

T.C  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
(EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ PROGRAMI)

117657

İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİ  
PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN  
GÖRÜŞLER VE ÖNERİLER  
(ANKARA İLİ ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

EBRU OĞUZ

117657

DANIŞMAN: DOÇ.DR.İNAYET PEHLİVAN AYDIN

ANKARA, 2002

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM VE KÜLTÜR  
BİLİMLERİ BAKANLIĞI

Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼đ¼ne,

Bu alışma j¼rimiz tarafından Eğitim Y¼netimi ve Planlaması Anabilim Dalında  
Y¼KSEK LİSANS TEZİ RAPORU olarak kabul edilmiştir.

İmza

*Ali Balcı*

Prof.Dr.Ali Balcı

Doç.Dr.İnayet Pehlivan Aydın

*İnayet Pehlivan Aydın*

Yrd.Doç.Dr.Ömer Kutlu

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen ¼đretim ¼yelerine ait olduğunu onaylım.

.21...1...6.../2002

*Meral Uysal*

Prof.Dr.Meral Uysal  
Enstit¼ M¼d¼r¼

## ÖNSÖZ

Performans değerlendirme yönetimin önemli bir işlevi olmasına karşın, yöneticiler tarafından yılda bir kez yapılan rutin bir iş olarak görülmektedir. Oysa performans değerlendirme, örgütte alınan kararların doğruluğunu ve geçerliğini sınavan bir süreçtir. Yapılan değerlendirmenin nesnel, yapıcı olması değerlendirmenin amacının ve sonuçlarının nerelerde kullanılacağına önceden belli olması gerekir. Bu araştırma, ilköğretim okulu yönetici performansı değerlendirilmesine ilişkin yönetici, sınıf öğretmeni ve ilköğretim müfettişlerinin görüşlerini ve bu görüşler arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak üzere yapılmıştır.

Beş bölümden oluşan bu araştırmanın birinci bölümünde problem durumu, ikinci bölümde performans, performans değerlendirme, ilköğretim okul yöneticilerinin değerlendirilmesi gibi konular açıklanmaya çalışılmıştır. Üçüncü bölümde, araştırma modeli, araştırmada kullanılan yöntem ve teknikler ele alınmış, dördüncü bölümde bulgular ve yorumlar verilerek, beşinci bölümde ise özet, sonuç ve öneriler sunulmuştur.

Bu çalışmada görüş ve önerileriyle yanımda olan danışmanım Doç.Dr. İlayet Pehlivan Aydın'a, verilerin analizinde yardımını esirgemeyen Yrd.Doç.Dr.Şener Büyüköztürk'e ve Araştırma Görevlisi Ömay Çokluk'a, anketin uygulama aşamasında yardımcı olan tüm okul yöneticilerine, öğretmenlere ve müfettişlere; beni her zaman destekleyen aileme, arkadaşlarıma ve Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'nde çalışan iş arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Ebru OĞUZ

**ÖZET****İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN PERFORMANSLARININ  
DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLER VE ÖNERİLER  
(ANKARA İLİ ÖRNEĞİ)****Oğuz, Ebru****Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Teftişi Programı****Tez Danışmanı: Doç.Dr.İnayet Pehlivan Aydın****Şubat 2002,**

Bu araştırmanın amacı, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı İlköğretim okulu yönetici performansının kimler tarafından değerlendirileceği, performans değerlendirmesinin hangi sıklıkla yapılacağı, performans değerlendirme ölçütlerinin neler olması gerektiği, performansı düşüren etkenlerin neler olduğu, değerlendirmede dikkate alınması gereken yaklaşımlar ve performans değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı yerlere ilişkin ilköğretim okul yöneticisi, sınıf öğretmeni ve ilköğretim müfettişlerinin görüşlerini ve bu grupların görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymaktır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Ankara ili yedi merkez ilçesinde (Altındağ, Çankaya, Mamak, Yenimahalle, Keçiören, Sincan ve Etimesgut) 42 okulda görev yapan 112 yönetici, 102 öğretmen ve Ankara bölgesinde çalışan 80 ilköğretim müfettişi araştırma grubunu oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan grubun ortalamaları arasındaki farkların manidarlığını saptamak için; cinsiyetlerine ve görev değişkenine göre oluşturulan grupların görüşleri ile ilgili t-testi ve ki-kare; görev değişkenine göre oluşturulan grupların görüşleri ile ilgili olarak varyans analizi yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre; performans değerlendirmenin kimler tarafından yapılacağı konusunda verilen yanıtlarla cinsiyet değişkeni ve görev değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır. Kadınların ve erkeklerin yarıya yakını, değerlendirmenin kurullar tarafından yapılmasını istemişlerdir. "Performans değerlendirme hangi zaman aralıklarında yapılmalıdır?" sorusuna verilen yanıtlarla cinsiyet ve görev değişkeni arasında

anlamli iliŒki yoktur. Kadınlarn, erkeklerin, yöneticilerin, öğretmenlerin ve mfettiŒlerin yansına yakını, değerlendirmenin mevcut sistemdeki gibi yılda bir yapılmasını desteklemiŒlerdir. Performans değerlendirme ölçütlerinin katılımcılar arasında görev deĖiŒkenine göre anlamli bir Œekilde farklılaŒtıĖı grlmŒtr. Yöneticiler eğitim-öğretimle ilgili geliŒmeleri izleme, Ğretim için uygun ortam oluŒturma ve yönetim konusunda istekli olma gibi ölçütlerin değerlendirmede yer alması gerektiğini belirtirken, öğretmenler daha çok yöneticinin öğretmenlerle ve velilerle olan iletiŒiminin dinlemeye dayalı olmasının değerlendirme ltleri arasında yer alması gerektiğini belirtmiŒlerdir. MfettiŒler ise yöneticilere ek olarak, okulda ders araç gereçlerinin verimli kullanımının sağlanması gibi ölçütlerin de değerlendirmeye katılması gerektiği üzerinde durmuŒlardır. Performansı dŒren etkenlerin, yöneticiler ve mfettiŒler arasında anlamli bir Œekilde farklılaŒtıĖı grlmŒtr. Yöneticiler, performansı dŒren etkenler arasında: Alanla ilgili bilimsel yayınları takip edememe, ücretlerin performansa göre ayarlanmaması ve yöneticinin iŒ analizlerinin yapılmamasını belirtirken; mfettiŒler ise, eğitim politikalarının sık sık deĖiŒmesi, yöneticinin hizmetiçi eğitimlerinin yetersizliği ve yöneticinin iŒ analizinin yapılmaması üzerinde durmuŒlardır. Değerlendirmede dikkate alınması gereken yaklaŒımların, yöneticiler ve mfettiŒlerler arasında anlamli bir Œekilde farklılaŒtıĖı grlmŒtr. Yöneticiler, kendilerinin değerlendirilmesinde öğretmenlerin de fikrinin alınmasını, kendilerinin yaptıkları bilimsel yayınların değerlendirilmeye katılmasını ve kendi kendilerini değerlendirebilmeyi istemiŒlerdir. MfettiŒler ise yöneticiye ek olarak; yöneticinin katıldığı hizmetiçi eğitim kapsamında katıldığı kursların da değerlendirmede dikkate alınmasını belirtmiŒlerdir. Katılımcıların performans değerlendirme ölçütlerine ve performansı dŒren etkenlere iliŒkin ifadelere katılma düzeylerinin cinsiyete göre anlamli bir Œekilde farklılaŒmadıĖı grlmŒtr. Performans değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı yerlerin cinsiyet ve görev deĖiŒkenine göre anlamli bir Œekilde farklılaŒmadıĖı grlmŒtr.

**ABSTRACT**  
**PERCEPTIONS AND PROPOSALS ON PERFORMANCE EVALUATION**  
**OF PRIMARY EDUCATION SCHOOL ADMINISTRATORS**  
**(ANKARA CASE)**

**Oğuz, Ebru**

**M.Sc in Education Administration and Inspection Program**

**Thesis Consultant : Assoc. Prof. İnayet Pehlivan Aydın**

**February 2002, 120+xii**

The purpose of this research is to investigate the perceptions of primary education supervisor, school administrators and class teachers on who should evaluate the performance of school administrators employed in primary education schools linked to Ministry of Education; what the criterion and the frequency of performance evaluation have to be; what the factors of low performance are; what the precautions needed to be taken in evaluations are and how we can benefit from the results of performance evaluations. Data required for the research were obtained by applying a questionnaire. The sample of the study consisted of 112 school administrators and 102 class teachers employed in 42 primary education schools in seven districts of Ankara, which are Altındağ, Çankaya, Mamak, Yenimahalle, Keçiören, Etimesgut and Sincan. It is tried to reach all of the supervisor (N: 80) employed in primary education schools located on the borders of metropolitan city of Ankara for the sample of the study. In order to decide whether there is a significant difference between the perceptions of research groups with respect to sex and job variables, t-test and chi-square tests were used. In addition, variance analysis was used to decide if there is a significant difference between the opinions of the research groups with respect to sex variable. The research findings indicated that there is a significant relationship between the answers related to the question that who should evaluate the performance and the sex and job variables. Almost half of the females and males suggested that a committee should conduct the performance evaluation. There was no significant

relationship between the answers related to the frequency of the performance evaluation and sex and job variables. Almost half of the females, males, administrators, teachers and supervisors supported the current once a year evaluation system. According to the job variable, the findings showed that there was a significant difference between the answers related to the criterion of the performance evaluation. According to the administrators, to follow the innovations in education, to create an appropriate environment for education and to be willing for management are the important criterions for performance evaluation therefore the evaluations should take them in. In addition to these criterions proposed by administrators, supervisor stated that to provide the effective using of the educational materials is an important criterion for performance evaluation hence it should be taken into consideration in evaluations as a criterion. On the other hand, teachers stated that to lesson to the teachers and parents in communication should be an important criterion in evaluations. The findings related to the factors of low performance revealed that there was a significant difference between the opinions of administrators and supervisor. According to the administrators, the reasons of low performance are that the literature is not followed sufficiently. Moreover, the payments are not arranged according to the performance and also the lack of job analysis is another reason for low performance. On the other hand, supervisor stated the rapid changes in the educational policies and the insufficient in-service trainings as the reasons of low performance of the administrators. According to the findings of the research, there was a significant difference between the opinions of the administrators and supervisor related to the precautions needed to be taken in evaluations. Administrators stated that teachers opinions should be applied for administrators' evaluations. In addition, scientific publications of the administrators should be taken into consideration in evaluations and it was also stated that besides supervisor, the administrators should evaluate themselves. According to the supervisor, the courses that the administrators participated before should be taken into consideration in the evaluations as an in service training. The findings related to the criterions of performance evaluation and the

factors of low performance indicated that a significant difference was not seen between the opinions of the research groups according to the sex variable. According to the answers related to the how we can benefit from the results of the performance evaluations, there was no a significant difference between the opinions of the research groups in terms of sex and job variables. All groups stated that the results of the performance evaluations can be used for the promotions of the administrators and it can be used for the appointment of the administration in a foreign country. Moreover, these results can be used to arrange a reward system, which is material.





## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI.....	i
ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
<b>BÖLÜM</b>	
1. GİRİŞ.....	1
Problem.....	1
Problem Cümlesi.....	8
Araştırmanın Amacı.....	8
Araştırmanın Önemi.....	9
Araştırmanın Sınırlıkları.....	10
Tanımlar.....	10
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ RAŞTIRMALAR.....	12
Performans ve Performans Değerlendirme.....	12
Performans Değerlendirmenin Amacı.....	14
Performans Değerlendirmenin Önem ve Yararları.....	17
Performans Standartları.....	20
Değerlendirmenin Kim/Kimler Tarafından	
Yapılacağıın Belirlenmesi.....	20
Değerlendirmenin Hangi Zaman	
Aralıklarında Yapılacağıın Belirlenmesi.....	22
Değerlendirmede Hangi Ölçütlerin Kullanılacağıın Belirlenmesi.....	22
İş Analizi.....	23
Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	25
Klasik Yöntemler.....	26
Sıralama Yöntemi.....	26
Normal Dağılım Yöntemi.....	28

Geleneksel Değerlendirme Skalaları.....	28
Kritik Olay Yöntemi.....	28
Çağdaş Yöntemler.....	28
Amaçlara Göre Yönetim.....	28
Amaçlara Göre Yönetim Süreci.....	29
Değerlendirme Merkezleri.....	30
Performans Değerlendirmede Sorunlar.....	30
Objektif Olamama.....	30
Tekyönlü Ölçüm.....	30
Tarafli Ölçüm.....	30
Standart Ölçüm.....	31
Araç Hatası.....	31
Baskın Özellik.....	31
Eğitim Yöneticisinin Performansının Değerlendirilmesi.....	32
<b>İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....</b>	<b>48</b>
Türkiye'de Yapılan İlgili Araştırmalar.....	48
Diğer Ülkelerde Yapılan Araştırmalar.....	53
<b>3. YÖNTEM.....</b>	<b>57</b>
Araştırmanın Modeli.....	57
Evren ve Örneklem.....	57
Veri Toplama Teknikleri.....	61
Yapı Geçerliliği.....	63
Verilerin Çözümlemesi.....	66
<b>4. BULGULAR VE YORUMLAR.....</b>	<b>67</b>
Kişisel Bilgilere İlişkin Bilgiler.....	67
Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bilgiler.....	67
Performans Değerlendirme Kimler Tarafından	
Değerlendirilmelidir?.....	68
Performans Değerlendirme Hangi Zaman Aralıklarında	
Yapılmalıdır?.....	71
Performans Değerlendirme Ölçütleri Boyutuna İlişkin Bulgular.....	73
Performansı Düşüren Etkenler Boyutuna İlişkin Bulgular.....	81
Değerlendirmede Dikkate Alınması Gereken Yaklaşımlar Boyutuna	
İlişkin Bulgular.....	86

<b>Değerlendirmede Dikkate Alınması Gereken Yaklaşımlar Boyutuna İlişkin Bulgular.....</b>	<b>86</b>
<b>Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılacağı Yerler Boyutuna İlişkin Bulgular.....</b>	<b>90</b>
<b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>94</b>
<b>Sonuçlar.....</b>	<b>94</b>
<b>Öneriler.....</b>	<b>97</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>99</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>104</b>



## ÇİZELGELER LİSTESİ

<b>Çizelge</b>	<b>Sayfa</b>
1. Okulların Evren ve Örneklemdaki Dağılımı.....	58
2. Örnekleme Grubunda Yeralan Yönetici, Müfettiş ve Öğretmenlerin Dağılımı.....	58
3. Yöneticilerin Öğretmenlerin ve Müfettişlerin Öğrenim Durumu Değişkenine göre Dağılımı.....	59
4. Yöneticilerin Öğretmenlerin ve Müfettişlerin Kıdem Değişkenine göre Dağılımı.....	60
5. Performans Boyutları ve Madde Numaraları.....	62
6. Okulların Ön Uygulamadaki Dağılımı.....	63
7. Boyutların Faktör Analizi ve Madde Toplam Korelasyonu Sonuçları.....	64
8. Yöneticilerin, Öğretmenlerin ve Müfettişlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı.....	67
9. Performans Değerlendirme Kimler Tarafından Yapılmalıdır? Sorusuna Verilen Yanıtların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	69
10. Performans Değerlendirme Kimler Tarafından Yapılmalıdır? Sorusuna Verilen Yanıtların Göreve Göre Dağılımı.....	70
11. Performans Değerlendirme Hangi Zaman Aralığında Yapılmalıdır? Sorusuna Verilen Yanıtların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	71
12. Performans Değerlendirme Hangi Zaman Aralığında Yapılmalıdır? Sorusuna Verilen Yanıtların Göreve Göre Dağılımı.....	72
13. Performans Değerlendirme Ölçütleri Boyutuna İlişkin Araştırmaya Katılanların Algılarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	74
14. Performans Değerlendirme Ölçütlerine Katılma Düzeylerine İlişkin Algıların Varyans Analizi Sonuçları.....	80
15. Performans Değerlendirme Ölçütlerine Katılma Düzeylerine İlişkin Algıların Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları.....	80
16. Performansı Düşüren Etkenler Boyutuna İlişkin Araştırmaya Katılanların Algılarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	82

17. Performansı Düşüren Etkenlere Katılma Düzeylerine İlişkin Algıların Varyans Analizi Sonuçları.....	86
18. Performansı Düşüren Etkenlere Katılma Düzeylerine İlişkin Algıların Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları.....	86
19. Değerlendirmede Dikkate Alınması Gereken Yaklaşımlar Boyutuna İlişkin Araştırmaya Katılanların Algılarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	87
20. Değerlendirmede Dikkate Alınması Gereken Yaklaşımlara Katılma Düzeylerine İlişkin Algıların Varyans Analizi Sonuçları.....	89
21. Değerlendirmede Dikkate Alınması Gereken Yaklaşımlar Katılma Düzeylerine İlişkin Algıların Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları.....	90
22. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılacağı Yerler Boyutuna İlişkin Araştırmaya Katılanların Algılarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	91
23. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılacağı Yerler Boyutuna İlişkin Algıların Varyans Analizi Sonuçları.....	93
24. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılacağı Yerler Boyutuna İlişkin Algıların Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları.....	93

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil	Sayfa
1. Performans Değerlendirme Süreci.....	17



## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın; problemine, amacına, önemine, sınırlıklarına ve araştırmayla ilgili tanımlara yer verilmiştir.

#### Problem

Belli bir amaç doğrultusunda kurulan örgütlerin bu amaçlarını gerçekleştirmek için işgörenlere ihtiyaçları vardır. Örgütler, işgörenlerini her aşamada değerlendirmek isterler. Bu aşamalar; seçme, yükseltme, eğitim, ücret artışı ve işgörenin işine son verilmesi olabilir. Örgütte değerlendirmenin amaçlara uygun olarak yapılması bu aşamalarda verilen kararların geçerliğini ve güvenilirliğini artıracaktır.

Yönetim, bir örgütte önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için bir araya getirilen insanları örgütleyip, eşgüdümleyerek eyleme geçirme sürecidir (Başaran,1989). Yönetim faaliyetlerinde en önemli öge işgücüdür, başka bir deyişle insan kaynağıdır. Yönetimin görevi klasik yaklaşımlara göre; iş, insan ve işyeri arasındaki ilişkileri planlamak, işin en etkili biçimde yerine getirilebilmesi için yetki ve sorumluluk ilkesine dayalı örgütsel ilişkileri kurmak ve belirtilen amaçların gerçekleştirilip gerçekleştirmediğini ölçmek ve denetlemektir (Canman,1995,2).

Çağımızda yönetici zamanının büyük bir kısmını personeliyle etkileşimde bulunarak geçirmektedir. Yönetici personeline önderlik eder. İyi bir yöneticinin, personel yönetimi, yönetimde insan ilişkileri ve bireysel farklılıklar konusunda bilgili ve becerikli olması gerekir. Yönetimin bir işlevi olan personel yönetimi; iş ortamındaki bireyi ve çalışanlarla örgüt arasındaki ilişkileri inceler (Canman,1993, 3).

Personel yönetimi 1980'li yıllarda ortaya çıkmasına rağmen, örgütsel ortamda insana yönelik yaklaşımlar oldukça eskidir. Personel yönetimi bugünkü adıyla insan kaynakları yönetimi, insanı temel alan ve onun daha etkin, verimli, yararlı, üretken olması; diğer yandan iş doyumuna sahip ve mutlu olabilmesi için gereken düzenlemelerin tamamı kapsar (Fındıkçı, 2000,1).

Başlangıçta personel yönetimi, işgörenler hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp işgörenlerin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri gibi muhasebe kayıtları ile aldığı izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi ücret ve diğer ödemelere etkisi açısından değerlendirilebilecek konularda kayıt tutmaktan ileri gitmiyordu. Ancak insan kaynakları yönetimi anlayışı, insan kaynağını bir maliyet unsuru olarak değil, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak görmektedir. İnsan kaynağı yönetimi insan davranışlarını anlama, yorumlama, geliştirme ve yönetmeye yönelik bütüncül bir anlayıştır (Yüksel,1998,9).

İnsan Kaynakları Yönetimi, personel yönetimi işlevlerini de içeren, ancak bununla sınırlı kalmayan bir perspektife sahiptir. Personel yönetimi işgörenle-kurum, kurumla devlet arasında ve daha çok çalışanlarla ilgili mali-hukuki ilişkileri içeren bir bölüm niteliğinde olup İnsan Kaynakları Yönetimi'nin önemli bir alanını oluşturur (Fındıkçı, 2000,13). Teknolojik değişimler, uluslararası kalkınma yarışı aktif nüfusun artışı personelin görevlerindeki değişiklikler sosyoekonomik yenilikler, teknolojik ve ekonomik savaşın getirdiği karışıklıklar, örgütteki insan gerçeğine yeni bir bakış açısı getirmiştir (Peretti 1985, Aktaran, Çelik,2000,16). Örgütlerde meydana gelen bu hızlı değişim örgütsel değerleri ve uygulamaları yönetim biçimlerini ve yapıyı etkilemiş yeni bir yönetim yaklaşımını oluşturmuştur. Yönetim alanında son yirmi yıl boyunca en fazla rağbet gören kavram, insan kaynakları olmuştur. İnsan kaynaklarının yönetimi yaklaşımı örgütlerdeki başarının teknolojik kaynakları geliştirmekten çok, insan kaynaklarının geliştirilmesine bağlı olduğunu göstermiştir (Çelik, 2000,16).

Personel yönetimi insangücü merkezli olduğundan doğrudan çalışanlara yönelik iken, insan kaynakları yönetimi kaynak merkezli olduğundan tüm örgütün insan kaynakları ihtiyaçları ile ilgilenir. İnsan kaynakları faaliyeti üst düzeyde yönetimin merkezinde yer alır. Personel yönetimi yaklaşımı çoğulcu ve



faydacıdır, buna karşılık insan kaynakları yönetimi bütüncül ve stratejiktir. Personel yönetiminin başarıyla gerçekleştiremediği çalışanlarının örgüte bağlanması sorununu insan kaynakları yönetimi gerçekleştirebilir. İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarının diğer kaynaklarla birlikte nasıl sağlanacağı, nasıl istihdam edileceği ve nasıl yönetileceğine ilişkin kavramsal bir yaklaşımdır (Yüksel,1998,8).

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin iki temel amacı, verimliliği artırmak ve iş yaşamının niteliğini yükseltmektir (Schuler, 1981, Aktaran, Adal ve diğerleri,1998,15).

İnsan kaynakları yönetiminin iki önemli boyutu vardır. Birincisi işgörelere açık bir iklimde kendini ispatlama şansı verir. İşgörelenin kendisiyle ve başkalarıyla uyum içinde olmasını sağlar. Açık bir iklimde her bireyin işine karşı yararlı ve saygılı olacağı, işini daha gerçekçi açıdan değerlendireceği ve böylece daha çok güven sağlayacağı ve motive olacağı varsayılır. Açık bir örgütsel iklimi ise ancak insan kaynaklarına önem veren ve onu geliştirmeye çalışan yöneticiler gerçekleştirebilir. İkinci boyutu, örgütteki her bireyin kendine özgü bir bilgi beceri ve yetenek potansiyeline sahip olduğudur. Yönetici için önemli olan bu potansiyelin değerlendirilmesi ve geliştirilmesidir (Çelik, 2000,17).

İnsan Kaynakları Yaklaşımının gelişimi belli evreleri izlemiştir. Toplumsal eğilimler, örgütlerde insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ve felsefesine yön vermiştir. İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımını algılamak için personel yönetimini geçmişini iyi çözümlenmek gerekir. Tarihsel süreç içinde örgütlerde personel servisleri veya bölümlerinin şu evrelerden geçtikleri görülmektedir. Bu evreler Çelik (2000,18)'e göre şunlardır.

İki büyük savaş arasında personel servislerinin iki temel görevi, personel yönetimi ve çalışma hayatında disiplini sağlamaktır.

1950-60 yıllarında gittikçe zorlayıcı bir toplumsal düzenleme görüldü. Personel servislerinin mevcut hukuk kurallarına içten saygı göstermesi isteniyordu.

1960'lı yılların sonuna doğru hümanistlerin toplumsal işlevleri yerine getirme kaygısı ağır bastı. Bu dönemde çalışma hayatında güdülenmenin sağlanması döneme damgasını vurdu.

1975-1985 yılları arasındaki on yıllık dönemde, mevcut kaynakların kullanımı, çalışma süresinin düzenlenmesi, hizmetiçi eğitim ve ücret gibi konulara ağırlık verildi.

1900'lü yılların sonunda teknolojik ekonomik ve sosyal çevrede meydana gelen büyük yarış örgütlerdeki insan kaynaklarını dinamik hale getirdi. Kalite kontrol çemberleri, toplam kalite yönetimi, yönetime katılma, proje yönetimi gibi kavramlar insan kaynakları yaklaşımına yön verdi.

İnsan kaynakları yaklaşımını etkileyen başlıca eğilimler şunlardır (Çelik,2000,19):

1. Personel yönetimi eğilimi: Göreve geleneksel bakış mevcut mevzuata ve kurallara saygı gösterme.
2. Sosyal ilişkiler eğilimi: Sosyal yardımcılarla ilişkiler, personel yönetiminin öğelerini sık sık görüşme.
3. İnsan ilişkileri eğilimi: Motivasyon ve iş doyumunu, ücrete ilişkin politikalar ve yükseltme eğitiminde öncelikler.
4. Personel eğilimi: Göreve genel bir bakış, örgütte verimliliği artırmak için personel yönetiminin öğelerini bütünleştirme.
5. Sosyal gelişme eğilimi: Göreve çağdaş ve genel bir yaklaşım, örgütün performansını artırmak, personelin motivasyonunu geliştirmek amacıyla uygulanan personel yönetimi.
6. İnsan kaynakları eğilimi: Örgütteki erkek ve kadının görevine çağdaş bir yaklaşım. İnsan kaynaklarını geliştirme özellikle insan kaynaklarını bir yatırım olarak görme. Bu kaynaklar örgütte birinci

derecede stratejik kaynaklardır. Geleneksel personel yaklaşımı personeli bir yük olarak kabul ederken çağdaş yaklaşım önemli bir kaynak ve bir yatırım olarak görmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetimi örgütün insan kaynağının performansının iyileştirilerek, hem örgütsel performansa katkısının hem de örgütten elde edeceği yararların ve çıkarların artırılmasını amaçlar (Canman,1993). İnsan Kaynakları Yönetimi tarafından kullanılan ve insangücü kaynağının etkililiği için önemli olan ölçütlerin, işgören performansı, doyumu ve sağlığından oluştuğu söylenebilir. Örgütlerde performans değerlendirme çalışmalarının etkinliği önemli ölçüde önceden belirlenen performans standartlarına bağlıdır. Bu standartları belirlerken en güçlü bilgi kaynağı, iş analizleri/iş tanımlarıdır (Adal ve diğerleri, 1998,15). İş analizi, işlerin doğru, etkin ve sağlıklı biçimde değerlendirilmesi amacıyla örgütte yer alan her işin, ayrı ayrı niteliği, niceliği, gerekleri, sorumlulukları ve çalışma koşullarını bilimsel yöntemlerle inceleyen ve bilgi toplayan bir tekniktir (Bingöl, 1998, 53). İş analizi faaliyetleri örgütlerdeki, işlerin içerdiği görev sorumluluk ve çalışma koşullarını belirlemeye yönelik çabalardan oluşur. Aynı zamanda iş analizleri sonucunda işgörenlerin de sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekler de belirlenir. İş analizleri ücret-maaş yönetimi, eğitim ve planlama konularında örgütlere veri sağlar (Adal ve diğerleri, 1998, 15).

İnsan kaynağıyla ilgili politikaları uygulayanlar çoğunlukla performans değerlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimi'nin en tartışmalı konularından biri olduğunu savunurlar. Latham ve Wexley (1993)'e göre performans değerlendirme; işgörenin işten çıkarılışını, maaş artış/azalışını, bir eğitim programına katılımını etkileyen her türlü kişisel karar olarak tanımlanmıştır (Acar ve Ayhan, 1997). Ya da diğer bir tanıma göre performans değerlendirme, işgörenin işle ilgili niteliklerini davranışlarını ve iş çıktılarını ölçen, değerlendiren ve etkileyen formal bir sistemdir (Schuler ve Jacksani,1996, Aktaran Acar ve Ayhan, 1997). Örgüt üyelerinin kişiliklerini, örgüte katkılarını ve potansiyellerini değerlendirmek için kullanılan önceden belirlemiş yöntemlerdir (Dale,1962, Aktaran, Aykaç,1986).

Performans değerlendirme, işgörenin kendisinin örgütün ve toplumun, işgörenin gelecekte fayda sağlayabileceği daha etkili bir çalışmanın nasıl ve

niçin o işte çalıştığını ortaya çıkarmak için yapılan işgörenin işiyle ilgili davranışlarını ve elde edilen sonuçları değerlendiren ve ölçen önceden belirlenmiş yapısal bir sistemdir (Randalls,1981, Aktaran, Aykaç,1986).

Performans değerlendirme, işgörenin yükselmesi, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, ödüllendirilmesi, yerlerinin değiştirilmesi ve işlerine son verilmesi konularına temel dayanak teşkil ederek yardımcı olurken, sınıflandırma, liyakat ve işgören seçimi konularının başarı derecesini belirleyen önemli bir gösterge olmaktadır (Aykaç,1986).

Özet olarak, performans değerlendirme eğitim, ücret yönetimi, kariyer planlaması ve bunun gibi insan kaynakları yönetimi işlevlerinin pek çoğunda önemli rol oynar.

Performans değerlendirme uygulandığı durumun özgül koşulları dikkate alınarak yapıldığında daha etkili olur. İyi bir performans ölçeği bireysel farklılıklar dikkate alınarak hazırlanmalıdır (Palmer,1993,7).

Türkiye'deki performans değerlendirme uygulamaları ilk kez kamu kesiminde 1920'lerde başlamıştır (Adal ve diğerleri, 1998, 205). Ülkemizde personel değerlendirmesi 1986 yılına kadar 5 Aralık 1947 tarihinde çıkarılan Memurların Yeterliklerinin Takdiri Hakkında Tüzük ve 21 Temmuz 1951 tarihinde çıkarılan T.C. Emekli Sandığı İle İlgili Memur ve Hizmetlilerin Sicilleri Üzerinde Emekliye Sevkleri Hakkında Tüzük hükümlerine göre yapılmıştır. Bu tüzükler uygulamada kaldıkları süre içinde çok eleştirilmişlerdir. Nitekim 1965 yılında çıkarılan 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu personel değerlendirilmesinde bu tüzükler yeterli görülmemiş personel değerlendirilmesi ile ilgili yeni bir tüzüğün çıkarılması hükmüne bağlamıştır. Tüzüklerden biri personel değerlendirme amacı ile değil personelin sicilleri üzerinde emekliye sevk edilmesi amacıyla çıkarılmıştır. Sicil sisteminde az kullanılmasına rağmen takdir, teşvik, ödül ve ceza ile ilgili hükümler vardır. Ancak iyi işleyen bir performans değerlendirme sisteminin kurulamamış olması birçok soruna neden olmaktadır (İsbir, 1977, Aktaran, Aykaç,1986).

Türkiye'de performans değerlendirme -Sicil Sistemi- 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu (DMK)'nın 121.maddesinin öndördüğü koşullarda yapılmaktadır. DMK'nın 6. bölümünde sicil ile ilgili düzenlemeler yapılmıştır. Madde 109'dan başlayarak memur kütüğü, memur numarası, özlük dosyası, sicil dosyası, sicil dosyasının önemi, sicil amirleri, sicil raporlarının doldurulması gibi konular esasa bağlanmıştır (DMK,1998).

