



JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne;

Aliye ARNAVUT tarafından hazırlanan “İlkokul Öğretmenlerinin ve Yöneticilerinin Performans Değerlendirme Sistemi İle İlgili Algıları” adlı çalışma jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Doç. Dr. Hüseyin UZUNBOYLU.....

Üye: Yrd. Doç. Ali Efdal ÖZKUL.....

Danışman: Yrd. Doç. Fatoş SİLMAN.....

ONAY

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

..11../05../2007

ÖNSÖZ

Bir kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için sahip olduğu ve yararlanabileceği kaynakları en iyi şekilde kullanması gerekir. Örgütün amaçlarına ulaşabilme derecesi bir bakıma kaynakları kullanabilme derecesine bağlıdır. Bu nedenle kurumda çalışmaların sürekli olarak gözlenip, değerlendirilmesi şarttır. Bunun en önemli nedeni ürün ve verimliliğin yakından izlenmesi, sürekli olarak artışını sağlayacak önlemlerin alınması gerekliliğidir. Bu açıdan bakıldığında değerlendirme kurumlar için yaşamsal bir önem taşır. Değerlendirmeyi yapacak kişi alan uzmanı olmalı, değerlendirmenin gerektirdiği bilgileri kazanmış ve uygulama yeterliliklerini geliştirmiş olmalıdır. Eğitim sisteminde kurum denetimi, okulun eğitim-öğretim ve yönetim süreçleri ile bunlarla ilgili kayıt ve işlemlerin incelenerek, kurumun genel işleyişi hakkında bir hükme varmak üzere yapılır. Eğitim sisteminde değerlendirme, öğretmen ve okul yöneticilerine rehberlik, mesleki yardım ve hizmet içinde yetiştirme olarak algılanmalıdır. Değerlendirmede amaç, öğretmen ve yönetici ile birlikte çalışarak, öğrencilerin de katılımı ile öğretim ve eğitim sürecinde istenilen başarıyı sağlamaktır.

Araştırma, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'na bağlı Girne bölgesindeki ilkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin performans değerlendirme ile ilgili algıları değerlendirilerek, mevcut durumu ortaya koymak, sonuçlarını incelemek ve çözüm önerileri sunmak için yapılmıştır.

Araştırmanın başında fikirleri ile bana rehberlik eden değerli hocam, Sayın, Doç. Dr. Halil AYTEKİN'e, araştırmanın her aşamasında bana rehberlik eden ve fikirleri ile geliştiren değerli hocam, Sayın, Yrd. Doç. Dr. Fatoş SİLMAN'a, araştırmanın veri çözümleme aşamasında kıymetli zamanlarını ayıran Sayın, Selim ÖZMENEK'e katkılarından dolayı teşekkür ederim. Anket sorularımı sabırla okuyup yanıtlayan Girne bölgesi ilkokullarında görev yapan tüm yönetici ve öğretmenlere teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca uzun süren çalışmalarım sırasında bana manevi destek olan anne ve babama, biricik yeğenim Cevdet'e ve sık sık yardımına başvurduğum sevgili kız kardeşim Aslı ARNAVUT'a teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa no
JÜRİ ÜYELERİNİN ONAY SAYFASI.....	i
ÖNSÖZ.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
ÖZET.....	xi
ABSTRACT.....	xii

BÖLÜM I

1.1. Giriş.....	1
1.2. Problem Cümlesi.....	5
1.3. Araştırmanın Amacı.....	5
1.4. Araştırmanın Önemi.....	6
1.5. Sınırlılıklar.....	7
1.6. Tanımlar.....	7
1.7. Kısaltmalar.....	7

KURAMSAL TEMELLER

1.8. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI VE PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ.....	8
1.9. PERFORMANS YÖNETİMİNİN GENEL AMACI.....	10

1.10 PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE SORUNLAR.....	11
1.11 PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN ÖNEMİ VE AMAÇLARI.....	12
1.11.1. Kariyer Geliştirme/Performans Yükseltme Planı Önemi ve Amaçları.....	12
1.12. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNDE PLANLAMA.....	13
1.12.1. Performans Değerlendirmesini Planlama Adımları.....	14
1.13. PERFORMANS REHBERLİĞİ.....	15
1.13.1. Performans Rehberliğinin Hedefleri.....	15
1.13.2. Başarılı Performans Rehberliğinin Öğeleri.....	15
1.14. DEĞERLENDİRMEDE YAPILAN HATALAR.....	16
1.14.1. Halo Etkisi.....	16
1.14.2. Merkezi Eğilim.....	16
1.14.3. Peşin Hükümlülük.....	17
1.14.4. Fazla Hoşgörü.....	17
1.15. PERSONEL DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ.....	17
1.15.1. Geçmişe Yönelik Değerleme Yöntemleri.....	18
1.15.2. Geleceğe Yönelik Değerleme Yöntemleri.....	25
1.16. PERFORMANS DEĞERLEME SONUÇLARININ KULLANILMASI.....	26
1.17. ÖĞRETMEN PERFORMANSININ ÇOKLU VERİ KAYNAKLARINA GÖRE DEĞERLENDİRMESİ.....	29
1.17.1. Öğretmenlerin Performans Düzeyini Artırmada Yöneticilere Düşen Sorumluluklar	29
1.18. EĞİTİMDE PERFORMANSIN İYİLEŞTİRİLMESİ.....	30
1.19. K.K.T.C MİLLİ EĞİTİMİNİN TEFTİŞ YAPISI.....	33
1.19.1. Müdür.....	33
1.19.2. Başmüfettiş.....	34
1.19.3. Müfettiş.....	35
1.19.4. Danışman.....	35
1.20. İLKOKULLARDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME UYGULAMASI.....	36
1.20.1. Değerlendirilenlere İlişkin Tutulan Kayıtlar.....	36
1.20.1.1. Özlük Dosyası.....	36

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. KİŞİSEL BİLGİLERE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR.....	46
4.2. ALT PROBLEMLERE AİT BULGULAR VE YORUMLAR.....	50
4.2.1. İlkokullarda Performans Değerlendirme Gerekli midir?.....	50
4.2.2. İlkokul Öğretmenlerinin Performansları Hangi Sıklıkla Değerlendirilmelidir?.....	52
4.2.3. İlkokul Öğretmenlerinin Performansı Kimler Tarafından Değerlendirilmelidir?.....	54
4.2.4. Değerlendirme Sonuçları Geribildirim Olarak Öğretmenlere Bildiriliyor mu?.....	56
4.2.5. Öğretmenler Hangi Kriterlere Göre Performanslarının Ölçüldüğünü Biliyorlar mı?.....	59
4.2.6. Uygulanan Performans Değerlendirme Sistemi Öğretmenin Başarı Durumunu Tam Olarak Yansıtmakta mıdır?.....	61
4.2.7. Değerlendirme Sonuçları Ne Şekilde Kullanılmaktadır?.....	63
4.2.8. Uygulanan Performans Değerlendirme Sistemi Kullanılır Nitelikte midir?.....	64
4.2.9. Öğretmenler Değerlendirme Sonuçlarına İtiraz Etme Hakkına Sahip mi?.....	68
4.2.10. Değerlendirme Yapılırken Başarıyı Etkileyecek Çalışma Koşulları Dikkate Alınıyor Mu?.....	70

BÖLÜM V**SONUÇLAR VE ÖNERİLER**

5.1. SONUÇLAR.....	72
5.1.1 Araştırmaya Katılan Grupların Niteliklerine İlişkin Sonuçlar.....	72
5.1.2. Araştırma Alanına İlişkin Uygulamaların Sonuçları.....	73
5.2. ÖNERİLER.....	78

KAYNAKÇA.....	80
---------------	----

EKLER**EK 1.**

1. Müfettişin Doldurduğu Değerlendirme Formu
2. Müdürün Doldurduğu Değerlendirme Formu
3. Dal Öğretmenleri Teftiş Raporu

EK 2.

1. Yöneticilere Uygulanan Araştırma Anketi
2. Öğretmenlere Uygulanan Araştırma Anketi

EK 3.

Araştırma İzin Onayı

TABLOLAR LİSTESİ

TABLO

Sayfa No

BÖLÜM III

Tablo 3.1. Örneklemi Oluşturan Grubun Okullara ve Görev Türlerine Göre Dağılımı.....	42
---	----

BÖLÜM IV

Tablo 4.1. Görev Dağılımı.....	46
Tablo 4.2. Cinsiyet ve Görev Dağılımı.....	47
Tablo 4.3. Mezunuyet ve Görev Durumu.....	48
Tablo 4.4. Mesleki Kıdem ve Görev Durumu.....	49
Tablo 4.5. Performans Değerlendirme Gerekli midir?.....	50
Tablo 4.6. Performans Değerlendirme Gerekli Önermesinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	51
Tablo 4.7. Performans Değerlendirme Gerekli Önermesinin T-testi Sonuçları.....	52
Tablo 4.8. İlkokul Öğretmenlerini Performansları Hangi Sıklıkla Değerlendirilmelidir.....	52
Tablo 4.9. İlkokul Öğretmenlerini Performansları Kimler Tarafından Değerlendirilmelidir.....	54
Tablo 4.10. Değerlendirme Sonuçları Geribildirim Olarak Öğretmenlere Bildirilmektedir....	54
Tablo 4.11. Değerlendirme Sonuçları Geribildirim Olarak Öğretmenlere Bildirilmektedir Önermesinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	58
Tablo 4.12. Değerlendirme Sonuçları Geribildirim Olarak Öğretmenlere Bildirilmektedir Önermesinin T-testi Sonuçları.....	58
Tablo 4.13. Öğretmenler Hangi Kriterlere Göre Performanslarının Ölçüldüğünü Bilmektedir.....	59
Tablo 4.14. Öğretmenler Hangi Kriterlere Göre Performanslarının Ölçüldüğünü Bilmektedir Önermesinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	60
Tablo 4.15. Öğretmenler Hangi Kriterlere Göre Performanslarının Ölçüldüğünü Bilmektedir Önermesinin T-testi Sonuçları.....	60
Tablo 4.16. Uygulanan Performans Değerlendirme Sistemi Öğretmenlerin Başarı Durumunu Tam Olarak Yansıtmaktadır.....	61

Tablo 4.17. Uygulanan Performans Değerlendirme Sistemi Öğretmenlerin Başarı Durumunu Tam Olarak Yansıtmaktadır Önermesinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	62
Tablo 4.18. Uygulanan Performans Değerlendirme Sistemi Öğretmenlerin Başarı Durumunu Tam Olarak Yansıtmaktadır Önermesinin T-testi Sonuçları.....	63
Tablo 4.19. Değerlendirme Sonuçları Ne Şekilde Kullanılmaktadır.....	64
Tablo 4.20. Uygulanan Performans Değerlendirme Sistemi Kullanılır Niteliktedir.....	66
Tablo 4.21. Uygulanan Performans Değerlendirme Sistemi Kullanılır Niteliktedir Önermesinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	67
Tablo 4.22. Uygulanan Performans Değerlendirme Sistemi Kullanılır Niteliktedir Önermesinin T-testi Sonuçları.....	67
Tablo 4.23. Öğretmenler Değerlendirme Sonuçlarına İtiraz Etme Hakkına Sahiptirler.....	68
Tablo 4.24. Öğretmenler Değerlendirme Sonuçlarına İtiraz Etme Hakkına Sahiptirler Önermesinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	69
Tablo 4.25. Öğretmenler Değerlendirme Sonuçlarına İtiraz Etme Hakkına Sahiptirler Önermesinin T-testi Sonuçları.....	69
Tablo 4.26. Değerlendirme Yapılırken Başarıyı Etkileyecek Çalışma Koşulları Dikkate Alınmaktadır.....	70
Tablo 4.27. Değerlendirme Yapılırken Başarıyı Etkileyecek Çalışma Koşulları Dikkate Alınmaktadır Önermesinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	71
Tablo 4.28. Değerlendirme Yapılırken Başarıyı Etkileyecek Çalışma Koşulları Dikkate Alınmaktadır Önermesinin T-testi Sonuçları.....	71

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL

Sayfa No

BÖLÜM I

Şekil 1. Boylandırma Çizelgesi Örneği.....	20
Şekil 2. Kontrol Listesi Örneği.....	21
Şekil 3. Zorunlu Dağıtım Yöntemi Skalası.....	23
Şekil 4. Puan Tahsis Çizelgesi.....	24
Şekil 5. İkili Karşılaştırma Çizelgesi.....	25
Şekil 6. Performans Değerleme Süreci.....	27

ÖZET

Eğitim sistemini en önemli öğeleri yönetici, öğretmen, öğrenci ve velidir. Bu öğelerin birbiriyle yapacakları işbirliği, eğitimin niteliğini, yaygın ifadesiyle kalitesini belirleyecektir. Sistemin en stratejik unsuru öğretmendir. Öğretmenin ruh sağlığı, mesleğe adanmışlığı, bilgi ve becerisi, güdülenme düzeyi, eğitim-öğretim faaliyetlerini doğrudan ve dolaylı bir şekilde etkiler. Bu nedenle, okulda öğretmen performansının artırılması ve üst düzeyde öğretmenlerden verim alınması gerekir. Bu da adil ve sürekli bir performans değerlendirme ile mümkündür. Öğretmenlerin performans düzeylerinin artırılmasında; okul yöneticilerinin, öğrenci, meslektaş ve veli görüşlerinin de yer alacağı çoklu veri kaynaklarına dayalı değerlendirme yapılmalıdır.

Bu araştırmada Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'na bağlı Girne bölgesi ilkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin performans değerlendirme ile ilgili algıları incelenmiştir. Anket ile elde edilen verilerin analizinde SPSS paket programı kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan 173 denekten 10'u müdür, örneklemin % 5.8'ini; 10'u müdür muavini, örneklemin % 5.8'ini; 3'ü sorumlu öğretmen, örneklemin % 1.7'sini; 150'si öğretmen, örneklemin % 86.7'sini oluşturmuştur. Öğretmenler ve yöneticiler performans değerlendirmenin gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticiler değerlendirmenin kendileri tarafından, öğretmenler ise değerlendirmenin karma yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Yöneticiler değerlendirme sonuçlarını öğretmenlere aktarıp, gelişimleri konusunda yol gösterdiklerini belirtirken; öğretmenler sonuçların kendilerine aktarılmadığını belirtmişlerdir. Yöneticiler yapılan değerlendirmenin öğretmen başarısını tam olarak yansıttığını belirtirken; öğretmenler yapılan değerlendirmenin başarılarını tam olarak yansıtmadığını belirtmişlerdir.

Araştırmacı, araştırma bulgularının eğitim kurumlarında uygulanan performans değerlendirme sisteminin gelişiminde ve daha sonra yapılacak olan araştırmalara katkıda bulunmasını temenni etmektedir.

ABSTRACT

The administrator, teacher, student and parents are very important elements for educational system. The quality of educational will designate with between administrator, teacher, student, parent relation; but the teacher is very important and strategic element for educational system. Because of this the teacher's psikoloji, knowledge, ability, respect of job and level of motivation effect his/her educational and instructional activities directly. For this reason, in order for teacher's performance must be increase and must be taken the yield of upper level at the teachers. This reason will be possible with equitable and continual performance evaluation. They should be evaluated with multiple knowledge sources and school administrators, students, colleagues and parent's opinion.

In this study, questions directed to the administrators and teacher's serving in the primary school educational institutions attached to the ministry of Education and Culture of Kyrenia district of Turkish Republic of Northern Cyprus have searched the administrators and teachers performance evaluation which has related their perception. SPSS package program has been employed in the data obtained in the questionnaire.

Out of 173 subjects, 10 directors have constituted % 5.8, 10 director's assistants have constituted % 5.8, 3 responsible teachers have constituted % 1.7 and 150 teachers have constituted % 86.7 of the sample. The teacher and administrators have determined the evaluation of performance as the most important. The administrators have determined the evaluation should be by self but the teachers have determined the evaluation should be by mixing. The administrators said that they gave the evaluation result and they provided to developed about that; but the teacher said that the administrators didn't give the evaluation result. The administrators determined the evaluation gave the teachers performance; but the teachers determined the evaluation didn't give the teachers performance perfectly.

Researchers hopes that these findings would have a contribution to the future studies to be carried on the evaluation system of performance of the training of the educational institutions.

KISALTMALAR

Anlamlılık: P

Aritmetik Ortalama: X

Değişken: D

Denek Sayısı: N

Frekans: F

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti: K.K.T.C

Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı: M.E.B

Öğretmen: Ö

Soru Maddesi: m

Standart Sapma: Ss

Yönetici: Y

BÖLÜM I

Bu bölümde problem durumu ifade edilmiş, problem cümlesi oluşturularak alt problemler tespit edilmiş, araştırmanın önemi ve amacı belirtilerek, sınırlılıklar ve konu ile ilgili bazı tanımlar, kısaltmalar verilmiştir.

1.1 Giriş

Değerlendirme, genellikle dar anlamda tanımlandığı gibi öğretmenlerin önceden belirlenmiş standartlara göre ölçülmesi ve eğitime katkısının hesaplanması süreci olarak görülmektedir. Standartlar, program amaçları, öğretim hedefleri ya da arzulanan öğretim yeterlikleri ya da performans ölçütleri olarak belirlenmiş olabilir. Değerlendirmenin daha geniş bir kavramlaştırma sürecine göre tanımı ise, belli bir sınıfta neler olduğu, gerçekten ulaşılan öğrenme ürünlerinin keşfedilmesi ve bunlarının değerinin ortaya çıkarılmasıdır. Geniş anlamda değerlendirme kavramı, daha az ölçme, daha fazla betimleme ve eğitim-öğretim olaylarının aydınlatılması kadar bu olaylara dahil farklı kişiler için bu anlamların ne ifade ettiğinin tanımlanmasıdır. Değerlendirme geniş anlamda ölçmekten çok yargılamayı içerir ve tasarlar. Öğrenme ve öğretimin yargılanması daha az belirli, daha çok kişisel ve genellikle belirli bir içerik ya da duruma bağlıdır (Segiovanni, 1995).

