	60	40	48,5	51,5
	öğretmen	65	35	73	27	kendi	55	45	36	64
17	müfettiş	90	10	98	2	veli	95	5	91,5	8,5
	müdür	65	35	84	16	zümre	75	25	53,5	46,5
	öğretmen	65	35	75	26	kendi	40	60	32,5	67,5
18	müfettiş	85	15	94	6	veli	90	10	91	9
	müdür	40	60	69	31	zümre	50	50	52	48
	öğretmen	60	40	74	27	kendi	45	55	35,5	64,5
19	müfettiş	75	25	92	8	veli	95	5	92,5	7,5
	müdür	55	45	75	26	zümre	50	50	50	50
	öğretmen	75	25	76	24	kendi	40	60	34	66
20	müfettiş	75	25	90	10	veli	75	25	82,5	17,5
	müdür	40	60	66	35	zümre	50	50	59,5	40,5
	öğretmen	60	40	65	35	kendi	40	60	36	64
21	müfettiş	95	5	96	4	veli	95	5	91	9
	müdür	30	70	60	40	zümre	90	10	74,5	25,5
	öğretmen	60	40	73	28	kendi	35	65	32,5	67,5
22	müfettiş	95	5	95	5,5	veli	95	5	84,5	15,5
	müdür	55	45	76	25	zümre	65	35	69,5	30,5
	öğretmen	45	55	53	48	kendi	30	70	38,5	61,5

Tablo 4.24.

Verilen maddelerin kimler tarafından değerlendirilebileceğinin yönetici ve öğretmenlere göre farklılaşması (devamı)

Soru	Uygulayıcı	Yönetici		Öğretmen		Uygulayıcı	Yönetici		Öğretmen	
		Uygulanır	Uygulanmaz	Uygulanır	Uygulanmaz		Uygulanır	Uygulanmaz	Uygulanır	Uygulanmaz
		%	%	%	%		%	%	%	%
23	müfettiş	100	0	89	11	veli	80	20	77,5	22,5
	müdür	30	70	47	53	zümre	60	40	71,5	28,5
	öğretmen	70	30	61	40	kendi	35	65	38	62
24	müfettiş	90	10	92	8	veli	100	0	92	8
	müdür	20	80	28	72	zümre	85	15	80	20
	öğretmen	70	30	82	18	kendi	60	40	50	50
25	müfettiş	100	0	97	3	veli	70	30	74	26
	müdür	30	70	51	50	zümre	65	35	73	27
	öğretmen	45	55	62	38	kendi	45	55	38,5	61,5
26	müfettiş	100	0	98	2	veli	55	45	65	35
	müdür	45	55	55	46	zümre	90	10	69,5	30,5
	öğretmen	65	35	68	32	kendi	45	55	1,5	63,5
27	müfettiş	100	0	96	4	veli	50	50	71	29
	müdür	50	50	64	37	zümre	80	20	71	29
	öğretmen	55	45	77	24	kendi	55	45	37	63
28	müfettiş	95	5	97	3	veli	85	15	90	10
	müdür	55	45	82	18	zümre	75	25	78,5	21,5
	öğretmen	40	60	50	51	kendi	50	50	35	65
29	müfettiş	100	0	92	8	veli	100	0	97,5	2,5
	müdür	15	85	39	62	zümre	90	10	78	22
	öğretmen	95	5	96	4,5	kendi	60	40	46	54
30	müfettiş	100	0	96	4	veli	95	5	92,5	7,5
	müdür	10	90	26	74	zümre	90	10	77	23
	öğretmen	75	25	87	13	kendi	55	45	46,5	53,5

Sonuç olarak yönetici ve öğretmenlerin cevaplarında değerlendiriciler bölümünde farklılıklar oluşmuştur. İdareciler genel olarak kendilerinin

değerlendirilmeye katılması gerektiğini düşünürken öğretmenlerde ise bu oran çok daha düşüktür. Farklılaşmanın görüldüğü maddeler genellikle müdürün denetime katılmasında görülürken bazı maddelerde ise öğretmenin değerlendirmeye katılmasında da farklılaşmalar olmaktadır.

Tablo 4.25 de verilen maddelerin kimler tarafından değerlendirilmesi gerektiğinin yönetici ve öğretmenlere göre yüzdeleri verilmektedir. Tüm maddelerin ortalamasına bakıldığında;

“Müfettişin değerlendirici olmasında” yöneticiler ve öğretmenler yakın oranlarda olumlu görüş belirtmişlerdir. Yönetici %6, öğretmenler %5,9 “müdürün değerlendirici olmasında” yöneticiler daha yüksek oranda (%65) olumlu görüş belirtmişlerdir. Bu oran öğretmenlerde %49’dur.

“Öğrencilerin değerlendirici olmasında” yine yöneticiler öğretmenlere göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirtmişlerdir (%32), bu oran öğretmenlerde %25’dir. “velilerin değerlendirici olmasında” yöneticiler ve öğretmenler yakın oranlar vermişlerdir (yönetici %17, öğretmen %18), “zümre öğretmenlerinin değerlendirici olması” maddesindeki ortalama olumlu görüş yöneticilerde %27, öğretmenlerde ise %31’dir.

“Öğretmenin kendini değerlendirmesi” maddesindeki oran yöneticilerde %47 iken, öğretmenlerde %54’dür. Değerlendiricilerin müfettiş ve veli olması konusunda öğretmen ve yöneticiler arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Değerlendiricilerin “öğrenci” veya “müdür” olması bakımından ise yöneticiler öğretmenlere göre anlamlı bir şekilde daha yüksek oranda olumlu yanıt vermişlerdir. Değerlendiricilerin “zümre öğretmenleri” veya “öğretmenlerin öz

değerlendirmesi” olması maddelerinde ise öğretmenler yöneticilere göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirtmişlerdir.

Tablo 4.25.

Maddelerin değerlendiricilerinin kimler olması gerektiğine verilen cevapların yönetici ve öğretmene göre farklılaşması

Değerlendirici	Yönetici %	Öğretmen %
Müfettiş	6	5,9
Müdür	65	49
Öğrenci	32	25
Veli	17	18
Öz değer.	47	54

4.8 Görev Yerine Göre Değişim

Araştırmada alt problemlerden biri de çalışanların görev yerlerine bağlı olarak performansa dayalı değerlendirme sistemine karşı algılarında bir farklılık olup olmadığıdır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 100 ü ilköğretimde (%45) ve 120’si de ortaöğretimde (%55) görev yapmaktadır. İlköğretim de görev yapan öğretmenlerin cevaplara verdikleri puanların aritmetik ortalaması 3,454, ortaöğretim de görev yapan öğretmenlerin cevaplarının aritmetik ortalaması ise 3,505’dir. İki grup karşılaştırıldığında sonuçlar yakın olmakla beraber orta öğretimde görev yapan öğretmenlerin performansa dayalı değerlendirme sistemine daha olumlu baktıkları söylenebilir.

Maddelere verilen cevaplar ayrıntılı olarak incelenirse de 32 nolu madde “Öğrencilerin yaş grubundaki diğer öğrencilere göre başarısının değerlendirilmesi” maddesinde ilköğretim de görev yapan öğretmenlerin cevaplarının aritmetik ortalaması 3,42 iken, orta öğretimde görev yapan öğretmenlerin cevaplarının aritmetik ortalaması 3,13 olmuştur. Burada karşımıza çıkan %6’lık fark ortaöğretim de öğrencilerin yaş grubundaki diğer öğrenciler ile başarılarının kıyaslanmasının öğretmenler için bir performans ölçütü olarak uygulanmasında çalışanların çekinceleri olduğu anlamına geliyor. Bunun sebebi de ortaöğretimde okullarının çeşitliliğinin (meslek lisesi, Anadolu lisesi, öğretmen lisesi vb.) artmasından dolayı olduğu düşünülebilir.

35 nolu “Öğretmenlerin yüksek lisans, doktora yapmaları” maddesinde ise ilköğretim de görev yapan öğretmenlerin cevaplarının aritmetik ortalaması 3,02 iken, orta öğretimde görev yapan öğretmenlerin cevaplarının aritmetik ortalaması 3,30 olmuştur. Bu maddede de ilköğretimde görev yapan öğretmenler ile ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin cevaplarının arasında %6’lık bir fark vardır. İlköğretimde görev yapan öğretmenler bu maddeye daha temkinli yaklaşmaktadırlar.

Tablo 4.26 da verilen ölçütlerin uygulanabilirlik düzeyine verdikleri cevapların ortalamalarının görev yerine göre oranları verilmiştir. Buna göre ortaöğretimde görev yapan öğretmenler ilköğretimde görev yapan öğretmenlere göre verilen maddelerin uygulanabilirlik düzeylerine daha yüksek oran verdikleri görülmektedir.

Tablo 4.26.

Öğretmenlerin maddelerinin uygulanabilirlik düzeyine verdikleri cevapların görev yerlerine göre farklılaşması

Görev Yeri	n	f	\bar{x}
İlköğretim	100	% 45	3,454
Ortaöğretim	120	% 55	3,505

Tablo 4.27’de öğretmenlerin görev yerlerindeki değişime göre performans ölçütlerinin uygulanabilirlik düzeyindeki algılarında farklılaşma olup olmadığı incelenmiştir. Burada 5’li likert tip ölçek kullanılmıştır. Verilen cevapları hiç uygulanamaz-her zaman uygulanabilir arasında 1 den 5’e kadar numaralandırdığımızda çıkan ortalamalar aşağıdaki tabloda verilmiştir. Maddelerin ortalamaları ile görev yılına göre 4 farklı gruba ayrılan öğretmenlerin ortalamaları arasında dikkat çeken farklar aşağıda belirtilmiştir;

“7-Müzik, tiyatro vb. çalışmalarında aldıkları görevler.” maddesinde ilköğretimde görev yapan öğretmenlerde ortalama 3,46 iken orta öğretimde görev yapan öğretmenlerde ortalama 3,27’dir. “13-Yapıcı eleştirileri kabul edebilmeleri.” maddesinde ilköğretimde görev yapan öğretmenlerde ortalama 3,39 iken orta öğretimde görev yapan öğretmenlerde ortalama 3,58’dir. “15-Objektif değerlendirme yapmaları.” maddesinde ilköğretimde görev yapan öğretmenlerde ortalama 3,60 orta öğretimde görev yapan öğretmenlerde ortalama 3,84’dür. “17-Öğrenciler için seçici sorular hazırlayabilmeleri.” maddesinde ilköğretimde görev yapan öğretmenlerde ortalama 3,61 iken orta öğretimde görev yapan öğretmenlerde ortalama 3,83’dür.