Bu maddelerle düzenlenen sicil sistemi klasik bir değerlendirmeden öteye gidememiştir. Özellikle kamu kesiminde nesnel, açık, işgörenin yeterliklerini değerlendiren ve kurumların özelliklerini de göz önüne alan bir değerlendirme sistemine ihtiyaç vardır. Bütün kamu kesimi gibi eğitim sektöründe de ilköğretim okulu yönetici performansının değerlendirilmesinde yöneticinin okulda üstlendiği rollerin ve mesleki özelliklerin göz önüne alındığı, bireysel farklılıkları ortaya koyan değerlendirme sistemlerine ihtiyaç vardır.

Okul yöneticisi güçlü okulları yaratacak ve toplumsal değişmeyi canlandıracak niteliklere sahip olmalıdır. Toplumda sosyal değişime öncelik edecek olan okul yöneticisinin bu nedenle bir çok rolü üstlenmesi gerekmektedir.

Okulda insan kaynaklarını yönetme ve yönlendirme rolü bunlardan bir tanesidir. Bir okul müdürü bu rolünü gerçekleştirirken şu davranışlarda bulunur (Çinkır,1998).

1. İşgören geliştirme,
2. Karara katma,
3. Kaynakların dağılımı,
4. Görevlerin dağılımı,
5. Motivasyon,
6. Kişiler/gruplar arasındaki ilişkileri planlama ve destekleme,
7. Yapılan işlerin değerlendirilmesi,
8. İşgörenin değerlendirilmesi,
9. Öğrenci başarıları,

Okul müdürünün bütün bu rolleri gerçekleştirmesi için bazı yeterliklere sahip olması gerekir.Bunlar Çinkır (1998)'a ve Marger (1995)'a göre;

1. Karar verme,
2. İletişim,
3. Kendi-kendini yönetme,
4. Liderlik,
5. Kişisel özellikler:
  - a) Kaynak oluşturma,
  - b) Stresi kontrol etme,
  - c) Enerjik olma,

Okul müdürünün yukarıda belirtilen davranışları gerçekleştirilebilmesi için bu yeterliklere sahip olması gerekir. Örgütlerde çalışan işgörenlerin performans değerlendirmesi hem örgüt için hem de işgören için ne kadar önemliyse; okul için de okul müdürünün performansının değerlendirilmesi de o kadar önemlidir.

### **Problem Cümlesi**

Bu çalışmada, ilköğretim okulu yönetici performansının değerlendirmesine ilişkin okul yöneticilerinin, sınıf öğretmenlerinin ve ilköğretim müfettişlerinin görüşleri ve önerileri saptanmaya çalışılmıştır.

### **Araştırmanın Amacı**

Ankara ili Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde bulunan ilköğretim okulu yönetici performansının değerlendirilme yöntemlerine ilişkin okul yöneticisi, sınıf öğretmeni ve ilköğretim müfettişlerinin görüşlerini ortaya koymak ve elde edilen bulgulara dayanarak öneriler geliştirmektir.

Bu amaca ulaşmak için şu sorulara cevap aranmıştır:

1. İlköğretim okulu yönetici performansının kimler tarafından değerlendirilmesi konusunda ilişkin olarak sınıf öğretmenleri, ilköğretim müfettişleri ve okul yöneticilerinin görüşleri nelerdir ve bu görüşler arasında anlamlı bir fark var mıdır?

- a) Performans değerlendirmenin kimler tarafından yapılacağı sorusuna verilen yanıtlarla cinsiyet değişkeni arasında bir ilişki var mıdır?
2. İlköğretim okulu yönetici performansının hangi sıklıkta değerlendirilmesi konusunda sınıf öğretmenleri, ilköğretim müfettişleri ve okul yöneticilerinin görüşleri nelerdir ve bu görüşler arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- a) Performans değerlendirmenin hangi sıklıkta yapılacağı sorusuna verilen yanıtlarla cinsiyet değişkeni arasında bir ilişki var mıdır?
3. İlköğretim okulu yönetici performansını değerlendirme ölçütlerinin neler olması gerektiği konusunda sınıf öğretmenleri, ilköğretim müfettişleri ve okul yöneticilerinin görüşleri nelerdir ve bu görüşler arasında anlamlı bir fark var mıdır?
4. İlköğretim okulu yönetici performansını düşüren etkenlerin neler olduğu konusunda sınıf öğretmenleri, ilköğretim müfettişleri ve okul yöneticilerinin görüşleri nelerdir ve bu görüşler arasında anlamlı bir fark var mıdır?
5. İlköğretim okulu yönetici performansının değerlendirilmesinde dikkate alınması gereken yaklaşımların neler olması gerektiği konusunda sınıf öğretmenleri, ilköğretim müfettişleri ve okul yöneticilerinin görüşleri nelerdir ve bu görüşler arasında anlamlı bir fark var mıdır?
6. İlköğretim okulu yönetici performansının değerlendirme sonuçlarından nasıl yararlanılması konusunda sınıf öğretmenleri, ilköğretim müfettişleri ve okul yöneticilerinin görüşleri nelerdir ve bu görüşler arasında anlamlı bir fark var mıdır?

### **Araştırmanın Önemi**

Yönetimin bir alt dalı olan personel yönetiminin bugünkü adıyla insan kaynakları yönetiminin önemli işlevlerinden biri performans değerlendirmedir.



Türkiye’de kamu kesiminde uygulanan mevcut performans değerlendirme yöntemi sicil raporlarından ibarettir. Sicil raporlarına ilişkin birçok sorun yaşanmaktadır. Bu sorunlar hem raporların içeriğine, hem de uygulamaya bağlıdır. Bu sorunların ortaya çıkarılması ve de çözüm yollarının ortaya konması için bu araştırmaya benzer araştırmaların yapılması bir zorunluluk olmaktadır.

Bu araştırma ile; Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı ilköğretim okulu yönetici performansının değerlendirilme konusunda hem mevcut sisteme ilişkin görüşler ortaya konulacak, hem de sistemi aksatan yönlerin nasıl çözüleceğine ilişkin önerilerde bulunulacaktır.

Araştırma bulguları ve sonuçlarıyla ilköğretim okulu yönetici performansının değerlendirilmesi konusunda yeni ölçütler sunulabilir.

Araştırmanın bir diğer yararı olarak da, performans değerlendirme konusuna ilgi duyanlara kaynak olması umulmaktadır.

### **Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma Ankara merkez ilçelerinde (Altındağ, Çankaya, Keçiören, Mamak, Sincan, Yenimahalle, Etimesgut) bulunan resmi ilköğretim okullarında görevli ilköğretim okul yöneticileri, sınıf öğretmenleri ve Ankara bölgesinde görev yapan ilköğretim müfettişleri ile sınırlandırılmıştır.

### **Tanımlar**

Bu araştırmada kullanılan bazı kavramlara ait tanımlara aşağıda yer verilmiştir.

**İlköğretim Okulu** : Zorunlu eğitim çağındaki çocukların eğitim-öğretim gördükleri ve öğrenim süresi sekiz yıl olan ilköğretim kurumu (MEB,1992).

**Sınıf öğretmeni** : Alanı sınıf öğretmenliği olan, ilköğretim okullarının ilk beş yıllık kısmındaki öğreticidir (MEB,1992).



Okul Müdürü : İlköğretim okul yöneticisi.

Okul yöneticisi : İlköğretim okul müdürü ve müdür yardımcıları

İlköğretim müfettişi : Taşra teşkilatında ve valilik (il milli eğitim müdürlüğü) emrinde görev yapan, eğitim-öğretim kurumlarındaki çalışmaların yasalara ve yönetmeliklere uygun yürütülüp yürütülmediğini incelemek ve denetlemekle görevli MEB personeli.

Performans : Bir işgörenin işini yaparken gösterdiği tüm davranışlardır.

Performans değerlendirme : Nitelik, nicelik ve zaman kriterlerine bakarak performansa sayısal bir değer verme sürecidir (Bernardin ve Beatty, 1984).



## BÖLÜM II

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, performans, performans değerlendirme, performans değerlendirmenin amacı, önemi ve yararları, performans standartları, değerlendirmenin kimler tarafından yapılacağı, değerlendirmenin hangi zamanlarda yapılacağı, değerlendirmede hangi ölçütlerin kullanılacağı, iş analizi, değerlendirme yöntemleri ve değerlendirmede karşılaşılan sorunlar eğitim yöneticilerinin değerlendirilmesi konularıyla, konuyla ilişkili olduğu düşünülen araştırmalara yer verilmiştir.

#### Performans ve Performans Değerlendirme

Bu başlık altında, personel yönetiminin, yeni anlayışla İnsan Kaynakları Yönetiminin en önemli işlevlerinden biri olan performans değerlendirmenin ne olduğu ve ne zamandan itibaren uygulanmaya başlandığı kısaca açıklanmaya çalışılmıştır.

Örgütlerde çalışanların performanslarının sistematik ve bilimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri, 1900'lü yılların başlarında Amerika Birleşik Devletleri'nde (A.B.D) kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Daha sonraları Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığıyla çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi sonucu, performans değerlendirme kavramı örgütlerde bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır (Adal ve diğerleri, 1998, 207).

Örgütsel yaşamın başlangıcından beri, örgütte görev alan kişilerin görevlerini ne ölçüde başardıkları izlenmeye çalışılmış; işgörenler çoğu kere başarı durumlarına göre ödüllendirilmiş ya da cezalandırılmıştır. Performans değerlendirme bir bakıma örgütsel yaşamın beraberinde getirdiği bir zorunluluk ve çağdaş insangücü yönetiminin de ayrılmaz bir ögesi olmuştur. Mathis ve

Jakson (1979, 288) performans değerlendirmeyi (başarı değerlendirmeyi) işgörenlerin görevlerini ne ölçüde iyi yaptıklarını saptamaya ilişkin faaliyetlerin tümü olarak tanımlamaktadır (Aktaran, Dicle,1982,14-15).

I. Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda kişilik özelliklerini kriter olarak alan çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiş, ancak 1950'li yıllardan sonra, kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik kriterleri temel alan teknikler A.B.D'deki örgütlerde daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır (Adal ve diğerleri, 1998, 207). Erdoğan (1991,168)'e göre, ilk olarak A.B.D ordusunda değişik bölümlerde değerlendirme yöntemleri geliştirilmiştir. 1920-1930 yılları arasında endüstride saat ücretinin rasyonel olarak belirlenmesi konusunda çalışmalar yapılmıştır. 1950'li yıllardan itibaren performans değerlendirme tekniklerinin geliştirilmesi konusunda önemli adımlar atılmış, yöneticiler ve işgörenler için sistemler oluşturulmuştur. Bu gelişmeler sonucunda aynı işi yapan fakat farklı özelliklere sahip bireylerin ücretlerinin de farklı olduğu görülmüştür.

Türkiye'deki uygulamalar ise ilk kez kamu kesiminde başlamış olup yaklaşık 80 yıllık geçmişi vardır (Adal ve diğerleri,1998,207).

Bazı yazarlar performansın yerine "başarı" ya da "edim" kelimesini kullanmışlardır. Başaran (1985)'a göre performans (edim) işgörenin görevini gerçekleştirmek için yaptığı her davranıştır. Performans, bireyin ne yapabileceğinden çok ne yaptığına ilişkindir.

Türker (1998)'e göre performans genel anlamıyla belli bir amaca yönelik olarak yapılan planlar doğrultusunda ulaşılan noktayı belirleyen bir kavramdır. Başka bir deyişle performans, bir işi yapan bir bireyin bir grup veya bir girişimin o işte amaçlanan hedeflere yönelik olarak varabildiği başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak tanımıdır.

Performans değerlendirme ise, Başaran (1985)'e göre işgörenin nasıl bir edim elde ettiğini yargılama sürecidir. İşgörenin örgüte katkısının değeridir.

Performans değerlendirme (başarı, edim değerlendirme) yöneticinin daha önceden belirlenmiş standartlarla işgörene ilişkin sonuç raporlarından aldığı

bilgilere dayanarak, onun iş davranışlarını analiz ederek başarısını ölçme ve değerlendirme olgusudur (Erdoğan,1991,153).

Performans değerlendirme işgörenlere onlardan ne beklendiğini açık bir şekilde belirterek performanslarını incelemek, çalışanlarla görüşmeler yaparak geri besleme sağlamak, belirli zaman aralıkları ile performans değerlendirme bulgularının kayda geçirilmesi ve personel hakkında verilecek kararlarda veri sağlayarak potansiyelinde değerlendirilmesini sağlayan süreç olarak da tanımlanabilir (Baker,1988, Aktaran,Battal,1996, 22).

Yukarıda verilen bütün açıklamalar doğrultusunda, performans değerlendirme, işgörenin çalıştığı örgütte işiyle ilgili yaptığı tüm davranışlarının bir amaç doğrultusunda değerlendirilmesidir.

### **Performans Değerlendirmenin Amacı**

Performans değerlendirmenin özünde karşılaştırma vardır. Karşılaştırma, karşılaştırılan şeyler arasındaki fark ve benzerliklerin nesnel ölçütlerle ve somut olarak ortaya konmasını gerektirir. Performans değerlendirme gizli olarak yapıldığı için değerlendirmeyi yapan yöneticinin elinde korkutma aracı olabilir. Çağdaş yaklaşımlarda, performans değerlendirmenin amacı, kişiliği ölçmek değildir. Çağdaş anlamda performans değerlendirme, işgörenin işteki başarı düzeyini nesnel olarak saptayarak, kişi ile örgütü birlikte geliştirmek amacıyla kullanılan bir yönetim ve denetim aracıdır. Performans değerlendirme yönetim için bir geri besleme görevi yapmaktadır. Değerlendirme ile sağlanan bilgilerin ışığında yöneticiler geleceğe ilişkin faaliyetlerini düzenleyebilmekte, belirlenen ölçütlerden sapmaları azaltıcı önlemler alabilmektedirler (Dicle,1982,15).

Değerlendirme işi, basit formların ya da ölçme araçlarının hazırlanmasını aşan, iş analizlerinin yapılmasını, görev tanımlarının, amaçların ve ölçütlerin belirlenmesini içeren oldukça güç ve karmaşık bir görevdir. Günümüzde yapılan çalışmalar başarı değerlendirmeyi kendi içinde bir amaç olmaktan kurtarıp onu yeniden belirli amaçlara ve yönetime hizmet eden bir araç durumuna getirmeye yöneliktir. Değerlendirme evrelerinde bazı gelişmeler olmuştur. Bu gelişmeler

(Jurgerson, Lopez ve Richards,1963,8, Aktaran, Dicle,1982,17)' e göre şöyle sıralanabilir.

1. Değerlendirme yöntemleri ile değerlendirme amaçları arasında daha sıkı bir ilişki kurulmaya çalışılmıştır.

2. Kişisel niteliklerin ölçülmesinden işteki başarının ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesine geçilmiştir.

3. Gizli performans değerlendirme yerine açık değerlendirme, üstlerin tek başarılarına değerlendirmeleri yerine katımlı değerlendirme vurgulanmaya başlanmıştır.

Performans değerlendirme işgörenin sorumluluk almaya hazır olduğunu ya da mevcut durumunu sürdürebilmesi için eğitime ihtiyacı olduğunu da gösterir. Eğitim programların hazırlanmasına ışık tutar (Yüksel,1998,163).

Performans değerlendirmenin iki amacı vardır; birincisi iş performansı hakkında bilgi verir. Bu bilgiler yönetsel kararlar alınırken kullanılır. Ücret artışı, ikramiyeler, eğitim, disiplin, terfi gibi. İkincisi ise çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlar (YÖDGED, 2000; Battal, 1996, Bingöl, 1998, 228).

Ayrıca performans değerlendirenin başka bazı amaçları vardır. Bunlar; işgörenleri en uygun işe yerleştirmek, terfilerde nesnel ölçütler koymak, işgörenlerin kendilerini tartmalarını sağlamak, işten çıkarılacak işgörenleri belirlemek, işgörenlerin iyi ve olumsuz yönlerinden haberdar olmalarını sağlamaktır (Bingöl, 1998, 228).

Benardin ve Beatty'e göre (1984) performans değerlendirmenin amaçları şu şekilde sıralanabilir:

A) İşgören kaynaklarından yararlanmayı geliştirir.

1. Çalışma performansının geliştirilmesini artırma.
2. Çalışmaların daha etkili olmasının sağlama.

3. İşgörenlerin kariyer hedeflerini belirleme.
4. Başka bir konuma atanma.
5. Eğitim gereksinimlerinin karşılanması.
6. İşgörenler ile değerlendirici arasında işbirliğini geliştirme, yönetici işgören ilişkilerinin güçlendirilmesi.

B) İşgören görevlerine temel oluşturur.

1. Kurallar gereği periyodik değerlendirmenin sürdürülmesi
2. Geçmiş performansın tanımlanması ve ödüllendirilmesi
3. İşten çıkarma.
4. İşgörenin örgüt içindeki pozisyonunun yükseltilmesi ve düşürülmesi
5. Kurum içi atamalar

Okul yöneticisinin değerlendirme amaçlarına bakıldığında; okul yöneticisinin değerlendirilmesinin amacı iki ana kategoriye ayrılabilir (Anderson, 1991, 78):

1. Gelişmeyle ilgili değerlendirme: Değerlendirme yöneticilerin performanslarının gelişimine yardımcı olur. Bu değerlendirme okul müdürü ile amiri arasındaki iletişim sürecini ortaya koyar. Sadece müdürün performansının gelişmesi ile odaklı olmayıp, eğitim programının da gerçekleşip gerçekleşmediği ile ilgilenir.

2. Özet değerlendirme: Değerlendirme bir sonuçtur. Değerlendirme, okul yöneticisinin yükselme, statüsünün düşürülmesi, güdüleme, ücretle ödüllendirme ve diğer personel hareketliliği için bir karar verme sürecidir.

Performans değerlendirmesi kaçınılmaz olduğundan dolayı sürecin etkili bir şekilde yürütülmesi için yöneticilerin gerekli bilgileri toplamaları gerekir. Bu bilgiyi toplamaya çalışan yöneticiler son olarak birkaç tane soruyu yanıtlamak zorundadırlar (Türker,1998, 47).

Performans değerlendirmesinin amaçları nelerdir?

Bireyin içinde hangi performans standartları uygulanmaktadır?

Performans değerlendirmeye hangi potansiyel problemler ortaya çıkmaktadır?

Hangi performans değerlendirme yöntemi en iyi bir şekilde değerlendirme amaçlarını yerine getirir ve potansiyel problemleri en aza indirir?

### **Performans Değerlendirmenin Önemi ve Yararları**

Örgütte değerlendirme, insan unsuruyla başlar ve onunla ilgisi olan düzenlemelerle birlikte sona erer. Performans değerlendirme, bireyin uyumsuzluğunu, etkinliği hemen azaltabileceği gibi işgöreni iyileştirmeye onun örgüte uyumunu maksimize etmeye yönelik önemli bir çalışmadır (Türker, 1998).

İş yaşamında, işgörenler arasında performans ve başarı derecesi bakımından farklılıklar olması, hatta aynı kişinin performans ve başarı düzeyinde zaman zaman değişiklikler meydana gelmesi, işgöreni değerlendirmenin önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca periyodik değerlendirmeler bir işgörenin ne kadar ilerleme gösterdiğini, ne kadarının takdir edileceğini ve ödüllendirileceğini de gösterir (Battal,1996,28).

Performans değerlendirme çalışanların işbaşında göstermesi gereken davranışları gösterip, göstermediklerini saptamak için belirli aralıklarla yapılan değerlendirme çalışmaları olduğundan, işgörenlerin işlerinde gösterdikleri başarıyı ve gelecek için potansiyel güçlerini değerlendirmeye yardımcı olur (Türker,1998, 47).

Performans değerlendirme eğitim, ücret yönetimi, kariyer planlaması ve bunun gibi insan kaynakları yönetimi işlevlerinin pek çoğunda önemli rol oynar. Performans değerlendirmenin yararları değişik yazarlara göre şöyle sıralanmıştır (Akgün, Can ve Kavuncubaşı, 1995; Fındıkçı, 2000; Sabuncuoğlu, 1997):

1. Performans değerlendirme işgörenin örgüte yaptığı görelî katkıyı belirlemektedir. İşgören kendi çalışmaları hakkında bilgilendirir. İşgörenin ve örgütün gelişmesinde bu bilgilendirmenin önemi büyüktür.

2. Performans değerlendirme işgören düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaçtır. İşgörenin daha etkili ve üretken olması için eksik yönlerini tamamlamasını sağlar.
3. Ast-üst arasında bir iletişim kurulmasına neden olur. Amaç, yönetici ile işgören arasındaki iletişimi artırmak ve işin amacı bakımından belli bir anlayış düzeyine ulaşmalarını sağlamaktır.
4. Eğitim programlarının düzenlenmesine, özellikle eğitim ihtiyacının belirlenmesine yardımcı olur.
5. Örgütten uzaklaşacak bireyler belli olur.
6. İşgörenlerin iş başarılarını görme ve iş doyumuna ulaşmasını sağlar.

Performans değerlendirmesinin, hem örgüt açısından hem de işgören açısından önemi büyüktür. İşgören açısından; işgörenin geleceği ile ilgili önemli kararların alınmasında, işgörenin ne kadar başarılı olduğunu ve de işgörenin gizli kalmış yeteneklerini öğrenmesinde performans değerlendirme sonuçlarından yararlanır. Örgüt açısından; örgütün yapısının sağlıklı, ekonomik, etkili ve verimli olması açısından önemlidir. Ayrıca performans değerlendirme işgörenin örgütte tutunabilmesi, işgörenin örgütü benimsemesi ve iş doyumunun sağlanması açısından da önemlidir (Aykaç,1986). Uyargil'e göre (1997, 24), performans değerlendirme, kurumlar için bazı stratejilerin hayata geçirilmesi için gereklidir. Yönetimsel kararların –terfi, eğitim, ücretlendirmeye ilişkin kararlar- alınmasında yol gösterir.

Türker (1998)'e göre performans değerlendirmenin yönetici açısından yararları aşağıda sıralanmıştır:

1. Yönetici, planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur, böylece astların ve birimlerin performansı gelişir.
2. Astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini belirler ve onlara yardımcı olur.



3. Yönetici, astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve zayıf yönlerini de görür.
4. Yönetici, astlarını daha yakından tanıdığı için yetki devri kolaylaşır.
5. Yöneticinin yönetsel becerilerini geliştirir.

Performans değerlendirmenin değerlendirilenler için yararları şöyle sıralanabilir (Türker, 1998).

1. Astlar üstlerinin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarının nasıl değerlendirildiğini öğrenirler.
2. Bireyler örgüt içindeki rol ve sorumluluklarını anlarlar.
3. İşgörenlerin gelişme ihtiyaçları karşılanır.

İnsan kaynaklarının planlanması için örgütte gerekli bilgiler performansın değerlendirilmesi ile daha güvenilir biçimde elde edilir. Aşağıda performans değerlendirmenin örgüt açısından bazı yararları sıralanmıştır (Türker, 1998, 51; YÖDGED, 2000).

1. Hangi işlerin yapılacağıının açıklığa kavuşturulması,
2. İşlerin nasıl yapılacağıının planlanması,
3. Terfi ve ücretle ilgili kararlara yardımcı olması,
4. Çalışanlar için geri besleme aracı olması,
5. Eğitim geliştirme ve çalışanlara yardım konularında veri sağlanması,
6. Örgütün hedeflerini ve misyonunu uygulanması ve
7. Bireylerin gelişme potansiyellerinin daha doğru belirlenmesidir.

Performans değerlendirme sistemi yukarıda açıklanan amaçlar doğrultusunda kullanıldığında yöneticiler, işgörenler ve örgüt için pek çok yararı olan bir sistemdir. Ancak yöneticiler performans değerlendirme işlevini sadece yasal bir zorunluluk olduğu için yapmamalıdır. Performans değerlendirmenin yararına ve önemine inanmalıdırlar.

## **Performans Standartları**

Performans değerlendirme yapılırken mutlaka performans standartlarının belli olması gerekir.

Performans standartları bireylerin ve örgütün amaçlarına uygun olmalıdır. Standartlar, sabit ve güvenilir olmalıdır. Örgütte bireyler arasındaki farklılıkları ortaya koymalıdır (Türker, 1998).

Performans standartının yazılı, hedeflere uygun bir performansın vereceği sonuçlar kesin bir dille belirtilmelidir. Standartların ölçülebilir, hedeflerin ulaşılabilir ve hedeflere ulaşılacak zamanın belli olması gerekir (Palmer, 1993, 31).

Bütün bu amaçların gerçekleşmesinde; değerlendirmenin kimler tarafından yapılacağı ve hangi zaman aralıkları ile yapılması gerektiği, performans ölçütlerinin neler olması gerektiği, değerlendirme sonuçlarının ilgiliye nasıl aktarılacağı ve hangi değerlendirme yöntemlerinin kullanılması gerektiği gibi sorulara yanıt bulmamız gerekmektedir (Canman, 1993; Bingöl, 1998; Yüksel, 1998).

### **Değerlendirmenin Kim/Kimler Tarafından Yapılacağıın Belirlenmesi**

Performans değerlendirme sistemlerinde değerlendirmenin kim ya da kimler tarafından yapılacağı örgütün yönetim ve insan kaynakları politikalarına bağlı olarak seçilecek değerlendirme tekniğine göre belirlenir. İşgörenin işini nasıl yaptığı, başarılı ya da başarısız olduğu noktaları, kendini hangi konuda nasıl geliştirmesi gerektiğini en iyi bilen, o kişinin ilk amiridir. Bu nedenle çoğu değerlendirme sistemlerinde kişinin ilk amiri onun aynı zamanda değerlendirme-sicil- amiridir. İlk amirin işgöreni daha yakından tanıdığı ve başarısını daha iyi değerlendirebildiği düşünülmektedir. Bazen birden fazla yönetici değerlendirmeyi grup halinde yaparak bireysel değerlendirmelerde ortaya çıkabilecek subjektiflik ve önyargıları ortadan kaldıracaktır (Türker,1998).

Performans değerlendirmede kişilerin ilk amir değerlendirmesinin yanında kendi kendilerini de değerlendirdikleri sistemlere de sıkça rastlanır. Bunun yanısıra iş arkadaları, müşteriler, ve astlar da değerlendirme süreçlerine katılabilirler. Bu tür çok yönlü değerlendirmeler günümüzde 360° değerlendirme olarak adlandırılmaktadır. Ancak bu tür değerlendirmelerde bireyler arasında karşılıklı güvenin olması şarttır (Yüksel,1998,165). Ayrıca 360° değerlendirmenin daha etkin kullanımı için; değerlendirmede, değerlendirenlerin bilinmemesi gerekir. Böylece değerlendirenler kendilerini daha rahat hissederler. Değerlendirilen işgörenin ne kadar süredir çalıştığı göz önünde bulundurulmalıdır (Birben,2000,36).

Astlar tarafından değerlendirme çoğu zaman yöneticiler tarafından tepkiyle karşılandığından uygulamada çok görülen bir yöntem değildir. Astların değerlendirme konusunda eğitilmeleri ve yöneticilerin de kendilerini astlarının da değerlendirebileceği fikrini kabul etmeleri önemlidir (Dicle,1998,58).

İş arkadaşları tarafından yapılan değerlendirmenin temelinde birlikte çalışan bireylerin birbirlerini en iyi şekilde değerlendirebileceği varsayımı yatar. İş arkadaşlarınca yapılan değerlendirmenin ücret ve maaş ayarlamaları gibi kimi kararlarda hiç kullanılmadıkları ya da çok az yararlı olabildikleri, buna karşın belirli kilit işlere yapılacak atamalara ilişkin kararların alınmasında geniş ölçüde etkili oldukları saptanmıştır (Dicle,1998.58).

Kendi kendini değerlendirme çok kullanılmamakla birlikte üzerinde araştırmalar yapılan bir konudur. Bu tür değerlendirmelerin önemli ölçüde geçerlik ve güvenilirlik problemi vardır (Ergin,2000,4).

Grup değerlendirmesi işgörenin önceden belirlenen bir değerlendirici grup tarafından değerlendirilebileceği varsayımına dayanır (Celep,2000.402). Grup değerlendirmesi tek kişinin değerlendirmesinde söz konusu olabilecek yanlılığın ortadan kalkmasını sağlayabilir (Yazıcı,1986,50).

## **Değerlendirmenin Hangi Zaman Aralıklarında Yapılacağıın Belirlenmesi**

Değerlendirmeler genellikle yılda bir kez yapılmaktadır. Değerlendirmenin yılda bir kaç kez yapıldığı da görülmektedir. Değerlendirme, işgörenlerin göreve başladıkları tarihte, terfi etmelerinin yıldönümlerinde ya da bireylere göre farklı dönemlerde yapılması mümkündür (Yüksel, 1998, 165).

Değerlendirmenin yapılma amacı ile zaman arasında bir ilişki vardır. Bununla birlikte, değerlendirme hem yükselmeleri bir ilkeye bağlamak, hem de örgütsel etkililiği ve işgörenlerin katkısını artırmak için yapıldığında makul bir sürenin saptanması gerekir (Canman, 1995 a, 153).

## **Değerlendirmede Hangi Ölçütlerin Kullanılacağıın Belirlenmesi**

Değerlendirmede, işin kalitesi, işin miktarı, işgörenin başkalarıyla geçinme derecesi gibi çeşitli ölçütler alınabilir. Önemli olan işgörenin kişiliğini ölçmek değil, başarısını ölçmektir. Performans değerlendirmesi işgörenlerin iş tanımları ile belirlenmiş yetki ve sorumluluklara göre yapılmalıdır (Yüksel, 1998, 164).

Değerlendirmede geleneksel yaklaşımlar, kişinin tümüyle, tüm özellikleri ile değerlendirmesine önem verirler. İşgörenin örgüt dışı yaşantısı hem de kişiliği değerlendirmede yer almaktadır. Bu yaklaşımın özünde kişisel niteliklerin kişinin çalışmasına yansıtacağı ve işgöreni örgüt içinde etkileyeceği varsayımdır. Kişisel özelliklerin değerlendirilme fikri de eleştirilmiştir. Ancak bazı meslekler için kişiliğin değerlendirilmesi önemlidir. Mesleğin ve yapılan işin niteliğine göre, kişilik etmeni ihmal edilmeksizin, işgörenin işindeki performansına ağırlık vermek gerçekçi bir yaklaşım olabilir (Canman, 1995 a, 151).

Ayrıca bütün kamu personelinin değerlendirme formlarının tek tip olması, farklı özellikler taşıyan meslekler için isabetli olmayan değerlendirme sonuçlarının alınmasına neden olmaktadır. Değerlendirmede isabetli sonuçlar alınabilmesi için; her örgüt ve her meslek grubu için yapılacak iş tanımlarına

göre değerlendirme formlarının hazırlanmasının önemli olduğu söylenebilir (Battal, 1986, 287).