Performans, Türkçe’de tam karşılığı bulunmayan bir kavramdır. Bir işi yaparken, çalışanın o işi hangi başarı düzeyinde yaptığını ifade eder. Performans değerlendirme başarı kadar başarısızlığı da kapsar. Bu durumda başarı kavramının burada ne anlama geldiği de belirlenmelidir. Başarı, amacın gerçekleştirilme oranı olarak ele alınmalıdır (Aydın, 2005).

Başaran’a (1985) göre performans değerlendirme, kişilerin, birimlerin ya da kurumların performanslarının önceden belirlenmiş bazı standartlara göre ya da “benzer diğerlerinin performansları” temelinde “ölçme işlemini” içeren bir süreçtir. Bir işgörenin görevini gerçekleştirmek için yaptığı her davranış, performansının bir parçasıdır. Performansın kapsamına belli bir sayıda parça üretmek, bir çatışmayı çözmek, bir projeyi gerçekleştirmek, bir işi yapmak gibi göreve dönük her iş girmektedir. Performans işgörenin verimliliğini anlatan bir kavramdır.

En genel anlamda performans değerlendirme ise, kişinin yapacağı işe ve bu iş için sahip olduğu potansiyel özelliklere göre bireysel olarak analiz edilmesi ve onun işini başarıma derecesinin belirlenmesidir. İş görenin örgüt içindeki başarısının bazı temel koşulları vardır.

Bu koşullar; işgörenin bireysel özellikleri, yetenekleri, işini başarma arzusu, yönetimin bu arzuyu harekete geçirme yeterliliği ve sağlanan çalışma koşullarıdır (Erdoğan,1991).

Örgütlerde işgörenlerin performansının ve başarısının ölçülmesinin çeşitli amaçları vardır. Bir dizi yönetsel kararın verilebilmesi için, çalışanların performans düzeylerinin; zayıf ve güçlü yanların bilinmesi gereklidir. Diğer yandan çalışanların ücretlerinin planlanması, terfi ve prim sistemlerinin yapısal bütünlük içinde ele alınması için öncelikle işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi gereklidir. Diğer yandan işgörenlerin işlerini daha iyi yapabilmeleri için de performans değerlendirmesi gereklidir (Bernardin ve Beatty, 1984).

Etkili bir performans değerlendirmesi yapılabilmesinin ilk koşulu, iyi düzenlenmiş iş tanımları ve iş analizlerinin yapılmasıdır. Nesnel ölçütlere göre oluşturulan performans değerlendirme sistemi, örgütlerin etkililiğini artıracak gibi işgörenlerin de eksikliklerini görme ve gidermelerine yardımcı olacak ve bireysel gelişimlerini destekleyecektir. İyi bir performans değerlendirme sistemi örgütte çalışan işgörenlerin iş yaşamında kendine güvenlerini ve saygılarını arttırabilmektedir (Palmer, 1993).

Performans değerlendirme öğretim ve öğrenme durumlarının daha iyi yönetilmesinde temel bir etkinliktir. Değerlendirme her öğretmenin hakkı olarak görülmelidir. Bunun için hem değerlendirmeyi yapan hem de değerlendirilen kişilerin bu sürece aktif olarak katılması çok önemlidir. Değerlendirme öğretmen üzerinde zaten var olan baskılara yenisini eklemek yerine, performans değerlendirme çalışanların enerjilerini yüzeysel eylemlerden çok temel konulara yönlendirmeyi hedeflemelidir. Performans değerlendirmesinin birinci amacı, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlayarak, öğrencilerin öğrenme olanaklarını zenginleştirmek ve artırmaktır. Böylece hem kurumsal hem de bireysel gelişim sağlanacaktır. Bu bağlanda öğretmen performansının değerlendirilme amaçları aşağıdaki gibi ortaya konulabilir:

- Öğretmeni mevcut performansı konusunda bilgilendirmek, geri bildirim ve tanınma sağlamak.
- Gerektiğinde performans gelişimi konusunda uyarmak.
- Performansını geliştirmek için gerekli yeni becerileri kazanması için öğretmeni teşvik etmek.
- Okulda ortaya konulan mesleki becerileri değerlendirmek.
- Yardım / destek planı yapmak.
- Güçlü ve geliştirmeye açık alanlarını belirlemek.

- Daha büyük sorumluluklar için gerekli olanları karşılayabilmesi konusunda yardım etmek.
- Birey ve kurumsal gelişim için yardımda bulunmak (Jones ve Mathias, 1995:21).

Öğretmen performansının değerlendirilmesi birey ve kurum açısından pek çok açıdan yararlar sağlamaktadır. Bu yararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İşgörenler, okulun amaç ve hedeflerini gözden geçirme konusunda teşvik edilir.
- İşgörenler işlerini ne kadar iyi yaptıkları konusunda geri bildirim elde ederler.
- İşgörenlerin bilgi ve yetenekleri bilinir ve kullanılır.
- İşgörenler güçlü ve gelişmeye açık alanlarını tanımlamaya ve sorunlu alanlarda pratik çözümler geliştirilmeye özendirilir.
- İşgörenler gelişimleri ile ilgili kısa ve uzun vadeli planları tartışma fırsatları elde ederler.
- İşgörenler isteklerini ve tutkularını gerçekleştirme konusunda destek bulurlar (Jones ve Mathias, 1995:22).

Görüldüğü gibi tüm çalışanlar ve öğretmenler için performans değerlendirme bir yandan kendi yeterliliğini gösterme fırsatı sunarken, diğer yandan da gelişmeye açık alanlarını fark etme ve onları geliştirme olanağını elde etmek açısından son derece önemlidir. Öğretmen performansının değerlendirilmesi, eğitimdeki eksiklik ve yanlışlıkların saptanması, sorunların belirlenmesi, öğretmenlerin güdülenmesi ve geleceğe yönelik önlemlerin alınması için gereklidir (Aydın, 2005).

Devlet okullarında öğretmenlerin başarı düzeyinin belirlenmesi amacıyla Milli Eğitim Bakanlığı müfettişlerince teftişler yapılmaktadır. Dersler izlenerek, ders planı ve dersin işlenişi arasında karşılaştırma yapılarak, derslikte tertip ve düzenin sağlanıp sağlanmadığına bakılarak teftiş gerçekleştirilmektedir. Öğrencilere sorular sorularak dersin ne derece öğretildiği anlaşılmaya çalışılmaktadır. Ancak bu teftiş öğretmenlerin başarılarını ölçmede yeterli olamamaktadır. Öncelikle, sadece gözleme dayalı olarak öğretmenin başarılı ya da başarısız olduğuna karar vermek doğru değildir. Ayrıca müfettişe karşı şartlandırılan öğrencilere sorulan sorularla dersin yeterli düzeyde öğrenilip öğrenilmediğini saptamak zordur. Öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesi sadece uzmanların, müfettişlerin ya da okul yöneticilerin yapacağı bir faaliyet değildir. Eğitim öğretim etkinliğinin varoluş

sebebi olan öğrenciler yanında, veliler ve öğretmenlerin kendileri tarafından da performansları değerlendirilmelidir.

Öğretmen performansının değerlendirilmesinde çoklu kaynakların kullanılması ve değerlendirme etkinliklerinin çembersel bir yaklaşımla sürekli kılınması büyük önem taşımaktadır. Daha çok işletmelerde kullanılan ve 360 derece performans değerlendirme adı verilen geri bildirim toplama sistemi, iş performansını çok yönlü olarak sürekli bir anlayışla sorgulamayı ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi, çalışan ile farklı ilişkilere sahip çok değişik kaynaklardan toplamayı amaçlar. Farklı kaynaklardan ve perspektiflerden alınan değerlendirmeler birleştirilerek bireysel ve kurumsal gelişim amaçlı kararlar verilir (Aydın, 2005).

Eğitim sisteminde özellikle öğretmenlerin performansının değerlendirilmesinde 360 Derece Değerlendirme sistemine son derece benzeyen “Çoklu Veri Kaynaklarına Göre Değerlendirme” sistemi giderek yaygınlaşan bir biçimde çeşitli ülkelerde kullanılmaktadır. Buradaki temel düşünce, öğretimin çok karmaşık bir süreç olması nedeniyle farklı biçimlerde dokümanlaştırılmış ve farklı kaynaklarca üzerinde görüş bildirilmiş olmasının gerekli olduğudur. Bir öğretmenin performansının değerlendirilmesinde öğrenci, veli, meslektaş görüşleri, mesleki etkinlik kayıtları, öğrenci başarı kayıtları, öğretmen testleri ve benzeri veri kaynaklarından yararlanılabilir (Aydın, 2005).

Okulların beklenen işlevleri yerine getirebilmesi ve eğitimin niteliğinin artması, nitelikli öğretmenlerle olanaklıdır. Öğretmenlerin hizmet öncesinde aldıkları eğitimin, mesleğin tüm gereklerini yerine getirmelerini sağlamadığı bir gerçektir. Öğretmenlerin kusursuz yetiştirildiği varsayılsa bile, meslekteki yeni gelişmelere uyumları ve çevresel koşulların gereklerini yerine getirebilmeleri öğretmenlerin sürekli eğitimini zorunlu kılmaktadır. Öğretmenlerin eğitim ihtiyaçlarının saptanmasında performans değerlendirmesinin çok önemli bir yere sahip olduğu unutulmamalıdır.

İnsan sosyal bir varlıktır. Bu nedenle olaylardan ve dış çevreden olumlu veya olumsuz olarak etkilenmektedir. Kurumda çalışan insanlar, makineye benzemezler. Birbiri ile aynı olan makineler, olaylardan ve çevreden etkilenmeyerek aynı kalite ve oranda performans sergiler. Halbuki tüm çalışma koşulları aynı olan bireylerin çalıştığı bir kurumda, bireyler olaylardan ve çevreden farklı etkilenecekleri için verimlilikleri, üretim ve performansları da farklı farklı olacaktır. Bu nedenle personelin görevini ne ölçüde yerine getirip getirmediği performans değerlendirme ile ölçülür. Performans değerlendirme insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasındadır. Performans değerlendirme ile kişinin herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar oluşturmaktadır. Etkinlik düzeyi ve başarıyı

ölçmek ise oldukça zor bir iştir. Bu zorluğun başlıca nedeni, sözkonusu olanın bir insana yönelik değerlendirme olmasıdır. Diğer bir zorluk ise performans veya başarının subjektif bir kavram olmasıdır (Fındıkçı, 1999).

Performans değerlendirme kurumda görevleri ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, eksikliklerini, yeterliliklerini ve yetersizliklerini bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir. Kişilerin gerek kendilerini gözden geçirmeleri gerekse kurum tarafından zaman zaman gözden geçirilmeleri, işgal ettikleri rolün gereklerini ne düzeyde yerine getirdiklerini görmek bakımından önemlidir. Kişilerin performans düzeyleri, çalıştıkları kurumun da performansı için belirleyici olacaktır. Bu nedenle kurum içinde uzman kişiler tarafından yapılacak performans değerlendirmesinin önemi yadsınamaz (Sabuncuoğlu, 2000).

1.2. Problem Cümlesi:

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki Girne Bölgesi ilkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin performans değerlendirme ile ilgili algıları nelerdir?

1.3. Araştırmanın Amacı:

Araştırma; ilkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin performans değerlendirme ile ilgili algıları değerlendirilerek, mevcut durumu ortaya koymak, sonuçlarını incelemek ve çözüm önerileri sunmak amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın alt problemlerini şu şekilde sıralamak mümkündür :

1. İlkokullarda performans değerlendirme gerekli midir?
2. İlkokul öğretmenlerinin performansları hangi sıklıkla değerlendirilmelidir?
3. İlkokul öğretmenlerinin performansları kimler tarafından değerlendirilmelidir?
4. Değerlendirme sonuçları geribildirim olarak öğretmenlere bildiriliyor mu?
5. Öğretmenler hangi kriterlere göre performanslarının ölçüldüğünü biliyorlar mı?
6. Uygulanan performans değerlendirme sistemi öğretmenin başarı durumunu tam olarak yansıtmakta mıdır?
7. Değerlendirme sonuçları ne şekilde kullanılmaktadır?
8. Uygulanan performans değerlendirme sistemi kullanılır nitelikte midir?

9. Öğretmenler değerlendirme sonuçlarına itiraz etme hakkına sahip mi?
10. Değerlendirme yapılırken başarıyı etkileyecek çalışma koşulları dikkate alınıyor mu?

1.4. Araştırmanın Önemi:

Eğitimde performans değerlendirme kontrol etmekten öte geliştirme odaklı bir işlev olarak algılanmalıdır. Bu açıdan bakıldığında özellikle öğretimin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi eğitim sisteminin amaçlarına ulaşmasında en gerekli unsurlardan biri haline gelmiştir (Aydın, 2005).

Yöneticiler, öğretmenlerin performansları hakkında en doğru bilgiye performans değerlendirme sayesinde ulaşabilirler. Bu bilgi yönetsel kararların alınmasında gereklidir. Eğitime, disipline, terfilere, kariyer planlamasına ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinde elde edilen bilgilere dayanmalıdır.

Yöneticiler, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar vermemelidirler. Bilimsel temellere dayanan performans değerlendirmesi herhangi bir kişi ya da guruba ayrımcılık yapılmasını engeller. Yöneticiler performans değerlendirme ile öğretmenlerin iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlayabilirler. Bu geri besleme çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olabilir.

K.K.T.C.'de kullanılır nitelikte bir performans değerlendirme sistemi bulunmamaktadır. Bu araştırma, öğretmenlerin performanslarının ne şekilde değerlendirildiğini saptamayı hedeflemektedir. K.K.T.C.'de yapılan bu araştırma ile elde edilecek sonuçlar doğrultusunda, ilkokul öğretmenlerinin performanslarını değerlendirme sisteminin düzenlenmesi ve bilimsel temellere dayandırılmasında bir işleve sahip olacağı düşünülmektedir.

1.5. Sınırlılıklar:

Bu araştırma ;

1. 2003-2004 öğretim yılı ile sınırlıdır.
2. Araştırma evreni Girne Bölgesi'ndeki ilkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.
3. Genellemeler Girne Bölgesi'nde bulunan ilkokullar için geçerlidir.

1.6. Tanımlar:

Performans : “Bir işi yapan bireyin, gurubun ya da örgütün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak hangi seviyeye ulaşabildiği, kısaca neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatılmasıdır” (Songur, 1995).

Performans ölçümü: “Nitelik, nicelik, zamanlama gibi etkililik ölçütleri bakımından performansın sayısal olarak ifade edilmesi sürecidir” (Bernardin ve Beatty, 1984).

Performans değerlendirme : “Belirli bir görev ve iş tanımı çerçevesinde bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabası ve çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir” (Trahant ve Koonce, 1997).

1.7. Kısaltmalar:

K.K.T.C: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

A.B.D: Amerika Birleşik Devletleri

S.P.S.S: Statiscal Package For Social Sciences

N: Sayı

$\bar{X}$: Ortalama

Ss: Standart Sapma

ARAŞTIRMANIN KURAMSAL TEMELLERİ

1.8. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI VE PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ

Organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'li yılların başlarında A.B.D.'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Daha sonraları Frederick Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerini ölçümlemesi sonucu, performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır. Taylor'un "bilimsel yönetimin ilkeleri" olarak saydığı:

1. Bir görevi en iyi yapmayı sağlayacak yolun tanımlanması ve uygulanması,
2. Bir işin planlamasının, uygulamasından ayrılması,
3. Performans ile ödemenin doğrudan ilişkili olması gibi ilkeler hem eğitim yönetimini hem de eğitim denetimini önemli ölçüde etkilemiştir (Pajak, 1993).

Çalışanların performansının değerlendirilmesi için geliştirilen tekniklerin/ yaklaşımların sayısının artması sonucunda, işletmeler etkinlikle kullanabilecekleri tekniği/yaklaşımı seçip, uygulama olanağını kendilerine sağlayacak bir sistem geliştirme ihtiyacı duymaya başlamışlardır. Performans değerlendirme kavramını, sadece teknik seçimine ağırlık verip, bu teknikleri belirli bir sisteme oturtmadan uygulamanın çeşitli sorunlarını yaşayan işletmeler, bu nedenle, giderek diğer örgütsel sistemlerle bütünlük ve uyum içinde faaliyet gösterecek bir sistem arayışına girmişlerdir. Performans değerlendirme kavramını statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de, dinamik bir süreç olarak ele alarak, çalışanların performansını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem, günümüzde Performans Yönetimi Sistemi olarak adlandırılmaktadır (Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 2003).

Performans değerlendirme insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasındadır. Performans genel anlamda, belirli bir amaca yönelik olarak yapılan planlar doğrultusunda ulaşılan noktayı, başka bir deyişle elde edilen kalite ve kantite yönleriyle belirleyen bir kavramdır. Performans; bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak hangi seviyeye ulaşabildiği, kısaca neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatılmasıdır (Songur, 1995).

Performans değerlendirmeyi, kişinin herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar oluşturmaktadır. Etkinlik düzeyi ve başarıyı ölçmek ise oldukça zor bir iştir. Bu zorluğun başlıca nedeni, sözkonusu olanın bir insana yönelik değerlendirme olmasıdır. Diğer bir zorluk ise performans ve başarının subjektif bir kavram olmasıdır (Fındıkçı,1999).