“28-Sınıf ortamını ve dersleri neşeli hale getirmeler.” maddesinde ilköğretimde görev yapan öğretmenlerde ortalama 3,50 iken orta öğretimde görev yapan öğretmenlerde ortalama 3,73’dür. “32-Öğrencilerin yaş grubundaki diğer öğrencilere göre başarı oranları.” maddesinde ilköğretimde görev yapan öğretmenlerde ortalama 3,42 iken orta öğretimde görev yapan öğretmenlerde ortalama 3,13’dir. Burada ortaöğretimde oranın daha düşük çıkması nedeni ortaöğretimde öğrencilerin farklı türdeki okullara ayrılmasından kaynaklı bir farklılık olacağından olabilir. “35-Öğretmenlerin yüksek lisans, doktora yapmaları.” maddesinde ilköğretimde görev yapan öğretmenlerde ortalama 3,02 iken orta öğretimde görev yapan öğretmenlerde ortalama 3,30’dur. “38-Öğretmenlere alan bilgileri ile ilgili sınavların yapılması.” maddesinde ilköğretimde görev yapan öğretmenlerde ortalama 2,97 iken orta öğretimde görev yapan öğretmenlerde ortalama 3,20’dir. Burada da ortaöğretimde oranın daha yüksek olmasının nedeni ortaöğretimdeki öğretmenlerde branşlaşmanın daha fazla olmasından dolayı olabilir.

Maddelere verilen cevaplar incelendiğinde genel olarak büyük farklılıklar görülmemekle beraber çoğu maddede ortaöğretimde görev yapan öğretmenler daha yüksek oran vermişlerdir. ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin daha düşük oran verdikleri maddeler ise ; “Öğretmenin velilerle iletişim halinde olması” , “Müzik, tiyatro vb. çalışmalarında aldıkları görevler.” , “Okuldaki güvenliğin takip ve kontrolü.” , “Öğrencilere dönem başında ve sonunda uygulanan sınavlar arasındaki başarı farkları”, “Öğrencilerin yaş grubundaki diğer öğrencilere göre başarı oranları” dır. Burada öğrencilerin ortaöğretimde farklı türdeki okullara ayrılmasından kaynaklı başarı farklılıkları olacağı için ve ortaöğretimdeki

öğrencilerin yaşları itibariyle bazı güvenlik sıkıntılarının olacağından dolayı ilgili maddelerse ortaöğretimde görev yapan öğretmenler daha düşük oranlar vermiştir.

4.27

Verilen cevapların görev yerine göre farklılaşması

No	Madde	Görev yeri	Görev yerine göre uygulanabilirlik					Ortalama
			Hiç uygulanamaz	Bazen uygulanabilir	Uygulanabilir	Çoğu zaman uygulanabilir	Her zaman uygulanabilir	
			%	%	%	%	%	
1	Öğretmenin Okul yönetimine katkısı.	İlköğretim	0	18	47	23	12	3,29
		Ortaöğretim	2,5	15,8	40,8	24,2	16,7	3,37
2	Öğretmenin velilerle iletişim halinde olması	İlköğretim	1	8	30	35	26	3,77
		Ortaöğretim	2,5	5,83	38,3	30,8	22,5	3,65
3	Zümre öğretmenleri ile uyum içerisinde çalışması	İlköğretim	0	6	35	34	25	3,78
		Ortaöğretim	0,83	5,83	35,8	28,3	29,2	3,79
4	Nöbet ve komisyonlardaki Görevleri	İlköğretim	1	9	47	23	20	3,52
		Ortaöğretim	0	6,67	43,3	24,2	25,8	3,69
5	Okul fiziksel imkanlarının zenginleştirilmesindeki katkısı.	İlköğretim	4	21	38	28	9	3,17
		Ortaöğretim	4,17	17,5	44,2	20	14,2	3,23
6	Okulun genel başarı derecesi.	İlköğretim	1	9	39	31	20	3,6
		Ortaöğretim	1,67	8,33	41,7	28,3	20	3,57
7	Müzik, tiyatro vb. çalışmalarında aldıkları görevler.	İlköğretim	2	10	46	24	18	3,46
		Ortaöğretim	1,67	15	48,3	25	10	3,27
8	Okulda törenlerde aldıkları görevler	İlköğretim	3	6	41	26	24	3,62
		Ortaöğretim	1,67	10,8	45,8	20,8	20,8	3,48
9	Okuldaki güvenliğin takip ve kontrolü.	İlköğretim	6	15	41	23	15	3,26
		Ortaöğretim	10,8	14,2	35,8	22,5	16,7	3,2
10	Okulun korunmasındaki katkısı.	İlköğretim	4	16	42	25	13	3,27
		Ortaöğretim	7,5	15,8	35,8	22,5	18,3	3,28
11	Okulun fiziksel çevresi ile ilgili katkı ve önerileri	İlköğretim	2	17	50	25	6	3,16
		Ortaöğretim	6,67	17,5	37,5	25	13,3	3,21
12	Okulun-çevre iletişimine katkıları	İlköğretim	3	13	51	28	5	3,19
		Ortaöğretim	3,33	21,7	42,5	21,7	10,8	3,15
13	Yapıcı eleştirileri kabul edebilmeleri	İlköğretim	3	9	48	26	14	3,39
		Ortaöğretim	0,83	10	42,5	23,3	23,3	3,58
14	Sınıfa zamanında geri bildirim vermesi.	İlköğretim	0	7	40	30	23	3,69
		Ortaöğretim	0	5	41,7	26,7	26,7	3,75
15	Objektif değerlendirme yapmaları	İlköğretim	1	6	45	28	20	3,6
		Ortaöğretim	0,83	2,5	34,2	36,7	25,8	3,84
16	Öğrenciler için yönlendirici sorular hazırlayabilmeleri	İlköğretim	0	8	37	37	18	3,65
		Ortaöğretim	1,67	8,33	30	31,7	28,3	3,77

Tablo 4.27

Verilen cevapların görev yerine göre farklılaşması (devamı)

No	Madde	Görev yeri	Hiç uygulanamaz	Bazen uygulanabilir	Uygulanabilir	Çoğu zaman uygulanabilir	Her zaman uygulanabilir	Ortalama
			%	%	%	%	%	
17	Öğrenciler için seçici sorular hazırlayabilmeleri	ilköğretim	0	11	36	34	19	3,61
		ortaöğretim	0	7,5	31,7	30,8	30	3,83
18	Ders için yeni materyaller geliştirmeleri	ilköğretim	0	9	39	31	21	3,64
		ortaöğretim	0,83	10,8	40,8	28,3	19,2	3,54
19	Ders için yeni metot geliştirmeleri	ilköğretim	1	11	42	26	20	3,53
		ortaöğretim	0,83	15,8	37,5	24,2	21,7	3,5
20	Türkçeyi kullanabilme yeteneği ve iletişim becerileri.	ilköğretim	1	6	38	30	25	3,72
		ortaöğretim	0	5	32,5	35,8	26,7	3,84
21	Sınıf disiplini sağlayabilmeleri.	ilköğretim	0	5	40	29	26	3,76
		ortaöğretim	0,83	4,17	41,7	24,2	29,2	3,77
22	Mizah anlayışına sahip olmaları	ilköğretim	3	15	41	29	12	3,32
		ortaöğretim	4,17	12,5	40,8	26,7	15,8	3,38
23	İyi ve düzgün giyinme alışkanlıkları	ilköğretim	1	6	42	23	28	3,71
		ortaöğretim	1,67	7,5	33,3	26,7	30,8	3,78
24	Aldıkları sevk, izin, derse zamanında gelmeleri	ilköğretim	0	9	45	25	21	3,58
		ortaöğretim	0	7,5	39,2	23,3	30	3,76
25	Öğrenci aktivitelerini teşvik etmeleri ve desteklemeleri	ilköğretim	1	6	44	28	21	3,62
		ortaöğretim	0	3,33	38,3	30,8	27,5	3,83
26	Sorunlu öğrencilere yardım etmeleri	ilköğretim	0	7	43	28	22	3,65
		ortaöğretim	0,83	10,8	40,8	21,7	25,8	3,61
27	Akademik hedefleri olmayan öğrencileri yönlendirmeleri	ilköğretim	2	12	45	29	12	3,37
		ortaöğretim	1,67	7,5	48,3	23,3	19,2	3,51
28	Sınıf ortamını ve dersleri neşeli hale getirmeleri.	ilköğretim	2	8	44	30	16	3,5
		ortaöğretim	0,83	4,17	40,8	30	24,2	3,73
29	İdareye raporları zamanında vermeleri	ilköğretim	1	8	50	22	19	3,5
		ortaöğretim	0	7,5	47,5	17,5	27,5	3,65
30	Okul kuralları ve disiplini takip ve kontrol etmeleri	ilköğretim	1	11	38	25	25	3,62
		ortaöğretim	0	10	40,8	25,8	23,3	3,63
31	Öğrenciler dönem başında ve sonunda uygulanan sınavlar arasındaki farklar	ilköğretim	2	3	50	27	18	3,56
		Ortaöğretim	3,33	10,8	45,8	24,2	15,8	3,38

Tablo 4.27

Verilen cevapların görev yerine göre farklılaşması (devamı)

No	Madde	Görev yeri	Hiç uygulanamaz	Bazen uygulanabilir	Uygulanabilir	Çoğu zaman uygulanabilir	Her zaman uygulanabilir	Ortalama
			%	%	%	%	%	
32	Öğrencilerin yaş grubundaki diğer öğrencilere göre başarı oranları	ilköğretim	2	8	48	30	12	3,42
		ortaöğretim	6,67	18,3	40	25,8	9,17	3,13
33	Öğrencilerin genel sınavlardaki (ÖSS, SBS vb.) başarıları	ilköğretim	2	12	43	25	18	3,45
		ortaöğretim	2,5	10,8	38,3	26,7	21,7	3,54
34	Öğretmenlerin yabancı dil bilgileri	ilköğretim	12	21	47	13	7	2,82
		ortaöğretim	2,5	19,2	40	22,5	15,8	3,3
35	Öğretmenlerin yüksek lisans, doktora yapmaları	ilköğretim	7	23	43	15	12	3,02
		ortaöğretim	2,5	19,2	40	22,5	15,8	3,3
36	Öğretmenlerin katıldıkları hizmetiçi seminerler	ilköğretim	2	16	47	20	15	3,3
		ortaöğretim	4,17	10	41,7	29,2	15	3,41
37	Öğretmenlerin katıldıkları çalıştaylar ve yayınları	ilköğretim	4	23	44	13	16	3,14
		ortaöğretim	4,17	18,3	40	21,7	15,8	3,27
38	Öğretmenlere alan bilgileri ile ilgili sınavların yapılması;	ilköğretim	12	15	46	18	9	2,97
		ortaöğretim	5,83	16,7	42,5	21,7	13,3	3,2