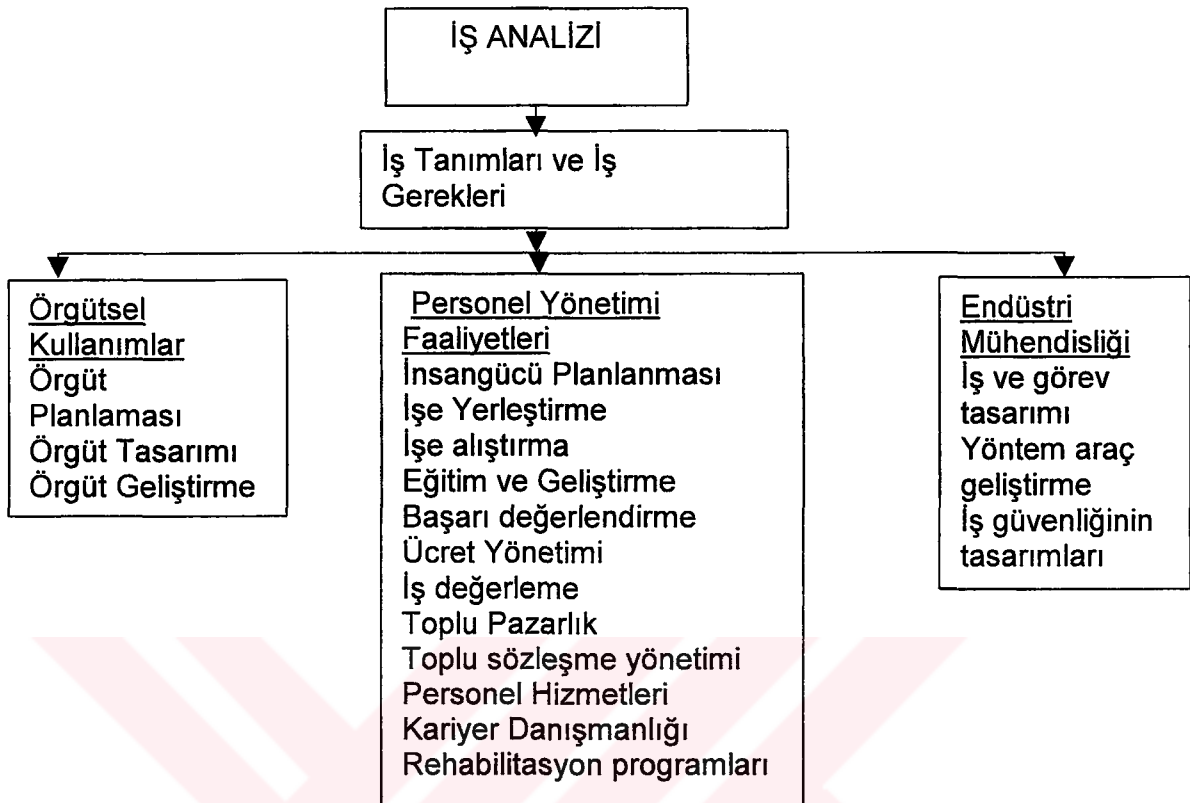
### **İş Analizi**

Hangi örgütte olursa olsun performans değerlendirmenin tam olarak yapılabilmesi için iş tanımlarının mutlaka yapılması gerekmektedir. İş analizi, iş tanımlarını ortaya koymak için yapılan bir çalışmadır.

İş analizine geçmeden önce işi tanımlamak gerekirse; iş, çalışan açısından bir görevin yerine getirilmesi için yapılan çeşitli faaliyetlerdir (Yüksel, 1998, 74).

İş analizi, işin özellikleri hakkında güvenilir bilgilerin sistematik olarak toplanması ve değerlendirilmesidir. İş analizi işgörenlerin işlevleri, kullandıkları yöntem ve teknikler, kullandıkları alet ve makineler, ürettikleri mal ve hizmetler, işleri için gerekli olan bilgi yetenek ve nitelikler hakkında veri toplamaktır. Bu veriler işin cinsini, harcanan zamanı, kullanılan iş araçlarını, malzemeleri, işin gerektirdiği yetenekleri, tecrübeleri, yetki ve sorumlulukları ve işin hangi koşullar altında yapıldığını kapsadığından her iş bu standart özellikler yönünden analize tabi tutulur. İşgörenlerin performanslarının değerlendirilmesinde iş analizi performans ile iş arasındaki ilişkinin kurulmasına yardım eder. İş analizi iş değerlendirilmesine esas teşkil etmek üzere hazırlanıyor ise bu takdirde işletmedeki ödemelere (maaş, ücret, prim, tazminat) ilişkin kararlarda yararlı olur. Tüm bu kullanımlar aşağıdaki şekil'de gösterilmiştir (Yüksel, 1998, 74).

Şekil 1: İş Analizinde Bilgilerin Kullanıldığı Alanlar



İş analizi, işe ilişkin bütün verilerin toplanmasını içerdiğinden, herhangi bir işin niteliği ve o işin görüldüğü çevre koşullarının gözlem ve inceleme yolu ile belirlenmesi ve bunlar ile ilgili bilgilerin yazıya dökülmesi işlemidir. İş analizi bir işin ne olduğunu, niçin ve nasıl yapıldığını ve o işin yerine getirilebilmesi için ne gibi bilgi, yetenek ustalık ve sorumluluklar gerektiği gibi konularına açıklık getirmeyi amaçlamaktadır. İş analizi şu konularda bilgi sağlar; iş sırasında yerine getirilecek görevler, sorumluluklar, performans ölçütleri, işi yapacak olanlarda aranan özel nitelikler, rapor alıp verme, iş sırasında ortaya çıkabilecek olağanüstü koşullar, performansın iyi olması halinde ortaya çıkacak sonuç, ücret ve yararlar çizelgesi ( YÖDGED, 2000).

İş analizinde kullanılan yöntemler şunlardır (Türker, 1998, 42; Taymaz, 1997, 79);

1. Soru formu doldurma: İş analizini yürüten yetkililer tarafından o işi yapan çalışanlara soru formları dağıtılır. Bu formlarda iş ve işin yapılması ile ilgili sorular vardır. Çalışanlar bu formları

doldurduktan sonra formlar incelenir ve elde edilen bilgiler değerlendirilir.

2. Kayıtların incelenmesi: Yapılan işler, alınan sonuçlar, göreve başlama ve bitirme zamanları gibi bilgiler günlük olarak kaydedilir. Kaydedilen bilgiler, iş analizi kapsamında değerlendirmeye tabi tutulur.
3. Gözlem ve görüşme: İşlerin nasıl yapıldığını ne gibi aşamalardan geçtiğini ve hangi niteliklere sahip olduğunu anlamanın en iyi ve etkili yolu; o işi yapan kişilerle yüzyüze görüşmek ve bu esnada işi yakından gözlemleyerek tanımaya çalışmaktır. Bu yöntem diğer yöntemlere göre daha doğru bilgiler vermektedir.
4. İş ve analizi aynı anda yapma: Analiz tekniğini bilen ve işi yapabilecek nitelikte uzmanın, işi önceden analiz etmesi, daha sonra uygulama ile geliştirmesidir. Bu yöntemin uygulanabilmesi için meslek elemanının analiz teknikleri ve öğretim ilkeleri hakkında bilgi kazanmış olması gerekir.
5. İş yapan personel ile birlikte analiz yapma: Analiz tekniğini bile bir uzmanın, işi yapan işgörenin çalışmasını izleyerek, neyi, niçin, nasıl yaptığını sorarak, danışarak analiz yapmasıdır.

İş analizi sonucunda elde edilen bilgiler; iş değerlemesi, ücretleme, eğitim ve geliştirme, atama ve terfi, örgütlenme ve denetim gibi pek çok alanda kullanılmaktadır.

### **Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Performans değerlendirme yöntemlerini bazı yazarlar klasik ve çağdaş yöntemler olarak, bazı yazarlar da bireysel ve karşılaştırmalı yöntemler olarak ikiye ayırmışlardır. Adal (1998), Canman (1995 b), Erdoğan (1991), Bingöl (1998) gibi yazarlar performans değerlendirme yöntemlerini çağdaş ve klasik olarak sıralarken, Yüksel (1998) performans değerlendirme yöntemlerini bireysel

ve karşılaştırmalı olarak sıralamıştır. Aşağıda bu yöntemler klasik ve çağdaş yöntemler olarak gruplandırılarak açıklanmaktadır.

### A) Klasik Yöntemler

Klasik yöntemler, performans değerlendirme kavramının ilk kullanıldığı yöntemlerdir.

Klasik değerlendirme yöntemleri, Mc Gregor'un yetkeci yönetim ve denetim anlayışını ifade eden x kuramına göre değerlendirilebilir. Genel özellikleri, değerlendirmenin gizli yapılması, iş yaşantısında gösterilen başarıdan çok kişisel özelliklerin değerlendirilmesi, değerlendirilen işgörenin sürece katılmaması, değerlendirmelerin öznel ölçütlere dayalı olması, değerlendirmenin çoğu kez baskı, korku, cezalandırma ve denetim amacına yönelik olması sayılabilir (Canman,1995 b,108). Klasik değerlendirme yöntemleri aşağıda açıklanmıştır.

**1- Sıralama yöntemi:** Yönetici tarafından astların başarılarına göre sıralandığı bu yöntem, aslında kendi içinde de uygulanan sıralama tekniğine göre farklılık gösterir. Örneğin basit sıralama olarak adlandırılan yöntemde yönetici astlarını en iyiden/başarılıdan en kötüye/başarısız doğru sıralar. Bazen grubu kendi içinde iyi, kötü, orta gibi alt gruplara bölmek ve bunlar içinde sıralamayı yapmak kolaylık sağlayabilir. Basit sıralamaya nazaran daha sağlıklı bir değerlendirme ile sonuçlanan ikili karşılaştırma yönteminde ise her bir kişi diğeri ile tek tek karşılaştırılır. Bazen bu teknikte kişilerin adları yazılı olan kartları kullanmak kolaylık yaratabilir. Önceden belirlenen çiftlerin birbirleri ile karşılaştırılması sonucunda başarılı olan kişinin yanına konan işaretler toplanır ve en çok işareti olandan en az olana doğru sıralama yapılır. Karşılaştırılacak kişi sayısının fazla olması, karşılaştırma sayısını artıracığından yöntemin kalabalık gruplarda uygulanması zaman alıcı olacaktır (Adal ve diğeri, 1998, 211).

$$\text{Karşılaştırma sayısı} = \frac{n(n-1)}{2}$$

2

n= Karşılaştırılacak kişi sayısı



Karşılaştırmada tüm işgörenler işbirliği, tutum, kişisel girişim gibi bir veya daha fazla nitelik açısından en iyi olanından en zayıf olana doğru sıralanır (Bingöl, 1998, 243).

**2) Normal dağılım yöntemi:** Yöneticilerin değerlendikleri işgörenleri öznel yargılarla değerlendirme ölçeğinin herhangi bir yerinde kümelenmelerini ve bu nedenle ortaya çıkacak tutarsızlıkları önlemek amacıyla geliştirilmiştir (Bingöl, 1998, 243).

Örgütlerde bireylerin kişilik özelliğinde olduğu gibi performans düzeylerinde de normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermeleri gerektiği varsayımından hareketle bu yöntemde yönetici astlarını yöntemin öngördüğü biçimde beşli bir skalaya yerleştirmek zorundadır (Bingöl, 1998, 243).

Bu dağılıma göre; işgörenlerin %10'u çok yetersiz grupta, %20'si yetersiz grupta, % 40'ı orta başarılı grupta, %20'si iyi grupta ve sonra gelen %10'u en iyi grup içerisinde yer alacaklardır.

**3) Geleneksel değerlendirme skalaları:** Bu yöntem, grafik değerlendirme olarak da adlandırılır. İşgörenlerin performansı belli kriterlere göre ölçülür. Bu kriterler üçe ayrılır. Bunlar; işgörenin kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve işin sonuçlarını ölçmeye yarayan faktörlerdir (Adal ve diğerleri, 1998, 213). Yöntem, kişilik özelliklerini ölçmeye yarayan kriterlerin soyut olmasından kaynaklanan ve değerlendirmenin nesnel olmasını engelleyen bazı sorunlara neden olmaktadır. Bu sorunları ortadan kaldırmak değerlendirmede kullanılacak ölçütlerin Palmer'ın (1993) da belirttiği gibi somut, açık ve net olarak ifade edilmesi gerekmektedir.

Grafik değerlendirme tekniğinde ölçek, ölçüm birimine göre oluşturulan beş seçim noktasından oluşur. Bunlar 1- çok yetersiz, 2- yetersiz, ortalamanın altı, 3- normal, ortalama, 4- yeterli, ortalamanın üstü, 5- çok iyi'dir. Örgütte çalışan işgörenlerin isimleri alt alta yazılır ve isimlerin karşısına da ölçekler yerleştirilir. İşgörenler bu değerlendirme ölçeklerine göre genel olarak değerlendirilebilirler ya da belli ölçütlere göre (iş bilgisi, birlikte çalışma, yaratıcılık, karar verme, devamlılık gibi) değerlendirilirler (Erdoğan, 1991,179).

**4) Kritik olay yöntemi:** Bu yöntemde üstün emir ve gözetimi altındaki işgören hakkında küçük birer defter tutması, işgörenin olumlu ve olumsuz nitelikteki tutum ve davranışı ile bir takım gerçek olayları bu deftere yazması istenmektedir. Bu yazma işi altı ay ya da bir yıl boyunca sürer. Dönem sonunda izleme sonuçları değerlendirilir (Tutum,1979,163). Bu yöntemde değerlendirilmesi gereken, işgörenin huyları ve kişiliği olmayıp, çalışma yaşamındaki davranışlarıdır. Yani işgörenin performansının tartışılmasını ve eleştirilmesi amaçlanmıştır. İşgören görüşme sırasında kullanılan standartların neler olduğunu ve niteliklerini de tanımış ve öğrenmiş olacaktır. Ancak standartların yönetici tarafından açıkça ortaya konulması önemli bir noktadır. Standartların nesnel olmaması bu yöntemin geçerliliğini düşürür (Canman, 1995 a, 157).

## **B) Çağdaş Yöntemler**

Çağdaş yöntemler McGregor'un y kuramının çerçevesinde ortaya çıkmıştır. Çağdaş yöntemler geleneksel yöntemlerin sakıncalarını ortadan kaldırmak ve değerlendirmeyi bütün yönleri ile gerçek işlevine kavuşturmak amacı ile geliştirilmiştir. Değerlendirmenin rutin bir işlevden çıkması sağlanmaya çalışılmıştır (Canman, 1995 b, 109).

**1- Amaçlara göre yönetim (AGY) :** İlk defa, Peter Drucker tarafından 1954 yılında kullanılmıştır. Drucker'a göre amaçlara göre yönetim, örgütün amaçları ile işgörenlerin kişisel amaçları arasında var olduğu ileri sürülen doğal çelişkiyi gidermek ve kişiyle örgütü bütünleştirmek amacıyla geliştirilmiştir (Bingöl, 1998, 248). Amaçlara göre yönetimde yönetici ve işgören önceden birlikte sayısal olarak saptadıkları amaçlara göre değerlendirilirler. Bu yaklaşım kendi kendini değerlendirme sistemi ile yöneticinin değerlendirmesi sisteminin bir birleşimidir. AGY örgüt amaçlarının tüm işgörenlerce bilinmesi, planlama ve uygulama aşamalarına diğer bir deyişle tüm karar süreçlerine bütün ilgililerin aktif olarak katılması ilkesine dayanır (Yüksel, 1998, 172).

AGY, yöneticilerin yetki ve sorumluluklarını güçlendiren, ekip çalışmasını sağlayan, işgörenin hedefleri ile örgütün hedeflerini bağdaştırmaya çalışan bir

araçtır. AGY katılmaya imkan vermesi en önemli özelliğidir. Ast ve üst bir araya gelerek ulaşılabilecek amaçlar ve sonuçlar hakkında beraber karar alır. Yöntem, yöneticilere belli periyodik değerlendirmelerle karşılaştırılan amaçlara ne derece ulaştıklarını belirlemede fırsat tanıdığı için performans değerlendirme sistemi olarak da kullanılabilir ([www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com)).

### **Amaçlara Göre Yönetim Süreci**

Amaçlara göre yönetim kavramı dört aşamadan oluşur ([www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com), Canman, 1995 b, 110).

a) Amaçların belirlenmesi: Örgütün temel faaliyet alanlarında açık-seçik, ölçülebilir ve gerçekleştirilebilir amaçların belirlenmesi ilk aşamadır. Genelden özele doğru, örgütün amaçları, bölüm amaçları, işgörenin amaçları ortaya konur. Aşağıda amaçların nasıl olması gerektiği sıralanmıştır.

1. Amaçlar; mümkün olduğunca somut ve ölçülebilir sonuçlarla ifade edilmelidir.
2. Gerçekçi olmalıdır, ne kolay ulaşılabilecek ne de ulaşılabilecek imkansız olmamalıdır.
3. Amaçlar sözlü değil yazılı olmalıdır.
4. Amacı gerçekleştirebilecek süre belirlenmelidir.
5. Her alt amaç, bir üst amacın aracı olacak biçimde geliştirilmelidir.
6. Amaç açık ve kesin olmalıdır.
7. Amaç eldeki kaynaklarla gerçekleştirilebilir olmalıdır.

b) Faaliyetlerin Planlanması: Örgütün stratejik planlamada belirlenen amaçlara nasıl ulaşacağı ile ilgilidir.

c) Otokontrol: Yönetici amaçlara ulaşmak için kendisine verilen sürede kendi performansını kontrol etme olanağına sahiptir.

d) Periyodik değerlendirmeler: Belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının belirlenmesidir. Ast ve üst amaçların ulaşılma derecesini birlikte değerlendirir.

**2) Değerlendirme Merkezleri:** İşgörenin geçmiş çalışma dönemindeki performansını değerlendirmenin yanında, gelecekteki performansının tahmin etmeyi amaçlayan bir yöntemdir (Canman, 1995 b, 110).

Bu yöntem işgörenin geçmişteki performansının gelecekteki performansının en güçlü belirtisi olduğu varsayımına dayanmaktadır. Örgütün çeşitli birimlerinden seçilen değerlendiriciler grubu, iki üç gün süreyle değerlendirme merkezlerinde bir araya gelirler. Değerlendiriciler, işgörenleri sıraya koyarak ya da ikili karşılaştırmalar yöntemini kullanarak her bir işgören için karar verirler (Canman, 1995 b, 110).

### Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Sorunlar

İnsana yönelik değerlendirmenin her zaman beraberinde yanlılığı payı taşıyabileceği dikkate alınmalıdır. Performans değerlendirmede karşılaşılan başlıca sorunlar aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır (Fındıkçı, 2001, 302; Adal ve diğerleri, 1998, 222).

1- Objektif olamama: Performans değerlendirmenin başlıca amacı, iş için konulan amaçların ne derece gerçekleştiğini saptamaktır. Ancak iş hedeflerini gerçekleştirme sürecinde işgörenlerin davranışları, kişilik özellikleri, önyargılar işin içine girebilir. Bu da değerlendirmenin nesnel olması ilkesine ters düşer. Önyargılardan uzak nesnel bir değerlendirme için değerlendirme ölçütlerinin önceden belirlenmesi gerekmektedir.

2-Tekyönlü ölçüm: İşgörenlerin sadece bir yönünün değerlendirilmesidir. Değerlendirmede amaç işgöreni bir bütün olarak görmektir.

3- Taraflı ölçüm: Değerlendirmenin taraflı yapılmasıdır. Değerlendirilen ve değerlendiren arasındaki geçmişteki ilişkileri, yaş, cinsiyet, din ve ırka ilişkin çeşitli önyargıların performans değerlendirme sistemine yansıtılmasıdır. İşgörenin yöneticiye olan yakınlığına göre değerlendirilmesi en çok karşılaşılan sorunlardan biridir. Böyle yapılan bir değerlendirme örgütte güvenin zedelenmesine neden olur.

4- Standart Ölçüm: Değerlendirmeyi yaparken işgörenleri ortalama veriler çerçevesinde düşünmektir. Değerlendirmede, işgörenlerin çoğunluğunun bireysel farklılıkları dikkate alınmadan vasat ya da ortalama ölçülere göre değerlendirilmesidir (Fındıkçı, 2001, 303).

Bazı değerlendiriciler sürekli olarak işgörelere gerçek performanslarının üstünde ya da altında puan verme eğilimi gösterirler. Yüksek puan vermenin nedenleri; astları tarafından sevilme arzusu, astlarla çatışmamak, astları yüksek puanlarla motive etmek olabilir. Düşük puan vermenin nedenleri ise; başarılı gördüğü astının kendi yerini alacağı korkusu, değerlendirme yapan kişinin kendini mükemmeliyetçi olarak görmesi olarak sıralanabilir (Adal ve diğerleri, 1998, 222).

5- Araç Hatası: Performans değerlendirme için hazırlanan formlardan kaynaklanan hatalardır. Formların mutlaka geçerlik güvenirlik analizleri yapılmalıdır.

6-Baskın Özellik: Yöneticinin, işgörelerin bir alandaki veya konudaki gelişmiş özelliğinin etkisinde kalarak bunu işgörelenin tüm özelliklerine genellemesidir. "Hale etkisi" olarak da adlandırılan bu hatanın ortadan kaldırılması için, işgöreleni bir bütün olarak değerlendirmek gerekir.

"Hale etkisi" değerlendiricinin astının performansındaki, birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirmeler yapması anlamına gelmektedir. Bu hatanın nedeni işgöreleni ilk izlenime göre değerlendirmektir. Ya da işgörelenin performansının bir yönünün çok iyi olması ve değerlendirmeyi yapan kişinin sadece bu özellikten etkilenerek değerlendirmeyi yapması sonucunda ortaya çıkar. Yani hale hatasını yapan bir değerlendirici karşısındaki kişinin performansını çok yönlü düşünemez (Adal ve diğerleri, 1998, 222; Ergin, 2000, 7).

## Eğitim Yöneticisinin Performansının Değerlendirilmesi

Değerlendirme, iřęörenin güçlü ve güçsüz yönlerini ortaya koyacak tarza yapılabilirse, iřęörenlerin gelişimine yardımcı olur. Değerlendirme yöntemleri yukarıda açıklanmaya çalışılmıştır. Ülkemizde değerlendirme 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun ilgili maddelerine göre ve 1986 tarihli ve 19255 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği'ne göre yapılır (DMK,1998).

Türkiye'deki sicil sistemi, 657 sayılı DMK'nun 121. maddesinin öngördüğü Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği çıkıncaya kadar, iki ayrı tüzükle düzenlenmiştir (Canman, 1993, 81). Bunlar 5.12.1947 tarihli ve 3/6657 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile kabul edilen Memurların Yeterliklerinin Takdiri Hakkında Tüzük ile, 21.07.1951 tarihli ve 3/13417 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile kabul edilen T.C. Emekli Sandığı ile İlgili Memur ve Hizmetlilerin Sicilleri Üzerine Emekliye Sevleri Hakkında Tüzük'tür (İpek, 1997, 259).

Türk sisteminde değerlendirmenin temel amacı yükselmelerde ve hizmetle ilişkisinin kesilmesinde bir ölçüt hizmeti görmektedir. Değerlendirme ilke olarak sicil amirleri tarafından doldurulacak sicil raporlarına dayanır. Sicil sisteminin özü amirin astlarına önceden belirtilen belli faktörlere göre not vermesi biçiminde özetlenebilir. Devlet Memurları Yasası, sicil raporlarının taşıyacağı sorular, düzenleme zamanı, dolduruluş şekli uygulanacak not sistemi, değerlendirme kurullarının çalışma şekilleri, sicil not defterlerinin tutulması vb. esaslar yönetmeliklerle saptanmıştır (Tutum, 1979, 165).

Eğitim sistemimize bakacak olursak; okul, eğitim sisteminin en işlevsel parçasıdır. Okul aynı zamanda eğitim sisteminin, üretim amaçlı, somut örgütlenmesidir. Toplumun eğitim kavramı ve hizmeti ile özdeştiirdiği kurum okuldur. Okulu diğer eğitim kurumlarından ayıran temel özelliği, insan üzerinde çalışması ve onu farklılaştırmasıdır. Okul bireyi farklılaştırma işlevini öğretim yoluyla gerçekleştirir. Bu özellikleri nedeniyle okul yöneticilerinin ilgi odakları, okullarında gerçekleştirilen öğretim eylemlerine ilişkili olarak toplumun istemleri, sorunları, öğrenciler veliler ve okulda çalışanlardır (Açıkalin, 1998, 2).

Başarılı ve sistemli bir değerlendirme için aşağıda sıralanan üç aşamanın yapılması gerekmektedir (Anderson, 1991, 78).

1. Değerlendirme için planlama, varolan durumu analiz etmek, değerlendirmenin amacını ortaya koymak, hedefi belirlemek ve sonuç olarak değerlendirme ölçütlerine karar vermektir.
2. Bilgi toplama, planlanan faaliyetlerin ve bu faaliyetlerin sonuçlarının izlenmesi ve ölçülmesi.
3. Bilgiyi kullanma, elde edilen bilgileri yorumlama ve bir sonraki aşama için karar almaktır.

Okul, örgüt ve işleyiş olarak eğitim yönetiminin bağımlı değişkeni konumundadır. Üst düzeyde eğitim politikalarını, planlarını belirleyen; orta kademede bunları yorumlayan eğitim yöneticileridir. Ancak bütün bunların uygulamasını gerçekleştirip, sistemin geri beslemesini sağlayanlar ise ilk düzeydeki okul yöneticileridir. Okul yöneticilerinin hiyerarşik konumları statüleri, rolleri, yeterlikleri diğer eğitim yöneticilerinden farklıdır (Açıkalın, 1998, 4). Okul yönetiminde, yöneticilerin görevleri yasal olarak belirlenmiş ve yönetmeliklerde ayrıntılı olarak yer almıştır.

Okul yönetiminin görevleri beş başlık altında toplanabilir (Taymaz, 1995, 21).

1. Okul işletmesi: Okul yönetiminin görevi, okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Bu alana giren işler, eğitim programlarının amaçlarını gerçekleştirmeye dönük olması gereken, destek veya yardımcı birim hizmetleridir. Okulda tutulması gereken bütün defterlerin kurallarına göre tutulması ve saklanması önemlidir.
2. İşgören işleri: Bir okulda insan kaynağının sağlanması ve yararlanması, gerekli işgören için istekte bulunulması, atanan işgörenin göreve başlatılması, görev yerinin değiştirilmesi, gerektiğinde



ödüllendirilmesi, cezalandırılması, yetiştirilmesi, yükseltilmesi ve gerekli durumlarda işine son verilmesine ilişkin işlemleri kapsar.

3. Öğrenci işleri: Öğrencinin kaydolduğu okula uyumu ile başarısı arasında sıkı bir ilişki vardır. Bu nedenle okul yönetimi öğrenci aday kaydı ile başlayan ve mezun oluncaya kadar devam eden süre içinde öğrencinin rollerini ve beklentilerini dengeli olarak sürdürmeye çalışır.
4. Öğretim ile ilgili işler: Toplumun beklentileri ve sosyal yapısı ile okullara devam eden öğrencilerin istek ve ihtiyaçları değiştikçe, öğrenim programlarında belirlenen amaç, kapsam ve yöntemin değiştirilmesi ve geliştirilmesi gerekir. Okulda eğitim-öğretim için en uygun ortamı oluşturma, yıllık öğretim planlarının hazırlanması, ders araç gereçlerinin sağlanması gibi yükümlülüklerin okul yönetimi tarafından yerine getirilmesi gerekmektedir.
5. Eğitim ile ilgili işler: Okulda rehberlik hizmetlerinin yürütülmesi, öğrenci disiplin işleri, eğitici çalışmalar, okul-aile birliği ve okul koruma derneğinin kurulması, okul çevre ilişkilerinin düzenlenmesi gibi işlerdir.

Ülkemizde, okul yöneticisinin görev tanımı, Milli Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisinin 38.maddesinde yer almıştır. Buna göre, Okul müdürü, kanun, yönetmelik, ve emirlerin sınırı içinde okulun bütün işlerini yürütmeye, düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Bundan başka, okulun bina ve eşyalarının korunması, iyi kullanılması, temizliği ve düzeni sağlamak ve ilgili görev sahiplerini yakından izlemekle yükümlüdür. Öğretim işlerini herhangi bir aksamaya yer vermeden yürütür. Bunun için ders yılı başında öğretmenlerden öğretimle ilgili yıllık plan alır. Bu planın uygulanıp uygulanmadığını izler ve denetler. Öğretmenlerin eğitim ve öğretimle ilgili planlarını kontrol ve tasdik eder. Derslerin birbiri ile uyumlu bir şekilde okutulmasını ve aynı ders grubu ile ilgili öğretmenlere aynı sınıfta ders veren öğretmenler arasında işbirliği yapılmasını sağlar. Ders içi ve ders dışı çalışmalarında gördüğü aksamlar ve alınması gereken önlemler hakkında öğretmenlerle ayrı ayrı görüşür. Öğrencilerin laboratuvar, atölye, spor salonu ve kitaplıklardan yararlanmaları için öğretmenlerin aldıkları önlemleri yakından izler. Öğretim yılı başında bütün



öğrencilerin sağlık kontrolünden geçmesini sağlar. Gerek öğrenciler, gerek çevre ile ilgili eğitim-öğretim çalışmaları için çalışma saatleri dışında da okuldan yararlanılması olanaklarını sağlar. Okul-aile birliği ve okul koruma dernekleri ile işbirliği yapar. Diplomaları, tastiknameleri, belgeleri sınıf geçme ve diploma defterlerini onaylar. Memurlar ile öğretmenlerden görevlerini gereği gibi yapmayanlar hakkında yasal yollara başvurur (MEB, 2000).

Okul müdürünün görev tanımı gözden geçirilerek, Milli Eğitim Bakanlığı Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı tarafından tekrar düzenlenmiştir. Bu çalışmada, okul müdürünün okul dışında ve içinde ilişkili olduğu birimler, görevin gerektirdiği nitelikler, kişisel özellikler, görevin gerektirdiği beceriler, çalışma koşulları, okul müdürüne bağlı elemanların görevleri ve sayıları, görev listesi ve yükselme olanakları yer almaktadır. Aşağıda okul müdürünün görev tanımı ayrıntılı olarak verilmiştir (YÖDGED, 1999).

Bu görev tanımına göre okul müdürünün rapor verdiği üst amirleri il/ ilçe milli eğitim müdürüdür.

Okul müdürünün okul içinde ilişkili olduğu birimler; idari personel, öğretmenler, öğrenciler, ve diğer okul personeli.

Okul dışında; öğrenci velileri, okul koruma derneği, okul aile birliği, diğer okul ve kurum müdürleri, il/ilçe milli eğitim müdürlüğü, milli eğitim bakanlığı, yerel yönetimler, gönüllü kuruluşlar, öğrenci taşımacılığı, okul kantin işletmeciliği, okul çevresi, diğer özel ve resmi kuruluşlardır.

1- Eğitim: Asgari öğrenim düzeyi, yüksek öğrenim görmüş olmak.

Tercih: Lisans düzeyinde eğitim görmüş olmak ve eğitim, öğretim, yönetim, işletmecilik veya mesleği ile ilgili diğer alanlarda yayımlanmış eseri bulunmak.

Mesleki eğitim, sertifika: Yönetici seçme sınavından en az 70,

Yönetim alanında ve atanacakları kurum türü esas alınarak yapılan 120 saat süreli hizmetiçi eğitim kursuna katılarak kursun değerlendirme sınavında;

C tipi kurum müdürlüğü için en az 70,

B tipi kurum müdürlüğü için en az 75,  
A tipi kurum müdürlüğü için en az 80 puan almış olmak özel koşulu aranır.

2- Tecrübe: Eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfında olmak veya bu sınıfta görev alacaklarda aranan nitelikleri taşımak,

Öğretmenlik mesliğinde en az beş yıl hizmeti bulunmak,

Atanacağı kuruma branşı itibariyle öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olmak,

Son üç yıllık sicil notu ortalaması iyi dereceden aşağıda olmamak,

Memuriyete engel olacak derecede olmasa dahi (taksirli suçlar hariç) hapis cezasına mahkum edilmemiş ve son beş yıllık hizmet süresi içinde aylıktan kesme (maaş kesimi dahil) cezasından daha ağır disiplin cezası almamış ya da idari görevi adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak,

Özel eğitim kurum müdürlüklerine yapılacak atamalarda özel eğitim alanında en az üç yıl öğretmenlik yapmış olmak,

Zorunlu hizmet bölgeleri dışındaki yerlerde kurum müdürlüklerine atanacaklar, zorunlu bölge hizmetini yapmış ya da bu hizmetten muaf sayılmış olmalıdır.