Performans değerlendirme belirli bir görev ve iş tanımı çerçevesinde bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabası ve çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Böylece kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarını, bilimsel anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Diğer yandan kurum, kişi ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiği, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, kişinin iş başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşp ulaşmadığı, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağı performans değerlendirme ile belirlenmiş olacaktır. Elde edilen sonuçlara göre kişiye yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği belirlenmiş olur. Bu bilgiler sonucunda kişinin terfi etmesine, kariyer planlamasının yapılmasına, ücretinin artırılmasına, görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına, işinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir (Trahant ve Koonce, 1997).

Klasik yaklaşımda performansın temel ölçütü kurumun karlılığıdır. Dolayısıyla kişisel performans değerlendirme ve kurumsal performans değerlendirme kurumun karlılığı ölçütüne göre değerlendirilmelidir. Bu durumda kişilerin performansları, kurumun karlılığına katkıları oranında belirlenmektedir. Bu yaklaşım geçerli olmakla birlikte tek ölçüte dayanmasından dolayı sakıncalıdır. Modern organizasyonlarda uygulanan performans değerlendirme yaklaşımlarında ürün ya da hizmeti alan müşterinin tatmini kurumun sektördeki yeri, konumu ve payı, çalışanların iş doyumları, kişilerin kendilerini geliştirme düzeyleri ve çalışanların mutlulukları ön plana çıkmıştır. Özet olarak performans değerlendirmesi bireyin görevdeki başarısı, işteki tutum ve davranışları, ahlak durumu, özelliklerini ayrıntılayan ve bütünleyen, kuruluşun başarısına dair katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır (Sabuncuoğlu,2000).

Performans yönetimini, örgütü istenen amaçlara yöneltmek amacıyla, örgütün, mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri, etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim süreci olarak tanımlamaktadır (Akal,1995).

Örgütsel performans, ekonomik ve insansal boyutu olan bir bütündür. İstenen performansı yakalamak ve bunu sürdürebilmek için bu boyutların birbirine eşdeğerde önemsenmesi gerekir (Nalbant-Özdil ve Ecevit, 1997).

Performans yönetimini, gerçekleştirilmesi gerekli örgütsel amaçlara ve bu bağlamda, personelin ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın, örgütte yerleştirilmesi ve personelin bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara, çalışmaları ile yapacağı katkının derecesini artırıcı biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi süreci olarak ifade etmektedir. Her iki tanımda da, örgütsel amacın üst düzeyde gerçekleştirilmesi söz konusudur (Canman,1995).

Performans yönetimi şunları içermektedir:

1. Okulun amaç ve hedefleriyle, yapılan iş ve eylemler arasında bağlantı kurmak ve amaç ve hedefleri analiz etmek.
2. Öğretmen becerilerini, eğitim sisteminin, okul kademesinin ve dersin amaçlarına göre analiz etmek.
3. Her öğretmenle, okulun amaç ve beklentileri doğrultusunda açık bir iletişim kurmak.
4. Öğretmenlerin en iyi performans düzeyini kabul etme ve onaylama.
5. Eğitimin kalitesini iyileştirmek için hangi alanlarda ne tür bir düzeltme uygulamaları yapılacağını saptamak ve uygulamak (Costello,1994).

1.9. PERFORMANS YÖNETİMİNİN GENEL AMACI

Performans yönetiminin amacı, örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır (Bolton,1997).

Özetle performans yönetim sisteminin amacı; sadece geçmişte gösterilen performansın seviyesini ortaya çıkarmak değil, kişi ve kurumların geleceğe yönelik potansiyel performanslarını da belirlemek, uygun motivasyon ve yönlendirmelerle gelecekteki performanslarını proaktif bir yaklaşımla yükseltmek olmalıdır (Sabuncuoğlu,2000).

Örgütlerde performans yönetiminin uygulanmasının bazı nedenleri vardır. Bunlar:

1. Öğretmenlere dönüt ve destek sağlamak.
2. Mükemmel performans sergileyen öğretmenler yetiştirmek ve böylece, performansı yüksek bir örgüt oluşturmak.
3. Öğretmenlerin potansiyelini belirlemek ve geliştirmek.
4. Öğretmenlerin eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirlemek.

5. Hem kariyer geçiş planlaması hem de başarı planlaması için merkez noktası ya da mekanizması oluşturmak.
6. Örgütün stratejik planı doğrultusunda performans geliştirmek ve ilerletmek (Lidl, 1995).

Okul yöneticisi performans yönetimi sürecinde yapacağı çalışmaları iyi bilmelidir.

Bunlar:

1. Öğretmenlerden beklentilerim nelerdir?
2. Öğretmenlerden olan bu beklentilerin temellerini nasıl oluşturabilirim?
3. Öğretmenlerin mesleki başarılarını nasıl artırabilirim?
4. Öğretmenler işlerini en iyi ne zaman yapabilirler (Costello, 1994)?

1.10. PERFORMANS DEĞERLEMEDE SORUNLAR

Performans değerlendirme, kişilerin iş başarılarına ilişkin verilerin değerlendirilmesini gerektirir. İnsana yönelik değerlendirmelerin de her zaman beraberinde yanlış payları taşıdıkları bilinmektedir. Dolayısıyla performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan çeşitli sorunlar vardır. Bu sorunların öncelikle bilinmesi ve etkilerinin en aza indirgenmesi gereklidir (Fındıkçı, 1999).

Performans değerlendirme çalışmaları genelde işgören üzerinde gerilim yaratmaktadır. Bu gerilimin gereksiz verim ve motivasyon kayıplarına neden olmasını engellemek için sistemin açık olması ve çalışmalar ile ilgili olarak işgörenin aydınlatılması gerekmektedir (Sabuncuoğlu,2000).

Performans değerlendirmede en sık karşılaşılan sorunlar objektif olamama, tek yönlü ölçüm, taraflı ölçüm, standart ölçüm, araç hatası ve baskın özelliktir (Fındıkçı, 1999).

1.11. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN ÖNEMİ VE AMAÇLARI

Performans değerlendirmesi yapmanın iki önemli amacı vardır. Bu amaçlardan birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alınırken gerekli olacaktır. Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere, kariyer planlamasına ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinde elde edilen bilgilere dayanır. Bir organizasyonun yönetim kadrosu, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar veremez ve vermemelidir. İnsan kaynaklarına ilişkin diğer politikalarda olduğu gibi performans değerlendirmeleri de herhangi bir gruba karşı ayrımcılık yapılmasını engelleyen yasal standartlara uygun olarak düzenlenmiştir (Micolo, 1993).

Performans değerlendirmesi yapmanın diğer ana amacı, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri bildirim sağlamaktır. Bu geri bildirim çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olabilir. Çoğu insan bu türden yapıcı ve özgüvenini artırıcı geri besleme almaktan hoşlanır. Bu geri besleme aynı zamanda iş görenlerin organizasyon içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görebilmelerini sağlar. Örneğin, bir çalışanın daha büyük bir sorumluluk almaya hazır olduğunu ya da mevcut durumunu sürdürebilmesi için eğitime ihtiyacı olduğunu gösterir (Palmer, 1993).

1.11.1. Kariyer Geliştirme / Performans Yükseltme Planı Önemi ve Amaçları

Organizasyonların çalıştırdıkları personelin değerini anlayıp elemanlarının mesleki gelişimlerine yatırım yapmaları akıllıca bir tutum olur. İnsan kaynakları ile ilgili diğer araçlar gibi, performans değerlendirme de organizasyonların kariyer geliştirme programlarına yararlı bir başlangıç noktası oluşturabilmesi için dikkatle ve ciddiyetle ele alınmalıdır (Becker ve Gerhart, 1996).

Bir işgören, işe kabul edilip yerleştirildikten ve belirli bir iş için eğitildikten sonra; iş başarımının beklenen ölçütlerine nasıl ulaşacağını bilmek hakkına sahip olur. İşgörenin ilk amiri, ona bu konuda bilgi vermekle sorumludur. İlerleme umudu, çoğu işgören için önemlidir. Onlar, başarılarını iyileştirmek ve kendilerini daha iyi işlere hazırlamak için neler yapabileceklerini bilmek isterler. İşte bu, performans değerlendirmesi gereğini ortaya koymaktadır (Yoder ve Dale, 1998).

Sistemli performans değerlemesi, amirlerin her bir işgörenin değerlemelerine yardımcı bir araç olarak birçok örgüt tarafından benimsenmiş bulunmaktadır.

Bu değerlendirmeler, çok sık olarak, daha st kademe işlere terfi ettirilecek adayları seçmenin, kariyer planlaması yapılmasının, ücretlerde liyakata göre artış sağlamanın ve eğitime ihtiyaı olanların saptanmasının bir kriteri olarak kullanılmaktadır. Değerlendirmeler aynı zamanda, tedarik, seçim ve eleştirme süreçlerinin geçerliliğini belirlemenin bir denetim aracı olarak yararlı olmaktadır (Randle ve Willy, 1998).

İşletmeyi oluşturan sermaye, işgören, yönetim ve örgüt öğelerinin “büyüme,” “kararlılık” ve “etkileşim” gibi ana amaçların geekleşmesinde katkıda bulunan performans değerlendirmesinin tali amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- a- Tedarik, seçim ve yerleştirme işlemlerinin geçerliliğini belirlemek,
- b- İşgörenlerin özelliklerini analitik bir incelemeden geçirip kendilerini en uygun işlere yerleştirmek,
- c- Terfi ve nakillerde nesnel ölçütlere göre seçim yapmak,
- d- İşgörenlerin kendi değerlerini ve başarılarını tartmalarını sağlamak,
- e- Yapılacak cret artışları, prim ve kara katılma konularındaki uygulamalarda nesnel ölçütler sağlamak,
- f- Eğitime ihtiyaı olanları belirlemek ve hizmet içi eğitimde hangi konulara ağırlık verileceğini açığa kavuşturmak,
- g- İşten ıkarılacak işgörenleri belirlemek,
- h- Yöneticilerin dengeli ve tutarlı kararlar vermelerini kolaylaştırmak,
- i- Gözetimi etkinleştirmek,
- j- Yeni işgörenleri denetlemek,
- k- İşgörenleri iyi olmayan yönleri ve uygun olmayan davranışları konusunda uyarmak,
- l- Dürüst bir yönetim anlayışını yayarak güven yaratmak ve işgören moralini yükseltmek (Bingöl, 1998) .

1.12. PERFORMANS DEğERLENDİRMESİNDE PLANLAMA

Değerlendirme görüşmesini dikkatle ve her yönüyle planlamak çok önemlidir. Çoğu yönetici için ilk adım, çalışanların iş tanımlarını gözden geçirmektir. nemli etkinlikleri ve hangi sonuçların beklendiğini incelemek, değerlendirme sürecini yönlendirmede çok yararlı olur. Bu faktörleri çalışanların mevcut performanslarıyla karşılaştırmak her iki taraf için de önemli ve yararlı bilgiler sağlar. Bir elemanın performansı daha önce de değerlendirilmişse, yönetici o elemanın mevcut performansı hakkındaki bilgileri geçen görüşmeden itibaren tuttuğu notlarla zenginleştirebilir. Sorun çıktığı görülen alanlara, varılması gereken hedeflere

ve yöneticinin bir çalışanın tüm performansı hakkındaki yorumlarına özel dikkat gösterilmelidir (French, 1994).

Performans değerlendirmesini planlarken gözden geçirilen daha önceki değerlendirmenin belki de en yararlı kısmı, yöneticinin görüşülen elemana yaptığı önerilerdir. Bu öneriler, performansın zayıf yönlerinin nasıl düzeltileceğinden, işte daha fazla nasıl uzmanlaşabileceğine kadar uzanabilir. Çalışanlar mesleki gelişimlerini sürdürebilmek için performansları hakkında bilgi almaya ihtiyaç duyar. Bu da yöneticinin onlara bilgi ve deneyimlerini aktarabilmesi için bir fırsat oluşturur (Sabuncuoğlu, 2000).

1.12.1. Performans Değerlendirmesini Planlama Adımları

- 1.Adım: Elemanın iş tanımının gözden geçirilmesi.
- 2.Adım: Geçen performans değerlendirmesinden beri tutulan notların gözden geçirilmesi.
- 3.Adım: Tartışılacak konulara ilişkin notlar alınması.
- 4.Adım: Her eleman için performans seçeneklerinin araştırılması.
- 5.Adım: Görüşme için uygun yerin seçilmesi.
- 6.Adım: Hem siz hem de eleman için uygun zamanın seçilmesi.
- 7.Adım: Görüşme yer ve zamanının uzunca bir süre önceden elemanlara bildirilmesi (Sabuncuoğlu, 2000).

Değerlendirme görüşmesini planlarken yöneticinin şu konularda açıklık sağlaması ve tartışmaya hazırlanması gerekir:

- Eleman performansının olumlu yönleri.
- Eleman performansının aksayan yönleri.
- Geçen görüşmede saptanan hedefler ve bunların mevcut performansla karşılaştırılması.
- Performans durumunu gösteren açık seçik örnekler.
- Performansın daha iyi hale gelmesi için yapılması gerekenler.
- Elemanın kendisini geliştirmesi için yapılabilecek yardım.
- Elemanın saptanan hedeflere varabilmesi için sağlanacak destek (Sabuncuoğlu, 2000).

1.13. PERFORMANS REHBERLİĞİ

Performans değerlendirmeleri, performansa ne yönde rehberlik edilmesi gerektiğini ortaya çıkarır. Bir performans sorunu ortaya çıktığı ya da bir eleman yöneticinin kendisine yol göstermesini gerektirecek sorular sorduğu zaman, performans rehberliği uygun bir araçtır. Rehberlik bir ölçüye kadar, yönetici ile çalışanlar arasında kendiliğinden ortaya çıkan bir şeydir. Ama bir geliştirme tekniği olarak, yöneticinin çalışanlara performansları hakkında geri besleme verdiği, kendilerini geliştirmeleri için nelerin gerekli olduğunu anlamalarına ve bu gerekleri yerine getirmek için plan ve program yapmalarına yardım ettiği, bilinçli bir süreçtir. Yöneticilerle çalışanları düzenli olarak ve yakından ilişki içine soktuğu için, rehberlik etkili bir yönetim aracıdır. Bu yakın ilişki, çalışanların gelişimleri üzerine sürekli bilgi edinilmesini sağlar (Fındıkçı, 1999).

1.13.1. Performans Rehberliğinin Hedefleri

Çalışanlara rehberlik etmek yöneticilerinin işlerinin bir parçasıdır. Rehberliğin nasıl yapılacağı yöneticilerin amaçlarına bağlıdır. Performans rehberliğinin çeşitli amaçları, şu dört ana kategoride toplanabilir: Belli teknik becerilerin geliştirilmesi, mesleki gelişim, kişisel gelişim ve organizasyonun etkisi (Palmer, 1993).

1.13.2. Başarılı Performans Rehberliğinin Öğeleri

Başarılı bir performans rehberliğinin öğeleri şu şekilde sıralanabilmektedir: Gözlem becerisi, analiz becerisi, karşılıklı görüşme becerisi, müdahale becerisi, geri besleme becerisi (Fındıkçı, 1999).

Aşağıda performans rehberliğinin önemli öğeleri ve bunların muhtemel sonuçları görülmektedir.

Etkinlikler – Sonuçlar

- Çalışanların ilişkilerini, beceri ve kusurlarını gözlemek.
Yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimin güçlenmesi.
- Çalışanların ihtiyaçlarını, yönelimlerini ve önlerindeki seçenekleri analiz etmek.
Performansın yükselmesi.
- Gerekli ve yararlı bilgileri elde etmek için çalışanlarla görüşmek.
Yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin daha olumlu hale gelmesi.
- Elemanların olumlu yönde gelişmeleri ve daha verimli çalışmaları için müdahale etmek.
Verimliliğin artması.

- Çalışanlara performansları hakkında bilgi vermek (Palmer, 1993).

Başarılı Rehberliğin Unsurları

- Çalışanların işteki davranış ve performanslarını titiz bir şekilde gözlemek.
- Çalışanların ihtiyaçlarını, yönelimlerini ve önlerindeki seçenekleri analiz etmek.
- Çalışanların ihtiyaçlarını, ilgilerini ve yönelimlerini saptamak için onlarla görüşmeler yapmak.
- Çalışanların performanslarını yükseltmelerine yardımcı olmak üzere yerinde müdahalelerde bulunmak.
- Çalışanları zamanında ve ayrıntılı olarak bilgilendirmek (Fındıkçı, 1999).

Performans Rehberliğinin Adımları

- 1.Adım: Yönetici ile çalışanın rehberliğin uygun ve gerekli olduğuna birlikte karar vermesi.
- 2.Adım: Konuya ya da soruna çözüm bulunması.
- 3.Adım: Belli bir faaliyet çizgisinin saptanması.
- 4.Adım: Çözümün kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesi (Palmer, 1993).

1.14. DEĞERLENDİRMEDE YAPILAN HATALAR

Performans değerlendirme çalışmaları uzman bir ekibin çabasını gerektirmektedir. Objektif bir değerlendirme çalışması için değerleyicilerin belirli standartlara sahip olması gerekmektedir. Bunun için öncelikle bir eğitim sürecinden geçmeleri gerekir. Bu amaçla performans değerlendirme sonuçları üzerindeki yargısal hataların minimize edilmesi amaçlanmaktadır (Sabuncuoğlu,2000).