Tablo 4.28’de ise öğretmenlerin ilk veya orta öğretimde görev yapmalarının verilen ölçütlerin kimler tarafından uygulanabileceği hakkındaki görüşleri yer almaktadır. Burada farklılaşan maddeler ise şunlardır;

“2- Öğretmenin velilerle iletişim halinde olması” maddesinin *zümre öğretmenleri* tarafından değerlendirilmesine ilköğretimde görev yapan öğretmenler %14 oranında uygulanabilir derken ortaöğretimde görev yapan öğretmenlere göre oran %25,8’dir. “3-Zümre öğretmenleri ile uyum içerisinde çalışması” maddesinin *zümre öğretmenleri* tarafından değerlendirilmesine ilköğretimde görev yapan

öğretmenler %67 oranında uygulanabilir derken ortaöğretimde görev yapan öğretmenlere göre oran %77,5'dir. "5-Okul fiziksel imkanlarının zenginleştirilmesindeki katkısı." maddesinin *veliler* tarafından değerlendirilmesine ilköğretimde görev yapan öğretmenler %25 oranında uygulanabilir derken ortaöğretimde görev yapan öğretmenlere göre oran %35'dir. "6-Okulun genel başarı derecesi." maddesinin *zümre öğretmenleri* tarafından değerlendirilmesine ilköğretimde görev yapan öğretmenler %28 oranında uygulanabilir derken ortaöğretimde görev yapan öğretmenlere göre oran %37,5'dir. Aynı maddede değerlendiricinin *veliler* olmasında ise ilköğretimde görev yapan öğretmenler %25 oranında uygulanabilir derken ortaöğretimde görev yapan öğretmenlere göre oran %35'dir. "10-Okulun korunmasındaki katkısı." maddesinin *müdür* tarafından değerlendirilmesine ilköğretimde görev yapan öğretmenler %68 oranında uygulanabilir derken ortaöğretimde görev yapan öğretmenlere göre oran %81'dir. Aynı maddede değerlendiricinin *veliler* olmasında ise ilköğretimde görev yapan öğretmenler %28 oranında uygulanabilir derken ortaöğretimde görev yapan öğretmenlere göre oran %3'dür. "11-Okulun fiziksel çevresi ile ilgili katkı ve önerileri." maddesinin *öğrenciler* tarafından değerlendirilmesine ilköğretimde görev yapan öğretmenler %11 oranında uygulanabilir derken ortaöğretimde görev yapan öğretmenlere göre oran %33'dür. Aynı maddede değerlendiricinin *veliler* olmasında ise ilköğretimde görev yapan öğretmenler %28 oranında uygulanabilir derken ortaöğretimde görev yapan öğretmenlere göre oran %39'dur.

"12-Okulun-çevre iletişimine katkıları" maddesinin *müdür* tarafından değerlendirilmesine ilköğretimde görev yapan öğretmenler %53 oranında uygulanabilir derken ortaöğretimde görev yapan öğretmenlere göre oran %68'dir.

“13-Yapıcı eleştirileri kabul edebilmeleri.” maddesinin *öğrenciler* tarafından değerlendirilmesine ilköğretimde görev yapan öğretmenler %16 oranında uygulanabilir derken ortaöğretimde görev yapan öğretmenlere göre oran %28’dir.

“14-Sınıfa zamanında geri bildirim vermesi.” maddesinin *öğrenciler* tarafından değerlendirilmesine ilköğretimde görev yapan öğretmenler %38 oranında uygulanabilir derken, ortaöğretimde görev yapan öğretmenlere göre oran %52’dür. Aynı maddede değerlendiricinin *zümre öğretmenleri* olmasında ise ilköğretimde görev yapan öğretmenler %14 oranında uygulanabilir derken ortaöğretimde görev yapan öğretmenlere göre oran %28’dir.

“15-Objektif değerlendirme yapmaları.” maddesinin *öğrenciler* tarafından değerlendirilmesine ilköğretimde görev yapan öğretmenler %24 oranında uygulanabilir derken ortaöğretimde görev yapan öğretmenlere göre oran %42’dir. “17-Öğrenciler için seçici sorular hazırlayabilmeleri” maddesinin *öğrenciler* tarafından değerlendirilmesine ilköğretimde görev yapan öğretmenler %21 oranında uygulanabilir derken ortaöğretimde görev yapan öğretmenlere göre oran %32’dir. Aynı maddede değerlendiricinin *öğretmenin kendisini* değerlendirmesinde ise ilköğretimde görev yapan öğretmenler %61 oranında uygulanabilir derken ortaöğretimde görev yapan öğretmenlere göre oran %72’dir. “20-Türkçeyi kullanabilme yeteneği ve iletişim becerileri.” maddesinin *müdür* tarafından değerlendirilmesine ilköğretimde görev yapan öğretmenler %31 oranında uygulanabilir derken ortaöğretimde görev yapan öğretmenlere göre oran %42’dir.

“23-İyi ve düzgün giyinme alışkanlıkları.” maddesinin *veliler* tarafından değerlendirilmesine ilköğretimde görev yapan öğretmenler %28 oranında

uygulanabilir derken ortaöğretimde görev yapan öğretmenlere göre oran %17,5'dir. Aynı maddede değerlendiricinin *öğretmenin kendisini* değerlendirmesinde ise ilköğretimde görev yapan öğretmenler %55 oranında uygulanabilir derken ortaöğretimde görev yapan öğretmenlere göre oran %68'dir. "25-Öğrenci aktivitelerini teşvik etmeleri ve desteklemeleri." maddesinin *müdür* tarafından değerlendirilmesine ilköğretimde görev yapan öğretmenler %41 oranında uygulanabilir derken ortaöğretimde görev yapan öğretmenlere göre oran %60'dir. Aynı maddede değerlendiricinin *öğrencilerin* olmasında ise ilköğretimde görev yapan öğretmenler %33 oranında uygulanabilir derken ortaöğretimde görev yapan öğretmenlere göre oran %45'dir.

"27-Akademik hedefleri olmayan öğrencileri yönlendirmeleri."

maddesinin *öğrenciler* tarafından değerlendirilmesine ilköğretimde görev yapan öğretmenler %20 oranında uygulanabilir derken ortaöğretimde görev yapan öğretmenlere göre oran %30'dir. "30-Okul kuralları ve disiplini takip ve kontrol etmeleri." maddesinin *müdür* tarafından değerlendirilmesine ilköğretimde görev yapan öğretmenler %68 oranında uygulanabilir derken ortaöğretimde görev yapan öğretmenlere göre oran %82'dir. Aynı maddede değerlendiricinin *öğrencilerin* olmasında ise ilköğretimde görev yapan öğretmenler %8 oranında uygulanabilir derken ortaöğretimde görev yapan öğretmenlere göre oran %19'dur. *Zümre öğretmenlerinin* değerlendirmesinde ilköğretimde görev yapan öğretmenler %16 oranında uygulanabilir derken ortaöğretimde görev yapan öğretmenlere göre oran %27'dur. *Öğretmenin kendisini* değerlendirmesinde görev yapan öğretmenler %58 oranında uygulanabilir derken ortaöğretimde görev yapan öğretmenlere göre oran %48'dir.

Tablo 4.28

Verilen maddelerin kimler tarafından değerlendirilebileceğinin görev yerine göre farklılaşması

Soru	Uygulayıcı	İlköğretim				Ortaöğretim		İlköğretim				Ortaöğretim			
		Uygulanamaz		Uygulanır		Uygulanamaz		Uygulanamaz		Uygulanır		Uygulanamaz		Uygulanır	
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
1-Öğretmenin Okul yönetimine katkısı.	müfettiş	89	11	83	17	veli	89	11	90	10					
	müdür	22	78	14	86	zümre	74	26	71	29					
	öğrenci	92	8	89	11	kendi	63	37	65	35					
2-Öğretmenin velilerle iletişim halinde olması	müfettiş	99	1	98	2,5	veli	48	52	43	57					
	müdür	58	42	58	43	zümre	86	14	74	26					
	Öğrenci	83	17	75	25	kendi	51	49	55	45					
3-Zümre öğretmenleri ile uyum içerisinde çalışması	müfettiş	95	5	96	4,2	veli	99	1	94	5,8					
	müdür	54	46	62	38	zümre	33	67	23	78					
	öğrenci	99	1	96	4,2	kendi	53	47	66	34					
4-Nöbet ve komisyonlardaki görevleri	müfettiş	93	7	94	0,8	veli	97	3	98	2,5					
	müdür	25	75	27	73	zümre	72	28	67	33					
	öğrenci	96	4	93	6,7	kendi	53	47	55	45					
5-Okul fiziksel imkanlarının zenginleştirilmesine katkısı	müfettiş	92	8	95	5	veli	75	25	65	35					
	müdür	25	75	24	76	zümre	78	22	78	22					
	öğrenci	82	18	73	28	kendi	62	38	66	34					
6-Okulun genel başarı derecesi.	müfettiş	81	19	84	16	veli	75	25	64	36					
	müdür	44	56	38	62	zümre	72	28	63	38					
	öğrenci	78	22	58	43	kendi	51	49	62	38					
7-Müzik, tiyatro vb. çalışmalarında aldıkları görevler.	müfettiş	97	3	98	2,5	veli	90	10	93	6,7					
	müdür	50	50	51	49	zümre	74	26	73	27					
	öğrenci	80	20	73	28	kendi	47	53	43	57					
8-Okulda törenlerde aldıkları görevler	müfettiş	99	1	96	4,2	veli	92	8	98	2,5					
	müdür	31	69	24	76	zümre	76	24	68	33					
	öğrenci	85	15	83	17	kendi	50	50	52	48					
9-Okuldaki güvenliğin takip ve kontrolü.	müfettiş	97	3	95	5	veli	87	13	88	13					
	müdür	29	71	14	86	zümre	86	14	79	21					
	öğrenci	96	4	89	11	kendi	58	42	68	33					
10-Okulun korunmasındaki katkısı.	müfettiş	96	4	94	5,8	veli	82	18	68	33					
	müdür	32	68	19	81	zümre	82	18	73	27					
	öğrenci	80	20	63	38	kendi	58	42	64	36					

Tablo 4.28

Verilen maddelerin kimler tarafından değerlendirilebileceğinin görev yerine göre farklılaşması (devamı)