Duyuru yetkisi Valiliklere ait olanlar için ikinci; duyuru yetkisi Bakanlığa ait olanlar için birinci duyuru ve değerlendirme sonuçlarına göre uygun aday bulunamaması durumunda Bakanlıkça yapılacak duyuru sonucunda;

- Zorunlu hizmet bölgesine dahil Birinci Grup ilerde, her tip kurum müdürlüklerine değerlendirme sınavlarında başarılı olanlar arasında seçilme esası ve kurum tipleri için belirlenmiş puanları almış olma koşulu aranmadan adaylığı kaldırılmış öğretmenler,
- Zorunlu hizmet bölgesine dahil ikinci Grup ilerde, (C) Tipi kurum müdürlüklerine, değerlendirme sınavlarında başarılı olanlar arasından

seçilme esasları ve kurum tipleri için belirlenmiş puanları almış olma koşulu aranmadık en az 4 yıl hizmeti olan öğretmenler, (A) ve (B) tipi kurum müdürlüklerine ise bir alt yönetim kademesine ait atanma koşullarını taşıyanlar,

- Diğer illerdeki (A) ve (B) tipi kurum müdürlüklerine, bir alt yönetim kademesine ait atanma koşullarını taşıyanlar arasından gerçekleştirilecek değerlendirme üzerine atama yapılabilir.

Tercih:

- Yöneticilik tecrübesine sahip olmak,
- Takdirname veya aylıkla ödüllendirilmiş olmak.

### 3) Kişisel Özellikler

Bu göreve atanacaklarda;

- Türkçe'yi açık anlaşılabilir ve yalın bir şekilde kullanabilen;
- Misyon ve vizyon sahibi,
- Temsil yeteneği olan,
- Liderlik, işletmecilik bilgi ve yeteneklerine sahip,
- Sevk ve idare yeteneği olan,
- Dinamik,
- Ekip çalışması anlayışına önem veren,
- Kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanabilen,
- İyi insan ilişkileri kurabilen,
- Güvenilir, adil, sabırlı, dürüst ve anlayışlı olan,
- Objektif değerlendirmeler yapabilen,
- Problem çözebilen,
- Muhakeme-mukayese becerisine sahip,
- Kendisi ile barışık, eleştiriye açık,
- Astları ile uyumlu çalışabilen,
- Yeniliklere açık ve kendini sürekli geliştiren,
- Yetişkin psikolojisini bilen ve buna göre davranan,
- Bakanlığın, İl ve İlçe yönetiminin teşkilat yapısı ile çalışma sistemini iyi bilen,

- Bütçe uygulamaları, inceleme, soruşturma değerlendirme ve alanındaki konularda bilgili tecrübeli ve yönetim bilgisine sahip Bir eleman olma özelliği aranır.

#### 4) Yabancı Dil

#### GEREKEN BECERİLER

- a. Makine ve ekipman kullanma becerisi
  - Bilgisayar kullanabilmelidir.
  - Yazı makinesi, data show, faks, tepegöz, hesap makinesi, fotokopi vb. gibi ofis ekipmanlarını kullanabilenler tercih edilir.
- b. Özel bilgi ve yetenek
  - Yönetim fonksiyonlarını bilmek ve uygulamak

#### ÇALIŞMA KOŞULLARI

- a. İş ortamı
  - Görev büro ortamındadır.
- b. İş riski
  - İş riski bulunmamaktadır.
- c. Ulaşım
  - Toplu taşıma ve kurum hizmet araçlarıyla.
- d. Çalışmanın zamanı ve saati, yemek saati
  - Çalışma günleri; 8.30—17.30, yemek saati ise 12.30—13.30 saatleri arasında olup 5 iş gününü kapsar. Görevin gerektirdiği durumlarda mesai saatleri dışında da çalışma yapılabilir.
- e. Çalışmanın sürekli yada geçici olması
  - Sürekli
- f. Kılık-kıyafet
  - İlgili yönetmelikte belirtildiği biçimdedir.
- g. Fiziksel özellikler (gerektiğinde)
  - Görevini yapmaya engel bedensel ve ruhsal bakımdan bir durumunun bulunmaması gerekir.

BU GÖREVDKİ KİŞİYE BAĞLI

ELEMANLARIN GÖREVLERİ VE SAYILARI

Okulda görevli öğretmenler ile tüm idari, teknik ve diğer personel

**GÖREV LİSTESİ:**

1. Eğitim lideri olarak okuldaki eğitim-öğretim ve yönetim görevlerini kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, emir ve çalışma plan ve programlarına uygun olarak yürütür.
2. Okulu için vizyon ve misyon geliştirir.
3. Milli Eğitim Temel Kanunu'nda belirlenen temel ilke ve amaçların yanında okulun özel amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışma planlarını yapar, uygular ve denetler. Okuldaki eğitim-öğretim ve yönetimin bir disiplin içerisinde yürütülmesini sağlar.
4. Eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırmak, eğitimin kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli araştırmaları yapar, araştırmalara dayalı iyileştirme projeleri hazırlayarak amirlerinin onayına sunar, onaylanan projeleri uygular ve sonuçlarını değerlendirir. Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik planlar hazırlar ve buna dayalı olarak okulun gelişim planını hazırlar ve bu planının uygulamaya geçirilmesini sağlar.
5. Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemleri alır.
6. Okulda ahenkli çalışma düzenini kurar.
7. Okuldaki bütün çalışmaları ilgililerle işbirliği yaparak öğretim yılı başlamadan önce planlar ve düzenler.
8. Personelin görevlendirilmesinde görev tanımlarına uygunluk esasını gözönünde bulundurur.
9. Yıllık, ünite ve günlük planların eğitim programlarına göre hazırlanmasında ve diğer çalışmalarda öğretmenlere rehberlik eder, öğretmenlerin çalışmalarını denetler.
10. Öğretmenlerden ders yılı başında yıllık plan alır, planları tasdik eder, uygulanıp, uygulanmadığını denetler.
11. Okulda sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturmak amacıyla öğretmenler kuruluna başkanlık eder. Sınıf. zümre vb. öğretmenler kurullarının çalışmalarını izler. Gerektiğinde bu kurulları toplantıya çağırır. Kurulda alınan kararları onaylar, uygulamaya koyar ve gerekli gördüklerini üst makamlara bildirir.
12. Okuldaki personelin görev ve sorumluluk alanlarında yapılan işbölümü çerçevesinde okuldaki iş ve işlemlerin sağlıklı yürütülmesi ile ilgili koordinasyon, rehberlik ve değerlendirme faaliyetlerini yürütür.

13. Öğretmenlerin meslekleri ile ilgili alanlarda yetişmelerini teşvik eder ve bu konuda gerekli tedbirleri alır. Ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin derslerini ve diğer faaliyetlerini yakından izler.
14. Ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlar.
15. Gerektiğinde astlarına yetki devri yaparak, işlerin daha süratli yürütülmesini sağlar.
16. Personele güven verici, demokratik kurallar içerisinde sevgi ve saygı esasları doğrultusunda örnek davranış ve tutum ile etkili bir kişilik sergiler. Personel arasında işbirliğinin tesisini, uyumunu sağlar ve yol gösterici bir rol oynar.
17. Personelin görev ve sorumluluklarını verimli ve kaliteli olarak yerine getirmelerini sağlayıcı tedbirler alır.
18. Personelin performansını sürekli gözetip değerlendirerek, verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırır, personelin yeteneklerini gözönünde bulundurarak istihdam eder, onlara rehberlik eder, işbaşında yetişmelerini sağlar, daha üst kademeye hazırlanmalarına yardımcı olur.
19. Okuldaki her düzeydeki personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit eder ve bu tespitler çerçevesinde personelin yetişmesi ile ilgili gerekli tedbirleri alır.
20. Personelin sicil raporlarını düzenleyerek zamanında ilgili makamlara gönderir.
21. Görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive eder.
22. Görevlerin gereği gibi yapılmaması durumunda kanuni yetkisini kullanır.
23. Bayrak törenlerinin yönetmelik hükümlerine göre yapılmasında sorumludur.
24. İzinli veya görevli olarak okuldan ayrıldığı zamanlarda öncelikle müdür baş yardımcısı, bulunmadığı takdirde müdür yardımcılarından birisine vekalet verir.
25. Özürleri sebebiyle görevlerine gelmeyen yönetici, öğretmen ve diğer personelin yerine hizmetlerin aksamaması için uygun görevlendirme ile gerekli önlemleri alır.
26. Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler verir.
27. Okuldaki rehberlik hizmetlerine başkanlık eder, yürütülmesi için gerekli tedbirleri alır.
28. Aday personelin yetişmesi için gereken tedbirleri alır.
29. Öğrencilere istendik davranışları kazandırıcı ve disiplin kuruluna havale edilecek disiplin olaylarını önleyici her türlü tedbirleri alır.

30. Ders dışı eğitici, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler ile milli gün ve haftalara ilişkin faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlar. Derslerle ilgili uygulamaya ilişkin gerekli izinleri alarak gezi ve incelemelerin yapılmasını sağlar.
31. Özel eğitimi gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri alır.
32. Yatılı öğrencilerin disiplin, düzen ve temizliğinin itina ile yürütülmesini sağlar.
33. Evcil çıkacak yatılı öğrencilerin işlemlerini, ziyaretçi kabul etme saat ve yerleri düzenler.
34. Banyo, çamaşırhane, bulaşıkhanesi, yatakhane, tuvalet ve lavaboların temiz ve tertipli tutulmasını sağlar.
35. Etütlerin zamanında ve verimli olarak yürütülmesi için gereken tedbirleri alır.
36. Ambarlardan, tabelaya göre (varsa diyet uzmanı ile) günlük erzak çıkarılmasını ve pişirilmesini kontrol ettirir.
37. Nöbet çizelge ve defterlerini kontrol ederek, 24 saat süren nöbetlerin yükümlülüklerine göre titizlikle tutulmasını sağlar.
38. Küçük çocukların bakımlarıyla ilgilenen yardımcı personelin çalışmalarını izler.
39. Okulun tatil olduğu zamanlarda okulda kalmak zorunda olan öğrenciler için gerekli kararları verir.
40. Revirdeki sağlık hizmetlerinin ve muayenelerin durumuyla ilgili kendine bildirilen ve gereken tedbirleri aldırır.
41. Muayene ve Teslim Alma Komisyonu'nun muayene ve teslim alma işlemleriyle ilgili kararlarını onaylar.
42. Okulun öğretmenleri veya ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında öğretmenlik yapanlar arasından, pansiyonlar için ihtiyaç duyulan belletici görevlendirilmesini teklif eder.
43. İnsan, zaman, para, malzeme ve yer unsurlarının en etkin ve verimli kullanımı amacıyla okulun derslik, laboratuvar, kütüphane ve diğer tesisleri ile ilgili araç ve gereci hizmete hazır bulundurur. Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak zenginleştirir.
44. Okul, bina ve tesislerinin kullanımı, bakımı, temizliği, yangına karşı korunmaları ve güvenliği için gereken tedbirleri alır. Çağın ve çevrenin gelişen ve değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kaliteli eğitim ortamlarının oluşturulmasını sağlar.



45. Ders araç ve gerecinin temini, verimli kullanılması, korunması, bakımı, temizliği ve düzeni için gerekli tedbirleri alır.
46. Eğitim ve öğretim faaliyetlerini planlarken çevre imkan ve ihtiyaçlarını gözönünde bulundurur.
47. Okulun kültürel gelişim ve eğitim merkezi olduğu ilkesinden hareketle yakın çevre ile ilişki kurulmasına ve velilerle sıkı bir işbirliğinin sağlanmasına önem verir. Okulun imkanlarını çevreye açarak okulun bulunduğu bölgenin bilim ve kültür merkezi haline gelmesini sağlar. Çevre imkanlarından okulun, bulunduğu bölgenin bilim ve kültür merkezi haline gelmesini sağlar. Çevre imkanlarından okulun, okulun imkanlarında da çevrenin eğitim amaçlı olarak yararlanmasını sağlar.
48. Okulun iç (İdari personel, öğretmen, öğrenci, yardımcı personel ve diğer personel) ve dış öğeleriyle (Okul Koruma Derneği, Okul Aile Birliği vb. gibi) işbirliği içinde çalışır.
49. Öğretmenlerin laboratuvar, kütüphane ve spor salonları gibi sosyal tesisleri kullanmalarını izler.
50. Okulda çıkarılan dergi, gazete ve duvar gazetesinin bütün yazılarından müdür sorumludur.
51. Okulda gösterilecek çeşitli film ve gösterilerle ilgili gerekli incelemeler yaptırarak uygun gördüklerini onaylar ve gösteriye açar.
52. Okulda yetiştirme kursu açılmasını teklif eder.
53. Haftalık ders programı, günlük çalışma ve nöbet çizelgelerinin düzenlenmesini sağlar, onaylar ve uygulamaya koyar.
54. Diploma, tasdikname, öğrenci karnesi, öğrenim belgesi, öğrenci kaydı, harcama kağıtları, bordroları vb. evrakı onaylar.
55. Gelen yazılardan personelin bilgilendirilmesi gerekenleri ilgililere duyurur.
56. Tüm personelin hasta sevk evrakını imzalar ve hastalık izinlerini onaylar.
57. Öğretim yılı başında ve gerektiğinde okulda sağlık taraması yapılmasını sağlar.
58. Taşımali sistem ile okula gelen öğrenciler için gerekli güvenlik tedbirlerinin alınmasını sağlar.
59. Göreve başlama ve görevden ayrılma halinde okulun demirbaşlarını Ayniyat Talimatnamesi hükümlerine göre devir ve teslim işlemlerini yapar.
60. YİBO Döner Sermaye İşletmesini yönetim işlerinde tek başına sorumlu olarak yönetir ve işletmeyi temsil eder.



61. Okulun ayniyat, gelir-gider, bütçe ile ilgili işlemlerinin mevzuatına göre yürütülmesini sağlar.
62. Ödeneklerin zamanında ve yerinde harcanması ile ilgili işlemleri titizlikle yapar.
63. Okulla ilgili olağanüstü halleri ilgili makama bildirir.
64. İstenildiğinde yürüttüğü çalışmaların herhangi bir aşamasının sonucunu amirine rapor eder.
65. Yapılan rutin işleri standartlaştırır.
66. İlgili mevzuatta okul yönetimine ilişkin belirtilen diğer görevleri yapar.

## YÜKSELME

- Görevli olduğu okul tipinin bir üst tipi okulun müdürlüğü
- İl ve ilçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nde Şube Müdürlüğü'dür.

Amerika'da yapılan bir çalışmaya göre okul müdürünün görev tanımı aşağıda açıklanmıştır (NSBA,1987).

Okul müdürünün nitelikleri:

1. Alanda temel bir çalışma ve gerekli derece.
2. Gerekli süre ve türde iş deneyimi.
3. Yönetim kurulu tarafından uygun bulunan ve kabul edilen yukarıdaki niteliklere sahip olmak.

Bağlı olunan kişi: Yönetim Kurulu ya da bölge eğitim görevlisi tarafından görevlendirilen kişi

İş amacı : Her öğrencinin eğitimsel gelişimini sağlamak için liderlik, danışmanlık ve yönetim becerilerini kullanmak.

### İş sorumlulukları

1. Okulda etkili bir öğrenme ortamı oluşturmak ve sürdürmek.
2. Okulun belirli ihtiyaçlarını karşılayacak programları tasarlamak ve başlatmak.
3. Okul aktivitelerinden ve problemlerinden müfettişleri haberdar etmek.
4. Okul yönetimi ve öğretim konusunda tavsiyede bulunmak.

5. Okul bütçesinin hazırlanması; yönetime yardım etmek veya okul bütçesini hazırlamak, veya önermek ve gelirleri denetlemek.
6. Bütün büro kayıtlarının ve raporlarını saklama ve denetlemek.
7. Okul yönetimi için gerekli bütün raporların, kayıtların, listelerin hazırlanması ve denetleme.
8. Okul sorunları ile ilgili olarak merkezi yönetim görevlileri ile çalışma.
9. Müfettişi onun sorumluluğundaki rutin olaylar kadar olaganüstü durumlar, olaylar ve aktiviteler hakkında da bilgilendirmek veya bölge politikalarını ve yönetsel düzenlemeleri yorumlamak ve uygulamak.
10. Yönetim kurulunun bütün politikalarına ve düzenlemelerine okuldaki görevliler ve öğrencilerin riayet etmelerini gözlemek ve bunların uygulanması konusunda sorumluluk alma.
11. Öğrenci ve aileleriyle aktif bir ilişki sürdürmek.
12. Okuldaki eğitim ve yönetim sürecinin verimliliğini sağlayacak planlama yapmak.
13. Öğretmen programına klavuzlu, önceliklerin saptanması ve gelişmelere öncülük edilmesi.
14. Öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde geliştirilmiş klavuza göre sınıf planlarını oluşturmak.
15. Gelişme gözden geçirme ve program değerlendirmesine yardımcı olmak.
16. Öğrencilerin bireysel eğitimleri ve gelişmelerini sağlayacak programlara rehberlik etmek.
17. Mevzuata uygun olarak öğrenci haklarını sağlamak.
18. Uygun öğrenci davranışı ve öğrenci disiplini için yönetmelik oluşturmak.
19. Öğrencilerin başarılarını ortaya çıkaracak özel geceleri düzenli olarak tertip etmek ve okul sponsorluğunda aktiviteler girişimler ve spor faaliyetleri tertip etmek.
20. Öğrenci aktiviteleri için çeşitli yerel kaynakların kontrolü ve sürdürülmesi.
21. Öğrencilerin katılımlarını ve kayıtların doğru tutulmasını kontrol etmek ve sağlamak.
22. Öğrenci sağlığının korunması için gerekli sorumlulukları üstlenmek.
23. Üye olduğu mesleki örgütlerle ilişkilerdeki katılımın yanında kendi kişisel gelişimini sağlama; yerel, eyalet ve ulusal düzeydeki toplantılara katılma; çeşitli kurslara katılma vb. sorumlulukları üstlenmek.

24. Profesyonel toplantılara katılarak gazete ve diğer basılanları okuyarak ve problemleri bölgede yer alan diğerleriyle tartışarak gelişmeleri ve değişimleri günü gününe takip etmek.
25. Okul örgütünün gelişmesi ve büyümesi için bölgesel ulusal toplantılara ya da yüksek düzeyde kurslara katılmak.
26. Okul görevlilerinin değerlendirilmesine işe alınmasına, atanmasına, eğitimine yardımcı olmak.
27. Öğretim sürecinde danışmanlık yapmak.
28. Öğretim planının ve her özel görevi onaylamak.
29. Okula yeni gelen personele oryantasyon eğitimi vermek.
30. Bireysel ya da grup performansı ile ilgili personele danışmanlık ve değerlendirme yapmak.
31. Okulda gerekli toplantıları idare etmek.
32. Öğretmenlerin hizmetiçinde yetiştirilmesi ve oryantasyon eğitimine yardım etmek.
33. Yetersiz öğretmenlerin yer değiştirmesinde geliştirilmiş prosedürüne göre tavsiyede bulunma.
34. Öğretmenler ve aileleriyle özel toplantılar düzenlemek.
35. Okul binası ve çevresinin yönetimi ve güvenliği için sorumluluğu belirleme.
36. Akademik ve akademik olmayan amaçlar için günlük okul faaliyetlere danışmanlık yapmak.
37. Okulda yangın ve acil durumlar için program hazırlamak ve tatbikat yaptırmak.
38. Yönetim kurulu politikasına uygun olarak okulda ortaya çıkan sivil itaatsizlik durumlarına liderlik yapmak.
39. Okulun ders dışı eğitsel faaliyetlerine danışmanlık yapmak ve değerlendirmek.
40. Müdür toplantılarına, görüşmelere ve diğer tartışmalara katılmak.
41. Okuldaki bütün komite ve danışma kurulunun eski üyelerine hizmet vermek.
42. Öğretmenlerin eğitimi ve eğitimin hazırlanması çerçevesinde kolej ve üniversitedeki yetkililerle işbirliği yapmak.
43. İsteyenlere yazılı ve sözlü bilgi vermek.
44. Bütün okul yazışmaları ve haberler için sorumluluğu belirlemek.
45. Kendi okulu için halkla ilişkiler programını organize etme ve yönetmek.

46. Toplum ve okul arasında bağ olmak, okul politikalarını ve aktivitelerini yorumlarla açıklamak ve okul hayatına toplum katılımını cesaretlendirmek veya bütün okul amaç ve programlarını destekleme ve geliştirmesine yardım etmek için yerel toplum grupları ve kişileri ile ilişki oluşturmak ve bu ilişkileri sürdürmek.
47. Bölge eğitim görevlisi tarafından yönetilen toplantılara katılma ve bazı komitelerde üye olarak görev yapma.
48. Müdürün yokluğunda okul için sorumluluğu belirlemek için personeli görevlendirmedir.

Yukarıda verilen iki görev tanımını karşılaştırsak bizdeki modelin daha çok mevzuta yönelik olduğunu ve bürokratik işlemleri yerine getirmekle ilgili olduğunu görebiliriz. Oysa Amerika'da yapılan görev tanımında ise okul yöneticisi daha çok eğitim-öğretim işleriyle ilgilenmektedir.

Çağdaş okul yöneticisinin Açıklan'ın da (1998) belirttiği gibi ; kapsamlı insan bilgisine ulaşmış, etkili iletişim becerisine sahip, liderlik özellikleri baskın, ana dilini doğru ve güzel kullanabilen, felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüş, yabancı dil bilen, iletişim teknolojilerine hakim, bilgiyi yöneten, beden ve ruh yönünden sağlıklı, eğitime inanmış yönetici olması beklenmektedir.

Aynı zamanda, Karip ve Köksal (1999, 193) da son yirmi yıl içinde yapılan çalışmaların, okullarda başarının anahtarının okul yöneticileri olduğu sonucuna varıldığı belirtmişlerdir. Bunun temelinde etkili okul araştırmaları vardır.

Etkili okulla ilgili araştırmalar, okul yöneticisinin etkili okulun kritik önemdeki etkenlerden birisi olduğunu göstermiştir. Kolf ve arkadaşlarına göre etkili yönetici, öğrencinin her yönden, gelişmesine -bilişsel, duyuşsal, psikomotor, sosyal ve estetik yönden- olanak veren en uygun öğrenme çevresini sağlayan liderdir. Bu yazarlar, araştırmalarında aşağıdaki özellik ve yeterlikleri okul yöneticilerinde saptamışlardır. Balcı'ya göre bu özellikler aşağıda sıralanmıştır (Balcı, 1993, 22).

Temel yönetici özellikleri: Fikir, bilgi, kültür ve sanat dünyasını bütünleştirebilme. Başkalarına eşit şekilde ve bireyler olarak ilgi gösterme. Girişimcilik ve merak gösterme. Aklını ve yargı gücünü kullanma. İkna yolu ile başkalarının üretkenliğini artırma. İnsanlarla açık ve dürüst olarak ilişkiye girebilme. Başkalarına kendilerini sınavabilecekleri bir çevre sağlayabilme.

İşlev ve yeterlikleri: Öğrenme çevresinin yaratılması. Öğrencilerin öğrenme ihtiyaçlarının sağlanması. Uygun bir öğretim ortamının geliştirilmesi. Personelin geliştirilmesi. Öğrenme çevresinin yaratılması için toplum kaynakları ile işbirliği yapma. Bina ve finansman yönetimidir.

Etkili okul yöneticileri okul programlarının geliştirilmesine ve öğrenme-öğretme ortamının düzenlenmesine önem verirler (Çelik, 1999, 44). Waller, Buttery ve Bland de etkili müdürün; öğrenci başarısı ve programının önemini vurgulama, pozitif bir öğretimsel çevre sağlama, öğrenci performansını değerlendirme, öğretimsel planları geliştirme, öğretmeni destekleme ve iletişimi kolaylaştırma gibi özellikler taşıdığını ileri sürmektedir (Griffith, 1999, 268, Aktaran, Dağlı, 2000, 434).

Etkili okul yöneticileri, okulun örgütsel amaçları ile bütünleşme sağlar. Sınıf içi etkinliklere ve okulun öncelikli öğretimsel hedeflerine yönelik ortak vizyon geliştirir (Çelik, 1999, 45).

Günümüz okul yöneticileri etkili okul ve eğitimsel liderlik çerçevesinde yukarıda sayılan bir çok özelliğe sahip olmalıdır. Okullarımızda kendini yenileyen geliştiren, okulundaki öğretmen, diğer personel ve öğrencilerin de kendilerini geliştirmesine imkan sağlayan yöneticilere ihtiyacımız vardır. İlköğretim müfettişlerinin yönetici değerlendirmesi Ocak 2000 tarih ve 2508 sayılı tebliğler derginde yer alan yönetici teftiş formuna göre yapılırken, kendini yetiştirme ve hizmetiçi eğitim gereksiniminin değerlendirilmesi Şubat 2001 tarihinde yayınlanan 2521 sayılı Tebliğler dergisinde yayınlanan yönetici teftiş formuna eklenmiştir ( Ek: 6 ).

## İlgili Araştırmalar

Doğrudan ilköğretim okul yönetici performansı değerlendirilmesi ile ilgili Türkiye’de yapılan araştırmaya rastlanmamıştır. Türkiye’de yapılan araştırmaların saptanması için Yükseköğretim Kurulu (YÖK) Dökümantasyon Merkezinden, ve diğer üniversitelerin kütüphanelerinden yararlanılmıştır. Yurt dışında yapılan araştırmalar için Hacettepe Üniversitesi Kütüphanesinden yararlanılmıştır. Bu araştırma ile dolaylı da olsa ilişkisi kurulabilen araştırmalar kısaca açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırmalar yapıldıkları tarih sırasına göre verilmiştir.

### Türkiye’de Yapılan İlgili Araştırmalar

Başar (1988) “Öğretmen Değerlendirme” adlı çalışmasında, mevcut öğretmen değerlendirme modelini değiştirmeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini Ankara bölgesindeki bakanlık müfettişleri, ilköğretim müfettişleri, İzmir’de Haziran 1987 yılında hizmetiçi eğitime alınmış orta öğretim okul müdürleri, Anadolu liselerinde öğretmen olarak yetiştirilmek amacıyla, Haziran, Eylül 1987 yılında Ankara’da yabancı dil kursuna alınan matematik, fen bilgisi, fizik, kimya, biyoloji öğretmenlerinden toplam 305 kişi oluşturmaktadır. Kullanmış olduğu model sürece dayalı, ölçümleri dolaylı, değerlendirme de öznelidir. Çalışmada önerilen modele göre, öğretmenin öğrenciye bir yıllık sürede yaptığı katkı payı bulunmaya çalışılmıştır. Bunu anlamak için öğrenci başarısını etkileyen temel değişkenler belirlenmeye çalışılmış, bunlar öğretmene, öğrenciye, okula, aileye çevreye ait olmak üzere gruplanmıştır. Bu değişkenlerden öğretmen dışında kalanların etkilerinin belirlenmesiyle öğretmen katkısının hesaplanacağı varsayılmıştır. Modelin birinci boyutu, ürüne yapılan katkıyı belirlemede kullanılmıştır. Dersyılı başı ve sonunda, ilköğretimde sınıf, orta öğretimde ise ders için yapılan ölçümler, “bu sınıftaki öğrencilerde, artırılabilir olanın yüzde kaçını artırılabilmiş” sorusunu yanıtlamak için kullanılmıştır.

Öğretmenin gösterdiği çaba düzeyi, modelin ikinci boyutunu oluşturmaktadır. Okul yöneticisine, yıl içinde sürekli izlenecek olan bu çabanın öğeleri, ders hazırlıkları, ders süreci, ders dışı etkinlikler ve

öğrencilerle ilgilenme olarak belirlenmiştir. Bu öğelerin ağırlıkları, sırasıyla, iki, üç, iki ve bir olarak verilmiş, bu ağırlıkların ölçüm puanlarıyla çarpılması öngörülmüştür. Üçüncü boyut, olanakları içermektedir. Bunlar, ağırlığı üç olan öğrenci gizilgücü, iki ağırlıklı okul ve olanakları, birbuçuk ağırlıklı aile durumu ve yarım ağırlıklı okul ve aile çevresinin olanakları öğelerinden oluşmaktadır. Modele göre yapılan ölçümler, sonunda yüz üzerinden hesaplanmış modelin üç boyutuna ilişkin üç veriye götürmüştür. Bu üç rakam, “öğretmen, eğer çabası düzeyinde olanak bulsaydı, ürüne yapılan katkı ne olurdu” sorusunu yanıtlayan bir formüle göre birleştirilerek tek bir rakama ulaşılmaktadır. Bu rakam, öğretmenin o yılki katkı payı ve çabasının ortalaması olarak onun yüz üzerinden hesaplanmış değerlendirme puanı olmuştur. Bu puan, beş dereceli bir ölçünle karşılaştırılarak, öğretmen için şu beş yargının verilmesi sonucunu getirmiştir. Başarısız, az başarılı, orta, çok başarılı, üstün başarılı. Denekler kullanılmakta olan ve daha çok öğretmenin kişisel özelliklerine yönelik olan modelin öğelerini de benimsediklerini belirtmişlerdir.

Erken'nin (1990) “Öğretmenlerin Sicil Sistemini Değerlendirmesi” konulu çalışmasının amacı, Milli Eğitim Bakanlığı ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin sicil değerlendirmesi ile ilgili problemleri tespit etmek, öğretmenlerin değerlendirilmeye bakış açılarını belirlemek ve objektif bir değerlendirme sisteminin geliştirilmesine katkıda bulunmaktır. Araştırma tarama modelidir. Araştırma evreni, Ankara ili beş merkez ilçesinde çalışan ortaöğretim kurumları öğretmenleridir. Toplam olarak 500 öğretmene anket gönderilmiş ve bunun % 86 sı (430) geri dönmüştür. Araştırma sonucunda; Sicil raporundaki sır saklama, güvenilir olma, yalan söyleme, kin, kıskançlık gibi kişisel özellikleri değerlendiren ölçütlerin kullanılmasının gereksizliği ileri sürülmüştür. Öğretmenler özellikle ders dışı görevlerini yerine getirmesi, derse hazırlık ve sınıf hakimiyetinin değerlendirmeye alınmadığını ve mevcut değerlendirme sisteminin öğretmenleri değerlendirmedeği görüşünü dile getirmişlerdir. Ayrıca öğretmenlerin tecrübeleri arttıkça değerlendirme sistemine daha kuşkucu bakmaktadırlar. Öğretmenlerin yeni bir değerlendirme sistemi istedikleri ortaya çıkmıştır. Değerlendirmenin açık yapılması ve sonuçlarının bildirilmesi büyük ölçüde istenilen bir sonuçtur. Değerlendirme sonucunda hizmetiçi eğitim fikrine öğretmenler olumlu yaklaşmışlardır. Öğretmenler değerlendirmelerde



öğrencilerin ve görev yaptıkları okulların sahip oldukları özelliklerin ölçüt olarak alınmasının getirekliliğini büyük bir oranda ifade etmişlerdir.