Değerlemecilerin yapmış olduğu hatalar:

1.14.1. Halo Etkisi

Halo etkisi, değerlendiricinin çalışanı belli bir iş alanındaki mükemmelliğine bakarak, diğer alanlarda da başarılı olduğunu düşünmesidir (Lunenburg, 1995).

1.14.2. Merkezi Eğilim

Gözlemcinin, tüm personele orta düzeyde puanlar vermesi durumunda ortaya çıkan hatadır (Benligiray,1999).

1.14.3. Peşin Hükümlülük

Gözlemcinin kişisel duygularının, düşünce kalıplarının ve her türlü önyargılarının etkisi altında kalması durumunda oluşan bir hatadır (Benligiray,1999).

1.14.4. Fazla Hoşgörü

Değerlendiricinin çalışanın başarısını gerçekte olduğundan daha yüksek değerlendirmesidir (Lunenburg, 1995).

1.15. PERSONEL DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Personel değerlendirme insan kaynakları yönetiminin, personelin etkinlik, verimlilik ve performanslarının görülmesi açısından yapmış olduğu en önemli görevdir. Bu nedenle insan kaynakları yönetiminin de personelinin değerlendireceği en uygun değerlendirme yöntemini seçmesi ile kurum için yararlı sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır. Ayrıca personelin kendi genel durumunu görmesi, kendini geliştirmesi, motive etmesi ve eğitmesi kendisine gelen değerlendirme sonuçları, geribildirimler sonucunda olacaktır (Palmer,1993).

Performans değerlendirmede yöntemden önce değerlendirmeyi kimin yapacağı belirlenmelidir. Genellikle performans değerlendirme çalışmaları şu alternatifler doğrultusunda yapılmaktadır:

- Yöneticilerce değerlendirme
- Özdeğerlendirme
- Takım arkadaşlarınca değerlendirme
- Astlarca değerlendirme
- Bilgisayarlı değerlendirme
- Müşterilerce değerlendirme
- 360 derece değerlendirme

Bu değerlendirme yaklaşımlarından bilgisayarlı değerlendirme ve 360 derece değerlendirme yaklaşımları diğer yaklaşımlara göre oldukça farklıdır. Bilgisayarlı performans değerlendirme sistemlerinde tüm yaklaşımlar bir arada kullanılabilirken çok daha objektif ve hızlı bir değerlendirme sistemi oluşturulabilmektedir. Bununla birlikte işletmenin büyük ölçekli olması durumunda bilgisayarlı değerlendirme yaklaşımı günümüzde tek seçenek durumuna gelmektedir (Sabuncuoğlu,2000).

Literatürde personelin performans değerlendirmesini bireysel bazdan çıkarıp, işletme aktifleri içinde makro düzeyde inceleyen yaklaşımlar da geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlara genel

olarak beşeri kaynaklar muhasebesi denilmekte olup, örgüt içi ve dışı bilgi gereksinimini karşılamak üzere işgörenlerin örgüte olan maliyetleri ve değerleri hakkında bilgi sağlama amacı gütmektedir (Albayrak,1982).

Performans değerlendirme yöntemleri, görevin niteliğine ve değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı alana göre farklılık gösterir. Her bir yöntemin kendine özgü avantaj ve dezavantajları vardır. Tüm ihtiyaçları karşılayan ve eksiği olmayan mükemmel bir değerlendirme yöntemi yoktur. Personel değerlendirme yöntemlerini iki ana gruba ayırmak gerekir. Bunlar, geçmişe ve geleceğe yönelik değerlendirme yöntemleridir (Ataay,1990).

1.15.1. Geçmişe Yönelik Değerlendirme Yöntemleri

Personelin belli bir zaman dönemi içindeki performansının nasıl olduğunu, bu değerlendirme sonuçlarına bakılarak personelin başarılı olup olmadığı değerlendirilir. Bu değerlendirmede, değerlendirme ölçütleri geçmişe yönelik olduğundan dolayı geçmiş düzeltme imkanı bulunmamaktadır. Fakat o güne kadar yapmış olduğu işlerdeki başarısına göre personelin kendisini yeniden eğitmesi ve düzeltmesinde faydalı olacaktır. Bu değerlendirme yöntemleri bireysel ve grup değerlendirme yöntemleri olarak iki gruba ayrılır (Ataay, 1990).

a-) Bireysel Değerlendirme Yöntemleri

Bu değerlendirmede personel grup olarak değil bireysel olarak ele alınarak değerlendirme yapılır. Bireysel değerlendirme yöntemleri;

- **Boylandırma Çizelgesi Yöntemi**

Bu yöntemde, çalışanın performansını değerlendirme için çizelgede (Şekil 1) yer alan başarı faktörlerine göre boylandırma yapılır. Bu yöntemde değerlendirci, her faktörü beş ayrı dereceye göre ayrı ayrı değerlendirir (Geylan, 1999).

- **Kontrol Listesi Yöntemi**

Kontrol listesi yönteminde, şekil 2’de de görülebileceği gibi işteki başarısı ve nitelikleri bir ifade içinden uygun olanları değerlendirci işaretler. Bu, dizi ifadelerin önem derecesine göre ağırlık puanları belirlenmiş olup, kontrol listesi ifadelerinin yanında puanlar yer alır. Değerlendircinin işaretlediği ifadelerin ağırlıkları toplam personelin işteki başarısını ve diğer personele göre sıralamadaki yerini belirler (Geylan,1999).

A İŞLETMESİ BOYLANDIRMA ÇİZELGESİ

Açıklama: Aşağıda ismi yazılı personelin faktörüyle ilgili boylandırmanızı çizelge üzerinde işaretleyiniz.

Personelin adı, soyadı :

Görevi:

Değerleyenin adı, soyadı:

Tarih:

	Çok İyi	İyi	Orta	Kötü	Çok Kötü
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1. Güvenirlilik					
2. Girişimcilik					
3. Verimlilik					
4. Davranış					
5. İşbirliği					
—					
—					
—					
20. Çalışma hızı					
TOPLAM	+	+	+	+	+

A İŞLETMESİ BAŞARI KONTROL LİSTESİ

AÇIKLAMA: Aşağıdaki ismi yazılı personelin başarısını belirtmek için uygun gördüğünüz kalemleri işaretleyiniz.

Personelin adı, soyadı :

Görevi :

Değerleyen adı, soyadı:

Tarih :

Ağırlıklı Puanlar

- | | | |
|-------|--|-------|
| (6.5) | 1. Personel her istenildiğinde mesaiye kalır. | |
| (4.0) | 2. Personel çalışma ortamını çok iyi düzenler. | |
| (3.9) | 3. Personel yardıma ihtiyaç duyan arkadaşlarına yardım eder. | |
| (4.3) | 4. Personel işe başlamadan yapacağı tüm işlevleri planlar. | |
| - | | |
| - | | |
| - | | |
| b.0 | 30. Personel önerilenleri dinler ancak nadiren yerine getirir. | |

100.0 Ağırlıklar Toplamı

Şekil 2. Kontrol listesi örneği. Kaynak: R.Geylan; s.153

- **Zorunlu Seçim Yöntemi**

Zorunlu seçim yönteminde değerlendirici, personelin başarısını ortaya koyan her bir ifade kümesinden tek bir ifadeyi seçmek durumunda kalır. Değerlendirmede her kümede iki veya daha çok olabilecek ve önemine göre ağırlıklı puanlar verilip, bu ağırlıklı puanların toplamına göre personel başarısı belirlenir. Bu yöntem değerlendirciden kaynaklanan hataları ortadan kaldırır (Geylan, 1999).

- **Kritik Olaylar Yöntemi**

Bu değerlendirme yönteminde personelin işteki başarısı ve başarısızlığını etkileyecek davranışları kayıt edilir. Kısacası kritik olayı, başarıyı son derece etkili ya da etkisiz kılan personel davranışlarıdır diyebiliriz. Bu değerlendirme yönteminde, personel değerlendirme uzun zaman alır ve personelin davranışları anında not edilir. Bu yöntemin başarılı sonuç vermesi ve güvenilirliği için kritik olayların anında not edilmesi gerekir; aksi taktirde kritik olaylar yönteminin güvenilirliği olmayacaktır. Bu yöntem, değerlediriciden kaynaklanan hataları en aza indirir ve personele geribildirimde en ideal yöntemdir (Geylan,1999).

- **Yeniden İnceleme Yöntemi**

Personel bölümünden bir uzman, iş yerine gider ve yöneticiye değerlendirme konusunda yardımcı olur. Hataların en aza indirilmesi konusunda çaba harcanır. Uzman çalışanlar hakkında ilk bilgileri yöneticiden alır, bu bilgileri kullanarak personel hakkında değerlendirme yapar ve ilk yöneticiyi gönderir. Bu değerlendirmeyi ilk yönetici onaylar veya eksik bulursa tekrar personel bölümüne gönderir. Bu yöntem, yönetici değerlendirmeyi onaylayana kadar devam eder. Bu nedenle pratik değildir. Sakıncalı olduğu için bu uygulamaya çok az rastlanır (Geylan, 1999).

- **Başarı Testleri Yöntemi**

Bazı işlerde başarı değerlendirmesi, bilgi ve yetenek testleri ölçülür. Bu testler yapılırken iş koşullarına uygun olması gerekir ki değerlendirme sağlıklı, geçerli ve güvenilir olsun (Geylan,1999).

b-) Grup Değerlendirme Yöntemleri

İşletmelerin faaliyetlerini yerine getirebilmesi bireysel çalışma ile olmayıp, bir ekip çalışması ile olacaktır. İşletmelerde oluşturulan gruptaki personelin değerlendirmesi diğer

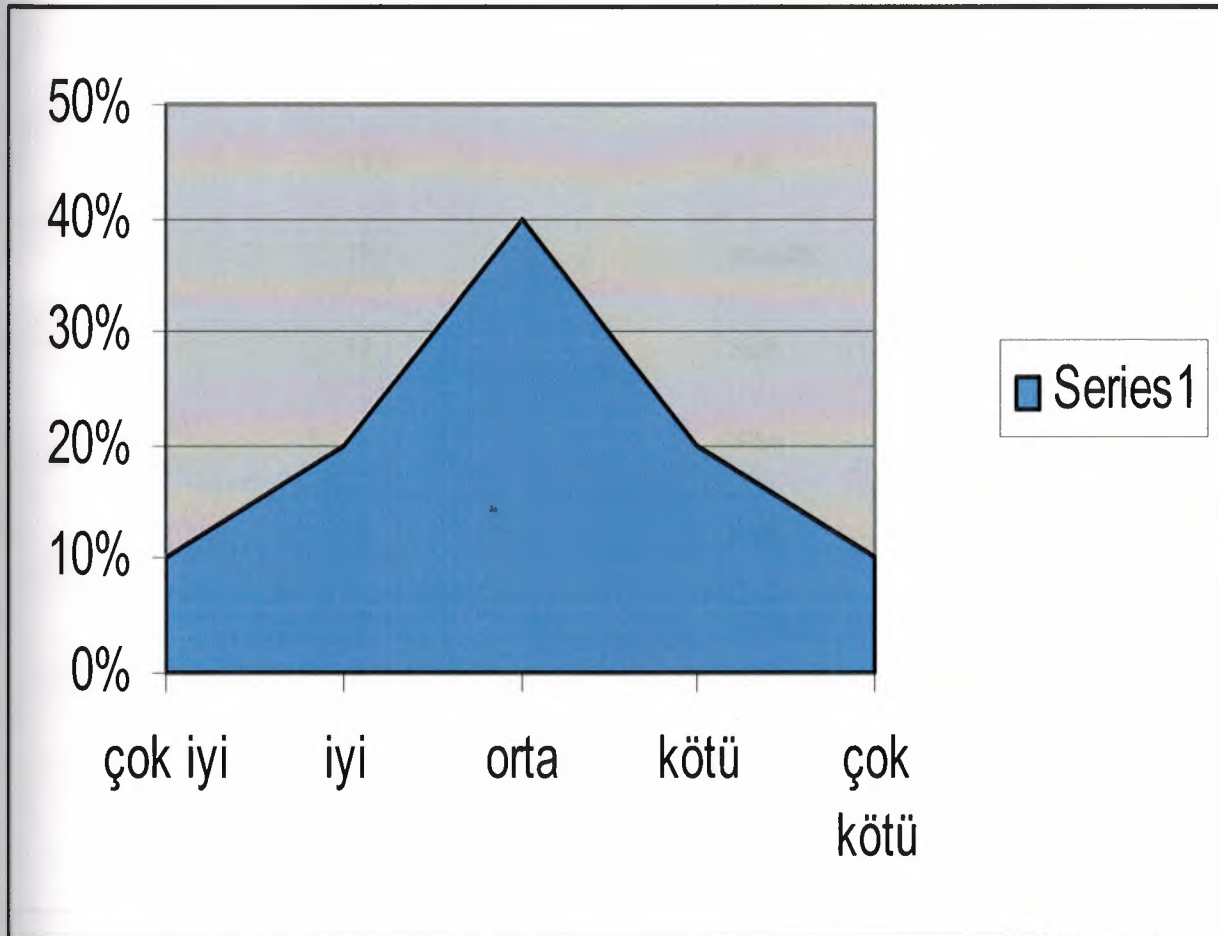
grup üyelerine kıyaslanarak gerçekleştirilir ve personel en iyiden en kötüye doğru sıralanır. Başlıca grup değerlendirme yöntemleri;

- **Sıralama Yöntemi**

Bu yöntemde grup üyeleri, en iyiden en kötüye doğru sıralanır. Grupta yer alan üyeler ilk önce gelişigüzel kağıdın soluna yazılır. Daha sonra liste içinden en başarılı gördüğünü kağıdın sağ tarafına en başa, en başarısız da listenin sağ tarafının en alt kısmına yazılır. Dolayısı ile iyi iş yapan personel en başarılı personeldir (Geylan, 1999).

- **Zorunlu Dağıtım Yöntemi**

Zorunlu dağıtım yöntemi ölçümü yapan kişilerin performansını ölçtükleri çizelgenin yüksek noktasında ya da herhangi bir yerinde yoğunlaştırılmalarını engellemek için geliştirilmiş ve normal koşullar altında personelin performans ölçüm sonuçlarının bir çan eğrisi oluşturması gerektiği mantığına dayanmıştır (Benligiray,1999).



Şekil 3. Zorunlu Dağıtım Yöntemi Skalası. Kaynak: Dr.S.Benligiray;s.138

- **Puan Tahsis Yöntemi**

Puan tahsis yönteminde değerlendirci, değerlendirme yapacağı grupta yer alan personele dağıtmak üzere ve genelde “100” rakamıyla sınırlı bir puan verilir. Bu yöntemin yararı, değerlendiricinin grup üyeleri arasındaki farkı görebilmesine olanak verir. Yöntemin sakıncalı yönü ise, halo etkisi ve merkezi eğilim hatalarına olanak tanınmasıdır.

A İŞLETMESİ PUAN TAHSİS ÇİZELGESİ

Sıra	Puanlar	Personelin adı, soyadı
1.	17	Ahmet
2.	14	Cevdet
3.	13	Emine
4.	11	Aslı
5.	10	Mustafa
6.	10	Salih
7.	9	Nilsu
8.	6	Cenk
9.	5	Melis
10.	5	Sevda

Şekil 4. Puan Tahsis Çizelgesi. Kaynak: R.Geylan;s.160

• İkili Karşılaştırma Yöntemi

İkili karşılaştırma yönteminde, personel birbiri ile kıyaslanmaktadır. Değerlendirme sonucunda, her personelin aldığı puanlar toplanır. En çok tercih edilen personel, en başarılı personel olmuş olur.

A İŞLETMESİ İKİLİ KARŞILAŞTIRMA ÇİZELGESİ

Açıklama: Her bir personeli tek tek diğerleriyle karşılaştırarak, diğerlerine göre daha başarılı bulduğunuz personelin numarasını ilgili kutunun içine yazınız.
Diğerlerine göre daha az başarılı bulunan personel, her seferinde 1 puan alır.
Değerlendirme sonucu alınan toplam puanlar sıralamayı belirleyecektir.

PERSONEL	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Emine	1	1	4	1	1	1	1	9	1
2. Cevdet		3	4	2	2	2	2	9	2
3. Aslı			4	3	3	3	3	9	3
4. Mustafa				4	4	4	4	9	4
5. Salih					6	5	8	9	10
6. Nilsu						6	8	9	10
7. Melis							8	9	10
8. Cenk								9	10
9. Ahmet									10
10. Sevdâ									9

Şekil 5. İkili Karşılaştırma Çizelgesi Örneği. Kaynak: R.Geylan;s.161

1.15.2. Geleceğe Yönelik Değerlendirme Yöntemleri

İşletmeler gelecek için hedefler koyar ve bu hedeflere ulaşabilecek personel vasıfları belirlenir. Bu yöntem, personelin gelecekteki performansını belirler. Bu yöntemlerden elde edilen bilgiler, personelin gelişimine çok önemli katkıda bulunur. Geleceğe yönelik değerlendirme yöntemleri şöyledir:

a-) Kendi Kendini Değerlenme Yöntemi

Personel kendi kendini değerlendirmesi sonucu, gözlemlemiş olduğu eğitim, geliştirmesi gerekliliğinin giderilmesi yönünde çaba harcar (Benligiray, 1999).

b-) Psikolojik Değerlendirme Yöntemi

Bazı büyük işletmelerde personel bölümü bünyesinde yer alan psikologlar, işveren seçimi, işe alma testleri hazırlanması ve personel danışmanlığı gibi görevler yaparlar. Psikologlar; personel ile görüşme yapar, psikolojik testler uygular ve personelin bağlı olduğu yöneticilerden personel hakkında bilgi alır. Bu çalışma sonucu elde edilen bilgiler değerlendirilip; zihinsel, duygusal, güdusel ve işle ilgili özelliklerin değerlendirmesini yaparlar. Bu yöntemle yapılan değerlendirmenin kalitesi; psikoloğun becerisine, personelin bu metoda karşı aldığı tutuma bağlıdır. Özellikle de kültürel farklılıkların büyük olduğu durumlarda, değerlendirilecek personel bu yöntemin kullanılmasına karşı çıkmaktadır (Benligiray,1999).

c-) Amaçlara Göre Yönetim Yöntemi

Amaçlara göre yönetim; astlarla üstlerin üzerinde karşılıklı olarak fikir birliğine vardıkları, bir eylem planı ile birleştirilen amaçları belirledikleri ve ulaştıkları sonuçları değerlendirdikleri bir süreç olarak tanımlanır (Benligiray,1999).