Soru	Uygulayıcı	İlköğretim		Ortaöğretim		Uygulayıcı	İlköğretim		Ortaöğretim	
		Uygulanamaz %	Uygulanır %	Uygulanamaz %	Uygulanır %		Uygulanamaz %	Uygulanır %	Uygulanamaz %	Uygulanır %
11-Okulun fiziksel çevresi ile ilgili katkı ve önerileri	müfettiş	91	9	95	5	Veli	72	28	61	39
	müdür	38	62	21	79	zümre	77	23	74	26
	öğrenci	89	11	68	33	kendi	55	45	55	45
12-Okulun-çevre iletişimine katkıları	müfettiş	96	4	97	3,3	Veli	55	45	51	49
	müdür	47	53	33	68	zümre	78	22	75	25
	öğrenci	79	21	73	28	kendi	48	52	56	44
13-Yapıcı eleştirileri kabul edebilmeleri	müfettiş	89	11	94	5,8	Veli	72	28	73	27
	müdür	46	54	48	52	zümre	62	38	60	40
	öğrenci	84	16	73	28	kendi	48	52	39	61
14-Sınıfa zamanında geri bildirim vermesi.	müfettiş	98	2	98	2,5	Veli	90	10	91	9,2
	müdür	78	22	83	18	zümre	86	14	72	28
	öğrenci	62	38	48	52	kendi	36	64	41	59
15-Objektif değerlendirme yapımları	müfettiş	94	6	93	6,7	Veli	82	18	88	13
	müdür	62	38	68	32	zümre	72	28	65	35
	öğrenci	76	24	58	42	kendi	36	64	41	59
16-Öğrenciler için yönlendirici sorular hazırlayabilmeleri	müfettiş	95	5	98	1,7	Veli	88	12	90	10
	müdür	80	20	80	20	zümre	51	49	48	52
	öğrenci	77	23	68	32	kendi	39	61	37	63
17-Öğrenciler için seçici sorular hazırlayabilmeleri	müfettiş	96	4	98	1,7	Veli	90	10	93	6,7
	müdür	79	21	85	15	zümre	57	43	54	46
	öğrenci	79	21	68	32	kendi	39	61	28	72
18-Ders için yeni materyaller geliştirmeleri	müfettiş	93	7	93	6,7	Veli	90	10	92	8,3
	müdür	69	31	64	36	zümre	57	43	48	53
	öğrenci	75	25	70	30	kendi	35	65	38	63
19-Ders için yeni metot geliştirmeleri	müfettiş	90	10	91	9,2	Veli	90	10	93	6,7
	müdür	77	23	69	31	zümre	55	45	46	54
	öğrenci	78	22	74	26	kendi	37	63	33	68
20-Türkçeyi kullanabilme yeteneği ve iletişim becerileri.	müfettiş	91	9	87	13	Veli	82	18	82	18
	müdür	69	31	58	42	zümre	58	42	58	42
	öğrenci	67	33	63	38	kendi	40	60	33	68

Tablo 4.28

Verilen maddelerin kimler tarafından değerlendirilebileceğinin görev yerine göre farklılaşması (devamı)

Soru	Uygulayıcı	İlköğretim		Ortaöğretim		Uygulayıcı	İlköğretim		Ortaöğretim	
		Uygulanamaz	Uygulanır	Uygulanamaz	Uygulanır		Uygulanamaz	Uygulanır	Uygulanamaz	Uygulanır
		%	%	%	%		%	%	%	%
21-Sınıf disiplini sağlayabilmeleri.	müfettiş	97	3	94	5,8	veli	87	13	95	5
	müdür	57	43	58	43	zümre	77	23	75	25
	öğrenci	76	24	68	33	kendi	27	73	38	63
22-Mizah anlayışına sahip olmaları	müfettiş	94	6	95	5	veli	83	17	88	13
	müdür	78	22	70	30	zümre	73	27	66	34
	öğrenci	53	47	51	49	kendi	43	57	33	67
23-İyi ve düzgün giyinme alışkanlıkları	müfettiş	91	9	89	11	veli	72	28	83	18
	müdür	50	50	42	58	zümre	74	26	68	33
	öğrenci	64	36	59	41	kendi	45	55	32	68
24-Aldıkları sevk, izin, derse zamanında gelmeleri	müfettiş	97	3	88	13	veli	90	10	95	5
	müdür	27	73	28	73	zümre	85	15	77	23
	öğrenci	83	17	78	23	kendi	52	48	50	50
25-Öğrenci aktivitelerini teşvik etmeleri ve desteklemeleri	müfettiş	57	43	98	2,5	veli	68	32	78	22
	müdür	59	41	40	60	zümre	76	24	69	31
	öğrenci	67	33	55	45	kendi	42	58	37	63
26-Sorunlu öğrencilere yardım etmeleri	müfettiş	97	3	99	0,8	veli	62	38	66	34
	müdür	57	43	51	49	zümre	69	31	73	27
	öğrenci	71	29	65	35	kendi	39	61	36	64
27-Akademik hedefleri olmayan öğrencileri yönlendirmeleri	müfettiş	96	4	97	3,3	veli	65	35	73	28
	müdür	67	33	58	42	zümre	69	31	74	26
	öğrenci	80	20	70	30	kendi	38	62	39	61
28-Sınıf ortamını ve dersleri neşeli hale getirmeleri.	müfettiş	99	1	95	5	veli	87	13	92	8,3
	müdür	81	19	78	22	zümre	76	24	80	20
	öğrenci	53	47	45	55	kendi	34	66	38	62
29-İdareye raporları zamanında Vermeleri	müfettiş	92	8	93	6,7	veli	98	2	98	2,5
	müdür	39	61	34	66	zümre	82	18	77	23
	öğrenci	96	4	95	5	kendi	46	54	48	52
30-Okul kuralları ve disiplini takip ve kontrol etmeleri	müfettiş	98	2	95	5	veli	91	9	94	5,8
	müdür	32	68	18	82	zümre	84	16	73	27
	öğrenci	92	8	81	19	kendi	42	58	52	48

Tablo 4.29 da ise ankete katılan çalışanların performans ölçütlerinin kimler olabileceğine verdikleri cevapların ortalamaları verilmektedir. Tabloya göre ilköğretimde görev yapan öğretmenler değerlendiricinin velilerin olmasında ortaöğretimde görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek oran vermişlerdir. Ortaöğretimde görev yapan öğretmenler ise müfettişlerin, müdürün, öğrencilerin, zümre öğretmenlerinin ve öğretmenin kendini değerlendirmesinde daha yüksek oranlar vermişlerdir. Burada ilköğretimde velilerin okul ile daha yakından ilişki halinde oldukları ortaöğretimde ise okulla olan ilişkilerinin daha zayıf olmasından dolayı olduğu söylenebilir.

Tablo 4.29

Performans değerlendirmesinin kimler tarafından değerlendirilebileceğinin görev yerine göre farklılaşması

	Müfettiş	Müdür	Öğrenci	Veli	Zümre	Öz değerlendirme
İlköğretim	5,9	47,9	20,7	18,4	27,8	52,5
Ortaöğretim	8,6	52,8	29,4	17,6	33,3	53,4

5.Tartışma Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde, ulaşılan bulgular doğrultusunda tartışma, sonuçlar ve sonuçlara ilişkin önerilere yer verilmiştir.

5.1. Tartışma

Elde edilen bulgulara göre, milli eğitimde çalışan öğretmenler görev yılına göre 1-5 yıl arası çalışan, 6-10 yıl arası çalışan, 11-15 yıl arası çalışan ve 16 yıl ve üzeri çalışma süresi olanlar olarak gruplandırdığımızda verilen performans ölçütlerinin uygulanabilirlik düzeyi açısından en düşük puan ortalaması 6-10 yıl arası görev süresi olan öğretmenlerde olmuştur. 11-15 yıl da ve 16 yıl üzeri görev yapan öğretmenlerin verilen ölçütlerin uygulanabilirliğine daha olumlu baktıkları söylenebilir. Altun ve Akbaba (2008) tarafından yapılan çalışmada ise kıdem yılı fazla olan müfettişler kıdem yılı daha az olan müfettişlere göre çoklu veri kaynağına göre değerlendirme sistemine daha fazla direnç gösteren grup olmaktadır. Tamam (2005) tarafından yapılan çalışmaya göre ise öğretmenlerin performansa dayalı değerlendirme sistemine yaklaşımları incelendiğinde 16-20 yıl arasında çalışan öğretmenler daha olumlu görüşlere sahiptirler. Bu durum 16 yıl ve üzeri çalışanlarda mesleki bilincin yerleştiği ve bireysel düşünmedikleri şeklinde yorumlanabilir. Daha az görev süresine sahip olan öğretmenler ise dış denetçiler tarafından değerlendirilmeye daha az olumlu bakılmaktadır, bu durumda görev süreleri daha yüksek olan öğretmenlere oranla daha bireysel yaklaşım sergiledikleri ve ekip çalışmasından ziyade bireysel çalışmayı tercih ettikleri şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmenler cinsiyetlerine göre gruplandırıldığında ise anlamlı bir fark görülmemektedir. Oğuz (2006) tarafından yapılan benzer bir araştırmada elde edilen verilerle örtüşmektedir. Ancak maddelerin uygulanabilirlik düzeyleri ele alındığında erkek öğretmenler “Okulun fiziksel çevresi ile ilgili katkı ve önerileri”, “Okuldaki güvenliğin takip ve kontrolü.”, “Okulun korunmasındaki katkısı.”, “Okul kuralları ve disiplini takip ve kontrol etmeleri” gibi okulun fiziksel imkanları ile ilgili ölçütlere ve “Öğretmenlerin yüksek lisans, doktora yapmaları” , “Öğretmenlere alan bilgileri ile ilgili sınavların yapılması;” ölçütlerine daha yüksek uygulanabilirlik oranları verirlerken kadın öğretmenler ise bu maddelerde daha düşük uygulanabilirlik oranı vermişlerdir. Tamam (2005) tarafından yapılan araştırmada da benzer bulgular yer almaktadır. Kadın öğretmenleri ise “Zümre öğretmenleri ile uyum içerisinde çalışması”, “Öğretmenin velilerle iletişim halinde olması”, “Müzik, tiyatro vb. çalışmalarında aldıkları görevler.”, gibi okul içi iletişim ve ders dışı etkinliklerde ve “Türkçeyi kullanabilme yeteneği ve iletişim becerileri.” ile ilgili olan maddelerde erkek öğretmenlere göre daha yüksek oran vermişlerdir. Buradaki farkların kadın ve erkeklerden toplum içerisinde üstlendikleri rollerle doğru orantılı olarak oluştuğu söylenebilir. Erkekler okulun fiziksel imkanlarının geliştirilmesi, okulun korunması, okul ve sınıf içi disiplinin sağlanması gibi maddelerin performans ölçütü olarak kullanılmasını istemeleri, kadın öğretmenlerin ise sosyal etkinlikler ve iletişim becerileri ile ilgili maddelerde daha yüksek katılım sağlamaları da bunun bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Verilen ölçütlerde değerlendiricilerin kimler olabileceği sorulduğunda ise kadın öğretmenler öğretmenlerin öz değerlendirme yapmalarında erkek öğretmenlere göre daha yüksek oran vermişlerdir (Kadın öğretmenler %58, erkek öğretmenler

%47). Benzer şekilde Oğuz(2006) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre de kadın öğretmenler öz değerlendirmeye daha yüksek oran vermişlerdir (Kadın %12, Erkek%6,6). Diğer değerlendiricilerde ise erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre daha yüksek oranlar vermişlerdir. Burada kadın öğretmenlerin değerlendirmeyi kendilerinin yapmalarına daha sıcak baktığını, dışarıdan başka bir değerlendirici tarafından değerlendirilme konusunda çok istekli olmadıkları görülmektedir. Erkek öğretmenler ise değerlendirmenin çoklu veri kaynağı ile yapılmasına daha istekli görülmektedirler, müfettiş, müdür, veli, öğrenci ve zümre öğretmenlerinin değerlendirmeye katılması konusunda kadın öğretmenlerden daha yüksek oranlar vermişlerdir.