Birinci (1995) "Performans Değerlendirme Sonuçlarının Ücretlere Yansıtılması ve Konuyla İlgili Bir Örnek Olay" çalışmasında; performans değerlendirme sonuçlarının en çok ücretleri etkilemesi gerektiği sonucu ortaya koymuştur. Halk Leasing Finansal Kiralama A.Ş de yapılan örnek çalışmada, şirkette performans değerlendirme sistemi kurulurken yöneticilere ve tüm personele eğitim verilmiş ve çalışanların sisteme güvenirliliği araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, başarılı bir performans değerlendirme için değerlendirme yapacak olan yöneticilerin, astlarını dönem boyunca dikkatli bir biçimde gözlemleri, gerekli notları almaları, astın gelişim ve performansını izlemek için kendilerine özgü yöntemler geliştirilmesinin gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Battal (1996) "Performans Değerlendirme ve Türk Silahlı Kuvvetleri İçin Yeni Bir Performans Değerlendirme Sistemi Modeli Önerisi" adlı çalışmasında; bir örgütün hayatta kalabilmesi için, yaşamını sürdürebilmesi için performans değerlendirmesinin vazgeçilmez bir amaç olduğu sonucuna varmıştır. Araştırmada dünyadaki performans değerlendirme literatürünü inceleyerek uygulamaları görmek ve bunların ışığında Silahlı Kuvvetlerin mevcut değerlendirme sisteminin aksayan yönleri ortaya konulmuştur. Araştırmada evrensel olarak doğru bir değerlendirme sisteminin olmadığı kabul edilmiştir. Silahlı Kuvvetler için kişilik özelliklerinin değerlendirilmesi önemlidir. Ancak mevcut değerlendirme sistemine göre kişilik özelliklerinin 70 puanlık bir bölümü kapsamı eleştirilebilir. Bu araştırmanın uygulama kısmı 340 subay üzerinde yapılmıştır. Subaylar uygulanan performans değerlendirme sistemine ilişkin uygulama ve yeni bir sistemden beklentilerini dile getirmişlerdir. Uygulama sonucunda;

- a) Şu ana kadar yapılan değerlendirme sonuçlarından "kısmen" bilgi sahibi oldukları ortaya çıkmıştır.
- b) Subayların değerlendirme kriterleri hakkında, "pek az" bilgisi olduğu ortaya çıkmıştır.
- c) Subaylar, amirlerinin başarılarının ölçülmesi için "pek az" çaba harcadığına inanmaktadırlar.



- d) Son alınan sicilin mevcut performansı ne kadar yansıttığı sorusuna “kısmen” cevabını vermişlerdir.
- e) Mevcut değerlendirme sistemini “pek az” güvenilir bulmuşlardır.
- f) Subayların “pek az”a yakını mevcut sistemi adil ve objektif bulmaktadır.

Bütün bu sonuçlar ışığında yeni bir performans değerlendirme sistemine ihtiyaç duyulduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırma ile yeni modellerle ilgili subayların bazı beklentileri de öğrenilmeye çalışılmıştır. Değerlendirmenin gelişim amaçlı yapılması gerektiği, değerlendirmenin sadece üstler tarafından yapılmaması, değerlendirme sonuçlarının ücret ve terfilerine ve yurt dışı gidişte etki etmesi, değerlendirmenin yılda bir yapılması, değerlendirmenin 1.ve 2. sicil amiri tarafından yapılması gerektiği,değerlendirmenin açık yapılması sonuçları ortaya çıkmıştır.

Bahçe (1997) “İşletmelerde Performans Değerlendirme ve Uygulamadan Bir Örnek”adlı çalışmasında uygulamasını özel bir dershanede yapmıştır. Araştırmada öğretmenin performansını etkileyecek faktörler üzerinde durulmuştur. Genç öğretmenlerin performanslarının daha yüksek çıktığı görülmüştür. Ayrıca öğretmenlerdeki stresin performanslarını olumsuz şekilde etkilediği görülmüştür.

Akcan (1998) “Öğretmenlerin Değerlendirilmesi Ölçütleri Konusunda İlköğretim Denetçilerinin Görüşleri” adlı çalışmasında, ilköğretim denetçilerinin, öğretmenlerin değerlendirilmesinde gözetilmesi gereken özellikler ile ilgili görüşlerinin neler olduğu, denetçi görüşlerinin, onların öğrenim ve kıdem durumlarına göre değişip değişmedi incelemiştir. Araştırmanın evreni 1996-1997 öğretim yılında İstanbul ilinde görevli olan 235 ilköğretim müfettişidir. Örnekleme, random yöntemiyle seçilen 84 ilköğretim müfettişidir. Araştırmada varyans analizi ve t testi ile denetçilerin öğretmenlerin değerlendirilmesinde gözetilmesi gereken özelliklere ilişkin görüşler ile kişisel değişkenler arasındaki farka bakılmıştır. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin değerlendirilmesinde denetçiler, ürün, süreç ve olanaklar boyutlarına ilişkin yirmidokuz özellikten, yirmidördünü yüksek düzeyde benimsemişlerdir. Bunlar; öğretmenin, öğrencilerini tanımaya yönelik çalışmaları, öğrencilerde ilgi istek uyandırması,

bilgi beceri açısından hazırlığı, öğrencilerin sorunlarıyla ilgilenme, araç-gereç hazırlığı, ders içinde plan ve amaca yönelik çaba harcaması, uygun yöntem seçip uygulaması, öğrencileri derse hazırlaması, plan yapması, öğrencilerini amaçlar yönünde desteklemesi, okul ve bölge yönetimin tutumu, sınıf-okul etkinliklerinin katkısı, eğitsel kol çalışmaları, sınıftaki öğrenci sayısı, bina olanakları, öğrencilerin okumaya hazır bulunuşluk düzeyleri, ödev çalışmalarıdır. Sonuç olarak ürün, süreç ve olanaklar boyutlarına ilişkin içeren yeni değerlendirme modeline uygun bir değerlendirme formuna ihtiyaç olduğu ortaya çıkmıştır.

Turan (1998) "İşletmelerde Performans Değerlendirme Sistemi ve Buna İlişkin Bir Uygulama" adlı araştırmada personelin işe göre seçilmesi üzerinde durmuştur. Araştırma sonucunda şirketlerin performans değerlendirme sistemlerine daha çok önem vermesi gerektiği ortaya çıkmıştır.

Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığınca (EARGED-2000) yapılan "Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları" adlı çalışma araştırma ile ilgili bir çok konuda yol gösteren bir çalışma olmuştur. Araştırmanın amacı; İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin performans ve sicil değerlendirmesinin kim yada kimler tarafından yapılacağı, hangi zaman aralıklarıyla düzenleneceği, öğretmenlerin performans değerlendirmesinde hangi niteliklerin esas alınacağı, performans etkileyen sorunlar, performans değerlendirme sonuçlarının nerelerde kullanılacağı ve karşılaşılan sorunlarla ilgili ilköğretim müdürlerinin, öğretmenlerin, ilköğretim müfettişlerinin, il milli eğitim ve ilçe milli eğitim müdürlerinin görüşlerini ortaya koymaktır. Araştırmanın evrenini MEB'e bağlı resmi olarak ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler ile okul müdürleri, ilköğretim müfettişleri, il milli eğitim ve ilçe milli eğitim müdürlerini oluşturmaktadır. Toplam 14 ilde, ilköğretim okullarında görev yapan 3174 öğretmen, 487 okul müdürü, 344 ilköğretim müfettişi, 267 il milli eğitim müdür ve yardımcıları ile ilçe milli eğitim müdürlerinden oluşan, toplam 4272 kişi örnekleme oluşturmuştur. Analiz sonucunda, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin performans değerlendirme sürecinde okul müdürü, ilköğretim müfettişleri, zümre öğretmenleri ve öğretmenin kendisinin de yer alması, sicil raporlarının

düzenlenmesinin ise okul müdürleri tarafından yapılmasının istendiği ortaya çıkmıştır.

### **Diğer Ülkelerde Yapılan Araştırmalar**

Yurt dışında yapılan araştırmalar için Hacettepe Üniversitesi Kütüphanesi'nde bulunan Dissertation Abstract'lardan yararlanılmıştır.

Rance (1997) "Minnesota Müdür Değerlendirme Merkezi: Bireysel yetenek boyutu ve toplam performans dereceleme arasındaki kıyaslama adlı araştırmasında Minnesota müdür Değerlendirme Merkezinde (MNPAC) toplam performans dereceleme ve 12 bireysel yetenek boyutu arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Bu 12 boyut; problem analizi, yargılama, örgütlenme yeteneği, karar verme, liderlik, duyarlılık, strese karşı tahammül, sözlü ve yazılı iletişim, ilgilerin oranı, personel motivasyon ve eğitim değerleridir. Bu çalışmaya 1985-1995 arası MNPAC tarafından değerlendirilen 254 müdür katılmıştır. Katılımcının toplam performans dereceleme değişkenleri, cinsiyet, ırk, iş durumu, iş derecesi, profesyonel öğrenim derecesi, bölge türü ve tecrübedir. Analiz sonrası çalışmadaki 254 katılımcının toplam performans dereceleme yüksek olanlar yüksek performans olarak tanımlanmıştır. On iki bireysel yetenek boyutu araştırıldığında 254 katılımcı için aynı olmak üzere performans derecelenmesinin % 50'si problem analize bağlı, % 16 liderlik, % 6'sı örgütlenmedir. Bu üç yetenek Toplam Performans Derecelenmesinin (TPD) % 72'sini kapsamaktadır. Yüksek performans oranları 72 katılımcı için % 29 liderlik yeteneği, % 7 karar vermedir. Bu üç yetenek anlamlı sayılıp TPD %28'ini oluşturmuştur.

Adams (1998) Müdür değerlendirme ve performans çalışmaları ile ilgili yapılan bu çalışmada: Washington eyaletinden seçilmiş bölgelerden müdürlerin, müdür gözetmenlerinin ve müfettişlerin görüşleri alınmıştır. Bu çalışmanın amacı National Policy Board For Education Administration (1993)'nın belirlediği ve tanımladığı 21 performans çalışması referansıya Washington eyaleti içinden seçilmiş beş okul bölgesindeki müdür değerlendirmelerini araştırmaktır. Bu çalışma, hangi genişletilmiş performans çalışmalarının seçilmiş okul bölgelerindeki müdürlerin değerlendirilmesinde kullanıldığı, hangi performans

çalışmalarının geçerli ve önemli kabul edileceğini, günümüzdeki değerlendirme süreçlerinin etkinliğini ve başarı seviyesini belirlemek ve müdürlerin performans değerlendirilmesi için var olan süreçlerin gelişmesine yardımcı olacak bilgileri aktarmak için yürütülmüştür. Beş müfettiş, sekiz müdür gözetmeni ve 24 müdür ile görüşmeler yapılmıştır. Müdür değerlendirme araştırması beş çalışma bölgesindeki 134 müdüre yollandı ve bu çalışma içinde yer alan 84 çalışma geri dönmüştür. Nitel bir analiz yapılmış ve sonuçlar açıklatıcı bir çalışma halinde raporlanmıştır. Bulunan verilere göre iki çalışma, günümüzde kullanılan değerlendirmelerde en önemli ve geçerli olarak, katılanlar tarafından %100 kabul görülmüştür.

- a) Liderlik çalışması
- b) Rehberlik ve çevreyi öğrenme

Ayrıca bulunan verilere göre beş çalışma katılanların % 100'ü tarafından günümüzde ve gelecekte önemli ve geçerli olmayan çalışma olarak kabul görmüştür.

1. Yetki verme,
2. Öğrenci rehberliği ve gelişmesi,
3. Fizyolojik ve kültürel değerler,
4. Politika ve politik davranışlar,
5. Medya ve halkla ilişkiler,

Araştırma göstermiştir ki; müdürlerin %92'si değerlendirme sürecinin etkili olduğuna inanmaktadır. Aşağıda yer alan öneriler beş okul bölgesindekilerce tavsiye edilmiştir.

- a) Performans kriterlerinin yenilenmesi, okul kapanırken sene sonundaki stresi önlemek için hedef belirleme ve final değerlendirme döngüsünün ayarlanması
- b) Daha fazla takım değerlendirmesi veya akran eğitiminin geliştirilmesi. Gözetmenin işini azaltmak ve gelişme için niteliksel fikirlerin artması için

- c) Geliştirilmesi gereken yerlerin belirlenmesine ve müdür döküman okul ilerlemesine yardımcı olacak sürekli ve uzun vadeli bilgi sağlayan güvenilir ölçütlerin geliştirilmesi

Weber (1995) Illinois bölgesi lise düzeyinde müdür değerlendirme çalışmasında Personel Değerlendirme Standartlarına (PDS) göre yayınlanan en iyi uygulama ile karşılaştırılan güncel uygulamalar ve süreçler ele alınmıştır. Bu çalışmanın amacı Illinois'deki liselerdeki müdür değerlendirmenin günümüzdeki statüsünü belirlemek ve onu PDS'nin en iyi uygulaması ile karşılaştırmaktır. Bu araştırmanın temelinde olan altı soru:

- a) Müdürler için uygulanan değerlendirme sisteminin amacı nedir?
- b) Ne tip kriterler kullanılmalıdır?
- c) Her kriter için standart belirlenmeli mi?
- d) Bu süreçte kullanılan ölçütler nelerdir?
- e) Değerlendirme sürecine kimler dahil edilmeli mi?
- f) Eğitim değerlendirme standartlarından katılım komitesi tarafından yayınlanan personel değerlendirme standartları ile değerlendirme sistemleri arasında nasıl bir bağ var?

Veriler 108 okula gönderilen anket ile toplanmış. Seksendokuz cevaplanmış anket geri dönmüştür (% 82 cevaplama yüzdesi). Sonuçlar, cevap kategorileri için yayımlanan ki-kare istatistikleri ve değişkenleri kullanılarak anketin uygulandığı bölgenin büyüklüğüne ve yerine (kırsal, merkez çevresi ve merkez) göre analiz edilmiştir. Aşağıdaki sonuçlar çalışmanın sonucu olarak belirlenmiştir.

Bölgenin amaçları, ihtiyaçları ve koşullarını yansıtmak için, bölgeler kendi değerlendirme sistemlerinin amaçlarını tam olarak belirtmelidir.

Bölgeler, kendi kriterlerini sınamalı, belirlemeli ve tanımlamalıdır. Ve onu ölçmek için daha düzgün performans seviyeleri geliştirmelidirler.

Bölgeler geçerli ve güvenilir araçlarla birlikte çok kaynaklı verilerin kullanımını hesaba katmalıdır.

Süreç ilişkileri ile disiplin adımları ve bitişi ile ilgili prosedürler tekrar gözden geçirilmelidir.

Bölgeler elverişli değerlendirme sistemleri geliştirmek için personel değerlendirme standartlarını gözden geçirmelidir.

Yönetici akademililer ve daha yüksek öğrenim enstitüleri kendi seminerlerindedede personel standart kullanımında işbirliği isteyebilirler

Çalışmalar kullanılan kriterlerin çeşitlerini ve çok kaynaklı girdilerin kullanımını belirlemek için birbirine bağlanmalıdır.



## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, sayıtlar, sınırlılıklar, veri toplama teknikleri ve verilerin çözümlenmesi konuları incelenmiştir.

#### Araştırmanın Modeli

Okul yönetici performansının değerlendirilmesi konusunda sınıf öğretmenleri, ilköğretim müfettişleri ve okul yöneticilerinin görüşlerini temel alan bu araştırma, var olan durumu betimlemeyi amaçladığından tarama modelindedir (Balcı, 2001). Araştırmada, ilköğretim okulu yönetici performansının değerlendirmesi ilköğretim okul yöneticilerinin, müfettişlerinin ve öğretmenlerinin görüşlerinin görev, cinsiyet değişkenleri açısından aralarında fark olup olmadığına bakılmıştır.

#### Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Ankara ili Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde bulunan yedi merkez ilçede (Çankaya, Keçiören, Yenimahalle, Altındağ, Mamak, Sincan, Etimesgut) Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim okulları ve bu okullarda görevli okul yöneticileri, sınıf öğretmenleri ile Ankara bölgesinde görev yapan ilköğretim müfettişleri oluşturmaktadır. Buna göre araştırmanın okul yöneticileri, sınıf öğretmenleri ve ilköğretim okul müfettişlerinden oluşan üç alt evreni bulunmaktadır.

Ankara'daki yedi merkez ilçeye bağlı toplam 420 ilköğretim okulu vardır. Bu okulların tümüne ulaşamayacağından evrenin %10'u büyüklüğünde tesadüfi olarak örneklem seçilmiştir (42 okul). Bu 42 okulun ilçelere dağılımı yine her bir ilçedeki okul sayısının %10'u olarak yapılmıştır. Araştırmada müdürler ve müdür yardımcısının tamamı çalışmaya dahil edilmiştir (124 kişi). Ancak öğretmen



sayısı çok olduğundan seçilen her bir okuldaki toplam sınıf öğretmen sayısının %10'u örnekleme alınmıştır. Bu da toplam 102 öğretmen etmektedir. Müfettiş grubu (180) az olduğundan, müfettişlerin % 50'sine (90 kişi) ulaşılması uygun bulunmuştur. Çizelge 1'de okulların evren ve örnekleme dağılımı yer almaktadır.

Çizelge 1. Okulların Evren ve Örnekleme Dağılımı

İlçe adı	Okul sayısı Evren	Uygulanan anket (örnekleme)	Dönmeyen anket	Yönetici sayısı Müdür+ müdür yard.			Öğret. Sayısı	Uygulanan anket (örnekleme)	Dönmeyen anket
				Evren	Uygulanan Anket	Dönmeyen Anket			
Etimesgut	20	2	-	2+4=6	5	1	34	4	-
Keçiören	72	7	-	7+21=28	26	2	177	17	-
Mamak	78	8	-	8+14=24	21	3	218	21	-
Çankaya	97	10	-	10+13=23	20	3	181	18	-
Altındağ	60	6	1	6+9=14	12	2	162	16	-
Sincan	29	3	-	3+6=9	9	-	92	9	-
Yenimahalle	64	6	-	6+15=21	20	1	170	17	-
Toplam*	420	42	41	41+83=124	124	12	1034	102	-

\*Anket uygulanan okul adları ve ilçelere göre dağılımı Ek'1 de verilmiştir.

Anketlerin dönüş oranlarına bakacak olursak; örnekleme 90 ilköğretim müfettişinden 80 adet anket geri dönmüştür (% 88 ), örnekleme 42 okul müdüründen 41 adet anket geri dönmüştür (% 98), örnekleme 83 müdür yardımcısından 71 adet anket geri dönmüştür (% 86), örnekleme 102 sınıf öğretmeninden anketlerin hepsi geri gelmiştir (%100). Araştırmada kullanılan bütün istatistiksel yöntemlerde müdür ve müdür yardımcısı grubu birleştirilerek yönetici grubu olarak işleme alınmıştır. Toplamda yönetici grubunun anketlerinin dönüş oranına baktığımızda 124 ankettan 112'si geri dönmüştür (% 90.3). Çizelge 2'de örnekleme yer alan katılımcıların dağılımı verilmiştir.

Çizelge 2. Örnekleme Grubunda Yer Alan Yönetici, Müfettiş ve Öğretmenlerin Dağılımları

	Sayı (N)	Yüzde %
Yönetici (müdür+müdür yardımcısı)	112	38.1
Öğretmen	102	34.7
Müfettiş	80	27.2
TOPLAM	294	100.0



Araştırmaya katılan yöneticilerin, öğretmenlerin ve müfettişlerin öğrenim durumu değişkenine göre dağılımı çizelge 3'de gösterilmektedir.

Çizelge 3. Yöneticilerin, Öğretmenlerin ve Müfettişlerin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı

Görev Değişkeni	Yönetici		Öğretmen		Müfettiş		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Öğrenim Durumu	49	43,8	20	19,6	42	52,5	111	37,8
Eğitim Fakültesi	18	16,1	28	27,5	10	12,5	56	19,0
Eğitim Bilimleri Fakültesi	5	4,5	2	2,0	10	12,5	17	5,8
Fen-Edebiyat Fakültesi	7	6,3	10	9,8	----	----	17	5,8
Açık Öğretim Fakültesi	22	19,6	27	26,5	6	7,5	55	18,7
Yüksek Lisans	8	7,18	3	2,9	12	15,0	23	7,8
Doktora	----	---	---	----	----	----	----	----
Diğer	3	2,7	12	11,8	----	----	15	5,1
Toplam	112	100	102	100	80	100	294	100

Araştırmaya katılanların grup ayrımı yapmaksızın toplamda (N=111), %37,8'inin Eğitim Enstitüsü mezunu olduğu, (N=56), %19,0'unun Eğitim Fakültesi mezunu olduğu, (N=17) % 5,8'inin Eğitim Bilimleri Fakültesi ve yine aynı oranda Fen Edebiyat Fakültesi mezunu olduğu, (N=55), %18,7'inin Açık-Öğretim Fakültesi mezunu olduğu, (N=23), % 7,8'inin yüksek lisans mezunu olduğu, diğer seçeneğini işaretleyenlerin ise (N=15), % 5,1 olduğu görülmüştür. Diğer seçeneğinde İlahiyat Fakültesi, Yüksek İslam Enstitüsü, İktisadi İlimler Akademisi, Ziraat Fakültesi bulunmaktadır.

Öğrenim durumu değişkeni açısından bakıldığında; yöneticilerin (N=49), % 43,8'inin Eğitim Enstitüsü mezunu olduğu, (N=18), % 16,1'inin Eğitim Fakültesi mezunu olduğu, (N=5), % 4,5'inin Eğitim Bilimleri Fakültesi mezunu olduğu, (N=7) % 6,3'ünün Fen Edebiyat Fakültesi mezunu olduğu, (N=22), % 19,6'nın Açık-Öğretim Fakültesi mezunu olduğu, (N=8), %7,1'inin yüksek lisans mezunu olduğu, diğer seçeneğini işaretleyenlerin ise N=3 (%2,7) olduğu

görülmüştür. Diğer seçeneğinde İlahiyat Fakültesi, Yüksek İslam Enstitüsü ve İktisadi İlimler Akademisi bulunmaktadır.

Öğretmenlerin (N=20) % 19,6'sının Eğitim Enstitüsü mezunu olduğu, (N=28) % 27,5'inin Eğitim Fakültesi mezunu olduğu, (N=2) % 2,0'sinin Eğitim Bilimleri Fakültesi mezunu olduğu, (N=10) % 9,8'inin Fen Edebiyat Fakültesi mezunu olduğu, (N=27) %26,5'inin Açık-Öğretim Fakültesi mezunu olduğu, (N=3) %2,9'unun yüksek lisans mezunu olduğu, doktora mezunu olmadığı ve diğer seçeneğini işaretleyenlerin ise (N=12) %11,8 olduğu görülmüştür. Diğer seçeneğinde Ziraat Fakültesi bulunmaktadır.

Müfettişlerin (N=42) % 52,5'inin Eğitim Enstitüsü mezunu olduğu, (N=10) %12,5'inin Eğitim Fakültesi ve yine aynı oranda Eğitim Bilimleri Fakültesi mezunu olduğu, Fen Edebiyat Fakültesi mezunu olmadığı, (N=6) %7,5'inin Açık-Öğretim Fakültesi mezunu olduğu, (N=12) %15,0'inin yüksek lisans mezunu olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan yöneticilerin, öğretmenlerin ve müfettişlerin kıdem değişkenine göre dağılımı çizelge 4'te gösterilmektedir.

Çizelge 4. Yöneticilerin, Öğretmenlerin ve Müfettişlerin Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı

Görev Değişkeni / Kıdem Değişkeni	Yönetici		Öğretmen		Müfettiş		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%
10 yıl ve altı	22	19,6	44	43,1	---	---	66	22,4
11-20 yıl arası	38	33,9	27	26,5	2	2,5	67	22,8
21 yıl ve üstü	52	46,4	31	30,4	78	97,5	161	54,8
Toplam	112	100,0	102	100,0	80	100,0	294	100,0

Anket formunda kıdem yılları 1 yıl ve daha az, 5 yıl ve daha az, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve son olarak 21 yıl ve üstü olarak belirlenmiştir. Ancak analiz sonuçlarına göre yığılmaların daha çok 10 yıl ve altı, 11-20 yıl arası ve 21

yıl ve üstü şıklarında olduğu görülmüştür. Bu nedenle analiz yapılırken 1 yıl ve daha az, 5 yıl ve daha az ve 6-10 yıl seçenekleri, 10 yıl ve altı olarak; 11-15 yıl ve 16-20 yıl seçenekleri 11-20 yıl olarak birleştirilmiştir.

Araştırmaya katılanların grup ayrımı yapılmaksızın, (N=294), 10 yıl ve daha az kıdeme sahip olanların %22,4, 11-20 yıl arası kıdeme sahip olanların %22,8, 21 yıl ve daha çok kıdeme sahip olanların % 54,8 olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan yöneticilerin (N=22), %19,6'sı, 10 yıl ve daha az , yöneticilerin (N=38), % 33,9'u, 11- 20 yıl arası, (N=52), % 46,4'ü 21 yıl ve daha fazla kıdeme sahiptir.

Öğretmenlerin (N=44), % 43,1' i 10 yıl ve daha az, (N=27), % 26,5'i 11-20 yıl arası, (N=31), % 30,4'ü 21 yıl ve daha fazla kıdeme sahiptir.

Müfettişlerin (N=2), % 2,5'i 11- 20 yıl arası, (N=78), % 97,5'u 21 yıl ve daha fazla kıdeme sahiptir.

### **Veri Toplama Teknikleri**

Araştırma verilerinin toplanmasında, önce konuyla ilgili ulaşılabilen kaynaklar taranmıştır.

Araştırma için gerekli veriler anket uygulaması yoluyla elde edilmiştir. Buna göre anketin geliştirilmesinde ilk aşamayı, ilgili literatürün taranması ve literatürdeki çalışmalara dayanarakölçek maddelerinin oluşturulması ve daha sonra alan uzmanlarının ve kaynak kişilerin konu hakkındaki görüşlerinin alınması oluşturmuştur. Anket taslağının oluşturulmasında görüş alınan uzman ve kaynak kişilerin listesi ek 5'te verilmiştir. Toplanan bilgilerin değerlendirilmesi ile madde havuzunun oluşturulması ikinci aşamayı; ortaya çıkan madde havuzundan alan uzmanı ve kaynak kişilerin görüşleri alınarak taslak formun oluşturulması üçüncü aşamayı oluşturmuştur. Anketlerin geçerlik ve güvenilirlik analizleri için ön uygulamanın yapılması ve elde edilecek bilgiler ışığında ölçeklere son biçim verilmesi sürecin dördüncü ve son aşamasını oluşturmuştur.

Anketin geliştirilmesinde altı alt boyut alınmıştır. Bu boyutlar, performansın kimler tarafından değerlendirileceği, değerlendirmenin hangi sıklıkla yapılması gerektiği, performans değerlendirme ölçütleri, performansı düşüren etkenlerin neler olduğu, performans değerlendirme yaklaşımlarından hangilerinin kullanılacağı, değerlendirme sonuçlarının nerelerde kullanılacağıdır. Bu amaçla Milli Eğitim Bakanlığı, EARGED Başkanlığı'nın "Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları" adlı çalışmasında kullanılan anket formundan yararlanılmış ve toplam 76 madde yazılmıştır. Maddeler beşli likert tipi dereceleme ölçeği kullanılarak yapılandırılmıştır. Bu ölçek, görüşlere katılma derecesini gösteren "hiç katılmıyorum", "az katılıyorum", "orta derecede katılıyorum", "çok katılıyorum" ve "tamamen katılıyorum" seçeneklerinden oluşturulmuştur. Çizelge 5'te anketin boyutları ve madde sayıları verilmiştir.

Çizelge 5. Performans Boyutları ve Madde Sayıları

Performans Boyutunun Adı	Madde Sayıları
Performans Değerlendirme kim tarafından yapılmalıdır?	1 adet
Performans Değerlendirme hangi zaman aralıklarında yapılmalıdır?	1 adet
Performans Değerlendirme Ölçütleri	39 adet
Performansı Düşüren Etkenler	16 adet
Değerlendirmede Dikkate Alınması Gereken Yaklaşımlar	11 adet
Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılacağı Yerler	6 adet

Oluşturulan madde havuzunda yer alan maddelerin amaca hizmet edip etmediğini saptamak amacıyla uzman görüşüne başvurulmuştur. Uzmanlardan alınan eleştiriler doğrultusunda boyutlardan bazılarında madde eklenerek ve bazı boyutlardan madde çıkartılarak 76 maddelik form geçerlik ve güvenilirlik analizleri için ön uygulamasına hazır duruma getirilmiş ve evrenin % 5'i büyüklüğünde bir örneklem bu uygulama için seçilmiştir. Bu dağılım evrendeki oranlar dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir. Böylece tesadüfi olarak 21 okul belirlendi. Bu okullardaki tüm yöneticilere (21) ve tüm müdür yardımcılara ulaşılması, müfettişlerin de %30'una ulaşılması (54) uzman görüşleri sonucunda belirlenmiştir. Çizelge 6'da okulların ön uygulamadaki dağılımı verilmiştir.

Çizelge 6. Okulların Ön Uygulamadaki Dağılımı

İLÇE ADI	OKUL SAYISI Evren	Ön Uyg.	YÖNETİCİ SAYISI	ÖĞRETMEN SAYISI Evren	Ön Uyg.
Etimesgut	20	1	1+2=3	7	4
Keçiören	72	4	4+9=13	158	7
Mamak	78	4	4+7=11	86	4
Çankaya	97	5	5+7=12	165	12
Altındağ	60	3	3+5=8	62	3
Sincan	29	1	1+3=4	50	3
Yenimahalle	64	3	3+6=9	63	5
Toplam*	420	21	21+39=60	591	38

\* Ön uygulama yapılan okul adları ve ilçelere göre dağılımı Ek'2 de verilmiştir.

### Yapı Geçerliği

Aracın yapı geçerliği faktör analizi yöntemiyle incelenmiştir. Faktör analizi uygulaması ile 76 maddeden oluşan Performans Değerlendirme boyutlarında yer alan maddelerin o boyutu temsil etme düzeyi belirlenmiştir. Boyutlara ilişkin faktör yükü, alfa katsayısı ve madde toplam korelasyonu oranları Çizelge 7'de verilmiştir. Boyutların faktör analizi ve madde toplam korelasyonu sonuçları (maddeler atılmadan önce) Ek 3' de verilmiştir.

Faktör analizi sonunda genelde yorumlanabilir sınır değerler olarak kabul edilen .40'ın altındaki maddelerin ölçekten çıkarılması benimsenmiştir. Anketin ön uygulaması sonucunda, boyutlar içerisindeki maddelerden o boyutu temsil etme düzeyi olan, performans değerlendirme ölçütleri boyutuna ilişkin 2 nolu madde, değerlendirmede dikkate alınması gereken yaklaşımlar boyutuna ilişkin 8 nolu madde, performans değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı yerler boyutundan ise 1 ve 4 nolu maddeler faktör yükü ve madde toplam korelasyonu dikkate alınarak anketten çıkarılmıştır. Anket son hali ile 72 madde olarak uygulanmıştır.