Geçmişe ve geleceğe yönelik performans değerlendirme yöntemleri dışında daha birçok yöntemden söz etmek mümkündür. Bu yöntemler:

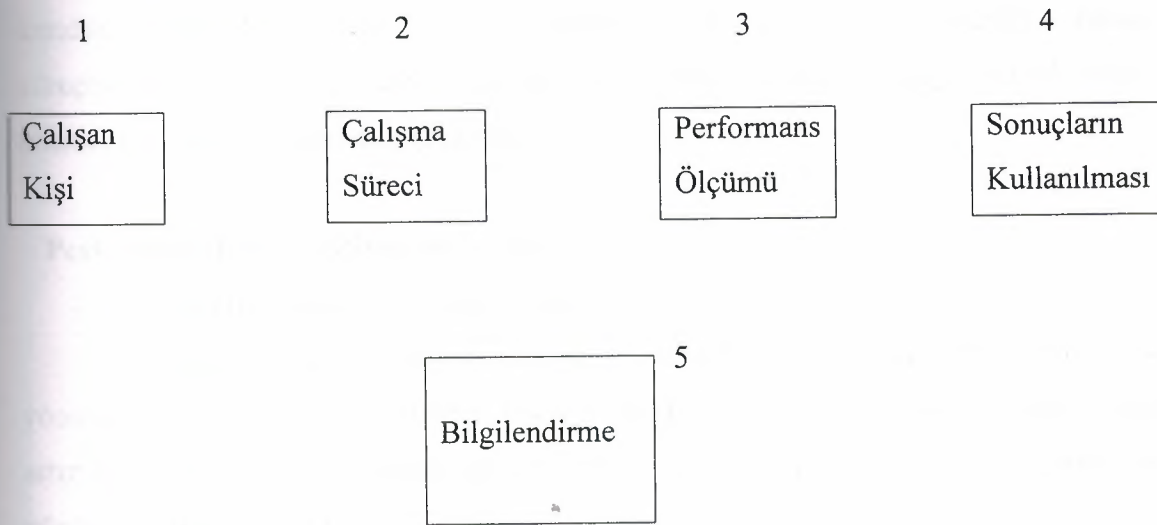
- A. Kişisel değerlendirme
- B. Üstlerin görüşleri
- C. Astların görüşleri
- D. Eş düzeylilerin görüşleri
- E. Hedeflere ulaşma düzeyi
- F. Pazar payı
- G. Müşteri raporları ve müşteri mutluluğu
- H. Kalite düzeyi
- I. Sınav ve benzeri değerlendirme sonuçları

- J. Kendini geliştirme düzeyi
- K. Sicil raporları
- L. Karşılıklı görüşme
- M. Karma yaklaşımlar

Bu yöntemlerin her biri ele alınacaktır. Ancak bilinmesinde yarar olan bir nokta var ki hangi performans değerlendirme yönteminin kullanılacağı kararı çok önemlidir. Bu ise kuruma, insan kaynağının yapısına örneğin; eğitim ve mesleki beceri düzeylerine, kurumun kültürüne, iş alanına ve benzeri değişkenlere göre farklılaşabilmektedir (Fındıkçı, 1999).

1.16. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ KULLANILMASI

Performans değerlendirme zorlu bir süreçtir. Bu sürecin sonunda hedeflenen, kişilere kendi çalışmaları ve çabaları hakkında bilgi vermek, onları yeni çabalar için yüreklendirmektir (Fındıkçı,1999).



Şekil 6. Performans değerlendirme süreci (Fındıkçı, s.337).

Süreç 1'den 2'ye, 2'den 3'e, 3'den 4'e, 4'den 5'e ve 5'den 1'e doğru çalışır. Çalışan kişinin bilgilendirilmesi esastır. Performans ölçümü ile girilen zorlu çabanın meyvelerini verebilmesi sonuçların en etkin, verimli ve yararlı biçimde kullanılmasını gerektirir. Aksi halde işe yaramayan birçok veri, kullanılmayan sayısal sonuçlar ile karşı karşıya kalırız.

Performans değerlendirme, personelin örgüt amaçları doğrultusunda ne derece etkin ve verimli olduğu, kısaca personelin işteki performansının değerlendirilmesidir. Bu değerlendirme sonuçları ile personelin işini yapıp yapmadığı belirlenir. Değerlendirme sonuçları çalışanın da bilgisine getirilir. Bu şekilde çalışmaları istenen düzeyde olanların aynı şekilde devam etmesi, çalışmaları yetersiz olanların da kendisini geliştirmesi sağlanmalıdır. Performans değerlendirmesi, değerlerinin görüşlerini yansıtıp, objektif ve adil olmalıdır ki sonuçlar güvenilir olsun ve sistemden beklenen fayda da sağlanmış olsun.

İşletmelerde performans değerlendirme sistemleri çalışanların belirli durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışma sonuçlarından çalışanlara ait çeşitli kararların alınmasında yararlanılır. Bu değerlendirme ve geliştirmenin yanında, sözkonusu sistem değerlendirenle çalışan arasında iyi bir iletişim, işbirliği ve dayanışmayı öngören özellikler de içermektedir. Performans değerlendirme ilkesi, diğer bir deyişle değerlendirme sonuçlarına ilişkin olumlu sonuçlar bildirmesi, bu sonuçların astla birlikte tartışılabilmesi performans değerlendirmenin motivasyon ve verimliliğini vurgulayan amaçlarını oluşturmaktadır. Açık davranılması durumunda, astlar yöneticilerinin kendilerinden neler beklediklerini anlayacaklardır. Performans değerlendirme zorunlu bir süreçtir. Bu sürecin sonunda hedeflenen, kişilere çabaları hakkında bilgi vermek, onları yeni çabalar için yüreklendirmektir (Fındıkçı, 1999).

Performans Değerlendirme Sonuçları :

- Personelin uyarılması imkanı sağlar.

Performans değerlendirme sonucu personele geribildirim ile iletilir. Bunun sonucunda yöneticinin personelden elde etmek istediği başarı elde edilmiş değilse personeli başarısını artırması doğrultusunda uyarma imkanı sağlar ve böylece personel de başarısını artırma yönünde çaba harcar (Fındıkçı, 1999).

- Performansa göre ücret düzenlemesi imkanı sağlar.

Performans değerlendirmesi ile yöneticiler personelden kimlerin lokomotif, kimlerin vagon olduğunu tesbit ederler. Lokomotifler yüksek performans ve başarıları ile işletmeyi başarıdan başarıya götürürler. Dolayısı ile yöneticiler lokomotiflerin vagonlara göre ayrıcalıklı olarak ek ücret, prim gibi düzenlemeler ile motive edip bu başarılarının sürekliliğini devam ettirmek zorundadırlar. Eğer bu ayrıcalık göz ardı edilirse lokomotifler de vagonlar gibi olup, başarısında gerileme gözlenecektir (Bingöl, 1997).

- **Yerleştirme kararı alınması imkanı sağlar.**

Kariyer yönetimi, kişinin kurum içindeki statüsü itibari ile yükselmeye uygun kişilerin uygun statülere doğru yönlendirilmesi, gerekli hazırlıkların yapılması uğraşdır. Performans değerlendirme sonuçları, kişinin iş başarıları, ilişkileri hakkında, onun gelecekteki başarılarını tahmin aracı olarak kullanılır. Performans değerlendirme sonuçlarına göre başarıları kanıtlanan kişilerin, kariyer yönetimi ile üst kademelere hazırlanmaları söz konusu olmalıdır (Palmer, 1993).

- **Personelin eğitim ihtiyacının belirlenmesi imkanı sağlar.**

Performans değerlendirme sonucu elde edilen veriler ile personelin başarısızlıkları, yetersizlikleri ve bunların nedenleri belirlenir. Eğer bu değerlendirme ile başarısızlık nedeni personelin eğitim ihtiyacından kaynaklanıyorsa, personel eğitilip eksik olan nitelikleri tamamlanmış olur. Böylece nitelikli personel ile kurum başarısı da doğru orantılı olarak gelişir. Kısacası nitelikli personelin kuruma başarı getirecek olduğu, yöneticiler tarafından gözardı edilmemelidir (Fındıkçı, 1999).

- **Kurumda adamlama işlevindeki etkinliğin ölçülmesi imkanı sağlar.**

Bilindiği gibi işletme kurulduktan sonra oluşturulan örgüt yapısına uygun olarak personel alımına geçilir. Bu işleme "adamlama" adı verilir. Performans değerlendirmesi sonucu kurumun ne derece başarılı veya başarısız olduğu, adamlama işlevinin ne derece etkin bir biçimde yerine getirilmesine bağlı olacaktır (Geylan, 1999).

- **Personel envanterinin çıkarılması imkanı sağlar.**

Personel değerlendirmesi işgücü planlamasında kullanılan değerli bir bilgi kaynağıdır (Geylan, 1999).

Performans değerlendirme sonuçları genel olarak kişilerin kariyer yönetiminde, ücret yönetiminde motive edici diğer maddi ve sosyal özendiricilerin belirlenmesinde, terfi, rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme, işten uzaklaştırma, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi birçok alanda kullanılabilir. Önemli olan sonuçların, insan kaynakları yönetimi ile ilgili tüm uygulamalara mutlaka yansıtılması değil, uygun alanlarda kullanılmasıdır (Fındıkçı, 1999).

1.17. ÖĞRETMEN PERFORMANSININ ÇOKLU VERİ KAYNAKLARINA GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ

Eğitim sisteminde özellikle öğretmenlerin performansının değerlendirmesinde 360 Derece Değerlendirme Sistemine son derece benzeyen “Çoklu Veri Kaynaklarına Göre Değerlendirme” sistemi giderek yaygınlaşan bir biçimde çeşitli ülkelerde kullanılmaktadır. Buradaki temel düşünce, öğretimin çok karmaşık bir süreç olması nedeniyle farklı biçimlerde dokümanlaştırılmış ve farklı kaynaklarca üzerinde görüş bildirilmiş olmasının gerekli olduğudur. Bir öğretmenin performansının değerlendirilmesinde öğrenci, veli, meslektaş görüşleri, mesleki etkinlik kayıtları, öğrenci başarı kayıtları, öğretmen testleri ve benzeri veri kaynaklarından yararlanılabilir. Öğretmen performansının çoklu değerlendirmesinde, tüm kaynaklardan elde edilen veriler belli oranlarda kullanılarak bütüncül ve tek bir değerlendirme yapılır. Böylece aynı kişinin, farklı performans alanları ilgili kişilerin görüşleri alınarak değerlendirilmiş olur (Aydın,2005).

17.1. Öğretmenlerin Performans Düzeyini Artırmada Yöneticilere Düşen Sorumluluklar

Okul yöneticileri, okul kültürünü, amaçlarını, politikalarını, öğretimin kalitesini artırmak için performans yönetimini işe koşmaktadır. Etkili öğretim, taraftar toplama ve uygulama stratejileriyle başlar. Okul yöneticileri, öğretmenlerin mesleki becerilerini artırmaları için, öğretimin kalitesini iyileştirmeyi amaçlamalıdır (Nicklos ve Brown, 1989).

Okul yöneticileri, öğretmenlerin motivasyonunu artırmalı, süreçleri iyileştirmeli, verileri toplamalı, ödül sistemini etkili olarak işe koşmalıdır. Bu stratejilerin 2 amacı vardır (Peters, 2001):

- a) Öğretmenlerin yetersiz oldukları alanlarda yoğunlaşmalarını sağlamak.
- b) Becerisi yüksek, fakat bazı önemli alanlarda yetersiz öğretmenlerin yeterlilik düzeyini artırmaktır.

Öğretimin etkililiğini sağlamak için bazı stratejiler önermektedir. Bu stratejiler (Sheridan, Rice ve Seldin, 1991):

1. Öğretim odaklı ödül sistemini kurmak,
2. Okulun öğretimini kabullenme, onaylama,
3. Kıdemli öğretmenlerin danışmanlığı,
4. Mesleki toplantılara katılmaya özendirme.

Öğretmenlerin motivasyonunu ve moral düzeyini artırmada anahtar faktör, okulda etkililiği sağlamaktır. Okul yöneticisi, öğretmenleri işbirliğine ve sınıflarında eğitimin kalitesini artırmaya yönlendirmelidir. Öğretim sorumluluğunu artırmak, iş kaybını azaltmak, nesnel standartlar geliştirmek ve grupları cesaretlendirmek, başarılı olmak için gereksinim duyulan temel alanlardır. Okul yöneticileri, okullarında üst birimlerle alt birimler arasında bir bağ oluşturmalıdır. Etkili yönetimde liderlik ve iletişim, okulda öğretmen kalitesinin ve etkililiğinin artmasına yardımcı olabilir (Nwagwu, 1998).

Okullarda öğretmenlerin güdülenmesi için işe koşulan ödül sistemi, öğretmenlerin performansının artmasına ve kullandıkları yöntemleri etkili olarak işe koşmalarına neden olabilir. Bu ödüller, ek maaş ve ikramiye şeklinde olabilir. Böyle bir uygulama, öğretmenler arasında işbirliğini geliştirdiği gibi, motivasyon düzeylerinde de artış meydana getirir (Odden ve Kelley, 1997).

Öğretmen performansının değerlendirilmesi, öğrencilerin başarılarını değerlendirme ile sınırlı değildir. Meslektaşların değerlendirmesi, meslektaşlar arasında tartışmalar, bireysel değerlendirme, yeni öğretim stratejilerini kullanma, değerlendirme sürecinde diğer kaynakları kullanma olarak ele alınabilir. Okul yöneticileri kendilerine "Ben okulumda öğretmen performansını artırmak için etkili ödül sistemini nasıl sağlayabilirim?" şeklinde sormaları gerekir. Etkili ödül sistemi öğretmenin performansını artırır. Araştırmalar en etkili güdüleme aracının öğretmenlerin sınıf ortamında öğrencileriyle karşı karşıya kaldıklarında işe koşabildikleri ödül sistemleri olduğunu göstermektedir (Lortie, 1975).

1.18. EĞİTİMDE PERFORMANSIN İYİLEŞTİRİLMESİ

Öğretmenler, okul sisteminin beklentileri kadar kendi ihtiyaçlarını karşılamak için de plan ve program yapmaya, derslere planlı girmeye yönlendirilmelidir. Öğretmenlere mesleki alanda kendilerini yetiştirmek için fırsatlar verilmelidir. Öğretmenin eksiklerini, yeterliliklerini ve statüsünü doğru algılamasına yardımcı olunmalıdır. Öğretmenlerin mesleki gelişimlerinden okul sorumludur (Fox ve Schwartz, 1965).

Öğretmenlerin mesleki gelişimleri, aşağıda gösterilen planlama aktivitesini gerektirir (Cemaloğlu, 2002):

1. İş rotasyonu.
2. Rehberlik ve yönlendirme.
3. Özel görevlendirmeler.
4. Okul kursları, özel dersler , seminerler ve öğretmenlerin bireysel çalışmaları.
5. Onur hizmeti.
6. Mesleki derneklere üyelik.

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

Okul yönetiminin, okulda sürekli değişme kültürü yaratması, performans yönetimi açısından istenen ve beklenen bir durum değildir. Çünkü, sürekli değişme, öğretmenlerde kaygıya neden olabilir. Değişimin belirsizlik yaratan bir sözcük olduğunu pozitif ve negatif çağrışımlar yaptığını, yenileşmenin ise, pozitif yönünün olduğunu ileri sürerek, eğitim sisteminde değişimden değil, yenileşmeden söz edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Jenkins, 1998).

Eğitim sistemimizde yaygın olarak kullanılan kavramlardan birisi de, sanayi sektörüne ait bir modelin, hizmet ya da eğitim sektöründe kullanılmasının oldukça sakıncalı olacağına ilişkin kanaattir. 1990'lı yıllarda da, Toplam Kalite Yönetimi'nin eğitim sisteminde uygulanıp

uygulanmayacağı yaygın bir tartışma konusu olmuştur. Ancak, günümüzde, Toplam Kalite Yönetiminin eğitim sisteminde uygulanması konusunda, oldukça önemli bir mesafe alındığını görülmektedir (Cemaloğlu, 2002).

Okulunda performans düzeyini artırmak isteyen okul yöneticisi, şu soruları cevaplandırmalıdır (Armstrong, 1998).

1. Açık ve anlaşılır, bireysel ve örgütsel amaçlara uygun hedefler oluşturuldu mu?
2. Öğretmenler işlerine uygun eğitim ve geliştirme uygulamalarına katılıyor mu?
3. Öğretmenlerle düzenli olarak fikir ve tartışma toplantıları yapılıyor mu?
4. Performans düzeyi düşük öğretmenlere ilişkin ne tür uygulamalar yapılıyor ?
5. Öğretmenler ve okul yöneticileri arasında açık bir iletişim var mı?
6. Öğretmenler kendilerini etkileyen kararların alınmasına katkıda bulunuyor mu?
7. Okulun hedefi tüm çalışanlarla paylaşılıyor ve katılım sağlanıyor mu?
8. Takım çalışması, fikir üretimi ve yaratıcılık destekleniyor mu?
9. Öğretmenler gelecekte daha büyük sorumluluklar almak için hazırlanıyor mu?