Çalışanların öğretmen veya yönetici olarak çalışmalarının performans değerlendirme sistemine bakışlarında bir farklılaşmaya neden olup olmadıklarına bakıldığında ise, yöneticilerin performans değerlendirme sistemine bakışlarının öğretmenlerden daha olumlu olduğu görülmektedir. Farklılaşmanın en fazla olduğu maddeler ise okuldaki disiplinin sağlanması, okulun korunması, öğrencilere yönelik aktivitelerin desteklenmesini içeren maddelerdir. Tamam (2005) yaptığı bir araştırmaya göre de yöneticiler performans değerlendirme sistemi ile ilgili verilen tüm maddelerde öğretmenlerden daha olumlu görüş belirtmişlerdir. Yöneticiler okul içindeki sorumlulukları ve insani değerleri göz ardı etmeden örgüt içi iletişimin gelişmesi açısından çoklu veri kaynağına göre değerlendirmeye ve öğretmenlerin motivasyonun arttırması bakımından da performans dayalı değerlendirmeye daha sıcak baktıkları şeklinde yorumlanabilir.

Değerlendiricilerin kimler olabileceği sorulduğunda ise öğretmenler öz değerlendirme yapılmasında yöneticilerden daha yüksek oran verirlerken (yönetici

%47, öğretmen %54), müdür (yönetici %65, öğretmen %49) ve öğrencilerin (yönetici %32, öğretmen %25) değerlendirici olmasında yöneticiler öğretmenlerden daha yüksek oran vermişlerdir. Özellikle müdürün değerlendirici olmasında yöneticiler öğretmenlere oranla dikkat çekici bir farkla olumlu görüş belirtmişlerdir. Demirtaş (2005) tarafından yapılan araştırma da ilköğretim okul yöneticileri çoklu veri kaynağına göre değerlendirmede önceliğin kendilerinde olmasını istemekte ve değerlendiricilerin kimler olabileceği hakkındaki sıralamada müfettişleri son sıraya koymaktadırlar. Bu durum yöneticilerin çoklu veri kaynağına göre değerlendirmeye sıcak baktıklarını ancak yönetici olarak üstlendikleri rolün etkinliğinin azalmaması için değerlendirme sisteminde daha fazla katılım sağlamak istediklerini göstermektedir. Okul içerisindeki otoritenin devamı bakımından ve yöneticilerin yıl içerisinde öğretmenleri müfettişlerden daha fazla tanıyacağı düşüncesi ile öğretmenin değerlendirilmesindeki yöneticilerin %15 olan payları artırılabilir.

Çalışanların ilköğretim veya orta öğretimde görev yapmalarının performans değerlendirme sistemine bakışlarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olup olmadıklarına bakıldığında ise, ilköğretimde görev yapan öğretmenler 1-5 arası likert tip ölçeğe göre sorulara ortalama 3,45 oran verirlerken ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerde bu oran 3,51dir. Ortaöğretimde görev yapan yönetici ve öğretmenler genel olarak ilköğretimde görev yapan yönetici ve öğretmenlere göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirtmişlerdir. Ancak “okulun güvenliğinin takibi”, “velilerle iletişim halinde olunması”, “öğrencilerin yaş grubundaki diğer öğrencilere arasındaki başarı farkları”, “öğretmenlerin sosyal etkinliklerde aldıkları görevler” gibi maddelerde ortaöğretimde görev yapan öğretmenler daha düşük oranda olumlu görüş belirtmişlerdir. Bunun nedeni ise ortaöğretimdeki güvenliğin takibinin daha zor

olması, ortaöğretimdeki velilerin okula ile iletişiminin ilköğretime göre daha düşük olması, ortaöğretimdeki okul çeşitliliği nedeniyle öğrencilerin yaş grubundaki diğer öğrencilere göre başarısında büyük farklar olacağı, ve orta öğretimde sosyal etkinli faaliyetleri düzenlemenin öğrencilerin ilgisinin ve disiplininin sağlanması açısından daha zor olacağından kaynaklı olduğu düşünülebilir.

Uygulayıcıların kimler olması gerektiği sorulduğunda ise ortaöğretimde görev yapan öğretmenler çoklu veri kaynağına göre değerlendirmeye ilköğretimde görev yapan öğretmenlere göre daha sıcak baktıkları görülmektedir. Ortaöğretimde görevli öğretmenler müfettişlerin, müdürün, öğrencilerin ve zümre öğretmenlerinin değerlendirici olmasında ilkokulda görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek oran vermişlerdir. Değerlendiricilerin veliler olmasında ve öz değerlendirmenin yapılmasında ise iki tür okulda görev yapan öğretmenler çok yaklaşık oranlar vermişlerdir. Ortaöğretimde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin değerlendirmeye müdürün, zümre öğretmenlerinin, müfettişlerin ve öğrencilerin katılmasında ilköğretimde görev yapan yönetici ve öğretmenlere göre daha yüksek oranda olumlu görüş belirtmişlerdir. Bunun nedeninin ilköğretimdeki öğretmen mevcudunun genellikle ortaöğretime göre daha az olduğu ve buna bağlı olarak okul içi sıkıntıların ve çekişmelerin daha belirgin olmasından kaynaklı olduğu düşünülebilir.

Değerlendiricilerin veliler ilköğretimde görev yapan yönetici ve öğretmenler de yüksek oran vermişlerdir. Bunun nedeni ise ilköğretimdeki veli-okul iletişiminin daha sıcak olması şeklinde açıklanabilir.

Performans değerlendirmenin yapılma sıklığında ise ankete katılan öğretmenlerin büyük bir bölümü (%43) değerlendirmenin yılda bir kez yapılmasını uygun görmüşlerdir. Oğuz (2006) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre de

yönetici ve öğretmenlerin büyük bir bölümü performans değerlendirmenin yılda bir kez yapılması gerektiğini istemektedirler. Benzer şekilde özel sektörde uzun yıllardır kullanılmakta olan performans değerlendirme sistemleri incelendiğinde genellikle yılda bir kez yada yılda iki kez performans değerlendirmesi yapılmaktadır. AREM (2011) tarafından yapılan bir çalışmaya göre de performans değerlendirme yılda bir kez veya iki yılda bir yapılmalıdır. Ancak uygulanması planlanan elektronik ortamdaki değerlendirme sistemi ile müfettişler tarafından değerlendirme daha uzun periyotlarda yapılacak olsa da diğer değerlendiriciler tarafından değerlendirme yılda 1 veya 2 kez yapılabilecektir. Zira kırtasiye masrafları daha az olacak ve verilerin değerlendirilmesi halen kullanılmakta olan sisteme göre çok hızlı olacaktır.

Performans değerlendirme sistemine göre çalışan maaşlarına katkı yapılabilir mi sorusuna ise ankete katılan öğretmenlerin büyük bir bölümü (%73) olumlu görüş bildirmişlerdir. ankete katılan çalışanların büyük bir bölümü performans değerlendirme sonucunda maaşa katkı yapılmasına sıcak bakarlar. Bir kısım çalışan ise temkinli yaklaşmaktadır. Performansa göre ücretlendirme ile ilgili olumsuz görüşleri savunan yaklaşımlar da bulunmaktadır. İncir (2005)'e göre performansa dayalı ücretlendirme sistemi nitelik ve yetkinlik düzeyi düşük çalışanlara uygulandığında onları motive etmekte ve performanslarını artırmaktadır ancak bu sistem nitelik ve yetkinlik düzeyi yüksek olan çalışanlara uygulandığında, motivasyon ve dolayısıyla da performans düşmektedir.

Performansa dayalı ücret planlarının sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi her şeyden önce performansın rasyonel, adil ve objektif bir biçimde ölçülmesine bağlıdır. Performans değerlendirmesinin sağlıklı işlenmesini engelleyebilecek konular üzerine yöneticilerin titizlikle eğilmeleri gereklidir. Dolayısıyla performans

yönetiminde yapılacak bir hata (örneği değerlendirme sistemlerinden veya değerlendiricilerden kaynaklanan) sistemin güven ve motivasyon üzerine dayanan temel dinamiklerini olumsuz yönde etkileyecektir (Kestane, 2002)

Ücret adaletinin böylesi önemli olduğu bu durumda, eşitliği en iyi şekilde sağlayabileceği düşünülen PDÜ sistemlerinin, demotivasyon aracına dönüşmesini engelleyecek tedbirler alındıktan sonra, hem çalışan hem de örgüt için en uygun ücret yönetimi sistemi olması kaçınılmazdır (Kumbul, 2000). Maaşa katkı oranı sorulduğunda ise öğretmen ve yöneticilerin büyük bir bölümü maaşa katkı yapılmasını savunurken bu oranın çok yüksek olması taraftarı değildir (%50 üzeri olabilir görüşünü belirtenlerin oranı %8,5). %20,5 lik bir katılımcı oranın %10 olması gerektiğini söylerken katılımcıların %20'si ise bu oranın %20 olması gerektiğini söylemişlerdir. Ali Paksoy tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin %83'ü maaşlarının bir bölümünün performans değerlendirme sonucunda belirlenmesini isterlerken bu oranın %30-%40 arasında olması gerektiğini söylemişlerdir (Paksoy, 2006). Aynı şekilde Kestane'nin (2003) elde ettiği bulgularla örtüşen bu sonuç öğretmenlerin maaşlarının tamamının performans değerlendirme sonucuna göre belirlenmesi yerine maaşa belirli oranlarda ilave yapılması şeklinde olmasının daha geçerli bir yöntem olacağını göstermektedir.