Çizelge 7. Boyutların Faktör Analizi ve Madde Toplam Korelasyonu Sonuçları  
(Maddeler Atıldıktan sonra)

Madde	Faktör Değeri	Yük	Madde-Toplam Korelasyonu
<b>Performans Değerlendirme Ölçütleri (Alfa=.9573)</b>			
M1	,552		,5262
M2	,548		,5290
M3	,604		,5798
M4	,651		,6304
M5	,659		,6345
M6	,496		,4724
M7	,679		,6461
M8	,639		,6104
M9	,554		,5291
M10	,660		,6305
M11	,718		,6901
M12	,677		,6438
M13	,647		,6163
M14	,662		,6275
M15	,612		,5757
M16	,752		,7226
M17	,609		,5835
M18	,603		,5775
M19	,547		,5196
M20	,688		,6541
M21	,606		,5776
M22	,558		,5344
M23	,645		,6244
M24	,545		,5218
M25	,580		,5486
M26	,608		,5797
M27	,615		,5828
M28	,706		,6832
M29	,713		,6848
M30	,464		,4382
M31	,631		,6088
M32	,621		,5949
M33	,646		,6199
M34	,551		,5364
M35	,632		,6129
M36	,574		,5506
M37	,717		,6926
M38	,704		,6786
M39	,614		,5924
<b>Performansı Düşüren Etkenler (Alfa=.8975)</b>			
M1	,596		,5304
M2	,569		,5014
M3	,602		,5385
M4	,618		,5597
M5	,695		,6367
M6	,656		,5882
M7	,685		,6174
M8	,558		,4884
M9	,671		,6058

Madde	Faktör Değeri	Yük	Madde-Toplam Korelasyonu
M10	,726		,6561
M11	,711		,6409
M12	,627		,5559
M13	,556		,4910
M14	,603		,5379
M15	,589		,5225
M16	,619		,5618
Değerlendirmede Dikkate Alınması Gereken Yaklaşımlar (Alfa=.8884)			
M1	,656		,5749
M2	,556		,4826
M3	,696		,6172
M4	,782		,7046
M5	,767		,6805
M6	,748		,6671
M7	,607		,5368
M8	,595		,5127
M9	,758		,6882
M10	,712		,6281
M11	,731		,6544
Performans Değerlendirme Kullanılacağı Yerler (Alfa=.9090)		Sonuçlarının	
M1	,859		,7806
M2	,831		,7457
M3	,875		,8057
M4	,853		,7760
M5	,801		,7174
M6	,765		,6728

Çizelge 7'de yer alan İlköğretim Okul Yöneticilerinin Performanslarının Değerlendirilmesine İlişkin Görüşler ve Öneriler anketinin faktör analizi ve madde analizi sonuçları birlikte incelendiğinde;

Performans değerlendirme ölçütleri boyutundaki maddelerin faktör yük değerlerinin .464 ile .752 arasında, madde toplam korelasyonlarının da .4382 ile .7226 arasında değiştiği görülmektedir. Bu boyut için hesaplanan iç tutarlılık katsayısı Alfa= .9573'tür.

Performansı düşüren etkenler boyutundaki maddelerin faktör yük değerlerinin .556 ile .726 arasında, madde toplam korelasyonlarının da .4910 ile .6561 arasında değiştiği görülmektedir. Bu boyut için hesaplanan iç tutarlılık katsayısı Alfa= .8975'tir.



Değerlendirmede dikkate alınması gereken yaklaşımlar boyutundaki maddelerin faktör yük değerlerinin .556 ile .782 arasında, madde toplam korelasyonlarının da .4826 ile .7046 arasında değiştiği görülmektedir. Bu boyut için hesaplanan iç tutarlılık katsayısı Alfa= .8884'tür.

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı yerler boyutundaki maddelerin faktör yük değerlerinin .765 ile .875 arasında, madde toplam korelasyonlarının da .6728 ile .8057 arasında değiştiği görülmektedir. Bu boyut için hesaplanan iç tutarlılık katsayısı Alfa= .9090'dır.

### Verilerin Çözümlemesi

Uygulanan anketlerden elde edilen veriler araştırmanın amacını yanıtlayabilmek için SPSS paket programı kullanılarak çözümlenmiştir. Verilerin çözümlenmesinde frekans, yüzde ve aritmetik ortalama gibi betimsel istatistiklerden yararlanılmıştır.

Ankette kullanılan beşli dereceleme ölçeğine uygun olarak elde edilen ortalama puanların yorumlanması ve derecelendirilmesi için 1.00-1.79 (hiç katılmıyorum), 1.80-2.59 (az katılıyorum), 2.60-3.39 (orta derece katılıyorum), 3.40-4.19 (çok katılıyorum), 4.20-5.00 (tamamen katılıyorum) puan aralıkları kullanılmıştır. Araştırmanın amaçlarına uygun olarak, üç grubun (okul yöneticileri, ilköğretim müfettişleri ve sınıf öğretmenleri) performans değerlendirme konusunda görüş farklılıklarının olup olmadığına tek boyutlu varyans analizi tekniği kullanılarak bakılmıştır. F değeri manidar çıktığında, farkın anlamlı olup olmadığına ise LSD Testi ile bakılmıştır. Aynı sorulara verilen cevaplarda cinsiyet ve görev değişkenine göre bir anlamlı fark olup olmadığına ise her boyut için ayrı ayrı t-testi ile bakılmıştır.

Cinsiyet ve görev değişkeninin performans değerlendirmenin kimler tarafından ve hangi zaman aralıklarında yapılması konusunda ilişkili olup olmadığına ki-kare yöntemi kullanılarak bakılmıştır.



## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, Ankara Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim okul yöneticilerinin, ilköğretim müfettişlerinin ve sınıf öğretmenlerinin ilköğretim okulu yönetici performansının değerlendirmesine ilişkin görüşlerini ortaya koymak için geliştirilen anket aracılığı ile toplanan verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

#### Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan yöneticilerin, öğretmenlerin ve müfettişlerin cinsiyet ve görev değişkenine göre dağılımı şöyledir:

#### 1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan yöneticilerin, öğretmenlerin ve müfettişlerin cinsiyet değişkenine göre dağılımı çizelge 8'de gösterilmiştir.

Çizelge 8. Yöneticilerin, Öğretmenlerin ve Müfettişlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Görev Cinsiyet	Yönetici		Öğretmen		Müfettiş		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Kadın	20	17,85	65	63,72	11	13,75	96	32,7
Erkek	92	82,16	37	36,27	69	86,25	198	67,3
Toplam	112	100,0	102	100,0	80	100,0	294	100,0

Araştırmaya katılanların % 32,7'sinin kadın, % 67,3'ünün erkek olduğu görülmektedir. Gruplardaki cinsiyet dağılımına bakıldığında; yöneticilerin (N=112), % 17,85'i kadın, % 82,16'sı erkek; öğretmenlerin (N=102), % 63,72'si

kadın, % 36,27'si erkek; müfettişlerin (N=80), % 13,75'si kadın, % 86,25'i erkektir. Yönetici ve müfettiş grubunda kadın sayısının oldukça az olduğu dikkati çekmiştir. Öğretmen grubunda ise kadın sayısı oldukça fazladır.

Araştırmaya katılan grubun (N=294), %38,09'u yönetici, % 34,70'inin öğretmen, % 27,21'inin müfettişlerden oluştuğu görülmüştür.

### **Performans Değerlendirme Kimler Tarafından Yapılmalıdır?**

Performans değerlendirmenin kimler tarafından yapılması gerektiğine ilişkin görüşlerle cinsiyet ve görev değişkeni arasında bir ilişkinin olup olmadığına ki-kare yöntemi ile bakılmıştır. Beş kişi bu soruyu boş bırakmıştır.

Performans değerlendirmenin kimler tarafından yapılacağına verilen yanıtlarla cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır [ $\chi^2 (3) = 16,10$ ,  $p < ,01$ ]. Cinsiyet ayrımı yapmadan toplama bakacak olursak (N=289) değerlendirmenin müdürün kendisi tarafından yapılması gerektiğini savunanlar % 8,3; değerlendirmenin ilköğretim müfettişi tarafından yapılmasını savunanlar % 16,3; değerlendirmenin öğretmenler tarafından yapılması gerektiğini savunanlar % 22,5; diğer seçeneğini işaretleyenler ise % 52,9'dur. Diğer seçeneğinde yer alan ifadeler örnek verilecek olursa; bu gruplarda öğretmen, öğrenci, veli, müfettiş; öğretmen, öğrenci, veli;; öğretmen, veli; müdürün kendisi ve veliler; müdür, müdür yardımcısı ve müfettiş; il milli eğitim müdürü, müdür, müdür yardımcısı v.b. gibi kurulların olması gerektiği yer almıştır. Çizelge 9'da performans değerlendirme kimler tarafından yapılmalıdır? sorusuna verilen yanıtların cinsiyete göre dağılımı verilmiştir.

Cinsiyete göre bakılacak olursa; kadınların % 12'si değerlendirmenin müdürün kendisi tarafından yapılması gerektiğini belirtirken, erkeklerin % 6,6'sı bu görüşe katılmışlardır.

Kadınların % 4,3'ü değerlendirmenin ilköğretim müfettişi tarafından yapılması gerektiğini savunurken, erkeklerin % 21,8'i bu görüşe katılmışlardır.

Kadınların % 28,3'ü değerlendirmenin öğretmenler tarafından yapılması gerektiği görüşünü paylaşıırken, erkeklerin % 19,8'i bu görüşe katılmışlardır.

Kadınların % 55,4'ü, erkeklerin %51,8'i diğer seçeneğini işaretlemişlerdir. Diğer seçeneğinde değerlendirme gruplarına yer verilmiştir.

Çizelge 9. Performans Değerlendirme Kimler Tarafından Yapılmalıdır?  
Sorusuna Verilen Yanıtların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet		Müdürün Kendisi	İlköğretim Müfettişi	Öğretmenler	Diğer	Toplam
Kadın	N	11	4	26	51	92
	%	12,0	4,3	28,3	55,4	100
Erkek	N	13	43	39	102	197
	%	6,6	21,8	19,8	51,8	100
Toplam	N	24	47	65	153	289
	%	8,3	16,3	22,5	52,9	100

$[\chi^2 (3)=16,10,p<,01]$

Performans değerlendirme kimler tarafından yapılmalıdır? sorusuna verilen yanıtların görev değişkenine göre dağılımı çizelge 10'da verilmiştir.

Performans değerlendirmenin kimler tarafından yapılması gerektiği konusunda verilen yanıtlarla görev değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır  $[\chi^2 (6)=73,76,p<,01]$ . Görev ayrımı yapmadan toplama bakacak olursak N=289, değerlendirmenin müdürün kendisi tarafından yapılması gerektiğini savunanlar % 8,3; değerlendirmenin ilköğretim müfettişi tarafından yapılmasını savunanlar % 16,3; değerlendirmenin öğretmenler tarafından yapılması gerektiğini savunanlar % 22,5; diğer seçeneğini işaretleyenler ise % 52,9'dur.

Göreve göre, değerlendirmenin kimler tarafından yapılacağına verilen yanıtlara bakılacak olursa; yöneticilerin % 9,2'si değerlendirmenin müdürün kendisi tarafından yapılması gerektiğini savunurken, öğretmenlerin % 11,9'u, müfettişlerin ise % 2,5'i bu görüşe katılmışlardır.

Yöneticilerin % 5,5'i değerlendirmenin ilköğretim müfettişi tarafından yapılması gerektiğini savunurken, öğretmenlerin % 5,0, müfettişlerin % 45,6'sı bu görüşe katılmışlardır.

Yöneticilerin % 22,9'u değerlendirmenin öğretmenler tarafından yapılması gerektiğini savunurken, öğretmenlerin % 30,7'si, müfettişlerin ise %11,4'ü bu görüşe katılmışlardır. Öğretmenlerin oranının fazla olmasının nedeni üstlerini değerlendirmede yer almak istemeleri olarak yorumlanabilir.

Yöneticilerin % 62,4'ü, öğretmenlerin % 52,5'i, müfettişlerin % 40,5'i diğer seçeneğini işaretlemişlerdir. Diğer seçeneğinde değerlendirme gruplarına yer verilmiştir. Örnek verecek olursak bu gruplarda öğretmen, öğrenci, veli, müfettiş; öğretmen, öğrenci, veli; öğretmen, veli; müdürün kendisi ve veliler; müdür, müdür yardımcısı ve müfettiş; il milli eğitim müdürü, müdür, müdür yardımcısı v.b. gibi kurulların olması gerektiği yer almıştır. Araştırmaya katılanlar değerlendirmenin ilk amir tarafından yapılmasının değişmesini ve değerlendirmenin belli kurullarla yapılması gerektiği konusunda görüş sunmuşlardır.

#### Çizelge 10. Performans Değerlendirme Kimler Tarafından Yapılmalıdır?

Sorusuna Verilen Yanıtların Görev Değişkenine Göre Dağılımı

Görev Değişkeni		Müdürün Kendisi	İlköğretim Müfettişi	Öğretmenler	Diğer	Toplam
Yönetici	N	10	6	25	68	109
	%	9,2	5,5	22,9	62,4	100
Öğretmen	N	12	5	31	53	101
	%	11,9	5,0	30,7	52,5	100
Müfettiş	N	2	36	9	32	79
	%	2,5	45,6	11,4	40,5	100
Toplam	N	24	47	65	153	289
	%	8,3	16,3	22,5	52,9	100

$$[\chi^2 (6)=73,76, p<,01]$$

### Performans Değerlendirme Hangi Zaman Aralıklarında Yapılmalıdır?

Performans değerlendirme hangi zaman aralıklarında yapılmalıdır? sorusuna verilen yanıtların cinsiyet değişkenine göre dağılımı çizelge 11'de verilmiştir.

Çizelge 11. Performans Değerlendirme Hangi Zaman Aralıklarında Yapılmalıdır? Sorusuna Verilen Yanıtların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet		3 ay	6 ay	Yılda bir	Diğer	Toplam
Kadın	N	18	29	42	5	94
	%	19,1	30,9	44,7	5,3	100
Erkek	N	34	55	90	17	196
	%	17,3	28,1	45,9	8,7	100
Toplam	N	52	84	132	22	290
	%	17,9	29,0	45,5	7,6	100

$[\chi^2 (3)=1,25, p>.05]$ .

Performans değerlendirmenin hangi zaman aralıklarında yapılmalıdır sorusuna verilen yanıtlarla cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

$[\chi^2 (3)=1,25, p>.05]$ . Verilen yanıtlara grup ayrımı yapmadan bakılacak olursa (N=290) değerlendirmenin üç ayda bir yapılması gerektiğini savunanlar % 17,9; değerlendirmenin altı ayda yapılmasını savunanlar % 29,0; değerlendirmenin yılda bir yapılması gerektiğini savunanlar % 45,5; diğer seçeneğini işaretleyenler ise % 7,6'dır. Diğer seçeneğinde değerlendirmenin ayda bir, dönem sonu, iki yılda bir, üç yılda bir, gerektiğinde ya da belli bir süreç içinde olması gerektiği vurgulanmıştır.

Cinsiyete göre performans değerlendirme hangi zaman aralıklarında yapılmalıdır sorusuna verilen yanıtlara bakılacak olursa; kadınların % 19,1'i değerlendirmenin üç ayda bir yapılması gerektiğini savunurken, erkeklerin %17,3'ü; kadınların % 30,9'u değerlendirmenin altı ayda bir yapılması gerektiğini; erkeklerin %28,1'i; kadınların %44,7'si değerlendirmenin yılda bir yapılmasını savunurken, erkeklerin % 8,7'si bu görüşe katılmıştır. Kadınların %5,3'ü, erkeklerin %8,7'si diğer seçeneğini işaretlemişlerdir.

Sonuçlara bakıldığında şu an yılda bir yapılan değerlendirmenin daha çok benimsendiği dikkat çekmiştir.

Performans değerlendirmenin hangi zaman aralıklarında yapılmalıdır sorusuna verilen yanıtlarla görev arasında ilişki yoktur [ $\chi^2 (6)=5,65$ ,  $p>.05$ ]. Görev ayrımı yapmadan toplama bakacak olursak (N=290) değerlendirmenin üç ayda bir yapılması gerektiğini savunanlar % 17,9; değerlendirmenin altı ayda yapılmasını savunanlar % 29,0; değerlendirmenin yılda bir yapılması gerektiğini savunanlar % 45,5; diğer seçeneğini işaretleyenler ise % 7,6'dır. Performans değerlendirme hangi zaman aralıklarında yapılmalıdır? sorusuna verilen yanıtların cinsiyet değişkenine göre dağılımı çizelge 12'de verilmiştir.

Çizelge 12. Performans Değerlendirme Hangi Zaman Aralıklarında Yapılmalıdır? Sorusuna Verilen Yanıtların Görev Değişkenine Göre Dağılımı

Görev Değişkeni		3 ay	6 ay	Yılda bir	Diğer	Toplam
Yönetici	N	15	31	54	11	111
	%	13,5	27,9	48,6	9,9	100
Öğretmen	N	24	27	43	6	100
	%	24,0	27,0	43,0	6,0	100
Müfettiş	N	13	26	35	5	79
	%	16,5	32,9	44,3	6,3	100
Toplam	N	52	84	132	22	290
	%	17,9	29,0	45,5	7,6	100

[ $\chi^2 (6)=5,65$ ,  $p>.05$ ].

Performans değerlendirme hangi zaman aralıklarında yapılmalıdır sorusuna verilen yanıtlara göre bakacak olursak; yöneticilerin % 13,5'i değerlendirmenin üç ayda bir yapılması gerektiğini savunurken, öğretmenlerin % 24,0'ü; müfettişlerin ise % 16,5'i bu görüşe katılmışlardır.

Yöneticilerin % 27,9'u değerlendirmenin altı ayda bir yapılması gerektiğini; öğretmenlerin % 27,0'si; müfettişlerin % 32,9'u bu görüşe katılmışlardır.

Yöneticilerin % 48,6'sı değerlendirmenin yılda bir yapılmasını savunurken, öğretmenlerin % 43,0'ü, müfettişlerin % 44,3'ü bu görüşe katılmıştır. Yöneticilerin % 9,9'u, öğretmenlerin % 6,0'ı, müfettişlerin ise % 7,6'sı diğer seçeneğini işaretlemişlerdir. Diğer seçeneğinde değerlendirmenin ayda bir, dönem sonu, iki yılda bir, gerektiğinde ya da belli bir süreç içinde olması gerektiği vurgulanmıştır.

### **Performans Değerlendirme Ölçütleri Boyutuna İlişkin Bulgular**

Araştırmaya katılanların performans değerlendirme ölçütleri boyutunda yer alan ifadelere katılma derecelerine ait ortalama standart sapma ve sıra değerleri çizelge 13'te verilmiştir.





Çizelge 13. Performans Değerlendirme Ölçütleri Boyutuna İlişkin Araştırmaya Katılanların Algılarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Performans Değerlendirme Ölçütleri Boyutuna İlişkin İfadeler	Yönetici			Öğretmen			Müfettiş			Toplam		
	$\bar{x}$	Sıra	Std. Sapma	$\bar{x}$	Sıra	Std. Sapma	$\bar{x}$	Sıra	Std. Sapma	$\bar{x}$	Sıra	Std. Sapma
4. Eğitim-öğretim ile ilgili gelişmeleri ve değişimleri izleme	4,71	2	0,5441	4,38	3	0,9549	4,18	2	1,2738	4,46	1	0,9545
7. Öğretmenlerle ve diğer personelle sağlıklı iletişim kurma (dinlemeye dayalı)	4,61	5	0,5889	4,45	1	0,9188	4,15	5	1,0446	4,43	2	0,8668
16. Okulda öğrenme için uygun ortam oluşturma	4,75	1	0,5066	4,24	13	1,0665	4,20	1	0,8175	4,43	3	0,8586
8. Veillerle etkili iletişim kurma	4,63	4	0,6002	4,43	2	0,9597	4,07	13	1,0527	4,41	4	0,8960
2. Okul yöneticisinin yönetim konusunda istekli olması	4,69	3	0,6415	4,35	4	1,0402	4,05	15	0,9795	4,40	5	0,9249
14. Öğretmenleri ve diğer personeli başarılı yönlerinden dolayı takdir etme	4,59	8	0,7034	4,27	10	1,1005	4,12	9	1,0110	4,36	6	0,9591
15. Öğretmenlerin okul görevlerinde sorumluluk almalarını sağlama	4,57	12	0,8243	4,27	11	1,0260	4,15	5	0,9560	4,35	7	0,9478
17. Öğretmenleri kendini geliştirmeye yönlendirme	4,58	9	0,7183	4,27	12	0,9866	4,10	11	0,9757	4,34	8	0,9131
29. Mevzuat bilgisine sahip olma	4,46	21	0,8267	4,35	4	1,0776	4,16	4	1,1848	4,34	9	1,0258
6. Öğrencilerle sağlıklı iletişim kurma (dinlemeye dayalı)	4,60	6	0,6203	4,34	7	1,0577	3,93	26	1,2153	4,33	10	1,0006
23. Ders araç gereçlerin verimli kullanılmasını sağlama	4,58	10	0,6515	4,16	20	1,0817	4,17	3	0,9109	4,33	11	0,9107
5. Okul yönetiminde çıkabilecek olası çatışmaları çözüme	4,52	16	0,8378	4,28	9	1,0184	4,07	12	0,9908	4,32	12	0,9599

Çizelge 13'ün Devamı

Performans Değerlendirme Ölçütleri Boyutuna ilişkin ifadeler	Yönetici				Öğretmen				Müfettiş				Toplam			
	x	Sıra	Std. Sapma	x	Sıra	Std. Sapma	x	Sıra	Std. Sapma	x	Sıra	Std. Sapma	x	Sıra	Std. Sapma	
	22. Okuldaki öğrenci başarısızlığının nedenini araştırma	4,54	15	0,7698	4,19	15	1,0904	4,15	5	1,0446	4,32	13	0,9803			
33. Öğretmenlere rehber olma	4,58	11	0,6526	4,18	17	1,0876	4,13	8	1,1109	4,32	14	0,9711				
38. Verilen görevlerin yapılıp yapılmadığını takip etme	4,60	7	0,6170	4,19	16	1,0812	4,05	15	0,9400	4,32	15	0,9199				
27. Gelen resmi yazılardan personelin bilmesi gerekenleri düzenli olarak duyurma	4,44	24	0,8147	4,32	8	0,9766	4,03	18	1,0243	4,29	16	0,9435				
3. Etik ve akıcı konuşmaya sahip olma	4,50	17	0,7710	4,35	5	0,9190	3,87	30	1,3253	4,28	17	1,0279				
28. Ders araç gereçlerin temininin sağlanması	4,49	19	0,6974	4,23	14	0,9767	3,98	22	1,0372	4,27	18	0,9187				
9. Bilgi iletişim teknolojilerini kullanma (bilgisayar vb.)	4,48	20	0,8273	4,06	26	1,2607	4,11	10	0,9807	4,24	19	1,0505				
34. Yönetim konusunda gerektiğinde astlarına yetki devri yapma	4,56	13	0,7075	4,06	26	1,1192	4,00	21	1,0434	4,24	20	0,9903				
21. Okul kurallarını açıkça belirleyip uygulama	4,37	27	0,7367	4,18	17	0,9823	4,03	17	0,8922	4,22	21	0,8784				
31. Vizyon sahibi olma	4,55	14	0,6823	4,01	29	1,1772	3,97	23	1,0671	4,21	22	1,0168				
18. Öğretmenlerin öğretim zamanını etkili kullanmalarını sağlama	4,50	18	0,6151	4,00	31	1,2543	3,95	25	1,1573	4,19	23	1,0537				
32. Yönetim tecrübesine sahip olma	4,45	23	0,7814	4,00	33	1,2268	4,07	14	1,0035	4,19	24	1,0318				
37. Kaynak yaratma ve kullanma	4,41	25	0,8004	4,12	23	1,0870	3,96	24	0,9736	4,19	25	0,9694				
30. Okul bahçesinin ve tesislerinin bakımı ve onarımının yapılması	4,38	26	0,8725	4,16	20	1,1439	3,83	34	1,1523	4,16	26	1,0700				

## Çizelge 13'ün Devamı

Performans Değerlendirme Ölçütleri Boyutuna ilişkin ifadeler	Yönetici			Öğretmen			Müfettiş			Toplam		
	x	Sıra	Std. Sapma	x	Sıra	Std. Sapma	x	Sıra	Std. Sapma	x	Sıra	Std. Sapma
36. Okulda rehberlik hizmetlerinin yürütülmesi	4,29	30	0,9646	4,11	25	1,1544	4,02	19	0,9543	4,16	27	1,0344
12. Okulu ve çalışmalarını çevreye tanıtmaya	4,48	21	0,8593	3,98	34	1,1168	3,86	31	1,2091	4,14	28	1,0856
25. Öğretim programının öğrencinin öğrenme düzeyine göre uygulanmasını sağlama	4,27	31	1,0241	4,18	18	1,0315	3,83	33	1,0487	4,13	29	1,0456
39. Okulda her tür sorunla baş edebilme	4,30	29	1,0556	4,12	24	1,0870	3,80	35	1,2569	4,11	30	1,1384
20. Diğer okul yöneticileri ile iletişim kurma	4,30	28	0,8365	4,00	32	1,1815	3,91	28	0,9028	4,10	31	0,9972
10. Yazılı ve sözlü iletişimde dilbilgisi kurallarına uyma	4,19	33	0,9665	4,15	22	1,0024	3,73	38	0,9645	4,06	32	0,9949
11. Öğrencilerin öğrenmeye etkin katılımını sağlama	4,25	32	1,0200	4,03	28	1,1425	3,80	35	0,9987	4,06	33	1,0709
13. Öğretmenlerin, her öğrencinin başarılı olabileceği fikrine sahip olmasını sağlama	4,10	37	1,1179	3,95	37	1,1203	4,02	19	0,9805	4,03	34	1,0815
19. Öğretmenlerin ve diğer personelin okulda eğitsel kol etkinliklerinde görev almasını sağlama	4,16	35	1,0645	3,97	36	1,0759	3,92	27	0,9109	4,03	35	1,0314
24. Velileri okul ve sınıf içi etkinliklere katma	4,16	36	0,8756	3,98	35	1,1772	3,83	32	1,0243	4,01	36	1,0335
1. Okulda yapılan toplantılarını etkin şekilde yönetme	4,18	34	0,8856	4,00	30	1,1815	3,63	39	1,0702	3,98	37	1,0658
26. Yapılan ders planlarının gerçekleştirme düzeylerini kontrol etme	4,10	38	0,9897	3,81	39	1,1918	3,90	29	0,9223	3,95	38	1,0520
35. Okul bütçesini hazırlama	4,08	39	1,0666	3,87	38	1,2160	3,75	37	1,0000	3,92	38	1,1085

Performans değerlendirme ölçütleri boyutunda yer alan ifadelere katılma düzeylerine bakıldığında, "Eğitim-öğretim ile ilgili gelişmeleri izleme" ölçütü toplamda ( $\bar{x} = 4,46$ ) birinci sıradadır. Gruplara bakıldığında, yöneticilerin ( $\bar{x} = 4,71$ ) ve öğretmenlerin ( $\bar{x} = 4,38$ ) bu ölçüte tamamen katıldığı, müfettişlerin bu ölçüte çok katıldıkları ( $\bar{x} = 4,18$ ) görülmüştür.

"Öğretmenlerle ve diğer personelle sağlıklı iletişim kurma (dinlemeye dayalı)" ölçütü toplamda ( $\bar{x} = 4,43$ ) ikinci önemli sıradadır. Yöneticilerin ( $\bar{x} = 4,61$ ) ve öğretmenlerin ( $\bar{x} = 4,45$ ) bu ölçüte tamamen katıldıkları, müfettişlerin ( $\bar{x} = 4,15$ ) ise çok katıldıkları görülmüştür.

"Okulda öğrenme için uygun ortam oluşturma" ölçütün toplamda ( $\bar{x} = 4,43$ ) üçüncü sırada önemli bulunmuştur. Gruba bakıldığında, yöneticilerin ( $\bar{x} = 4,75$ ), öğretmenlerin ( $\bar{x} = 4,24$ ) ve müfettişlerin ( $\bar{x} = 4,20$ ) bu ölçüte tamamen katıldıkları görülmüştür.

"Velilerle etkili iletişim kurma" ölçütü toplamda ( $\bar{x} = 4,41$ ) dördüncü sırada önemli bulunmuştur. Bu ölçüte yöneticilerin ( $\bar{x} = 4,63$ ) ve öğretmenlerin ( $\bar{x} = 4,43$ ) tamamen katıldığı, müfettişlerin ise ( $\bar{x} = 4,02$ ) çok katıldıkları görülmüştür.

"Okul yöneticisinin yönetim konusunda istekli olması" ölçütü toplamda ( $\bar{x} = 4,40$ ) beşinci sırada önemli bulunmuştur. Yöneticilerin ( $\bar{x} = 4,69$ ) ve öğretmenlerin ( $\bar{x} = 4,35$ ) bu ölçüte tamamen, müfettişlerin ise ( $\bar{x} = 4,05$ ) çok katıldıkları görülmüştür.

"Öğretmenleri ve diğer personeli başarılı yönlerinden dolayı takdir etme" ölçütü toplamda ( $\bar{x} = 4,36$ ) altıncı sırada önemli bulunmuştur. Bu ölçüte yöneticilerin ( $\bar{x} = 4,59$ ) ve öğretmenlerin ( $\bar{x} = 4,27$ ) tamamen katıldığı, müfettişlerin ise ( $\bar{x} = 4,12$ ) çok katıldıkları görülmüştür.

“Öğretmenlerin okul görevlerinde sorumluluk almalarını sağlama” ölçütü toplamda ( $\bar{X} = 4,35$ ) yedinci sırada önemli bulunmuştur. Yöneticilerin ( $\bar{X} = 4,57$ ) öğretmenlerin ( $\bar{X} = 4,27$ ) bu ölçüte katılma düzeyleri “tamamen katılıyorum” şeklinde iken, müfettişlerin ise ( $\bar{X} = 4,15$ ) “çok katılıyorum” şeklindedir.

“Öğretmenleri kendine geliştirmeye yönlendirme” ölçütü toplamda ( $\bar{X} = 4,34$ ) sekizinci sırada önemli bulunmuştur. Yöneticilerin ( $\bar{X} = 4,58$ ) ve öğretmenlerin ( $\bar{X} = 4,27$ ) bu ölçüte tamamen, müfettişlerin ise ( $\bar{X} = 4,10$ ) çok katıldıkları görülmüştür.

“Mevzuat bilgisine sahip olma” ölçütü toplamda ( $\bar{X} = 4,34$ ) dokuzuncu sırada önemli bulunmuştur. Yöneticilerin ( $\bar{X} = 4,46$ ) ve öğretmenlerin ( $\bar{X} = 4,35$ ) bu ölçüte tamamen, müfettişlerin ise ( $\bar{X} = 4,16$ ) çok katıldıkları görülmüştür.

“Öğrencilerle sağlıklı iletişim kurma (dinlemeye dayalı)” ölçütü toplamda ( $\bar{X} = 4,33$ ) onuncu sırada önemli bulunmuştur. Yöneticilerin ( $\bar{X} = 4,60$ ) ve öğretmenlerin ( $\bar{X} = 4,34$ ) bu ölçüte tamamen, müfettişlerin ise ( $\bar{X} = 3,93$ ) çok katıldıkları görülmüştür.

\*\*\*\*\*

“Okulda her türlü sorunla başedebilme” ölçütü toplamda ( $\bar{X} = 4,11$ ) otuzuncu sırada önemli bulunmuştur. Yöneticilerin ( $\bar{X} = 4,30$ ) bu ölçüte tamamen katıldığı, öğretmenlerin ( $\bar{X} = 4,12$ ) ve müfettişlerin ( $\bar{X} = 3,80$ ) çok katıldığı görülmüştür.

Bütün gruplar “Diğer okul yöneticileri ile iletişim kurma” ölçütünü toplamda ( $\bar{X} = 4,10$ ) otuzbirinci sırada önemli bulmuşlardır. Yöneticiler ( $\bar{X} = 4,30$ ) ve öğretmenler ( $\bar{X} = 4,00$ ) bu ölçüte tamamen katılırken, müfettişler ( $\bar{X} = 3,91$ ) çok katıldıklarını belirtmişlerdir.