1.19. K.K.T.C. MİLLİ EĞİTİMİ'NİN TEFTİŞ YAPISI

Milli Eğitim'de "teftiş" Milli Eğitimin genel amaçları doğrultusunda gerçekleştirilir. Bakanlığın bünyesinde bulunan daireler kendi yasalarına bağlı olarak çalışır. Ancak Teftiş Dairesi yasası henüz taslak halinde bulunması nedeniyle Teftiş Dairesi, Kıbrıs Türk Federe Devleti Bakanlar Kurulu, 16/1981 sayılı Genel Kadro Yasası'nın 11 maddesine dayanarak yapılan Teftiş Dairesi Müdürlüğü Kadrolarının Hizmet Şemaları Tüzüğüne Bağlı olarak çalışmaktadır (K.K.T.C. Milli Eğitim Yasası 17/86).

Bu tüzüğe göre Teftiş Dairesi'nin kadro yapısı şöyledir:

1. Müdür
2. Başmüfettiş
3. Müfettiş
4. Danışman

Müfettişler görev ve sorumluluklarını yerine getirirken, Aralık 1997 yılında basımı yapılan "Müfettişin El Kitabı"nda belirlenen kriterleri esas alırlar.

1.19.1. MÜDÜR

Görev ve sorumluluk:

1. Bakanlığa bağlı veya Bakanlığın denetimi altında bulunan tüm kurum ve kuruluşlarda yürürlükteki mevzuata, Bakanlığa bağlı her dereceli örgün ve yaygın eğitim kuruluşlarının tüm eğitim etkinliklerinde Kıbrıs Türk Ulusal Eğitimin amaç ve ilkelerine ve ilgili yasa, tüzük, yönetmelik ve genelgelere uygun hareket edilip edilmediğine ilişkin denetim işlemlerinin yürütülmesini sağlar.
2. Öğretim kuruluşlarında ders ve müessese teftişlerini koordine eder. Bir sistem altında genel ve özel teftişler ile soruşturma işlerini organize eder. Gerekğinde bunlara katılır. Bunlarla ilgili teftiş raporlarını değerlendirir ve Bakanlığa sunar.
3. Öğretmenlerin tayin, nakil ve disiplin işlerine ilişkin raporlar düzenler ve önerileri ile birlikte Bakanlığa sunar.
4. Kıbrıs Türk Ulusal Eğitimi'nin gelişmesine, Türk Gençliğinin yetişme düzeyinin saptanmasına, Ulusal Eğitim amaç ve ilkelerinin tüm öğretim kuruluşları idareci ve öğretmenlerince benimsenmesine yardımcı olunmasını, onlara rehberlik yapılmasını sağlar.

5. Okullarımızda rehberlik ve danışmanlık hizmetlerinin verimli çalışması için gerekli önlemlerin alınmasını sağlar.
6. Kıbrıs Türk Ulusal Eğitim amaçlarının ne oranda gerçekleştiği hususu başta olmak üzere Bakanlığın denetimine bağlı tüm kurum ve kuruluşların genel denetimi ile soruşturma hizmetlerini yürütmek amacı ile yeteri kadar müfettiş görevlendirir.
7. Eğitim sisteminde verimin artırılması ve çağdaş düzeye ulaştırılması için iktisadi esasları gözönünde tutarak tavsiyelerde bulunur. Eğitim, Öğretim ve Yönetim konularını öğretim kuruluşlarını ilgilendiren raporlarını Bakana ve Müsteşara sunar.
8. Eğitim, Öğretim ve Kültür konularına ilişkin olarak düzenlenen kurs, seminer, konferans ve benzeri faaliyetlerde görev alacak müfettişleri saptar, onlara görev verir.
9. Üst Disiplin Kurulunda görev alır.
10. Yukarıdaki görevlerin ifasında Bakana ve Müsteşara karşı sorumludur.

1.19.2. BAŞMÜFETTİŞ

Görev ve sorumluluk:

- 1- Bir programa bağlı veya verilen direktifler altında Orta Öğretim ve/veya Mesleki-Teknik Öğretim Kuruluşlarının ve Kuruluşların Öğretim Kadrosundaki öğretmenlerin genel teftişlerini yapar.
- 2- Okulların türlü faaliyetlerinde yürürlükteki mevzuata ve Kıbrıs Türk Ulusal Eğitiminin amaçlarına uygun olarak hareket edilip edilmediğini kontrol eder.
- 3- Orta Öğretim ve/veya Mesleki – Teknik Öğretim Kuruluşlarında teftiş yapacak müfettiş ve danışmanların çalışmalarını koordine eder. Ders ve kurum teftişleri sonuçlarını değerlendirir. Alınması gereken önlemleri saptar, müfettişlerin faaliyetlerine ilişkin kontrol işlemlerini yürütür.
- 4- Müfettişler, okul yöneticileri ve öğretmenler için gerekli görülecek Hizmet İçi Eğitim faaliyetlerini saptar ve bunlar hakkında önerilerde bulunur.
- 5- Eğitim, Öğretim ve Kültür konularına ilişkin olarak öğretmenlerin hizmet içi eğitimleri için düzenlenen kurs, seminer ve benzeri faaliyetlerde danışma ve müfettişlerin görev almalarını sağlar ve kendisinde katılır.
- 6- Orta öğretim ve/veya Mesleki – Teknik Öğretim Kuruluşlarındaki Müdür, Müdür Yardımcısı, bölüm şefliği ve öğretmenlerin yıllık çalışmaları hakkında danışma ve müfettişlerin verdikleri raporları değerlendirir varsa kendi kanaat ve görüşlerini bu raporlara ekler. Öğretmenlerin terfilerine ilişkin raporları düzenler ve Müdüre sunar.

- 7- Öğretim Kuruluşlarının verimini artırmak için alınması gereken önlemler hakkında raporlar düzenler, gerekli önerilerde bulunur.
- 8- Müdürün vereceği, eğitim, öğretim ve kültür konularında uygun görevleri yapar.
- 9- Görevlerinin ifasında Teftiş Dairesi Müdürüne karşı sorumludur.

1.19.3. MÜFETTİŞ

Görev ve sorumluluk:

1. Bir programa bağlı veya verilen direktif altında duruma göre Temel Eğitim, Ortaöğretim veya Mesleki ve Teknik Öğretim Kuruluşlarının ve bu kuruluşlarda branşı dahilindeki öğretmenlerin teftişini yapar. Öğretim Kuruluşlarındaki her türlü faaliyetlerin yürürlükteki mevzuata ve Kıbrıs Türk Ulusal Eğitim amaçlarına uygun olarak yapılıp yapılmadığını denetler.
2. Ders teftişlerinde ve müessese teftişlerinde dikkate alınacak ortak esaslar çerçevesinde öğretmenlere rehberlik eder, yön verir ve onları işbaşında yetiştirir.
3. Genel olarak ve özellikle ihtisası dahilinde öğretmenlere eğitim ve öğretim konularında düzenlenen kurs, seminer ve benzeri faaliyetlerde kendine verilen görevleri yapar.
4. Teftişinden sorumlu bulunduğu öğretmen ve okul ile kuruluşlar hakkında en az yılda bir defa genel rapor ile tavsiyelerini verir.
5. Öğretim kuruluşlarının çalışmalarındaki gelişmeleri ve ihtiyaçları hakkında gerektikçe raporlar düzenler.
6. Müdür ve Başmüfettiş tarafından kendisine havale edilen eğitim, öğretim ve kültür konularında herhangi uygun bir görevi yapar.
7. Bakanlığın denetimine bağlı tüm kurum ve kuruluşların genel teftiş ve denetimi ile soruşturma hizmetlerini yürütmek amacı ile görevlendirilebilir.
8. Görevlerinin ifasında Başmüfettişe ve Müdüre karşı sorumludur.

1.19.4. DANIŞMAN

Görev ve sorumluluk:

1. Bir programa bağlı veya verilen direktif altında duruma göre Temel Eğitim, Ortaöğretim veya Mesleki ve Teknik Öğretim Kuruluşlarının ve bu kuruluşlarda branşı dahilindeki öğretmenlerin teftişini yapar. Öğretim Kuruluşlarındaki her türlü faaliyetin-faaliyetlerin yürürlükteki mevzuata ve Kıbrıs Türk Eğitiminin amaçlarına uygun olarak yapılıp yapılmadığını denetler.

2. Ders teftişlerinde ve kurum teftişlerinde dikkate alınacak ortak esaslar çerçevesinde öğretmenlere rehberlik eder, yön verir ve onları işbaşında yetiştirir.
3. Genel olarak ve özellikle ihtisası dahilinde öğretmenlere eğitim ve öğretim konularında düzenlenen kurs, seminer ve benzeri faaliyetlerde kendine verilen görevleri yapar.
4. Teftişinde sorumlu bulunduğu öğretmen ve okul ile kuruluşlar hakkında en az yılda bir defa genel rapor ile tavsiyelerini verir.
5. Öğretim Kuruluşlarının çalışmalarındaki gelişmeleri ve ihtiyaçları hakkında gerektiğinde raporlar düzenler.
6. Müdür ve Başmüfettiş tarafından kendisine havale edilen eğitim, öğretim ve kültürel konularında herhangi uygun bir görevi yapar.
7. Bakanlığın denetimine bağlı tüm kurum ve kuruluşların genel teftiş ve denetimi ile soruşturma hizmetlerini yürütmek amacı ile görevlendirilir.
8. Görevlerinin ifasında Başmüfettişe ve Müdüre karşı sorumludur.

1.20. İLKOKULLARDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME UYGULAMASI

1.20.1. Değerlendirilenlere İlişkin Tutulan Kayıtlar

Her öğretmen için bir özlük dosyası ile bir sicil dosyası tutulur.

1.20.1.1 Özlük Dosyası

Özlük dosyası içinde öğretmenin adı-soyadı, nüfusla ilgili bilgileri, eğitim ve öğrenim durumu, atanma ve göreve başlama tarihi, yaptığı görevler, katıldığı hizmetiçi kurslar, sağlık raporları hakkındaki yazışma bilgi ve belgeleri bulunur.

1.20.1.2. Sicil Dosyası

Sicil dosyası içinde, denetleme ve değerlendirme raporları, aldıkları ödüllerle disiplin cezaları ve nedenleri, sicil raporları değerlendirme sonuçları bulunur.

Öğretmenlerin yeterliliklerinin, yeteneklerinin, görevdeki başarı durumlarının saptanmasında, kademe ilerlemelerinde, disiplin işlemlerinde özlük ve sicil dosyaları başlıca dayanaklardır.

Sicilin hangi esaslara göre ve nasıl düzenleneceği, disiplin cezalarının sicile işlenmesi ve bu cezaların sicilden silinerek yeniden düzenlenmesi Bakanlar Kurulu'nca çıkarılan bir tüzükle belirlenir.

1.20.2. Değerlendiriciler

Öğretmen sicil değerlendirme raporu her yıl müdür tarafından doldurulmaktadır. Şu anda Teftiş Dairesine bağlı üç müfettiş ilkokullarda görev yapmaktadır. Öğretmen ancak asaleti onaylanacağı zaman kırk dakikalık bir ders saati içinde müfettiş tarafından değerlendirilir.

1.21. MİLLİ EĞİTİM DENETLEME, DEĞERLENDİRME VE YÖNLENDİRME YASASI

“Milli Eğitim Denetleme, Değerlendirme ve Yönlendirme Yasası” 2 Mayıs 2006 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu yasa ile Yükseköğretim Kurumları dışında kalan Bakanlığa bağlı örgün ve yaygın, eğitim ve öğretim kurumlarının; Bakanlığın gözetim ve denetimi altında faaliyet gösteren gerçek ve tüzel kişilere ait eğitim ve öğretim kurumları ile dershanelerin ve kurslar ile kurs yerlerinin; bu kurum ve kuruluşlarda çalışan yöneticilerin, öğretmenlerin ve diğer personelin denetlenmesi ve/veya değerlendirilmesi ilçe ve okul kurullarının oluşturulması, öğretmenlere rehberlik yapılması, iş başında eğitilmeleri okul ve öğretmenlerin Bakanlık ile olan ilişkilerinin koordinasyonu hedeflenmektedir (Bülten, 2006).

BÖLÜM II

İLGİLİ ARAŞTIRMA VE YAYINLAR

2.1 Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde "İlkokullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin performans değerlendirme ile ilgili algıları" ile ilgili bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu durum durumu daha anlamlı kılmaktadır. Çalışma ilkokullarda çalışan öğretmen ve yöneticilerin görüşlerini ortaya koymaktadır. Araştırma ile elde edilen sonuçlar doğrultusunda, ilkokul öğretmenlerinin performanslarını değerlendirme sisteminin düzenlenmesi ve bilimsel temellere dayandırılmasında bir işleve sahip olacağı düşünülmektedir.

2.2 Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Türkiye'de ilkokullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin performans değerlendirme ile ilgili araştırmaya ilişkin araştırma yapılmıştır. Bunlar;

Milli Eğitim Bakanlığı, Teftiş Kurulu (2000) "Öğretmen Performans Değerlendirme Modeli Sicil Raporları Araştırması"; İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin performans değerlendirmesinin ve gizli sicil raporlarının düzenlenmesinin bilimsel ölçütlere ve yöntemlere dayalı olarak yapılmasını sağlayacak bir değerlendirme modeli oluşturabilmek için yapılmıştır. İlköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenleri ile okul müdürlerinin ilköğretim müfettişlerinin ve ilçe milli eğitim müdür ve yardımcılarının görüş ve önerilerinin alınması amacıyla yapılan bir araştırmadır. Tüm memurlar için uygulanan sicil raporlarının, öğretmen performans ölçüsündeki yetersizliklerini mercek altına almıştır. Araştırmacılar araştırma sonuçlarını temel alarak bir performans ölçüsü modeli geliştirmişlerdir.

Dokuz Eylül Üniversitesi (1999) "Orta Öğretim Kurumlarında Öğretmen Performans Değerlendirilmesi" konulu çalışması ile öğretmenlerin kendi performanslarını ve öğrencilerin öğretmenlerin performanslarını nasıl değerlendirdiğini araştırmıştır. Araştırmadan çıkan sonuç, eğitim kurumlarında performansın artırılması için kullanılacak davranılabilir kriterler belirlenerek, öğrencilerin ve idarecilerin de içinde bulunduğu performans değerlendirme sisteminin oluşturulması yönündedir.

Manukyan, (1995) "Lori, Tavush ve Yerevan'daki Kolejlerde Çalışan Öğretmenlerin Performans Değerlendirmesi" konulu araştırma ile öğretmenlerin performanslarının ne şekilde değerlendirildiğini ortaya koymaktadır. Bu araştırma ile Armenia'daki değerlendirme sisteminin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucu elde edilen bulgular uygulanan değerlendirme sisteminin kullanılabilir nitelikte olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak değerlendirmeyi yönetici ve öğretmenin yapması gerekliliği vurgulanmıştır. Ayrıca yapılan değerlendirmenin öğretmen başarısını artırmak için yapılması gerektiği belirtilmiştir.

Faull, Taylor ve Gaskell, (1998) "Liverpool Üniversitesi Veteriner Fakültesinde Çalışan Öğretmenlerin Performans Değerlendirmesi" konulu çalışma ile ne şekilde değerlendirme yapıldığı araştırılmaktadır. Yapılan değerlendirme sisteminin öğretmene olumlu yönde katkısı olmadığı görülmüştür. Yapılan değerlendirmenin öğretmenin kendi eksiklerini görmesini sağlayacak ve öğretmene rehberlik edecek şekilde yapılması gerektiği sonucuna varılmıştır. Değerlendirme sonucu olumlu olan öğretmene yükselme fırsatı verilmesi gerektiği de ayrıca belirtilmiştir.

Okutan, Hacettepe Üniversitesi (1996) "İlkokullarda Kurum Teftişinin Değerlendirilmesi" konulu araştırma ilköğretim kurumlarında "kurum teftişinin" ne düzeyde gerçekleştirildiğini ortaya koymaktadır. Araştırma sonucunda "kurum teftişinde" işlevsellik ve içerikle ilgili denetimin pek az olduğu görülmüştür.

Özdemir, (1990) "Orta Öğretim Kurumlarında Denetim" araştırmasının amacı, ortaöğretim kurumlarında yapılan denetimlerde karşılaşılan aksaklıkların ve önemli görülen konulardaki eksiklikleri belirlemek biçiminde ortaya konmuştur. Bakanlık müfettişlerinin görüşlerine göre aksaklıkların başında, rehberlik ve danışma hizmetlerinin geldiği araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır.

Altıntaş, (1980) "Liselerde Kurum Teftişi" konulu araştırma kurumların teftişinde karşılaşılan eksiklikleri, şimdiki durumlarını saptamak, bu güçlükleri giderici yöntemler bulmak amacı ile yapılmıştır. Bu araştırmada liselerde halen kullanılan kurum teftişi raporlarının kesin ve objektif sonuçlara elverişli olmadığı ortaya çıkmıştır.