Yöneticiler performans değerlendirme sonucuna göre yapılabilir mi sorusuna ise normal dağılım gösteren bir grafik çıkmıştır. Katılımcıların %12'si uygulanamaz derken %72'si uygulanabilir, çoğunlukla uygulanabilir veya her zaman uygulanabilir şeklinde görüş belirtmişlerdir. Oğuz (2006) tarafından yapılan çalışmaya sonuçlarına göre araştırmaya katılan müfettiş, yönetici ve öğretmenler performans değerlendirme sonucuna göre görevde yükselmeler, yurt dışı

görevlendirmeler, ücretle ödüllendirmelerde öncelik tanınması gerektiğini savunmuşlardır. Genel olarak sınav şartı bulunmayan müdürden daha üst unvanlara atamalarda da liyakat ölçüsü bulunmadığı ve atanacak kişinin seçiminin çok genel hukuki sınırlar çerçevesinde atamaya yetkili amirin takdirinde bulunduğu görülmektedir. Bu atamalarda, performans değerlendirme sonuçlarının atamaya yetkili amirin takdiri hususunda yol gösterici ve belli bir oranda da zorlayıcı olması, çok daha nitelikli yöneticilerin seçilmesine ve atanmasına imkan sağlayacaktır (Özcan, 2008). Bu bağlamda performans değerlendirme sonuçları göz önüne alınarak yönetici atamalarının yapılması öğretmenlerde motivasyonun artmasını sağlayacak, öğretmenlerin sürekli kendilerini geliştirmeleri için ortam hazırlayacaktır. Böylece daha yetkin ve yeterli yöneticilerin görevlendirilmesini sağlayacaktır.

Değerlendirmenin kimler tarafından yapılması gerektiğine verilen cevaplara genel olarak bakıldığında öğretmenin öz değerlendirme yapması, müdürün değerlendirmesi ve zümre öğretmenlerinin değerlendirmesi daha yüksek oranda kabul görürken, öğrencilerin velilerin ve müfettişin değerlendirmesi ise öğretmenler tarafından daha düşük oran verilmiştir. Akbaba ve Altun (2008) tarafından yapılan araştırmada da katılımcıların veliler ve öğrencilerin öğretmenleri değerlendirmesinde bazı dezavantajlar olacağı görüşü araştırmaya katılan çalışanlar tarafından dile getirilmiştir. Öğrenci ve velilerin denetlemeye katılması yönetici ve öğretmenler açısından tedirginliğe yol açmaktadır. Bunun nedenleri velilerin denetleme hakkında yeterli bilgi sahibi olmaması, özellikle ortaöğretimde velilerin okul ile iletişiminin zayıf olması, öğrencilerin denetçi olacağını bileceği için bunu öğretmene karşı koz olarak kullanacağı endişelerinden kaynaklanmaktadır. Müfettişlerin değerlendirmeye katılması klasik denetleme de var olan sıkıntılar yüzünden istenmediği şeklinde

düşünülebilir. Var olan performans değerlendirme sisteminde ilköğretimde yılda 1 veya 2 kez okul ziyaretlerinde bulunan, ortaöğretimde ise 2-3 yılda bir okul ziyaretinde bulunan müfettişin değerlendirmedeki oranı biraz azaltılarak yıl boyunca sürekli öğretmenler çalışan yöneticilerin oranı arttırılabilir.

5.2. Sonuçlar

1. Öğretmenler görev yıllarına göre gruplandırıldığında performans değerlendirme sistemine yaklaşımlar görev süreleri arttıkça genel olarak daha olumlu olduğu görülmektedir.

2. Cinsiyete göre bakıldığında çoklu veri kaynağına göre değerlendirme sistemine erkek öğretmenler daha olumlu bakmaktadır. Kadın öğretmenler ise öz değerlendirme yapmaya daha yüksek oran vermişlerdir.

3. Cinsiyete göre maddelerin uygulanabilirlik düzeylerine bakıldığında ise okulun korunması, nöbet görevleri gibi maddelerde erkek öğretmenler daha yüksek uygulanabilirlik oranı verirlerken kadın öğretmenler sosyal etkinliklerin yapılması, ders dışı etkinliklerin yapılması ve öğretmenlerin uyum içerisinde çalışmasının performans ölçütü olmasında daha yüksek oran vermişlerdir.

4. Çalışanlar görevlerine göre gruplandırıldığında performansa göre değerlendirme sistemine yöneticilerin yaklaşımları öğretmenlere göre daha olumlu olmuştur.

5. Değerlendiricilerin kimler olabileceği hakkındaki görüşleri sorulduğunda ise yöneticiler müdürün ve öğrencilerin değerlendirmeye katılmasına daha yüksek oran vermişlerdir. Öğretmenler ise öz değerlendirme yapılmasında daha yüksek oran vermişlerdir.

6. Çalışanlar çalıştıkları okul türlerine (ilköğretim, ortaöğretim) göre gruplandırıldığında ise ölçütlerin uygulanabilirlik oranında anlamlı bir farklılık olmazken, değerlendirmeyi kimler yapabilir sorusu yöneltildiğinde ortaöğretimde görev yapan öğretmenler çoklu veri kaynağına göre değerlendirme sistemine daha olumlu yaklaşmışlardır.

7. Performansa dayalı değerlendirme sisteminin yapılma sıklığında ankete katılan öğretmenlerin büyük bir bölümü yılda 1 kez yapılması yönünde görüş belirtmişlerdir.

8. Performansa dayalı değerlendirme sisteminin sonuçlarına göre öğretmen maaşlarına katkı yapılabilir mi sorusuna ise öğretmenlerin büyük bir bölümü olumlu görüş belirtmişlerdir. Maaşa katkı oranı sorulduğunda ise ankete katılan öğretmenlerin büyük bir bölümü %10-%20 arasında bir katkının yapılabileceğini belirtmişlerdir.

9. Ankete katılan öğretmenlerin büyük bir bölümü performansa dayalı değerlendirme sisteminin sonuçlarına göre yönetici atamalarının yapılabileceğini belirtmişlerdir.

5.3. Öneriler

Araştırmada ulaşılan sonuçlara göre performansa dayalı değerlendirme sisteminin uygulanmasına yönelik öneriler aşağıda maddeler haline sunulmuştur.

1. Çoklu veri kaynağına göre değerlendirme sistemine geçiş bir an önce tamamlanmalı ve uygulamaya geçilmelidir.
2. Performans değerlendirme sistemi elektronik ortamda yapılmalı ancak değerlendiricilere özellikle veli ve öğrencilere konu hakkında bilgilendirme çalışmaları yapılmalıdır.
3. Performansa dayalı değerlendirme sisteminin verilerine dayalı olarak maaşa katkı gibi maddi yönden ödüllendirmeler yapılmalı ancak bu oran çok yüksek tutulmamalıdır. Ayrıca öğretmenler performansa göre maaşa yapılacak katkı konusunda ayrıntılı bir şekilde bilgilendirilmelidir.
4. Performansa dayalı değerlendirme sisteminin verilerine dayalı olarak yöneticilik atamaları ve görevde yükselmeler yapılmalıdır. Böylece daha objektif bir görevde yükselme sistemi yerleştirilmiş olacaktır. Mevcut durumda kamuda çalışanların üst unvanlara atanmaları, unvanlara göre sınavla ve sınavsız olarak iki türlü yapılmaktadır. Müdür ve daha alt unvanlara yükselmelerde uygulanmakta olan Devlet Memurlarının Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği (23670/18.4.1999 R.G.) yeniden düzenlenerek, yükselme sınavlarına performansı belli bir seviyenin üstündekilerin girmesi sağlanmalıdır.

Kaynaklar

- Altıntaş, N. (2003). *Bütünsel Performans Yönetiminin Ön Koşulu*, 5-13,
- Akal, Z. (1995). *Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri*. Verimlilik Dergisi, Özel sayı yayını.
- Akdoğan, A., Demirtaş, Ö. (2007). *360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*
- Akbaba Altun, S., Memişoğlu (2008), *Performans Değerlendirmesine İlişkin Öğretmen, Yönetici ve Müfettiş Görüşleri*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 53, 7-24
- Akbaba Altun, S., Memişoğlu, S.P. (2008). *İlköğretim Okullarında Çoklu Veri Kaynağına Dayalı Performans Değerlendirmesine İlişkin Nitel Bir Çalışma*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 54, 151-179
- Akşit, F. (2006). *Performans Değerlendirmeye İlişkin Öğretmen Görüşleri*.
- Akyıldız, H. (2000). *Ücret Yapısının Oluşumu*, Süleyman Demirel Üniversitesi Basımevi, 65s.
- Aslanargun (2007). *Okul Aile İşbirliği Öğrenci Başarısı Üzerine Bir Tarama Çalışması*. http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf18/09_Aslanargun.pdf Web adresinden 13 Nisan 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Aytaç, A. (2002). *360 Derece Performans Değerlendirme*, 9-17, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi41/aytac.htm>, Web adresinden 13 Nisan 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Bakan, İ., Kelleroğlu, H. (2003), *Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması*

<http://iibf.sdu.edu.tr/dergi/files/2003-1-7.pdf>, Web adresinden 24 Nisan 2011 tarihinde edinilmiştir.

Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Bayram, L.(2003). *360 Derece Performans Değerlendirme*

<http://www.sayistay.gov.tr/dergi/icerik/der62m3.pdf>, Web adresinden 24 Nisan 2011 tarihinde edinilmiştir.

Bedford County Public Schools (2006), *Teacher Performance Evaluation Handbook*,

<http://www.bedford.k12.va.us/teacher/handbook.pdf>, Web adresinden 28 Ağustos 2011 tarihinde edinilmiştir.

Benardin, J.and Beatty, W.(1984). *Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work*. Kent Publishing Company, Boston, U.S.A

Bolton, T. (1997). *Human Resource Management: An Introduction*. Massachusetts: Blackwell Publishers, s.247.

Bingöl, D. (1997). *Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yönetimi Yaklaşımı*. İstanbul: Beta Basım Yayın, 1997, s.224

Buluç, B. (1998). *İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü*. <http://www.gazi.edu.tr/~buluc/elazig.doc>, Web adresinden 15 Nisan 2010 tarihinde edinilmiştir.

Canman D. (1995). *Çağdaş Performans Yönetimi*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü

Cambridge Public Schools, (2006), *Teacher Performance Evaluation Form*

<http://www.cpsd.us/Web/hr/TeacherEvaluationform.pdf>, Web adresinden 28 Ağustos 2011 tarihinde edinilmiştir.

Cemaloğlu, N. (2002). *Öğretmen Performansının Arttırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü*. Milli Eğitim Dergisi Sayı 153-154

DPT: 2542. ÖİK: 558, (2000). *Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Verimliliğe Dayalı Ücret Sistemlerine Geçiş Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara, 25-3

Ebin, A. (2009). *Performansa Dayalı Ücretlendirme Sisteminin İşgören Verimliliği ve Organizasyon Karlılığı Üzerindeki Etkileri*.