“Yazılı ve sözlü iletişimde dilbilgisi kurallarına uyma” ölçütü toplamda ( $\bar{X} = 4,06$ ) otuzikinci sırada önemli bulunmuştur. Yöneticilerin ( $\bar{X} = 4,19$ ) öğretmenlerin ( $\bar{X} = 4,15$ ) ve müfettişlerin ( $\bar{X} = 3,73$ ) bu ölçüte çok katıldığı görülmüştür.

“Öğrencilerin öğrenmeye etkin katılımını sağlama” ölçütü toplamda ( $\bar{X} = 4,06$ ) otuzüçüncü sırada önemli bulunmuştur. Yöneticilerin ( $\bar{X} = 4,25$ ) bu ölçüte tamamen katıldığı, öğretmenlerin ( $\bar{X} = 4,03$ ) ve müfettişlerin ( $\bar{X} = 3,80$ ) çok katıldığı görülmüştür.

“Öğretmenlerin her öğrencinin başarılı olabileceği fikrine sahip olmasını sağlama” ölçütü toplamda ( $\bar{X} = 4,03$ ) otuzdördüncü sırada önemli bulunmuştur yöneticilerin ( $\bar{X} = 4,10$ ), öğretmenlerin ( $\bar{X} = 3,95$ ) ve müfettişlerin ( $\bar{X} = 4,02$ ) bu ölçüte çok katıldığı görülmüştür.

“Öğretmenlerin ve diğer personelin okulda eğitsel kol etkinliklerinde görev almasını sağlama” ölçütü toplamda otuzbeşinci sırada önemli bulunmuştur. Yöneticilerin ( $\bar{X} = 4,16$ ), öğretmenlerin ( $\bar{X} = 3,97$ ) ve müfettişlerin ( $\bar{X} = 3,92$ ) bu ölçüte çok katıldığı görülmüştür.

“Velileri okul ve sınıfıçi etkinliklere katma” ölçütü toplamda ( $\bar{X} = 4,01$ ) otuzaltıncı sırada önemli bulunmuştur. Yöneticilerin ( $\bar{X} = 4,16$ ), öğretmenlerin ( $\bar{X} = 3,98$ ) ve müfettişlerin ( $\bar{X} = 3,83$ ) bu ölçüte çok katıldıkları görülmüştür.

“Okulda yapılan toplantıları etkin şekilde yönetme” ölçütü toplamda ( $\bar{X} = 3,98$ ) otuzyedinci sırada önemli bulunmuştur. Yöneticilerin ( $\bar{X} = 4,18$ ), öğretmenlerin ( $\bar{X} = 4,00$ ) ve müfettişlerin ( $\bar{X} = 3,63$ ) bu ölçüte çok katıldıkları görülmüştür.

“Yapılan ders planların gerçekleşme düzeylerini kontrol etme” ölçütü toplamda ( $\bar{X} = 3,95$ ) otuzsekizinci sırada önemli bulunmuştur. Yöneticilerin ( $\bar{X}$



=4,10), öğretmenlerin ( $\bar{X} = 3,81$ ) ve müfettişlerin ( $\bar{X} = 3,90$ ) bu ölçüte çok katıldıkları görülmüştür.

“Okul bütçesini hazırlama” ölçütü toplamda ( $\bar{X} = 3,92$ ) son sırada önemli bulunmuştur. Yöneticilerin ( $\bar{X} = 4,08$ ), öğretmenlerin ( $\bar{X} = 3,87$ ) ve müfettişlerin ( $\bar{X} = 3,75$ ) bu ölçüte çok katıldıkları görülmüştür.

Yöneticilerin, öğretmenlerin ve müfettişlerin her bir boyuta ilişkin verdiği yanıtlar arasında anlamlı bir farklılaşmanın olup olmadığını ortaya koymak amacıyla varyans analizi yapılmıştır. Performans değerlendirme ölçütlerine katılma düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları çizelge 14’te verilmiştir.

Çizelge 14. Performans Değerlendirme Ölçütleri Boyutuna Katılma Düzeylerine İlişkin Algıların Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark	Görev	N	$\bar{X}$	S
Gruplararası	15339,73	2	7669,87	11,36	,000	(1-2)*	Yönetici	112	173,21	16,33
Gruplarıçi	196516,3	291	675,31			(1-3)*	Öğretmen	102	162,20	30,42
Toplam	211856,0	293					Müfettiş	80	155,62	30,48

1-Yönetici 2-Öğretmen 3-Müfettiş

Performans değerlendirme ölçütlerinin göreve göre farklılaştığı görülmüştür [ $F_{(2,291)}=11,36$   $p<.01$ ]. Yöneticiler ile öğretmenler ve yöneticiler ile müfettişler arasında anlamlı bir fark vardır. Performans değerlendirme ölçütlerine katılma düzeylerine ilişkin cinsiyete göre t-testi sonuçları çizelge 15’te verilmiştir.

Çizelge 15. Performans Değerlendirme Ölçütlerine Katılma Düzeylerine İlişkin Algıların Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	sd	t	P
Kadın	96	164,10	29,04	292	.224	,833
Erkek	198	164,85	25,86			



Katılımcıların performans değerlendirme ölçütlerine ilişkin katılma düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılaşmadığı görülmüştür [ $t_{(292)}=.224, p>.05$ ].

### **Performansı Düşüren Etkenler Boyutuna İlişkin Bulgular**

Araştırmaya katılanların performansı düşüren etkenler faktöründe yer alan sorun ifadelerine ait ortalama ve sıra değerleri çizelge 16'da verilmiştir.



Çizelge 16. Performans Düşüren Etkenler Boyutuna İlişkin Araştırmaya Katılanların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Performans Düşüren Etkenler Boyutuna İlişkin İfadeler	Yönetici			Öğretmen			Müfettiş			Toplam		
	$\bar{x}$	Sıra	Std. Sapma	$\bar{x}$	Sıra	Std. Sapma	$\bar{x}$	Sıra	Std. Sapma	$\bar{x}$	Sıra	Std. Sapma
8. Yöneticilerin hizmetiçi eğitimlerinin yetersizliği	3,86	4	1,1270	3,98	2	1,1772	4,17	2	0,8078	3,99	1	1,0724
5.Eğitim politikalarının sık sık değişmesi	3,65	10	1,1367	4,11	1	1,1714	4,26	1	1,0280	3,98	2	1,1476
11.Yöneticilerin iş analizlerinin yapılmamış olması	3,87	3	0,8815	3,95	5	1,1551	4,10	3	0,9359	3,96	3	0,9993
1. Alanla ilgili bilimsel yayınları takip edememe	3,95	1	1,0431	3,90	8	1,2309	3,95	8	1,0542	3,93	4	1,1112
7. Ücretlerin performans değerlendirme sonuçlarına göre ayarlanmaması	3,90	2	0,9860	3,93	6	1,2044	3,91	13	1,2033	3,92	5	1,1220
10. Öğretmenlerdeki motivasyon eksikliği	3,83	5	0,8791	3,95	4	1,1972	4,01	5	0,9999	3,92	6	1,0306
3. Okulda çalışan öğretmenlerin ve diğer personelin sık sık yer değiştirmesi	3,73	7	1,1388	3,84	11	1,3405	3,95	9	1,1463	3,83	7	1,2135
4.Mevzuatın sık sık değişmesi	3,66	9	1,1897	3,87	9	1,2949	3,95	10	1,1681	3,81	8	1,2236
15.Yönetim tecrübesi eksikliği	3,70	8	1,1040	3,7	14	1,2161	4,02	4	1,0857	3,81	9	1,1436
2.Yönetim eğitimi almamış olma	3,76	6	1,1546	3,82	12	1,2540	3,77	15	1,2424	3,79	10	1,2099
13. Okulun bulunduğu çevrenin sosyo ekonomik durumunun zayıf olması	3,56	12	1,1608	3,93	7	1,1626	3,93	12	1,1063	3,79	11	1,1572
9.Okuldaki araç-gerecin yetersizliği	3,56	12	1,0291	3,98	3	1,1256	3,75	16	1,2273	3,76	12	1,1296
6. Yöneticilik yapmanın maddi yönden motive etmemesi	3,38	15	1,2247	3,85	10	1,3599	3,95	11	1,1896	3,70	13	1,2848
12. Değerlendirme sonuçlarının açıklanmaması	3,60	11	1,1882	3,65	15	1,3823	3,87	14	1,1840	3,70	14	1,2585
16.Değerlendirmede işteki başarıdan çok kişilik özelliklerinin ön plana çıkması	3,45	14	1,2367	3,6	16	1,3628	3,97	7	1,1544	3,66	15	1,2739
14. Değerlendirmeyi yapan kişilerin yanlış olması	3,32	16	1,2097	3,7	13	1,3137	3,98	6	1,1080	3,64	16	1,2469

Performansı düşüren etkenlerden “Yöneticilerin hizmetiçi eğitimlerinin yetersizliği” etkeni toplamda ( $\bar{X} = 3,99$ ) birinci sırada önemli bulunmuştur.

Yöneticilerin ( $\bar{X} = 3,86$ ), öğretmenlerin ( $\bar{X} = 3,98$ ) ve müfettişlerin ( $\bar{X} = 4,17$ ) bu etkene çok katıldıkları görülmüştür.

“Eğitim politikalarının sık sık değişmesi” etkeni toplamda ( $\bar{X} = 3,98$ ) ikinci sırada önemli bulunmuştur. Yöneticilerin ( $\bar{X} = 3,65$ ), öğretmenlerin ( $\bar{X} = 4,11$ ) bu etkene çok katıldıkları, müfettişlerin ise ( $\bar{X} = 4,26$ ) bu etkene tamamen katıldıkları görülmüştür.

“Yöneticilerin iş analizlerinin yapılmamış olması” etkeni toplamda ( $\bar{X} = 3,96$ ) üçüncü sırada önemli bulunmuştur. Yöneticilerin ( $\bar{X} = 3,87$ ), öğretmenlerin ( $\bar{X} = 3,95$ ) ve müfettişlerin ( $\bar{X} = 4,10$ ) bu etkene çok katıldıkları görülmüştür.

“Alanla ilgili bilimsel yayınları takip edememe” etkeni toplamda ( $\bar{X} = 3,93$ ) dördüncü sırada önemli bulunmuştur. Yöneticilerin ( $\bar{X} = 3,95$ ), öğretmenlerin ( $\bar{X} = 3,90$ ) ve müfettişlerin ( $\bar{X} = 3,95$ ) bu etkene çok katıldıkları görülmüştür.

“Ücretlerin performans değerlendirme sonuçlarına ayarlanmaması” etkeni toplamda ( $\bar{X} = 3,92$ ) beşinci sırada önemli bulunmuştur. Yöneticilerin ( $\bar{X} = 3,90$ ), öğretmenlerin ( $\bar{X} = 3,93$ ) ve müfettişlerin ( $\bar{X} = 3,91$ ) bu etkene çok katıldıkları görülmüştür.

“Okuldaki araç-gereç yetersizliği” etkeni toplamda ( $\bar{X} = 3,76$ ) onikinci sırada önemli bulunmuştur. Yöneticilerin ( $\bar{X} = 3,56$ ), öğretmenlerin ( $\bar{X} = 3,98$ ) ve müfettişlerin ( $\bar{X} = 3,75$ ) bu etkene çok katıldıkları görülmüştür.

“Yöneticilik yapmanın maddi yönden motive etmemesi” etkeni toplamda ( $\bar{X} = 3,70$ ) onüçüncü sırada önemli bulunmuştur. Yöneticilerin ( $\bar{X}$

=3,38), öğretmenlerin ( $\bar{X} = 3,85$ ) ve müfettişlerin ( $\bar{X} = 3,95$ ) çok katıldıkları görülmüştür.

“Değerlendirme sonuçlarının açıklanmaması” etkeni toplamda ( $\bar{X} = 3,70$ ) ondördüncü sırada önemli bulunmuştur. Yöneticilerin ( $\bar{X} = 3,60$ ), öğretmenlerin ( $\bar{X} = 3,65$ ) ve müfettişlerin ( $\bar{X} = 3,87$ ) çok katıldıkları görülmüştür.

“Değerlendirmede işteki başarıdan çok kişilik özelliklerinin ön plana çıkması” etkeni toplamda ( $\bar{X} = 3,66$ ) onbeşinci sırada önemli bulunmuştur. Yöneticilerin ( $\bar{X} = 3,45$ ), öğretmenlerin ( $\bar{X} = 3,60$ ) ve müfettişlerin ( $\bar{X} = 3,97$ ) bu etkene çok katıldıkları görülmüştür.

“Değerlendirmeyi yapan kişinin yanlı olması” etkeni toplamda ( $\bar{X} = 3,64$ ) son sırada önemli bulunmuştur. Yöneticilerin ( $\bar{X} = 3,32$ ) öğretmenlerin ( $\bar{X} = 3,70$ ) ve müfettişlerin ( $\bar{X} = 3,98$ ) bu etkene çok katıldıkları görülmüştür.

Genel olarak baktığımızda, eğitim politikalarının sık sık değişmesi, öğretmenler ve müfettişler tarafından önemli bulunurken yöneticiler tarafından çok da önemli bulunmamıştır. Alanla ilgili bilimsel yayın izleyememe yöneticiler tarafından daha önemli bulunmuştur. Ayrıca işteki başarıdan çok kişisel özelliklerin dikkate alınması da eleştirilmiştir. Erken (1990)'in öğretmenlerle yaptığı araştırmada da işteki başarıdan çok kişisel özelliklerin dikkate alınması eleştirilmiş ve değerlendirme sisteminin değişmesi gerektiği üzerinde durulmuştur. Akçadağ (1998) değerlendirmenin açık yapılması ve değerlendirilen kişinin haberdar edilmesinin önemi üzerinde durmuştur.

Performansı düşüren etkenler boyutunda varyans analizi sonuçları çizelge 17 'de verilmiştir.

Çizelge 17. Performansı Düşüren Etkenler Boyutuna Katılma Düzeylerine İlişkin Algıların Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark	Görev	N	$\bar{X}$	S
Gruplararası	1146,917	2	573,46	4,43	,013	(1-3)*	Yönetici	112	58,83	10,25
Grupiçi	37546,20	290	129,47				Öğretmen	102	61,90	12,92
Toplam	38693,12	292					Müfettiş	80	63,64	10,73

1-Yönetici 3-Müfettiş

Performansı düşüren etkenlerin göreve göre farklılaştığı görülmüştür [ $F_{(2,290)}=4,43, p<.05$ ]. Yöneticiler ile müfettişler arasında anlamlı bir fark vardır.

Performansı düşüren etkenlerin cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı çizelge 18'de t-testi sonuçlarıyla gösterilmiştir.

Çizelge 18. Performansı Düşüren Etkenler Boyutuna Katılma Düzeylerine İlişkin Algıların Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	Sd	t	P
Kadın	96	59,778	12,34	291	1,468	,143
Erkek	198	61,88	11,05			

[  $t_{(291)}=.1,468, p>.05$ ]

### Değerlendirmede Dikkate Alınması Gereken Yaklaşımlar Boyutuna İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların değerlendirmede dikkate alınması gereken yaklaşımlar faktöründe yer alan sorun ifadelerine ait ortalama ve sıra değerleri çizelge 19 'de verilmiştir.

Çizelge 19. Değerlendirmede Dikkate Alınması Gereken Yaklaşımlar Boyutuna İlişkin Araştırmaya Katılanların Algılarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değerlendirmede Dikkate Alınması Gereken Yaklaşımlara İlişkin İfadeler	Yönetici			Öğretmen			Müfettiş			Toplam		
	$\bar{x}$	Sıra	Std. Sapma	$\bar{x}$	Sıra	Std. Sapma	$\bar{x}$	Sıra	Std. Sapma	$\bar{x}$	Sıra	Std. Sapma
3. Yöneticinin değerlendirilmesinde öğretmenlerin fikri alınmalıdır.	4,10	1	1,0852	4,20	1	1,0451	3,62	2	1,0479	4,03	1	1,0893
10. Yöneticinin alanı ile ilgili aldığı ödüller değerlendirilmeye katılmalıdır.	3,67	7	1,3370	3,50	7	1,3616	3,32	6	1,0406	4,02	2	1,2760
8. Yönetici kendi kendini değerlendirebilmelidir.	4,00	3	1,2192	3,50	6	1,3396	3,50	4	1,3121	3,71	3	1,3043
11. Yöneticinin yaptığı bilimsel yayınlar değerlendirilmeye katılmalıdır.	4,05	2	1,3003	4,02	2	1,2061	3,97	1	0,9543	3,71	4	1,1784
1. Yöneticinin hizmetçi eğitim kapsamında katıldığı kurslar performans değerlendirilmede dikkate alınmalıdır.	3,69	6	1,2217	3,79	3	1,1718	3,60	3	0,9757	3,70	5	1,1407
4. Yöneticinin değerlendirilmesinde okuldaki diğer personelin fikri alınmalıdır.	3,90	4	1,1852	3,70	4	1,3620	3,25	7	1,1194	3,67	6	1,2571
9. Yöneticinin katıldığı bilimsel toplantılar (sempozyum, panel, seminer) değerlendirilmeye katılmalıdır.	3,87	5	1,2090	3,70	5	1,2926	3,46	5	0,9929	3,54	7	1,1928
6. Performans değerlendirilmede velilerin fikri alınmalıdır.	3,57	9	1,3670	3,34	8	1,3087	3,12	8	1,1947	3,37	8	1,3097
5. Performans değerlendirilmede öğrencilerin fikri alınmalıdır.	3,60	8	1,3514	3,25	9	1,3026	3,05	9	1,2417	3,33	9	1,3210
7. Yöneticinin yabancı dil bilgisi dikkate alınmalıdır.	2,68	10	1,4080	2,78	10	1,3248	2,73	10	1,2803	2,73	10	1,3415
2. Yöneticinin değerlendirilmesinde diğer okul yöneticilerinin fikri alınmalıdır.	2,78	10	1,4913	2,50	11	1,4607	2,56	11	1,1890	2,63	11	1,4043

Değerlendirmede dikkate alınması gereken yaklaşımlar boyutunda yer alan ifadelere katılma düzeylerine bakıldığında; “Yöneticilerin değerlendirilmesinde öğretmenlerin fikri alınmalıdır” yaklaşımı toplamda ( $\bar{X} = 4,03$ ) birinci sırada önemli bulunmuştur. Yöneticilerin ( $\bar{X} = 4,10$ ) ve müfettişlerin ( $\bar{X} = 3,62$ ) bu yaklaşıma çok katıldıkları, öğretmenlerin ( $\bar{X} = 4,20$ ) ise tamamen katıldığı görülmüştür.

“Yöneticinin alanı ile ilgili yaptığı yayınlar değerlendirmeye katılmalıdır” yaklaşımı toplamda ( $\bar{X} = 4,02$ ) ikinci sırada önemli bulunmuştur. Yöneticilerin ( $\bar{X} = 3,67$ ) ve öğretmenler ( $\bar{X} = 3,50$ ) bu yaklaşıma çok katıldıkları, müfettişlerin ( $\bar{X} = 3,32$ ) ise orta derecede katıldıkları görülmüştür.

“Yönetici kendi kendini değerlendirebilmelidir” yaklaşımı toplamda ( $\bar{X} = 3,71$ ) üçüncü sırada önemli bulunmuştur. Yöneticilerin ( $\bar{X} = 4,00$ ), öğretmenlerin ( $\bar{X} = 3,50$ ) ve müfettişlerin ( $\bar{X} = 3,50$ ) çok katıldıkları görülmüştür.

“Yöneticinin yaptığı bilimsel yayınlar değerlendirilmeye katılmalıdır” yaklaşımı toplamda ( $\bar{X} = 3,71$ ) dördüncü sırada önemli bulunmuştur. Yöneticilerin ( $\bar{X} = 4,05$ ), öğretmenlerin ( $\bar{X} = 4,02$ ) ve müfettişlerin ( $\bar{X} = 3,97$ ) çok katıldığı görülmüştür.

“Performans değerlendirmede velilerin fikri alınmalıdır” yaklaşımı toplamda ( $\bar{X} = 3,37$ ) sekizinci sırada önemli bulunmuştur. Yöneticilerin ( $\bar{X} = 3,57$ ) bu yaklaşıma çok katıldığı, öğretmenlerin ( $\bar{X} = 3,34$ ) ve müfettişlerin ( $\bar{X} = 3,12$ ) ise orta derecede katıldıkları görülmüştür.

“Performans değerlendirmede öğrencilerin fikri alınmalıdır” yaklaşımı toplamda ( $\bar{X} = 3,33$ ) dokuzuncu sırada önemli bulunmuştur. Yöneticilerin ( $\bar{X} = 3,60$ ) bu yaklaşıma çok katıldığı, öğretmenlerin ( $\bar{X} = 3,25$ ) müfettişlerin ( $\bar{X} = 3,05$ ) ise orta derecede katıldıkları görülmüştür.



“Yöneticilerin yabancı dil bilgisi dikkate alınmalıdır” yaklaşımı toplamda ( $\bar{X} = 2,73$ ) onuncu sırada önemli görülmüştür. Yöneticilerin ( $\bar{X} = 2,68$ ), öğretmenlerin ( $\bar{X} = 2,78$ ) ve müfettişlerin ( $\bar{X} = 2,73$ ) bu yaklaşıma orta derecede katıldıkları görülmüştür.

“Yöneticilerin değerlendirilmesinde diğer okul yöneticilerinin fikri alınmalıdır” yaklaşımı toplamda ( $\bar{X} = 2,63$ ) onbirinci sırada önemli görülmüştür. Yöneticilerin ( $\bar{X} = 2,78$ ) bu yaklaşıma orta derece katıldıkları öğretmenlerin ( $\bar{X} = 2,50$ ) ve müfettişlerin ( $\bar{X} = 2,56$ ) az katıldıkları görülmüştür.

Genel olarak değerlendirmede dikkate alınması gereken yaklaşımlara ilişkin görüşlere bakıldığında, yöneticilerin değerlendirilmesinde öğretmenlerin fikri mutlaka alınmalıdır. Yöneticilerin almış olduğu bilimsel ödüllerin değerlendirmede dikkate alınması toplamda önemli görülmüşken, yöneticiler ve öğretmenler tarafından benimsenmemiştir. Yöneticinin kendi kendini değerlendirmesini yöneticiler benimserken, öğretmenler ve müfettişler bu fikri benimsememiştir. Performans değerlendirme sonuçları Birinci (1995)'nin de belirttiği gibi ücretlerin ayarlanmasında kullanılmalıdır. Ayrıca Akcan (1998)'a göre değerlendirme formları hazırlanırken yönetici ve öğretmenlerin fikri alınmalıdır. Değerlendirmede dikkate alınması gereken yaklaşımlar boyutunda varyans analizi sonuçları çizelge 20 'de verilmiştir.

Çizelge 20. Değerlendirmede Dikkate Alınması Gereken Yaklaşımlara İlişkin Algıların Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark	Görev	N	$\bar{X}$	s
Gruplararası	661,18	2	330,59	4,19	,016	(1-3)	Yönetici	112	39,97	9,53
Gruplarıçi	22941,65	291	78,84				Öğretmen	102	38,53	8,55
Toplam							Müfettiş	80	36,21	8,31

1-Yönetici 3-Müfettiş

Değerlendirmede dikkate alınması gereken yaklaşımların göreve göre farklılaştığı görülmüştür [ $F_{(2,291)}=4,19,p<.05$ ]. Yöneticiler ile müfettişler arasında anlamlı bir fark vardır.

Değerlendirmede dikkate alınması gereken yaklaşımların cinsiyete göre farklılaşmadığı görülmüştür [ $t_{(292)}=.144,p<.05$ ]. Çizelge 21'de t-testi sonuçları verilmiştir.

Çizelge 21. Değerlendirmede Dikkate Alınması Gereken Yaklaşımlara İlişkin Algıların Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	$\bar{x}$	S	Sd	t	P
Kadın	96	38,34	8,62	292	,144	,885
Erkek	198	38,50	9,16			

[ $t_{(292)}=.144,p<.05$ ]

### Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılacağı Yerler Boyutuna İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların performans değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı yerler boyutunda yer alan ifadelerle ait ortalama ve sıra değerleri çizelge 22 'de verilmiştir.

Çizelge 22. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılacağı Yerler  
Boyutuna İlişkin Araştırmaya Katılanların Algılarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılacağı Yerler Boyutuna İlişkin İfadeler	Yönetici			Öğretmen			Müfettiş			Toplam		
	x	Sıra	S.Sapm a	x	Sıra	S.Sapm a	x	Sıra	S.Sapm a	x	Sıra	S.Sapm a
2.Yöneticilerin yükselmesinde kullanılmalıdır.	3,98	2	1,1229	4,05	2	1,0793	3,97	1	1,0431	4,00	1	1,0835
4.Yöneticilerin yurt dışı görevlendirilmelerinde kullanılmalıdır.	4,07	1	1,1046	3,98	3	1,1517	3,68	4	1,1648	3,94	2	1,1445
6.Yöneticilerin görevlerine devam edip edemeyeceklerine karar verilmesinde kullanılmalıdır.	3,86	4	1,3656	4,07	1	1,1318	3,80	2	1,1069	3,92	3	1,2215
3.Yöneticilerin ücretle ödüllendirilmesinde kullanılmalıdır.	3,92	3	1,2855	3,90	4	1,0701	3,78	3	1,0755	3,89	4	1,1563
5.Yöneticilerin nakillerinde kullanılmalıdır.	3,80	5	1,2743	3,70	6	1,1910	3,67	5	1,1226	3,79	5	1,2043
1.Yöneticilerin derece/kademe ilerlemesinde kullanılmalıdır.	3,66	6	1,2416	3,70	5	1,1461	3,65	6	1,1262	3,70	6	1,1761

Yöneticilerin performans değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı yerler boyutunda yer alan ifadelere katılma düzeylerine bakıldığında;

Yöneticilerin yükselmesinde kullanılmalıdır” ifadesi toplamda ( $\bar{X} = 4,00$ ) birinci sırada önemli bulunmuştur. Yöneticilerin ( $\bar{X} = 3,98$ ), öğretmenlerin ( $\bar{X} = 4,05$ ) ve müfettişlerin ( $\bar{X} = 3,97$ ) çok katıldıkları görülmüştür.

“Yöneticilerin yurt dışı görevlendirilmelerinde kullanılmalıdır” ifadesi toplamda ( $\bar{X} = 3,93$ ) ikinci sırada önemli bulunmuştur. Yöneticilerin ( $\bar{X} = 4,07$ ) ve öğretmenlerin ( $\bar{X} = 3,98$ ) bu ifadeye çok katıldığı müfettişlerin ( $\bar{X} = 4,68$ ) ise tamamen katıldığı görülmüştür.

“Yöneticilerin görevlerine devam edip edemeyeceklerine karar verilmesinde kullanılmalıdır” ifadesi toplamda ( $\bar{X} = 3,92$ ) üçüncü sırada önemli bulunmuştur. Yöneticilerin ( $\bar{X} = 3,86$ ), öğretmenlerin ( $\bar{X} = 4,07$ ) ve müfettişlerin ( $\bar{X} = 3,80$ ) bu ifadelere tamamen katıldıkları görülmüştür.

“Yöneticilerin ücretle ödüllendirilmesinde kullanılmalıdır” ifadesi toplamda ( $\bar{X} = 3,98$ ) dördüncü sırada önemli bulunmuştur. Yöneticilerin ( $\bar{X} = 3,92$ ), öğretmenlerin ( $\bar{X} = 3,90$ ) ve müfettişlerin ( $\bar{X} = 3,78$ ) çok katıldıkları görülmüştür.

“Yöneticilerin nakillerinde kullanılmalıdır” ifadesi toplamda ( $\bar{X} = 3,78$ ) beşinci sırada önemli bulunmuştur. Yöneticilerin ( $\bar{X} = 3,80$ ), öğretmenlerin ( $\bar{X} = 3,70$ ) ve müfettişlerin ( $\bar{X} = 3,67$ ) bu ifadeye çok katıldıkları görülmüştür.

“Yöneticilerin derece/kademe ilerlemesinde kullanılmalıdır” ifadesi toplamda ( $\bar{X} = 3,70$ ) altıncı sırada önemli bulunmuştur. Yöneticilerin ( $\bar{X} = 3,80$ ), öğretmenlerin ( $\bar{X} = 3,70$ ) ve müfettişlerin ( $\bar{X} = 3,67$ ) bu ifadeye çok katıldıkları görülmüştür.

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı yerler boyutunda varyans analizi sonuçları çizelge 23'de verilmiştir.

Çizelge 23. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılacağı Yerler Boyutuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Görev	N	$\bar{X}$	S
Gruplararası	53,75	2	26,87	,872	,419	Yönetici	112	23,38	5,71
Gruplarıçi	8967,62	291	30,82			Öğremen	102	23,63	5,31
Toplam	9021,37	293				Müfettiş	80	22,57	5,61

[ $F_{(2,291)}=.872, p>.05$ ].

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı yerlerin göreve göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüştür. Katılımcıların çoğu aynı görüşü paylaşmışlardır. Değerlendirme sonuçlarının yükselmelerde ve yurt dışı görevlendirmelerde kullanılması gerektiğini belirtmişlerdir.

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı yerlerin cinsiyete göre farklılaşmadığı görülmüştür [  $t_{(292)}=.870, p>.05$ ]. Çizelge 24'te t-testi sonuçları verilmiştir.

Çizelge 24. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılacağı Yerlere İlişkin Algıların Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	sd	t	P
Kadın	96	23,65	4,95	292	,870	,385
Erkek	198	23,05	5,81			

[  $t_{(292)}=.870, p>.05$ ]

## BÖLÜM V

### SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma bulgularına dayalı sonuçlar ve geliştirilen önerilere yer verilmektedir.

#### Sonuçlar

##### 1. Performans değerlendirmenin kimler tarafından yapılacağına ilişkin olarak;

a. Performans değerlendirmenin kimler tarafından yapılacağına ilişkin cinsiyet değişkenine göre verilen yanıtlara bakıldığında; kadınların ve erkeklerin yarısından fazlası değerlendirmenin kurullar tarafından yapılmasını istemişlerdir. Performans değerlendirmenin kimler tarafından yapılacağına ilişkin verilen yanıtlarla cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

b. Performans değerlendirmenin kimler tarafından yapılacağına ilişkin görev değişkenine göre verilen yanıtlara bakıldığında; yöneticilerin ve öğretmenlerin yarısından fazlası değerlendirmenin kurullar tarafından yapılmasını desteklemişlerdir. Bu kurulda; yönetici, öğretmen, ilköğretim müfettişi, veli ve öğrencilerin olması gerektiğini savunmuşlardır. Müfettişlerin ise yarısına yakını değerlendirmenin mevcut sistemde olduğu gibi değerlendirmenin kendileri tarafından yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Performans değerlendirmenin kimler tarafından yapılacağına ilişkin verilen yanıtlarla görev değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

##### 2. Performans değerlendirmenin hangi zaman aralıkları ile yapılacağına ilişkin olarak;

a. Kadınların ve erkeklerin yarısına yakını değerlendirmenin yılda bir yapılmasını desteklemişlerdir. Performans değerlendirmenin hangi zaman

aralıkları ile yapılacağına ilişkin verilen yanıtlarla cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

b. Yöneticilerin, öğretmenlerin ve müfettişlerin yarısına yakını değerlendirmenin mevcut sistemdeki gibi yılda bir yapılmasını desteklemişlerdir. Ancak müfettişlerin üçte biri değerlendirmenin altı ayda bir yapılmasını desteklemişlerdir. Performans değerlendirmenin hangi zaman aralıkları ile yapılacağına ilişkin verilen yanıtlarla görev değişkeni arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

### **3. Performans değerlendirme ölçütleri boyutuna ilişkin olarak;**

a. Yöneticiler eğitim-öğretimle ilgili gelişmeleri izleme, öğretim için uygun ortam oluşturma ve yönetim konusunda istekli olma gibi ölçütlerin değerlendirmede yer alması gerektiğine tamamen katılırken, öğretmenler ise yöneticinin öğretmenlerle ve velilerle olan iletişiminin dinlemeye dayalı olmasının değerlendirme ölçütleri arasında yer alması gerektiğine katılmışlardır. Müfettişler ise birinci sırada okulda uygun ortam oluşturma, ikinci sırada eğitim-öğretim ile ilgili gelişmeleri izleme ve üçüncü olarak da, okulda ders araç gereçlerinin verimli kullanımının sağlanması gibi ölçütlerin değerlendirmeye katılması gerektiği üzerinde durmuşlardır. Performans değerlendirme ölçütlerinin görev değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür. Yönetici ve öğretmen görüşleri arasında; yönetici ve müfettiş görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır.

b. Performans değerlendirme ölçütlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüştür. Kadınlar ve erkekler performans değerlendirme ölçütlerine aynı oranda katılmışlardır.