Yalçinkaya, (2003) "İlköğretimde Yeni Denetim Esasları: MEB İlköğretim Müfettişleri Gözetimlikleri Rehberlik ve Teftiş Yönergesi Üzerine Bir İnceleme" konulu çalışmada MEB

im Genel Müdürlüğünce hazırlanarak 1 Şubat 2001 tarihinde yürürlüğe konan bu yönerge ile im denetimine sağlanan önemli ve olumlu katkılardan bahsedilerek, uygulamalarda başarı bilmesi konusundaki görüş ve önerilere yer verilmiştir. Yönerge , ilköğretim denetimi alanına i pek çok yenilik bakımından yerinde bir çalışma olarak bulunmuştur.

Can, Erciyes Üniversitesi (2004) “İlköğretim Öğretmenlerinin Denetimi Ve Sorunları” konulu ada denetim ve sorunları ele alınmıştır. Çalışma sonucunda Türkiye’de ilköğretim okullarında öğretmenler, okul müdürleri ve ilköğretim müfettişleri tarafından ayrı ayrı denetlendikleri, da işbirliği ve etkili denetimi güçleştirdiği görülmüştür. Ayrıca öğretmenler tüm yönleri ile, lik ve mesleki yardım anlayışı içerisinde ve bir bütün olarak denetlenmedikleri sonucuna ınıştır.

Yukarıdaki araştırmalar, içerikleri ve sonuçları bakımından bu konuda yapılacak çalışmalara ncı olabilecek nitelikte açıklayıcı çalışmalar olarak değerlendirilebilir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örneklem durumu, veri toplama aracı, uygulaması ve verilerin istatistiksel analizi konuları yer almaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin performanslarının ne şekilde değerlendirildiğini belirlemeyi amaçlayan tarama modeli bir çalışmadır. Öğretmenlerin performanslarının ne şekilde değerlendirildiğini uygulanan bir ölçme aracı (anket) yoluyla anlaşılması amaçlandığından tarama modeli kullanılmıştır. Yönetici ile öğretmen görüşleri arasında fark olup olmadığını anlamak için t-testinden yararlanılmıştır.

3.2. Evren

Araştırmanın evrenini, 2003-2004 eğitim- öğretim yılında K.K.T.C.'de Girne bölgesinde bulunan, Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'na bağlı ilköğretim kurumları yöneticileri ve öğretmenleri oluşturmaktadır. Girne Bölgesi'nde 13 ilkokul ve 1 anaokul vardır. Merkezde 2 ilkokul, 1 anaokul ; köylerde ise 11 ilkokul bulunmaktadır. Toplam yönetici sayısı 26, öğretmen sayısı ise 201'dir.

3.3. Örneklem

Girne Bölgesi'nde, Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'na bağlı İlköğretim Dairesi'ne bağlı 13 ilkokul ve 1 anaokul bulunmaktadır. Toplam 13 ilkokul ve 1 anaokulun yönetici ve öğretmenleri araştırma kapsamına alınarak tam örneklem oluşturulmuştur. Tam örneklemini oluşturan grubun okullara ve görev türlerine göre dağılımı Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 3.1.

**ÖRNEKLEMİ OLUŞTURAN GRUBUN OKULLARA VE GÖREV TÜRLERİNE GÖRE
DAĞILIMI**

Okullar	Görev Dağılımı				
	Müdür	Müdür Muavini	Sorumlu Öğretmen	Öğretmen	Toplam
23 Nisan İlkokulu	1	5	-	44	50
Girne Maarif Anaokulu	1	1	-	10	12
Şht. Hasan Cafer İlkokulu	1	1	-	15	17
Çatalköy İlkokulu	1	-	-	11	12
Esentepe İlkokulu	1	-	-	10	11
Dikmen İlkokulu	1	1	-	15	17
Ağırdağ – Dağyolu İlkokulu	1	-	-	10	11
Alsancak İlkokulu	1	2	-	17	20
Lapta İlkokulu	1	2	-	20	23
Karşıyaka Merkez İlkokulu	-	-	1	10	11
Çamlıbel Aysun İlkokulu	1	-	-	10	11
Tepebaşı İlkokulu	-	-	1	11	12
Karaoğlu İlkokulu	1	-	-	11	12
Mehmet Boransel (Kozanköy) İlkokulu	1	-	-	7	8
Toplam	12	12	2	201	227

3.4. Veri Toplama Aracı ve Uygulanması

Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Bu araştırma için yönetici ve öğretmenlere uygulanmak üzere iki tür anket geliştirilmiştir. Geliştirilen bu anketler, kapsam geçerliliği için uzman görüşüne sunulmuştur. Anket taslağına son şekli verilip uygulama için hazır hale getirilmiştir.

A-Yönetici Anketi :

Bu anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yöneticilerin kişisel özelliklerini ortaya koymak amacıyla, 5 soru sorulmuştur.

İkinci bölümde yöneticilerin, öğretmenlerin performanslarını ne şekilde değerlendirdiklerini belirlemek amacıyla 30 kapalı uçlu soruya yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde yöneticilere, performans değerlendirme ile ilgili görüş ve düşüncelerini açıklamaları için açık uçlu bir soru yöneltilmiştir.

B-Öğretmen Anketi :

Bu anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde öğretmenlerin kişisel özelliklerini ortaya koymak amacıyla, 3 soru sorulmuştur.

İkinci bölümde öğretmenlerin, performanslarının ne şekilde değerlendirildiğini belirlemek amacıyla 30 kapalı uçlu soruya yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde öğretmenlere, performans değerlendirme ile ilgili görüş ve düşüncelerini açıklamaları için açık uçlu bir soru yöneltilmiştir.

Anket, araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Tam örnekleme de yer alan anaokul ve ilkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlere ulaşılarak uygulama yapılmıştır. Araştırmaya katılan 173 denekten 23'ü yönetici, 150'si öğretmendir.

3.5. Verilerin İstatistiksel Analizi

Anket yoluyla toplanarak gruplandırılan veriler, araştırmacının amacı, problem cümlesi ve alt problemlerini karşılayacak şekilde değerlendirilmiştir.

Anket yoluyla toplanan veriler şu işlemlere tabi tutulmuştur:

- 1- Araştırma gruplarınca doldurulup geri dönen anketler incelenerek elde edilen bilgiler araştırmacı tarafından veri toplama tablolarına tek tek elle işlenmiş, Amd 800 işlemci bilgisayarla da elde edilen verilerin analizi S.P.S.S. 11-5 programı yardımıyla yapılmıştır.
- 2- Araştırmaya katılan grupların kişisel nitelikleri ile ilgili verilerle, cevapların değerlendirilmesinde ve çözümlenmesinde betimsel istatistiksel yöntemlerden, frekans, yüzde, aritmetik ortalama gibi tekniklerle Johari Penceresi Değerlendirme Formu kullanılmıştır. Yönetici ve öğretmen görüşleri arasında fark olup olmadığını anlamak için t-testinden yararlanılmıştır.
- 3- Aritmetik ortalama yorumu için anket maddeleri beşli Likert ölçeğine uygun olarak hazırlandı. Likert ölçeğinin ağırlık ve sınırları aşağıda belirtildiği şekilde sayısallaştırılmıştır:

<u>Seçenekler</u>	<u>Ağırlık</u>	<u>Sınırlar</u>
Tam katılıyorum	5	4,21-5,00
Çok katılıyorum	4	3,41-4,20
Orta derecede katılıyorum	3	2,61-3,40
Az katılıyorum	2	1,81-2,60
Hiç katılmıyorum	1	1,00-1,80

Belirtilen ifadelere ilişkin hesaplanan aritmetik ortalamalar bu sınır değerlere göre yorumlanmıştır.

4- İstatistiksel çözümler yapılırken:

- Anketin ilk kısmında yer alan bireysel verilerin çözümlenmesinde frekans ve yüzde dağılımı hesaplanmış,
- Yöneticilerin ve öğretmenlerin algılarının çözümlenmesinde frekans, yüzde dağılımı, ağırlıklı aritmetik ortalama ile ağırlıklı aritmetik ortalamaların sıralanması ve karşılaştırılması işlemleri yapılmış,
- Yönetici ve öğretmen algıları arasındaki farkın bulunması işlemi için Johari Penceresi Değerlendirme Formu kullanılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde Girne bölgesindeki ilkokullarda görev yapan öğretmenlerinin performanslarını değerlendirme sisteminin analizini yapmak amacıyla hazırlanan anket aracılığıyla toplanan verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumları yer almaktadır.

4.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin biyolojik, eğitimsel farklılıkları ile mesleki kıdemlerindeki farklılıklar irdelenmiştir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin görev türlerine, cinsiyetlerine, mezun oldukları okula ve meslekteki kıdemlerine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo 4.1.

GÖREV DAĞILIMI

Görev	N	%
Müdür	10	5,8
Müdür Muavini	10	5,8
Sorumlu Öğretmen	3	1,7
Öğretmen	150	86,7
Toplam	173	100,0

Araştırmaya katılanların %5.8'ini (10 kişi) müdürler, %5.8'ini (10 kişi) müdür muavinleri, %1.7'sini (3 kişi) sorumlu öğretmenler ve %86.7'sini de (150 kişi) öğretmenler oluşturmaktadır.

Tablo 4.2.

CİNSİYET VE GÖREV DAĞILIMI

Görev	Cinsiyet				Toplam	
	Kadın		Erkek			
	N	%	N	%	N	%
Müdür	3	30,0	7	70,0	10	100,0
Müdür Muavini	6	60,0	4	40,0	10	100,0
Sorumlu Öğretmen	0	,0	3	100,0	3	100,0
Öğretmen	97	64,7	53	35,3	150	100,0
Toplam	106	61,3	67	38,7	173	100,0

Araştırmaya katılan müdürlerin %30'u (3 kişi) kadın, %70'i erkektir. Müdür muavinlerinin %60'ı (6 kişi) kadın, %40'ı (4 kişi) erkektir. Sorumlu öğretmenlerin tümü, %100'ü (3 kişi) erkektir. Öğretmenlerin %64.7'sini (97 kişi) kadınlar, %35.3'ünü (53 kişi) erkekler oluşturmaktadır. Genel olarak baktığımızda araştırmaya katılanların %61.3'ünü (106 kişi) kadınlar, %38.7'sini (67 kişi) erkekler oluşturmaktadır.

Tablo 4.3.

MEZUNİYET VE GÖREV DURUMU

Mezuniyet	Görev							Toplam		
	Müdür		Müdür Muavini		Sorumlu Öğretmen		Öğt.			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Atatürk Öğretmen Akademisi	9	90,0	10	100,0	1	33,3	120	80,0	140	80,9
Yakın Doğu Üniversitesi	0	,0	0	,0	0	,0	6	4,0	6	3,5
Doğu Akdeniz Üniversitesi	0	,0	0	,0	0	,0	3	2,0	3	1,7
Açık Öğretim Fakültesi	0	,0	0	,0	0	,0	6	4,0	6	3,5
Diğer	1	10,0	0	,0	2	66,7	15	10,0	18	10,4
Toplam	10	100,0	10	100,0	3	100,0	150	100,0	173	100,0

Araştırmaya katılan müdürlerin %90'ı (9 kişi) Atatürk Öğretmen Akademisi, %1'i (1 kişi) İstanbul Üniversitesi mezunudur. Müdür muavinlerinin %100'ü (10 kişi) de Atatürk Öğretmen Akademisi'nden mezun olmuşlardır. Sorumlu öğretmenlerin %33'3 ü (1 kişi) Atatürk Öğretmen Akademisi'nden, %66.7'si (2 kişi) diğer üniversitelerden mezun olmuşlardır. Öğretmenlerin %80'i (120 kişi) Atatürk Öğretmen Akademisi, %4'ü (6 kişi) Yakın Doğu Üniversitesi, %2'si (3 kişi) Doğu Akdeniz Üniversitesi, %4'ü (6 kişi) Açık Öğretim Fakültesi, %10'u (15 kişi) diğer üniversitelerden mezun olmuşlardır. Genel olarak bakıldığında araştırmaya katılanların %80.9'u (140 kişi) Atatürk Öğretmen Akademisi'nden, %3.5'i (6 kişi) Yakın Doğu Üniversitesi'nden, %1.7'si (3 kişi) Doğu Akdeniz Üniversitesi'nden, %3.5'i (6 kişi) Açık Öğretim Fakültesi'nden, %10.4'ü (18 kişi) diğer üniversitelerden mezun olmuşlardır.

Tablo 4.4.

MESLEKTEKİ KIDEM VE GÖREV DURUMU

Kıdem	Görev								Toplam	
	Müdür		Müdür Muavini		Sorumlu Öğretmen		Öğretmen			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1 Yıldan Az	0	,0	0	,0	0	,0	5	3,3	5	2,9
1-5 Yıl	0	,0	1	10,0	0	,0	35	23,3	36	20,8
6-10 Yıl	0	,0	0	,0	1	33,3	44	29,3	45	26,0
11-15 Yıl	0	,0	1	10,0	0	,0	44	29,3	45	26,0
16-20 Yıl	0	,0	2	20,0	1	33,3	17	11,3	20	11,6
21-25 Yıl	8	80,0	6	60,0	1	33,3	4	2,7	19	11,0
26 ve Üzeri	2	20,0	0	,0	0	,0	1	,7	3	1,7
Toplam	10	100,0	10	100,0	3	100,0	150	100,0	173	100,0

Araştırmaya katılan müdürlerin %80'i (8 kişi) 21-25 yıllık, %20'si (2 kişi) 26 yıl ve üzeri meslek kıdemine sahiptirler. Müdür muavinlerinin %10'u (1 kişi) 1-5 yıllık, %10'u (1 kişi) 11-15 yıllık, %20'si (2 kişi) 16-20 yıllık, %60'ı (6 kişi) 21-25 yıllık meslek kıdemine sahiptirler. Sorumlu öğretmenlerin %33.3'ü (1 kişi) 6-10 yıllık, %33.3'ü (1 kişi) 16-20 yıllık, %33.3'ü (1 kişi) 21-25 yıllık meslek kıdemine sahiptirler. Öğretmenlerin %3.3'ü (5 kişi) 1 yıldan az, %23.3'ü (35 kişi) 1-5 yıllık, %29.3 (44 kişi) 6-10 yıllık, %29.3'ü (44 kişi) 11-15 yıllık, %11.3'ü (17 kişi) 16-20 yıllık, %2.7'si (4 kişi) 21-25 yıllık, %0.7'si (1 kişi) 26 yıl ve üzeri meslek kıdemine sahiptir. Genel olarak baktığımızda, araştırmaya katılanların %2.9'u (5 kişi) 1 yıldan az, %20.8'i (36 kişi) 1-5 yıllık, %26'sı (45 kişi) 6-10 yıllık, %26'sı (45 kişi) 11-15 yıllık, %11.6'sı (20 kişi) 16-20 yıllık, %11'i (19 kişi) 21-25 yıllık, %1.7'si 26 yıl ve üzeri meslek kıdemine sahiptir.

4.2. ALT PROBLEMLERE AİT BULGULAR

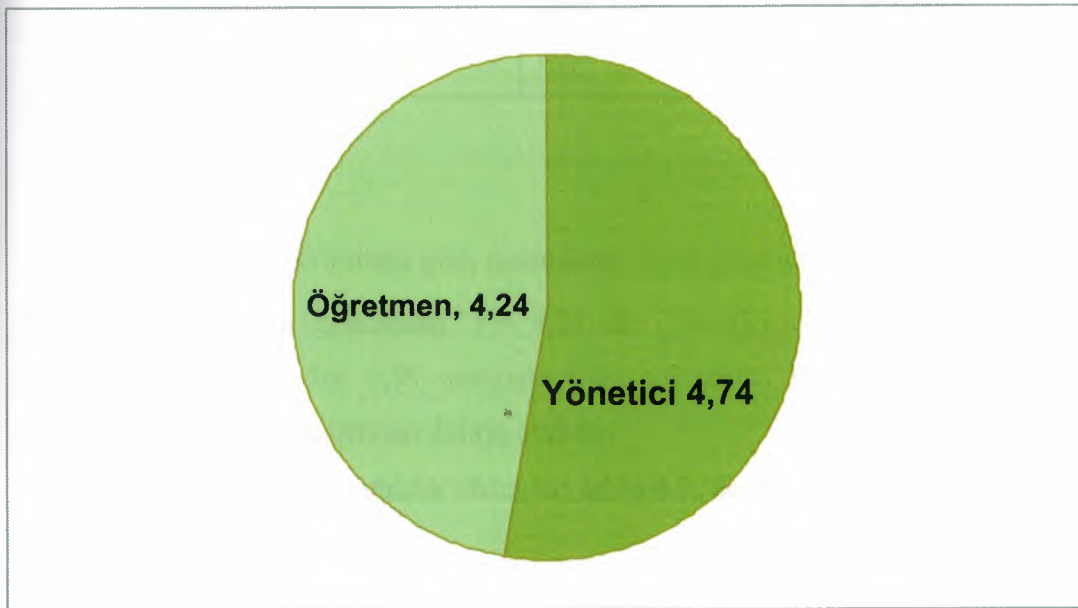
4.2.1. İLKOKULLARDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME GEREKLİ MİDİR?

Madde No	Önerme
M1	İlkokullarda Performans Değerlendirme gerekli midir ?

Tablo 4.5.

	GÖREV	Hiç		Az		Orta		Çok		Tam				
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	N	X	ss
M1	Yönetici	0	0,0	0	0,0	0	0,0	6	26,1	17	73,9	23	4,74	0,449
	Öğretmen	1	0,7	6	4,0	22	14,7	48	32,0	73	48,0	150	4,24	0,895

İlkokullarda performans değerlendirme gerekli midir?