<http://idc.sdu.edu.tr/tammetinler/yonetim/yonetim13.pdf> , Web adresinden 27 Nisan 2011 tarihinde edinilmiştir.

Eroğlu,O. (2006). *İzleme Araştırmaları*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

Erşahan,B. Bakan,İ. ve Eytmiş,A.(2011) *Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Doktorlar Tarafından Algılanan Negatif Yönleri*.

<http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/dergi/sayi25/ER%C5%9EAHAN,%20Burcu%20vd.pdf>, Web adresinden 25 Nisan 2011 tarihinde edinilmiştir.

Helvacı, M.A.(2002) *Performans Yönetimi Sürecinde Performans*

Değerlendirmenin Önemi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, yıl: 2002, cilt: 35, sayı: 1-2

Işık, S. (2006). *Performans Değerlendirmesinin Ücret Yönetimi ile İlişkisi ve Uygulamaya Dair Bir Örnek*.

<http://www.belgeler.com/blg/11yn/performans-degerlendirmesinin-ucret-yonetimi-ile-iliskisi-ve-uygulamaya-dair-bir-ornek-relation-of-performance-evaluation-with-the-wage-management-and-an-example-about-application#>, Web adresinden, 12 Mart 2011 tarihinde edinilmiştir.

- Karasar, N. (2009). *Betimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Nobel Yayıncılık
- Kestane, D. (2002). *Performansa Dayalı Değerlendirme Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği*
http://portal1.sgb.gov.tr/calismalar/maliye_dergisi/yayinlar/md/md142/performansadayali.pdf , web adresinden 26 Nisan 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Kumbul, B.(2000). *Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri*.
<http://www.ikademi.com/ucret-yonetimi/268-ucrette-adaleti-saglayan-performansa-dayali-ucret-sistemleri.html> , Web adresinden 25 Nisan 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Lidl, R. (2007). *Performance Management/Staff Development Review*. University of Tasmania. <http://www.admin.utas.edu.au/hr/home.html>, Web adresinden 23 Nisan 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Lloyd L., Byars and Leslie, W.Rue. (2000), *Human Resource Management, Sixth, Edition Nort America*: The McGraw Hill,s.275.
- M.E.B. Teftiş Kurulu Başkanlığı (2005), *Denetim ve Performans Değerlendirme Esaskarı*
- M.E.B. Teftiş Kurulu Başkanlığı (2008),“Bilişim Araçları ile Performans Ölçme ve Değerlendirme Rehberi”
- Meşeci F. (2007). *İngiltere’de İlköğretim Performans Değerlendirme Sistemi ve Türkiye İçin Öneriler* <http://www.dem.org.tr/ded/14/ded14mak4.pdf>, Web adresinden 10 Ağustos 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Milli Eğitim Bakanlığı, *İlköğretimde Denetim ve Performans Esasları*, 2005

- Mutlu, L. (2004), *İşletmelerde Etkinliğin ve Verimliliğin Arttırılmasında Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemi ve Ampirik Bir İnceleme*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Oğuz, E. (2006), İlköğretim Okul Yöneticilerinin Performanslarının Değerlendirilmesine İlişkin Görüşleri, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Sayı:46, ss227-258*
- Özcan, B. (2008). *Kamuda Yönetici Performansının Bütüncül Değerlendirilmesi (Yeni Bir Model Önerisi)*, Maliye Dergisi Sayı 151 Ocak-Haziran 2008 s.38-51
- Palmer, Margaret J (1993).. *Performans Değerlendirmeleri*,1.b Çev. Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayın.
- Paksoy, A., (2006) *Perfomansa Dayalı Ücretlendirme: Bir Alan Araştırması* http://kutuphane.ksu.edu.tr/e-tez/sbe/T00582/ali_paksoy_tez.pdf, Web adresinden 23 Nisan 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Pigor, M. (1998), *Personnel Administration A Point Of View And A Mehod, Ninth.Edition.Singapore: McGraw-Hill, s.289.*
- Sabuncuoğlu, Z. (1997). *Personel Yönetimi*, Bursa: Teknografik Matbaa.
- Sabuncuoğlu, Z.(2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Sağlık Bakanlığı, *Sağlıkta Performans ve Kalite Yönergesi*, 2011 <http://www.performans.saglik.gov.tr/content/files/haberler/genel/1111.pdf>, Web adresinden 20 Ağustos 2011 tarihinde edinilmiştir

Sağlık Bakanlığınca Çalıştırılan Personele Yapılacak Ödemeler ve Sözleşme Şartları Hakkında Yönetmelik, 2005/9142

http://www.alomaliye.com/aile_hekimligi_pilot_uyg_pers_odeme.htm, Web adresinden 12 Mayıs 2011 tarihinde edinilmiştir.

Sheila J. Costello (1994). *Effective Performance Management*. New York: McGraw-Hill. 1994, s.3-4.

Sümer, C. (2000). “*Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel bir Yaklaşım*”, 57-90

Şişman, M. ve Turan S. (2004). *Eğitim ve Okul Yönetimi. Eğitim ve Okul Yöneticiliği*. (Editör, Yüksel Özden), Ankara: Pegem A Yay., 99-146.

Tamam, S. (2005). *İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Performans Değerlendirmeye İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.

Tonbul, Y. (2008), *Öğretim Üyelerinin Performansının Değerlendirilmese İlişkin Öğretim Üyesi ve Öğrenci Görüşleri*. Kavram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Güz 2008, Sayı 56, ss: 633-662

Turgut,H. (2006). *Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme*, s.61, Web adresinden 23 Nisan 2009 tarihinde edinilmiştir.

Türkel, A. U. (1998). *İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi*, İstanbul, Türkmen Kitapevi.

Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın*

Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi, İstanbul :İ.Ü. İletme
Fakültesi Yayın No:262, 1994.

Ünal, A. (1998). *Performansa Dayalı Ücret*, Kamu-İş Sendikası Yayını, Ankara,
61s.

EK-1

Milli Eğitim Bakanlığı tarafından 2005 yılında yayınlanan “Ortaöğretimde Denetim ve Performans Değerlendirme Esasları” na göre öğretmenin değerlendirmesinde kullanılacak kriterler ve kimlerin değerlendireceğini gösteren tablo.

Sıra No	ÖĞRETMEN YETERLİKLERİNE İLİŞKİN ANA KRİTERLER ve ALT KRİTERLER BAZINDA VERİ TABANI	Müfettiş %50	Müdür %15	Öz değerlendirme %10	Zümre Öğretmeni %10	Öğrenci % 15	Veli % 5	Performans
A. ALAN BİLGİSİNİ EĞİTİM ÖĞRETİME YANSITMA								
1.	Alanı ile ilgili kavram, ilke ve genellemeleri bilme, gelişmeleri izleme	x	x	x	x	x		
2.	Alanı ile ilgili konularda diğer alanlarla ilişki kurma	x	x	x		x		
3.	Alanı ile ilgili konularla günlük hayatı ilişkilendirme	x	x	x		x	x	
4.	Öğretim programındaki aksaklıklar hakkında teklifte bulunma		x	x	x			
B. PLÂNLAMA VE HAZIRLIK ÇALIŞMALARI YAPMA								
5.	Zümrede alınan kararlara katkısı	x	x	x	x			
6.	Zümrede alınan kararları uygulaması							
7.	Alanı ve diğer alanlardaki öğretmenlerle işbirliği yapma	x	x	x	x			

8.	Ünitelendirilmiş yıllık planları (hedef ve davranışlar, yöntem-teknikler,araç-gereç vb. bakımından) dersin öğretim programına uygun olarak hazırlama	x	x	x			
9.	Atatürkçülük ile ilgili konuları hazırlama ve gerektiğinde derslerde yer verme	x	x	x		x	
10.	Ders planlarını konunun amacına uygun olarak hazırlama	x	x	x			
11.	Dersin özelliğine göre önceden eğitim-öğretim ortamını hazırlama	x	x	x		x	

C.DERS İÇİ ETKİNLİKLERDE BULUNMA

12.	Dersin amaçlarını-hedeflerini bildirme	x	x	x		x	
13.	İşlenecek konunun ana hatlarını belirtme	x		x		x	
14.	Ders esnasında öğrencilerin ilgi ve dikkatini çekerek konunun amacına yönlendirme	x		x		x	
15.	Ders süresini verimli kullanma	x	x	x		x	
16.	Önceden öğrenilenlerle konu alanı arasında bağ kurma	x	x	x		x	
17.	Konunun özelliğine uygun öğretim metot ve tekniklerini uygulama	x	x	x		x	
18.	Öğrencilerin öğretim etkinliğine katılmasını sağlama	x	x	x		x	
19.	Eğitim-öğretimde, öğrencilerin bireysel farklılıklarını dikkate alma	x	x	x		x	x
20.	Çağdaş bilgi ve iletişim teknolojisini kullanma	x	x	x	x		
21.	Dersin konusuna uygun kaynak, araç-gereçten yararlanma	x	x	x	x	x	

22. Öğrenme seviyesini kontrol ederek, eksiklikleri ve yanlışlıkları giderme	x		x			x
23. Gerektiğinde, öğrencilerin not tutmasına imkan sağlama	x		x		x	
24. Öğrencilerin işlenecek konu ile ilgili önceden hazırlık yapmasını sağlama	x	x	x		x	x
D. BAŞARIYI ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME						
25. Sınav sorularını işlenen konularla öğrencilere kazandırılması amaçlanan bilgi ve davranışları ölçebilecek nitelik ve nicelikte hazırlama	x		x		x	
26. Sınav sorularını bir ders saati içerisinde cevaplandırılabilir nitelikte hazırlama.	x	x	x		x	
27. Cevap anahtarını sınavdan önce hazırlama, ayrıntılı puanlamayı üzerinde gösterme.	x	x	x			
28. Sınav kağıtlarını değerlendirerek, puanları öğrencilere zamanında duyurma.	x	x	x		x	
29. Ödevlerle ilgili planlama ve araştırma çalışmaları ile proje hazırlama hususlarında öğrencilere rehberlik yapma.	x	x	x		x	
30. Değerlendirme ve not takdirinde objektif davranma	x	x	x		x	x
31. Ölçme sonuçlarını analiz etme ve öğrencilere geri bildirimde bulunma	x		x		x	
32. Sözlü puanı verilmesinde, öğrencilerin ders içi etkinlikleri ve ders dışı çalışmalarını dikkate alarak, takdir ettiği puanı ders esnasında verme ve duyurma	x	x	x		x	
33. Sınavların değerlendirme sonuçlarını dikkate alarak, başarısızlık sebeplerini belirleme ve bu sorunların	x	x	x	x	x	x