### **4. Performansı düşüren etkenler boyutuna ilişkin olarak;**

a. Yöneticiler, performansı düşüren etkenlerin içinde, alanla ilgili bilimsel yayınları takip edememe, ücretlerin performansa göre ayarlanmaması ve yöneticinin iş analizlerinin yapılmamasını belirtirken en önemli görürken; müfettişler ise, eğitim politikalarının sık sık değişmesini, yöneticinin hizmetiçi

eğitimlerinin yetersizliği ve yöneticinin iş analizinin yapılmaması üzerinde durmuşlardır. Performansı düşüren etkenlerin görev değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür. Yönetici ve müfettişlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır.

b. Performansı düşüren etkenlerin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüştür.

##### **5. Değerlendirmede dikkate alınması gereken yaklaşımlar boyutuna ilişkin olarak;**

a. Yöneticiler, kendilerinin değerlendirilmesinde öğretmenlerin de fikrinin alınmasını, kendilerinin yaptıkları bilimsel yayınların değerlendirilmeye katılmasını ve kendi kendilerini değerlendirebilme yaklaşımına tamamen katılmışlardır. Müfettişler ise yöneticiye ek olarak; yöneticinin katıldığı hizmetiçi eğitim kapsamında katıldığı kurslarında değerlendirmede dikkate alınmasını belirtmişlerdir. Değerlendirmede dikkate alınması gereken yaklaşımların görev değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür. Yönetici ve müfettişlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır.

b. Değerlendirmede dikkate alınması gereken yaklaşımların cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüştür.

##### **6. Performans değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı yerler boyutuna ilişkin olarak;**

a. Bütün gruplar, değerlendirme sonuçlarının yöneticinin yurt dışı görevlendirmelerinde, yükselmesinde ve ücretle ödüllendirilmesinde kullanılmasına ilişkin ortak görüş belirtmişlerdir. Performans değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı yerlerin görev değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüştür.

b. Performans değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı yerler cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüştür.



## Öneriler

Yukarıda sıralanan sonuçlara göre bazı öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

### **1. Performans değerlendirmenin kimler tarafından yapılacağına ilişkin olarak;**

Yöneticilerin mevcut sistemdeki gibi sadece birinci dereceden amirin değerlendirmesi yerine, değerlendirmenin kurullar tarafından yapılması sağlanmalıdır. Bu kurullarda; müfettiş, müdürün kendisi, müdür yardımcısı, öğretmen, veli ve öğrenci bulunmalıdır.

### **2. Performans değerlendirmenin hangi zaman aralıklarıyla yapılacağına ilişkin olarak;**

Yöneticilerin değerlendirmesi mevcut sistemde olduğu gibi yılda bir kez yapılmalıdır.

### **3. Performans değerlendirme ölçütleri boyutuna ilişkin olarak;**

Yöneticilerin değerlendirilmesinde kullanılan ölçütler tekrar gözden geçirilmelidir.

Yöneticilerin değerlendirme ölçütlerine, yöneticinin eğitim-öğretimle ilgili gelişmeleri izleme konusunda yaptıkları eklenmelidir.

Yöneticinin okulda öğretim için uygun ortam yaratması değerlendirme ölçütlerinden biri olmalıdır.

Yöneticinin yönetim konusunda istekli olması değerlendirme ölçütleri arasında yer almalıdır.

Öğretmenlerin birinci sırada önemli gördükleri performans değerlendirme ölçütü yöneticilerin öğretmenlerle, diğer personelle ve velilerle dinlemeye dayalı

sağlıklı bir iletişim kurmasıdır. Bu ölçütün değerlendirilmede dikkate alınması sağlanmalıdır.

#### **4. Performansı düşüren etkenler boyutuna ilişkin olarak;**

Yöneticilerin alanla ilgili bilimsel çalışmaları izlemeleri yeni yayınlarla ve eğitim programları ile sağlanmalıdır. Yeni çıkan yayınlar belirli aralıklarla yapılacak eğitimlerle ve kitap tanıtımları yapılarak okul yöneticilerine ulaştırılmalıdır.

#### **5. Değerlendirmede dikkate alınması gereken yaklaşımlar boyutuna ilişkin olarak;**

Yöneticilerin katıldıkları eğitimler ve yaptıkları bilimsel çalışmalar değerlendirilmelerinde göz önüne alınmalıdır.

Yöneticinin ücreti belirlenirken, performans değerlendirme sonuçları mutlaka dikkate alınmalıdır.

İş analizleri yapılarak, yöneticinin görev tanımları tekrar düzenlenmelidir.

Değerlendirme ölçütleri yeniden yapılacak iş analizleri sonucuna göre düzenlenmelidir.

#### **6. Performans değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı yerler boyutuna ilişkin olarak;**

Yöneticinin değerlendirilmesinde doğrudan öğretmenlerin görüşleri alınmalıdır. Ayrıca buna ek olarak yönetici değerlendirilmesinde kendi görüşünü ortaya koymalıdır.

Performans değerlendirme sonuçları yöneticilerin yükselmesinde kullanılmalıdır.

Performans değerlendirme sonuçları yöneticinin işine devam edip edemeyeceği kararının verilmesinde kullanılmalıdır.

## KAYNAKÇA

Açıklık, A. (1998). **Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği**. Ankara.

Adal, Z. Ataay, İ. Uyargil, C. Kaynak, T ve diğerleri. (1998). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:276, İstanbul

Adams J.L. (1998). Principal evaluation and performance domains: The views of superintendents supervisors of principals and principals in selected districts in Washington State. (Doctoral dissertation, Seattle University). **Dissertation Abstracts International, 60, 9923900.**

Akcan S. (1998). **Öğretmenlerin Değerlendirilmesi Ölçütleri Konusunda İlköğretim Denetçilerinin Görüşleri**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Akcadağ T. (1998). **Ankara'daki İlköğretim Okullarında Deneticilerin Denetim Süreçlerinde Açıklık İlkesine Uymaları Konusunda Deneticilerin Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Görüşleri**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Ayhan, Ş.Acar,A. (1997). Performans Değerlendirme Üzerine bir Araştırma. **İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**. Yıl:1, Sayı 6. s.8.

Aykaç, B. (1996). **Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

Bahçe N. (1997). **İşletmelerde Performans Değerlendirme ve Uygulamadan Bir Örnek**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Balcı, A. (1993). **Etkili Okul-Kuram, Uygulama ve Araştırma**. Ankara.

Balcı, A. (2001). **Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem Teknik ve İlkeler**. Ankara.

Başaran, İ.E. (1985) **Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi**. A.Ü Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayın No:139, Ankara.

Başaran, İ.E. (1989) **Yönetim**. Gül Yayınevi. Ankara.

Battal, T. (1996). **Performans Değerlendirilmesi ve Türk Silahlı Kuvvetleri İçin Yeni Bir Performans Değerlendirme Sistemi Modeli Önerisi**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi.Sosyal Bilimler Enstitüsü.Ankara.

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

Birben, G. (2000). 360 Derece Performans Yönetimi. **İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**. Yıl:4, Sayı 5. s.36. İstanbul

Birinci E. (1995). **Performans Değerlendirme Sonuçlarının Ücretlere Yansıtılması ve Konuyla İlgili Bir Örnek Olay**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bingöl,D. (1998). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. BETA Yayın, 4.Basım, Ankara.

Can, H. Akgün, A. Kavuncubaşı, Ş. (1995). **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**. Siyasal Kitabevi,2.Baskı. Ankara.

Canman, D. (1993). **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**. TODAİE Yayın No:252, Ankara.

Canman, D. (1995 a). **Çağdaş Personel Yönetimi**. TODAİE Yayın No:260, Ankara.

Canman, D. (1995 b). İnsan Kaynağının Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar. **Kamu Yönetimi Disiplini**. TODAİE Yayın No: 262

Celep, C. (2000).**Eğitim Yönetimi Kursu Ders Notu**. Edirne.

Çelik, V. (2000) **Okul Kültürü ve Yönetimi**. 2.Baskı.Pegem.Ankara.

Çelik, V. (1999). **Eğitimsel Liderlik**.PEGEM.Ankara

Çinkır, Ş. (1999). **Milli Eğitim Geliştirme Projesi, Doktora Bursiyerleri, Tez Özetleri**. "İngiltere'de İlkokul Müdürü ve Müdür Yardımcılarına Yönelik Eğitim ve Yetiştirme Programı. YÖK/ Dünya Bankası. Ankara.

Dağlı, A. (2000) İlköğretim Öğretmenlerinin Algılarına Göre İlköğretim Müdürlerinin Etkili Müdürlük Davranışları. **Eğitim Yönetimi Dergisi**. Yıl:6, Sayı,23

**Devlet Memurları Kanunu**. (1998). Seçkin Kitabevi.Ankara

Dicle,Ü. (1982). **Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması**. ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayın No:43. Ankara.

Erdoğan, İ. (1991). **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**. İstanbul.

Ergin, C. (2000). Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Ders Notları.

Erken V. (1990). **Öğretmenlerin Sicil Sistemini Değerlendirmesi**. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Fındıkçı, İ. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Alfa Yayınları No: 619, İstanbul.

Güçlüol, K. (1985). **Eğitim Yönetiminde Örnak Olaylar**. Kadioğlu Matbaası, Ankara.

Karip, E. Köksal, K. (1999). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi. **Eğitim Yönetimi**. Ankara.PEGEM.Sayı,18

Marcer, M. William. (1995). In Clifton School.USA.

MEB-EARGED.(2000). **Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları**.Ankara: Yayınlanmamış Araştırma.

MEB. (1992) İlköğretim Kurumlar Yönetmeliği.

MEB. Tebliğler Dergisi. Ocak, 2000. Sayı: 2508

MEB. Tebliğler Dergisi. Şubat,2001. Sayı: 2521

National School Boards Association. (NSBA). (1987). **The School Personnel Management System**.

Palmer, M. (1993). **Performans Değerlendirmeleri**, Çev: Doğan Şahiner, Rota Yayınevi.İstanbul.

Rance R.(1997).Minnesota Principal Assessment Center: A comparison of individual skill dimensions and overall performance rating. (Doctoral dissertation, University of Minnesota ). **Dissertation Abstracts International**, 58, 9728987.

Sabuncuoğlu, Z. (1997). **Personel Yönetimi**. 8.Baskı.Bursa.

Taymaz, H. (1995). **Okul Yönetimi**. Ankara

Taymaz, H. (1997). **Hizmetiçi Eğitim**. Ankara

Turan F. (1998). **İşletmelerde Performans Değerlendirme Sistemi ve Buna İlişkin Bir Uygulama**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Tutum, C. (1979). **Personel Yönetimi**. TODAİE:179.Ankara

Türker, Uluçınar, A.(1998). **Yöneticiler için: İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi**.Türkmen Kitabevi.İstanbul

Uyargil, C. (1997). Performans Değerlendirme. **İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**. Yıl:1, Sayı 8. S. 22. İstanbul.

Yazıcı, S. (1986). **Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

Yüksel, Ö. (1998). **İnsan Kaynakları Yönetimi**.Ankara

YÖDGED. (1999). Eğitim Kurumları Müdürlükleri Görev Tanımları.

YÖDGED. (2000). Performans Değerlendirme.

Weber K.(1995). A study of principal evaluation in Illinois high school districts: Current practice and procedures compared with best practice as articulated by the Personnel Evaluation standards (Doctoral dissertation, University of Illinois). **Dissertation Abstracts International**, 57,9624291.

**[www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com).Amaçlara Göre Yönetim**



**EKLER LİSTESİ**

<b>Ek</b>	<b>Sayfa</b>
1. Anket Uygulanan Okul Adları ve İlçelere Göre Dağılımı.....	105
2. Okulların Ön Uygulamadaki Dağılımı.....	107
3. Boyutların Faktör Analizi ve Madde Toplam Korelasyonu Sonuçları.....	108
4. Anket.....	111
5. İzin yazısı.....	115
6. Uzman ve kaynak kişiler.....	118
7. Yönetici Teftiş Formu.....	119



## EK 1

**Anket Uygulanan Okul Adları ve İlçelere Göre Dağılımı**  
**(Ankara İli 2001-2002 Öğretim Yılı)**

İlçenin Adı	Okulun Adı
Etimesgut	Bahar İlköğretim Okulu
	Toplu Konut İlköğretim Okulu
Keçiören	Mustafa Tarman İlköğretim Okulu
	Danışment Çiçekli İlköğretim Okulu
	Ahmet Cevdet İlköğretim Okulu
	Kocatepe İlköğretim Okulu
	Kalaba İlköğretim Okulu
	Ulviye Fenman İlköğretim Okulu
	Gülhane İlköğretim Okulu
Mamak	Selçuklu İlköğretim Okulu
	Sakarya İlköğretim Okulu
	Oğuz Kaan İlköğretim Okulu
	Nedim İnal İlköğretim Okulu
	Köstence İlköğretim Okulu
	Dostlar İlköğretim Okulu
	Hamdi Bulgurlu İlköğretim Okulu
	Köşklü Dere İlköğretim Okulu
Çankaya	Kavaklıdere İlköğretim Okulu
	Cebesoy İlköğretim Okulu
	Yasemin Karakaya İlköğretim Okulu
	D.S.İ İlköğretim Okulu
	Emlakbank İlköğretim Okulu
	Beytepe İlköğretim Okulu
	Ahmet Barındırır İlköğretim Okulu
	Köy Hizmetleri İlköğretim Okulu
	Türkiye Noterler Birliği İlköğretim Okulu
	Türk İş Blokları İlköğretim Okulu
Altındağ	Cumhuriyet İlköğretim Okulu
	Peyami Safa İlköğretim Okulu
	Ayşe Numan İlköğretim Okulu
	Beşikkaya İlköğretim Okulu
	Cebeci İlköğretim Okulu
	Ulus İlk Meclis İlköğretim Okulu

## EK 1'in devamı

<b>Sincan</b>	<b>Taylan Araslı İlköğretim Okulu</b>
	<b>75. Yıl İlköğretim Okulu</b>
	<b>Sincan Koç İlköğretim Okulu</b>
<b>Yenimahalle</b>	<b>Batıkent İlköğretim Okulu</b>
	<b>Kent-Koop İlköğretim Okulu</b>
	<b>Mimar Sinan İlköğretim Okulu</b>
	<b>Kardelen İlköğretim Okulu</b>
	<b>Abay İlköğretim Okulu</b>
	<b>Şehit Teğmen Kalmaz İlköğretim Okulu</b>



## EK 2

**Ön Uygulama Yapılan Okul Adları ve İlçelere Göre Dağılımı**  
**(Ankara İli 2001-2002 Öğretim Yılı)**

İlçenin Adı	Okulun Adı
Etimesgut	Cumhuriyet İlköğretim Okulu
Keçiören	
	Taliha Yaşar Bakdur İlköğretim Okulu
	Yalçın Eski Yapan İlköğretim Okulu
	120.Yıl İlköğretim Okulu
	İbni Sina İlköğretim Okulu
Mamak	
	Kartaltepe İlköğretim Okulu
	Kuvayi Milliye İlköğretim Okulu
	Cengiz Han İlköğretim Okulu
	Demirlibahçe İlköğretim Okulu
Çankaya	
	Akdere İlköğretim Okulu
	Mimar Kemal İlköğretim Okulu
	Halide Edip Adivar İlköğretim Okulu
	Teyfik İleri İlköğretim Okulu
	Ayten Şaban Diri İlköğretim Okulu
Altındağ	
	İnönü İlköğretim Okulu
	Atam İlköğretim Okulu
	Kutalmış Bey İlköğretim Okulu
Sincan	
	Sigev Cumhuriyet İlköğretim Okulu
Yenimahalle	
	Gazi İlköğretim Okulu
	Yunus Emre İlköğretim Okulu
	Refika Aksoy İlköğretim Okulu

## Ek 3

**Boyutların Faktör Analizi ve Madde Toplam Korelasyonu Sonuçları  
(Maddeler Atılmadan)**

Madde			Faktör Değeri	Yük	Madde-Toplam Korelasyonu
Performans (Alfa=.9563)	Değerlendirme	Ölçütleri			
	M1		,555		,5334
	M2		,351		,3360
	M3		,552		,5381
	M4		,604		,5787
	M5		,653		,6348
	M6		,660		,6362
	M7		,495		,4733
	M8		,680		,6472
	M9		,641		,6154
	M10		,554		,5282
	M11		,658		,6250
	M12		,714		,6806
	M13		,676		,6403
	M14		,646		,6143
	M15		,660		,6229
	M16		,609		,5696
	M17		,753		,7238
	M18		,606		,5777
	M19		,602		,5744
	M20		,548		,5225
	M21		,688		,6543
	M22		,606		,5764
	M23		,556		,5302
	M24		,644		,6229
	M25		,545		,5218
	M26		,579		,5483
	M27		,607		,5763
	M28		,616		,5841
	M29		,704		,6777
	M30		,713		,6837
	M31		,465		,4412
	M32		,634		,6138
	M33		,623		,6007
<b>Madde</b>			<b>Faktör Değeri</b>	<b>Yük</b>	<b>Madde-Toplam Korelasyonu</b>
	M34		,647		,6218
	M35		,549		,5320

## Ek 3'ün Devamı

Performans (Alfa=.9563)	Değerlendirme Ölçütleri		
	M36	,631	,6098
	M37	,574	,5503
	M38	,717	,6922
	M39	,704	,6787
	M40	,614	,5921
<b>Performansı Düşüren Etkenler (Alfa=.8975)</b>			
	M1	,596	,5304
	M2	,569	,5014
	M3	,602	,5385
	M4	,618	,5597
	M5	,695	,6367
	M6	,656	,5882
	M7	,685	,6174
	M8	,558	,4884
	M9	,671	,6058
	M10	,726	,6561
	M11	,711	,6409
	M12	,627	,5559
	M13	,556	,4910
	M14	,603	,5379
	M15	,589	,5225
	M16	,619	,5618
<b>Değerlendirmede Dikkate Alınması Gereken Yaklaşımlar (Alfa=.8506)</b>			
	M1	,657	,5659
	M2	,553	,4630
	M3	,686	,5669
	M4	,775	,6663
	M5	,760	,6458
	M6	,744	,6407
	M7	,616	,5628
	M8	,330	,2742
	M9	,596	,5083
	M10	,758	,6691
	M11	,711	,6075
	M12	,740	,6816
<b>Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılacağı Yerler (Alfa=.5450)</b>			
<b>Madde</b>		<b>Faktör Değeri</b>	<b>Yük Madde-Toplam Korelasyonu</b>
	M1	,195	,1378
	M2	,849	,5753
	M3	,809	,5183

## Ek 3'ün Devamı

	M4	,303	,1867
<b>Performans (Alfa=.9563)</b>	<b>Değerlendirme</b>	<b>Ölçütleri</b>	
	M5	,862	,5609
	M6	,848	,5631
	M7	,790	,5207
	M8	,747	,4967





## Ek 4 Anket

Sayın İlköğretim Müfettişi/Yönetici/Öğretmen,

Elinizdeki anket yüksek lisans tez çalışmasına veri toplamak amacıyla geliştirilmiştir. “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Performanslarının Değerlendirilmesine İlişkin Görüşler ve Öneriler” başlıklı araştırma, Ankara ilinde Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı ilköğretim okulu yönetici performansı değerlendirilmesine ilişkin sorunları saptamayı amaçlamaktadır. Bu araştırmada performans (edim) işgörenin görevini gerçekleştirmek için yaptığı her davranış, performans değerlendirme ise işgörenin nasıl bir performans elde ettiğini yargılama süreci olarak tanımlanmıştır.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde “Kişisel Bilgiler”, ikinci bölümde “İlköğretim okulu yöneticilerinin performanslarının kimler tarafından değerlendirileceği, değerlendirmenin hangi sıklıkta yapılması gerektiği, performans ölçütlerinin neler olacağı, değerlendirme sonuçlarının nasıl kullanılacağı”na ilişkin ifadeler bulunmaktadır.

Araştırma verileri yalnız bu araştırma için kullanılacak, hiçbir kurum ya da kişiye verilmeyecektir. Bu nedenle yanıtladığınız anketlere isim yazmanız gerekmemektedir.

Anket formunu doldurarak araştırmaya yapacağınız yardım ve katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

Ebru Oğuz

Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Yüksek Lisans Öğrencisi

Adres: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Tel: 0 312 362 99 06

e-mail: eoguz\_tr@yahoo.com

**I. BÖLÜM**  
**KİŞİSEL BİLGİLER**

Aşağıdaki soruları cevaplariken lütfen parantezin içini (x) işareti ile doldurunuz.

1.Şu anki göreviniz?

- Okul Müdürü
- Müdür Yardımcısı
- Sınıf Öğretmeni
- İlköğretim Müfettişi

2.Kıdeminiz

- 1 yıl ve daha az
- 5 yıl ve daha az
- 6-10 yıl
- 11-15 yıl
- 16-20 yıl
- 21 yıl ve üzeri

3. Öğrenim Durumunuz

- Eğitim Enstitüsü
- Eğitim Fakültesi
- Eğitim Bilimleri Fakültesi
- Fen-Edebiyat Fakültesi
- Açık Öğretim Fakültesi-Lisans Tamamlama
- Yüksek Lisans
- Doktora

Diğer Lütfen Belirtiniz .....

4. Cinsiyetiniz

- Kadın
- Erkek

## II. BÖLÜM

### PERFORMANS DEĞERLENDİRME

A .Okul yöneticilerinin performans değerlendirmesini aşağıdaki kişi ya da gruplardan hangisinin yapması gerektiğini düşünüyorsunuz?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Müdürün kendisi      | <input type="checkbox"/> Müdür ve İlköğretim müfettişi |
| <input type="checkbox"/> Müdür yardımcısı     | <input type="checkbox"/> Müdür ve Öğretmenler          |
| <input type="checkbox"/> İlköğretim müfettişi | <input type="checkbox"/> Müdür ve Müdür yardımcısı     |
| <input type="checkbox"/> Öğretmenler          | <input type="checkbox"/> Müdür, Müdür Yardımcısı ve    |
| <input type="checkbox"/> Öğrenciler           | Müfettiş   |
| <input type="checkbox"/> Veliler              | Diğer (Lütfen Belirtiniz).....                         |

B. Okul yöneticilerinin performans değerlendirmesi hangi zaman aralıklarıyla yapılmalıdır?

- 3 ayda bir
- 6 ayda bir
- Yılda bir
- Diğer (Lütfen Belirtiniz).....

C. Aşağıda okul yöneticilerinin performanslarının değerlendirilmesinde dikkate alınabilecek ölçütlere yer verilmiştir. Bu ölçütlerin performans değerlendirilmesinde kullanılmasına ilişkin katılma derecenizi her bir ölçeğin karşısına uygun gelen seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

(Lütfen tek seçenek işaretleyiniz, yanıtız soru bırakmayınız).

Katılma Dereceniz					
Performans Değerlendirme Ölçütleri	Hiç Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Orta derecede Katılmıyorum	Çok Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1.Okulda yapılan toplantıları etkin şekilde yönetme					
2. Okul yöneticisinin yönetim konusunda istekli olması					
3. Etkili ve akıcı konuşmaya sahip olma					
4. Eğitim-öğretim ile ilgili gelişmeleri ve değişimleri izleme					

Performans Değerlendirme Ölçütleri	Hiz Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Orta derecede Katılmıyorum	Çok Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
5.Okul yönetiminde çıkabilecek olası çatışmaları çözme					
6. Öğrencilerle sağlıklı iletişim kurma (dinlemeye dayalı)					
7. Öğretmenlerle ve diğer personelle sağlıklı iletişim kurma (dinlemeye dayalı)					
8.Velilerle etkili iletişim kurma					
9. Bilgi iletişim teknolojisini kullanma (bilgisayar vb.)					
10.Yazılı ve sözlü iletişimde dilbilgisi kurallarına uyma					
11. Öğrencilerin öğrenmeye etkin katılımını sağlama					
12. Okulu ve çalışmalarını çevreye tanıtmaya					
13. Öğretmenlerin, her öğrencinin başarılı olabileceği fikrine sahip olmasını sağlama					
14. Öğretmenleri ve diğer personeli başarılı yönlerinden dolayı takdir etme					
15. Öğretmenlerin okul görevlerinde sorumluluk almalarını sağlama					
16. Okulda öğrenme için uygun ortam oluşturma					
17.Öğretmenleri kendini geliştirmeye yönlendirme					
18. Öğretmenlerin öğretim zamanını etkili kullanmalarını sağlama					
19. Öğretmenlerin ve diğer personelin okulda eğitsel kol etkinliklerinde görev almalarını sağlama					
20. Diğer okul yöneticileri ile iletişim kurma					
21. Okul kurallarını açıkça belirleyip uygulama					
22. Okuldaki öğrenci başarısızlığının nedenini araştırma					
23. Ders araç gereçlerin verimli kullanılmasını sağlama					
24. Velileri okul ve sınıf içi etkinliklere katma					
25. Öğretim programının öğrencinin öğrenme düzeyine göre uygulanmasını sağlama					
26. Yapılan ders planların gerçekleşme düzeylerini kontrol etme					
27.Gelen resmi yazılardan personelin bilmesi gerekenleri düzenli olarak duyurma					
28.Ders araç gereçlerin temininin sağlanması					
29.Mevzuat bilgisine sahip olma					
30.Okul bahçesinin ve tesislerinin bakımı ve onarımının yapılması					
31. Vizyon sahibi olma					
32. Yönetim tecrübesine sahip olma					
33.Öğretmenlere rehber olma					
34.Yönetim konusunda gerektiğinde astlarına yetki devri yapma					
35.Okul bütçesini hazırlama					
36. Okulda rehberlik hizmetlerinin yürütülmesi					
37.Kaynak yaratma ve kullanma					
38.Verilen görevlerin yapılıp yapılmadığını takip etme					
39.Okuldaki her türlü sorunla başedebilme					

D.Okul yöneticilerinin performansını düşüren etkenlere ilişkin aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi lütfen işaretleyiniz.

Katılma Dereceniz					
Performansı Düşüren Etkenler	HİÇ Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta derecede Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Alanla ilgili bilimsel yayınları takip edememe					
2.Yönetim eğitimi almamış olma					
3. Okulda çalışan öğretmenlerin ve diğer personelin sık sık yer değiştirmesi					
4.Mevzuatın sık sık değişmesi					
5.Eğitim politikalarının sık sık değişmesi					
6. Yöneticilik yapmanın maddi yönden motive etmemesi					
7. Ücretlerin performans değerlendirme sonuçlarına göre ayarlanmaması					
8. Yöneticilerin hizmetiçi eğitimlerinin yetersizliği					
9.Okuldaki araç-gerecin yetersizliği					
10.Öğretmenlerdeki motivasyon eksikliği					
11. Yöneticilerin iş analizlerinin yapılmamış olması					
12. Değerlendirme sonuçlarının açıklanmaması					
13. Okulun bulunduğu çevrenin sosyo ekonomik durumunun zayıf olması					
14. Değerlendirmeyi yapan kişilerin yanlış olması					
15.Yönetim tecrübesi eksikliği					
16.Değerlendirmede işteki başarıdan çok kişilik özelliklerinin ön plana çıkması					
Başka Lütfen Belirtiniz.....					

E. Okul yöneticilerinin performanslarının değerlendirilmesinde dikkate alınması gereken yaklaşımlara katılma derecenizi lütfen işaretleyiniz.

Katılma Dereceniz					
Değerlendirmede dikkate alınması gereken yaklaşımlar;	HİÇ Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta derecede Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.Yöneticinin hizmetiçi eğitim kapsamında katıldığı kurslar performans değerlendirmede dikkate alınmalıdır.					
2.Yöneticinin değerlendirilmesinde diğer okul yöneticilerinin fikri alınmalıdır.					
3. Yöneticinin değerlendirilmesinde öğretmenlerin fikri alınmalıdır.					
4. Yöneticinin değerlendirilmesinde okuldaki diğer personelin fikri alınmalıdır.					
5. Performans değerlendirmede öğrencilerin fikri alınmalıdır.					
6.Performans değerlendirmede velilerin fikri alınmalıdır.					
7 Yöneticinin yabancı dil bilgisi dikkate alınmalıdır.					

Katılma Dereceniz					
Değerlendirmede dikkate alınması gereken yaklaşımlar;	HİÇ Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Orta derecede Katılmıyorum	Çok Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
8.Yönetici kendi kendini değerlendirebilmelidir.					
9.Yöneticinin katıldığı bilimsel toplantılar (sempozyum,panel,seminer) değerlendirmeye katılmalıdır.					
10.Yöneticinin alam ile ilgili aldığı ödüller değerlendirmeye katılmalıdır.					
11. Yöneticinin yaptığı bilimsel yayınlar değerlendirmeye katılmalıdır.					
Başka lütfen belirtiniz.....					

F. Aşağıda performans değerlendirme sonuçlarının yönetici ile ilgili çeşitli kararlarda kullanılmasına ilişkin bazı ifadeler verilmiştir. Bu ifadelere katılma derecenizi lütfen belirtiniz.

Katılma Dereceniz					
Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılacağı Yerler;	HİÇ Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Orta derecede Katılmıyorum	Çok Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1.Yöneticilerin derece/kademe ilerlemesinde kullanılmalıdır.					
2.Yöneticilerin yükselmesinde kullanılmalıdır.					
3.Yöneticilerin ücretle ödüllendirilmesinde kullanılmalıdır.					
4.Yöneticilerin yurt dışı görevlendirilmelerinde kullanılmalıdır.					
5.Yöneticilerin nakillerinde kullanılmalıdır.					
6.Yöneticilerin görevlerine devam edip edemeyeceklerine karar verilmesinde kullanılmalıdır.					
Başka Lütfen Belirtiniz.....					

Yukarıda belirtilenler dışında ilköğretim yöneticilerinin performanslarının değerlendirilmesi ile ilgili görüşlerinizi ve önerilerinizi lütfen maddeler halinde yazınız. Arka sayfayı kullanabilirsiniz.Anketi doldurduğunuz için teşekkür ederim.

## Ek 6

## Uzman ve Kaynak Kişiler

Prof.Dr. Ali Balcı
Doç.Dr. İnanet Pehlivan Aydın
Yrd.Doç.Dr. Şener Büyüköztürk
Yrd.Doç.Dr. Ömer Kutlu
Yrd.Doç.Dr. Nükhet Çıkrıkçı
Dr.Şakir Çınkır
Dr.Ergin Ekinci (Hacettepe Üniversitesi)
Araş.Gör.Ömay Çokluk
Araş.Gör.Kamile Demir
Mete Tan (İlköğretim Müfettişi)