	çözümüne yönelik önlemler alma								
34.	Ortak sınavların planlanması, uygulanması ve sonuçlarının değerlendirilmesi	x	x	x	x	x	x		
E.REHBERLİK YAPMA									
35.	Öğrencilere, öğrenme ve çalışma alışkanlığı kazanmaları konusunda rehberlik yapma	x	x	x				x	x
36.	Öğrencilerle iyi ilişkiler kurarak onlara rol modelliği yapma	x	x	x	x	x			
37.	Öğrencileri tanımaya yönelik gerekli çabayı harcama	x		x					x
38.	Öğrencilerin eğitimle ilgili problemlerinin çözümünde yardımcı olma	x	x	x	x				x
39.	Öğrencileri, kişisel problemlerinin çözümü için rehberlik servisine yönlendirme.		x	x	x	x	x	x	
40.	Öğrencilerin meslekleri tanımalarına, seçmelerine ve sonraki eğitimleri ile ilgili karar vermelerine rehberlik etme.		x	x			x	x	
41.	Öğrenci ve velilerle ilgili özel bilgileri gizli tutmaya özen gösterme.		x	x	x	x	x	x	
F. DERS DIŞI ETKİNLİKLERDE BULUNMA									
42.	Velilerle işbirliği yapma		x	x	x	x	x	x	
43.	Bayrak törenleri ile diğer törenlere katılma		x	x	x				
44.	Öğrencilerin okul içi ve okul dışı yarışmalara katılmasını teşvik etme		x	x			x	x	
45.	Okul eşyasının bakım ve korunmasına özen gösterme	x	x	x	x	x			

46. Okuldaki sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerin hazırlanmasında rol alma.	x	x	x	x	x	x
47. Öğrenciler hakkında diğer öğretmenlerle işbirliği yapma.		x	x	x	x	

G.OKULUN \ KURUMUN GENEL İŞLEYİŞİNE

KATKIDA BULUNMA

48. Okulun / Kurumun işleyişine ilişkin kuralların uygulanmasında yönetimle işbirliği yapma	x	x	x	x		
49. Görev aldığı kurul ve komisyonlardaki sorumluluğunu yerine getirme	x	x	x	x		
50. Nöbet görevini gereği gibi yerine getirme		x	x	x	x	
51. Okulun işleyişi ile ilgili görüş ve önerilerde bulunma		x	x	x		
52. Okul disiplininin sağlanması için üzerine düşen görevi yapma	x		x	x	x	
53. Okul-çevre iletişimde yönetime yardımcı olma		x	x	x		
54. Aday öğretmen ve öğretmen adaylarına rehberlik yapma.		x	x	x		
55. Deneyimlerini ilgililerle paylaşma.		x	x	x		

H. BİR ÖĞRETMENDE BULUNMASI GEREKEN

KİŞİSEL ÖZELLİKLERE SAHİP OLMA

56. Kılık - kıyafet yönetmeliğine uygun giyinme	x	x	x	x	x	x
57. Sabırlı ve hoşgörülü	x	x	x	x	x	x
58. Öğrencileri üzerinde sevgi ve saygıya dayalı disiplini	x	x	x	x	x	x

sağlama						
59. İşlerini zamanında ve düzenli yapma	X	X	X	X	X	X
60. Çalışmalarında meslektaşlarına ve yöneticilere danışarak, rehberliklerinden faydalanma.		X	X	X		X
61. Kendine güven duyma.	X	X	X	X	X	X
62. İnsan haklarına saygılı olma.	X	X	X	X	X	X
63. Mesleğini seyerek ve isteyerek yapması	X	X	X	X		X
D) SINIFI YÖNETME ÖĞRENCİLERLE İLETİŞİM KURMA						
64. Bireysel ve grup etkinlikleriyle öğrencilere sorumluluk bilinci kazandırma	X		X		X	X
65. Öğrencilerle sağlıklı bir iletişim kurma	X	X	X	X	X	X
66. Dersin özelliğine göre öğretim ortamı ile ilgili güvenlik önlemlerini alma	X	X	X	X	X	
67. Öğrencileri önemseme ve isimleri ile hitap etme.	X	X	X	X	X	
68. Öğrencileri olumlu yorumlarıyla destekleyip, öğrenme ortamına çekme	X		X		X	
69. Vücut dilini etkili bir biçimde kullanma	X		X		X	
70. Öğrencilere uygun bir ses tonu ve anlatım hızı ile hitap etme.	X	X	X	X	X	
71. Öğretim hızını, öğrencilerin bilgi seviyesine göre ayarlama	X	X	X		X	
J) MİLLÎ EĞİTİM TEMEL KANUNU'NDAKİ AMAÇ VE İLKELERİ GERÇEKLEŞTİRME YÖNÜNDE						

ÇABA GÖSTERME

72.	Her fırsatta Türk Millî Eğitiminin amaç ve ilkelerini dikkate alma	x	x	x	x		
73.	Millî birlik ve bütünlüğün temel unsurlarından biri olarak Türk Dili'nin özellikleri bozulmadan ve aşırılığa kaçılmadan öğretilmesine özen gösterme.	x	x	x	x		
Değerlendirilen Madde Sayısı		59	62	73	40	51	25

(x) İşareti değerlendirilecek madde ve veri kaynağı göstermektedir

EK-2

Aşağıda verilen ölçütlerin eğitim sistemimizde Öğretmenlerin Performans Değerlendirmesinde kullanılabilirliğini ve öğretmeni değerlendirmede **bu madde için** kimlerin katılacağını araştırıyoruz. (Birden fazla değerlendirici seçilebilir)

Öğretmenleri Performansa Göre Değerlendirme Anketi

Hiç Uygulanmaz	Bazen Uygulanabilir	Uygulanabilir	Çoğunlukla Uygulanabilir	Her Zaman Uygulanabilir	Aşağıda bazı ölçütler alınmıştır bu maddelerin öğretmenlerin performansa göre değerlendirilmesinde ; Sol tarafta bu maddenin uygulanıp uygulanamayacağını Sağ tarafta bu maddenin değerlendirilmesinde kimlerin fikirlerinin alınacağını işaretleyiniz	Müfettiş	Müdür	Öğrenci	Veli	Zümre Öğretmenleri	Öğretmenin Kendi Değerlendirmesi
					1-Öğretmenin Okul yönetimine katkısı.						
					2-Öğretmenin velilerle iletişim halinde olması						
					3-Zümre öğretmenleri ile uyum içerisinde çalışması						
					4-Nöbet ve komisyonlardaki görevleri						
					5-Okul fiziksel imkanlarının zenginleştirilmesindeki katkısı.						
					6-Okulun genel başarı derecesi.						
					7-Müzik, tiyatro vb. çalışmalarında aldıkları görevler.						
					8-Okulda törenlerde aldıkları görevler						
					9-Okuldaki güvenliğin takip ve kontrolü.						
					10-Okulun korunmasındaki katkısı.						
					11-Okulun fiziksel çevresi ile ilgili katkı ve önerileri						
					12-Okulun-çevre iletişimine katkıları						
					13-Yapıcı eleştirileri kabul edebilmeleri						
					14-Sınıfa zamanında geri bildirim vermesi.						
					15-Objektif değerlendirme yapmaları						
					16- Öğrenciler için yönlendirici sorular hazırlayabilmeleri						
					17- Öğrenciler için seçici sorular hazırlayabilmeleri						

Hiç Uygulanmaz	Bazen Uygulanabilir	Uygulanabilir	Çoğunlukla Uygulanabilir	Her Zaman Uygulanabilir	Aşağıda bazı ölçütler alınmıştır bu maddelerin öğretmenlerin performansına göre değerlendirilmesinde ; Sol tarafta bu maddenin uygulanıp uygulanamayacağını Sağ tarafta bu maddenin değerlendirilmesinde kimlerin fikirlerinin alınacağını işaretleyiniz	Müfettiş	Müdür	Öğrenci	Veli	Zümre Öğretmenleri	Öğretmenin kendi Değerlendirmesi
					18- Ders için yeni materyaller geliştirmeleri						
					19-Ders için yeni metot geliştirmeleri						
					20-Türkçeyi kullanabilme yeteneği ve iletişim becerileri.						
					21-Sınıf disiplinini sağlayabilmeleri.						
					22-Mizah anlayışına sahip olmaları						
					23-İyi ve düzgün giyinme alışkanlıkları						
					24-Aldıkları sevk, izin, derse zamanında gelmeleri						
					25-Öğrenci aktivitelerini teşvik etmeleri ve desteklemeleri						
					26-Sorunlu öğrencilere yardım etmeleri						
					27-Akademik hedefleri olmayan öğrencileri yönlendirmeleri						
					28-Sınıf ortamını ve dersleri neşeli hale getirmeleri.						
					29-İdareye raporları zamanında vermeleri						
					30-Okul kuralları ve disiplini takip ve kontrol etmeleri						
Hiç Uygulanmaz	Bazen Uygulanabilir	Uygulanabilir	Çoğunlukla Uygulanabilir	Her Zaman Uygulanabilir	Aşağıdaki değerlendirme ölçütlerini sadece uygulanabilirlik derecesine göre işaretleyiniz.						
					31-Öğrencilere dönem başında ve sonunda uygulanan sınavlar arasındaki başarı farkları						
					32-Öğrencilerin yaş grubundaki diğer öğrencilere göre başarı oranları						
					33-Öğrencilerin genel sınavlardaki (ÖSS,SBS vb.) başarısı						
					34-Öğretmenlerin yabancı dil bilgileri						
					35-Öğretmenlerin yüksek lisans, doktora yapmaları						
					36-Öğretmenlerin katıldıkları hizmetiçi seminerler						
					37-Öğretmenlerin katıldıkları çalıştaylar ve yayınları						
					38-Öğretmenlere alan bilgileri ile ilgili sınavların yapılması;						

39-Performans değerlendirmeleri hangi sıklıkta yapılmalı.

a) 6 ayda bir b) Yılda bir c) 2 yılda bir d) 5 yılda bir e) Diğer.....

40-Değerlendirme sonucunda öğretmen maaşlarına değişen oranlarda performans payı katkısı

a) Yapılamaz b) Yapılabilir Yapılabilirse ; Oran %.....

41-Okullarda yöneticilik ve milli eğitim içerisindeki görevlendirmelerin performans değerlendirme sonuçlarına göre yapılabilir mi?

a) Yapılamaz b) Bazen yapılabilir c) Yapılabilir d) Çoğunlukla yapılabilir e) Her zaman yapılabilir

Anketimize zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

	Müfettiş	Müdür	Md. Yrd	Öğretmen
Görev:				

Yaşınız:

Görev Yılıınız:

	Erkek	Kadın
Cinsiyet		

	İlköğretim	Ortaöğretim
Görev yeri		