İlkokullarda performans değerlendirmesinin gerekli olduğuna öğretmenler 4,24 derecesinde, yöneticiler de 4,74 derecesinde tam olarak katıldıklarını ve performans değerlendirmesinin gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmenlerden % 48 i tam , %32 çok, %14'ü orta, % 4 'ü az seviyede performans değerlendirmesinin gerekli olduğunu belirtmişler. %0,7'si ise performans değerlendirmesinin yapılmasının hiç gereksiz olduğunu belirtmişlerdir.

Yöneticilerin ise % 26,1 'i performans değerlendirmesinin çok geri kalan 73,9'u ise tam olarak gerekli olduğunu belirtmişlerdir.

Bu sonuçlara bakarak Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinde İlkokullarımızda çalışan yönetici ve öğretmenlerin performans değerlendirmesinin tam olarak gerekli olduğu görüşünde olduklarını söyleyebiliriz.

TABLO 4.6.

**Yönetici ve Öğretmenlerin İlkokullarda Performans Değerlendirme
Gerekli midir ?**

Önermesinin Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

Görev Düzeyi	N (Sayı)	$\bar{x}$ (Ortalama)	Ss (Standard Sapma)
Yönetici	23	4,74	0,449
Öğretmen	150	4,24	0,895
Toplam	173	4,31	0,865



Tablo 4.6.'da görüldüğü gibi, maddelerle ilgili yönetici algılarının ortalaması $\bar{x} = 4,74$, öğretmen algılarının ortalaması $\bar{x} = 4,24$ 'tür. Yönetici algılarının ortalaması öğretmen algılarının ortalamasından 0,50 oranında daha yüksektir. Bu farklılık yöneticilerin kendi kendilerini değerlendirmesinden dolayı olabilir.

Bu farklılıkların anlamlılık düzeyleri tablo 4.7.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.7.

T Testi sonuçları

	N	X	SS	sd	t	p
Öğretmen	23	4,74	,449	171	2,62	,01
Yönetici	150	4,24	,895			

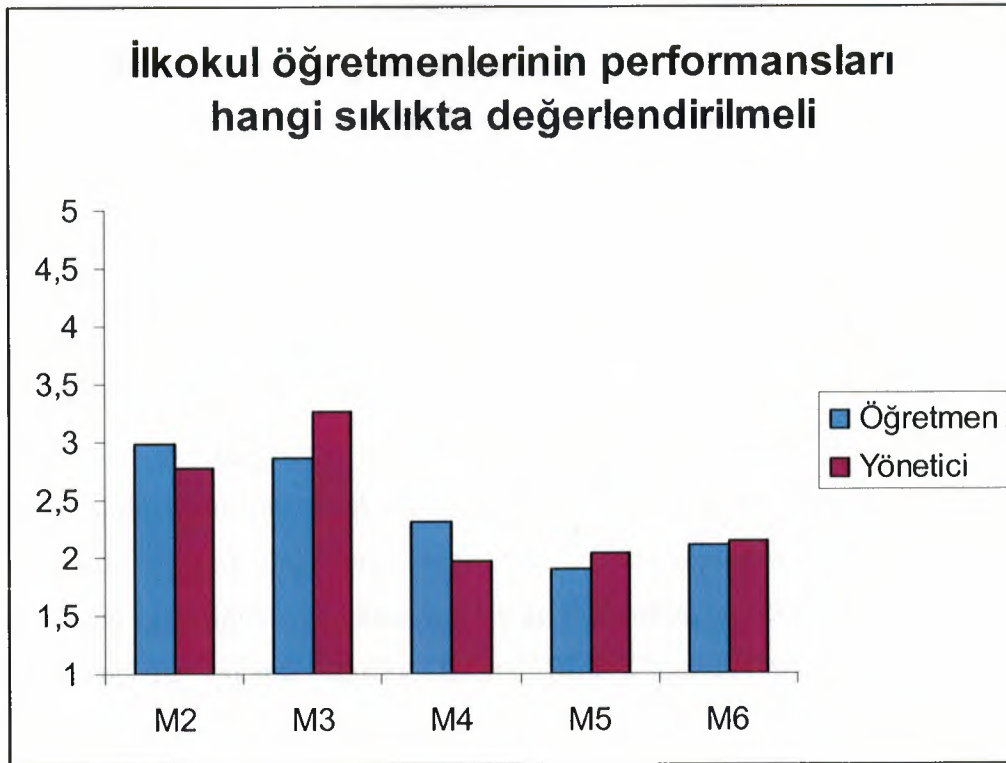
Tablo 4.7.de görüldüğü gibi, öğretmen ile yöneticilerin Okulun Yönetimine İlişkin Kararları Verirken Önermelerini belirleyen önermeyi algılamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($P < 0,05$).

4.2.2. İLKOKUL ÖĞRETMENLERİNİN PERFORMANSLARI HANGİ SIKLIKLARLA DEĞERLENDİRİLMELİDİR ?

Madde No	Önerme
M2	Performans değerlendirmesi aylık yapılmalıdır.
M3	Performans değerlendirmesi 3 aylık yapılmalıdır.
M4	Performans değerlendirmesi 6 aylık yapılmalıdır.
M5	Performans değerlendirmesi yıllık yapılmalıdır.
M6	Performans değerlendirmesi gerektiğinde yapılmalıdır.

Tablo 4.8.

	GÖREV	Hiç		Az		Orta		Çok		Tam					
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	N	X	ss	d
M2	Öğretmen	31	20,67	30	20,00	27	18,00	34	22,67	28	18,67	150	2,99	1,419	1
	Yönetici	6	26,09	5	21,74	5	21,74	2	8,70	5	21,74	23	2,78	1,506	2
M3	Öğretmen	27	18,00	33	22,00	42	28,00	30	20,00	18	12,00	150	2,86	1,269	2
	Yönetici	2	8,70	5	21,74	7	30,43	3	13,04	6	26,09	23	3,26	1,322	1
M4	Öğretmen	47	31,33	50	33,33	22	14,67	22	14,67	9	6,00	150	2,31	1,226	3
	Yönetici	11	47,83	7	30,43	1	4,35	3	13,04	1	4,35	23	1,96	1,224	5
M5	Öğretmen	77	51,33	41	27,33	16	10,67	3	2,00	13	8,67	150	1,89	1,216	5
	Yönetici	14	60,87	3	13,04	1	4,35	1	4,35	4	17,39	23	2,04	1,581	4
M6	Öğretmen	73	48,67	34	22,67	16	10,67	7	4,67	20	13,33	150	2,11	1,407	4
	Yönetici	16	69,57	0	,00	1	4,35	0	,00	6	26,09	23	2,13	1,792	3



İlkokullarda çalışan öğretmenlerin 2.99'u yöneticilerin 2.78'i performans değerlendirmesinin aylık, öğretmenlerin 2.86'sı yöneticilerin 3.26'sı değerlendirmenin 3 aylık, öğretmenlerin 2.31'i yöneticilerin 1.96'sı 6 aylık, öğretmenlerin 1.89'u yöneticilerin 2.04'ü yıllık ve öğretmenlerin 2.11'i yöneticilerinde 2.13'ü değerlendirmenin gerektiğinde yapılması gerektiğini belirtmişlerdir.

Tablo 4.8.'de görüldüğü gibi öğretmenlerin %18.67'si tam, %22.67'si çok, %18.00'i orta, %20.00'si az seviyede değerlendirmenin aylık yapılması gerektiğini belirtirken %20.67'si değerlendirmenin aylık yapılmasını hiç gereksiz olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilerin %21.74'ü tam, %8.70'i çok, %21.74'ü orta, %21.74'ü az seviyede değerlendirmenin aylık yapılması gerektiğini belirtirken %26.09'u değerlendirmenin aylık yapılmasının hiç gereksiz olduğunu belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin %12.00'si tam, %20.00'si çok, %28.00'i orta, %22.00'si az seviyede değerlendirmenin 3 aylık yapılmasını belirtirken %18.00'i değerlendirmenin 3 aylık yapılmasını hiç gereksiz olduğunu belirtmiştir. Yöneticilerin %26.09'u tam, %13.04'ü çok, %30.43'ü orta, %21.74'ü az seviyede değerlendirmenin 3 aylık yapılması gerektiğini belirtirken %8.70'i değerlendirmenin 3 aylık yapılmasının hiç gereksiz olduğunu belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin %6.00'si tam, %14.67'si çok, %14.67'si orta, %33.33'ü az seviyede değerlendirmenin 6 aylık yapılması gerektiğini belirtirken %31.33'ü değerlendirmenin 6 aylık yapılmasının hiç gereksiz olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilerin %4.35'i tam, %13.04'ü çok,

%4.35'i orta, %30.43'ü az düzeyde değerlendirmenin 6 aylık yapılması gerektiğini belirtirken %47.83'ü değerlendirmenin 6 aylık yapılmasını hiç gereksiz olduğunu belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin %8.67'si tam, %2.00'si çok, %10.67'si orta, %27.33'ü az seviyede değerlendirmenin yıllık yapılması gerektiğini belirtirken %51.33'ü değerlendirmenin yıllık yapılmasının hiç gereksiz olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilerin %17.39'u tam, %4.35'i çok, %4.35'i orta, %13.04'ü az seviyede değerlendirmenin yıllık yapılması gerektiğini belirtirken %60.87'si değerlendirmenin yıllık yapılmasının hiç gereksiz olduğunu belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin %13.33'ü tam, %4.67'si çok, %10.67'si orta, %22.67'si az seviyede değerlendirmenin gerektiğinde yapılmasını belirtirken %48.67'si değerlendirmenin gerektiğinde yapılmasının hiç gereksiz olduğunu belirtmektedirler. Yöneticilerin %26.09'u tam, %4.35'i orta seviyede değerlendirmenin gerektiğinde yapılmasını belirtirken %69.57'si değerlendirmenin gerektiğinde yapılmasının hiç gereksiz olduğunu belirtmişlerdir.

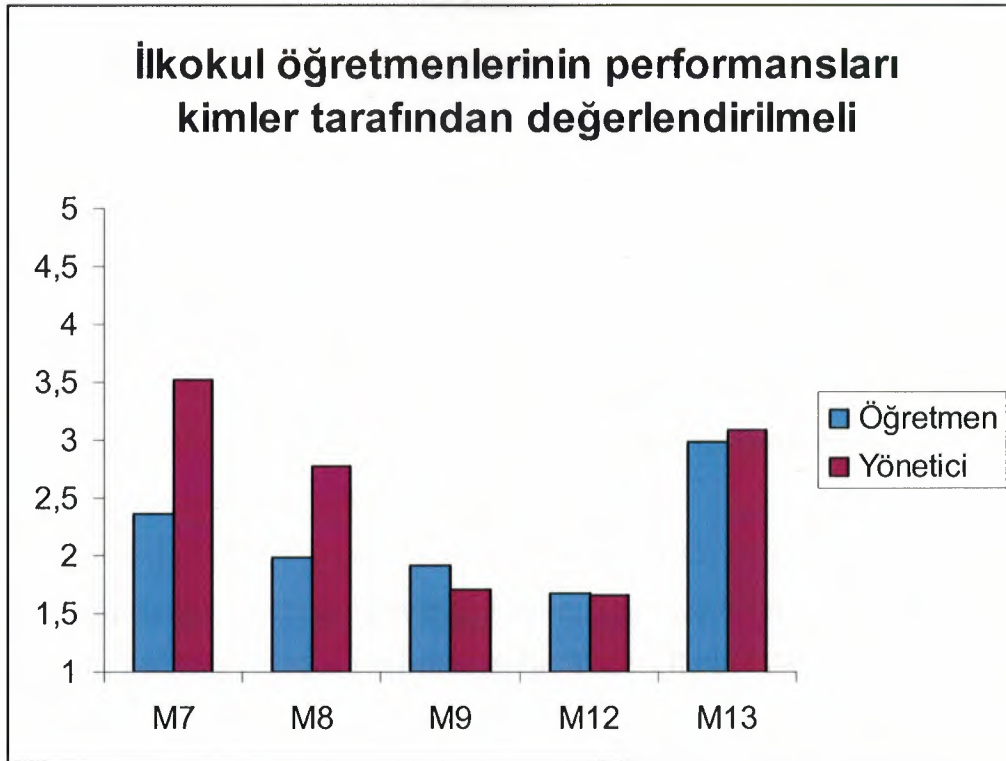
Bu sonuçlara bakarak Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti ilkokullarında çalışan öğretmenlere göre değerlendirme aylık yapılmalı, yöneticilere göre 3 aylık yapılmalıdır.

4.2.3. İLKOKUL ÖĞRETMENLERİNİN PERFORMANSLARI KİMLER TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLMELİDİR?

Madde No	Önerme
M7	Değerlendirme müdür tarafından yapılmalıdır.
M8	Değerlendirme müdür muavinleri tarafından yapılmalıdır.
M9	Değerlendirme çalışma arkadaşları tarafından yapılmalıdır.
M12	Değerlendirme öğrenciler tarafından yapılmalıdır.
M13	Değerlendirme karma yapılmalıdır.

Tablo 4.9.

GÖREV		Hiç		Az		Orta		Çok		Tam					
M7	Öğretmen	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	N	X	ss	d
		37	24,67	51	34,00	42	28,00	11	7,33	9	6,00	150	2,36	1,113	2
M8	Yönetici	3	13,04	2	8,70	5	21,74	6	26,09	7	30,43	23	3,52	1,377	1
		63	42,00	38	25,33	37	24,67	11	7,33	1	,67	150	1,99	1,013	3
M9	Yönetici	6	26,09	2	8,70	9	39,13	3	13,04	3	13,04	23	2,78	1,347	3
		84	56,00	26	17,33	19	12,67	11	7,33	10	6,6	150	1,91	1,258	4
M12	Yönetici	11	47,83	8	34,78	4	17,39	0	,00	0	,00	23	1,70	,765	4
		89	59,33	31	20,67	23	15,33	5	3,33	2	1,33	150	1,67	,946	5
M13	Yönetici	12	52,17	7	30,43	4	17,39	0	,00	0	,00	23	1,65	,775	5
		33	22,00	22	14,67	38	25,33	29	19,33	28	18,67	150	2,98	1,407	1
M13	Yönetici	4	17,39	5	21,74	6	26,09	1	4,35	7	30,43	23	3,09	1,505	2



İlkokul öğretmenlerinin 2.36'sı değerlendirmenin müdür tarafından, 1.99'u müdür muavinleri tarafından, 1.91.'i çalışma arkadaşları tarafından, 1.67'si öğrenciler tarafından ve 2.98'si de karma yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Yöneticilerin 3.52'si değerlendirmenin kendileri tarafından, 2.78'i müdür muavinleri tarafından, 1.70'i öğretmenler tarafından, 1.65'i öğrenciler tarafından, 3.09'u karma yapılması gerektiğini belirtmişlerdir.

Tablo 4.9. da görüldüğü gibi öğretmenlerin %6.00'sı tam, %7.33'ü çok %28.00'i orta, %34'ü az seviyede değerlendirmenin müdür tarafından yapılması gerektiğini belirtirken %24.67'si ise değerlendirmenin müdür tarafından yapılmasının hiç gereksiz olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilerin %30.43'ü tam, %26.09'u çok, %21.74'ü orta, %8.70'i az seviyede değerlendirmenin kendileri tarafından yapılması gerektiğini belirtirken %13.04'ü değerlendirmenin kendileri tarafından yapılmasının hiç gereksiz olduğunu belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin %0,67'si tam, %7.33'ü çok, %24.67'si orta, %25.33'ü az seviyede değerlendirmenin müdür muavinleri tarafından yapılması gerektiğini belirtirken %42.00'si değerlendirmenin müdür muavinleri tarafından yapılmasının hiç gereksiz olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilerin %13.04'ü tam, %13.04'ü çok, %39.13'ü orta, %8.70'i az seviyede değerlendirmenin müdür muavinleri tarafından yapılması gerektiğini belirtirken %26.09'u değerlendirmenin müdür muavinleri tarafından yapılmasının hiç gereksiz olduğunu belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin %6.6'sı tam, %7.33.2ü çok, %12.67'si orta, %17.33.2ü az seviyede değerlendirmenin kendileri tarafından yapılması gerektiğini belirtirken %56.00'si

değerlendirmenin kendileri tarafından yapılmasının hiç gereksiz olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilerin %17.39'u orta, %34.78'iaz seviyede değerlendirmenin öğretmenler tarafından yapılması gerektiğini belirtirken %47.83'ü değerlendirmenin öğretmenler tarafından yapılmasının hiç gereksiz olduğunu belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin %1.33'ü tam, % 3.33'ü çok, %15.33'ü orta, %20.67'si az seviyede değerlendirmenin öğrenciler tarafından yapılması gerektiğini belirtirken %59.33'ü değerlendirmenin öğrenciler tarafından yapılmasının hiç gereksiz olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilerin %17.39'u orta, %30.43'ü az seviyede değerlendirmenin öğrenciler tarafından yapılması gerektiğini belirtirken %52.17'si değerlendirmenin öğrenciler tarafından yapılmasının hiç gereksiz olduğunu belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin %18.67'si tam, %19.33'ü çok, %25.33'ü orta, %14.67'si az seviyede değerlendirmenin karma yapılması gerektiğini belirtirken %22.00'si değerlendirmenin karma yapılmasının hiç gereksiz olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilerin %30.43'ü tam, %4.35'i çok, %26.09'u orta, %21.74'ü az seviyede değerlendirmenin karma yapılması gerektiğini belirtirken %17.39'u değerlendirmenin karma yapılmasının hiç gereksiz olduğunu belirtmişlerdir.

Bu sonuçlara göre Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti ilkokullarında çalışan yöneticilere göre değerlendirme kendileri tarafından yapılmalı, öğretmenlere göre de karma yapılmalıdır.

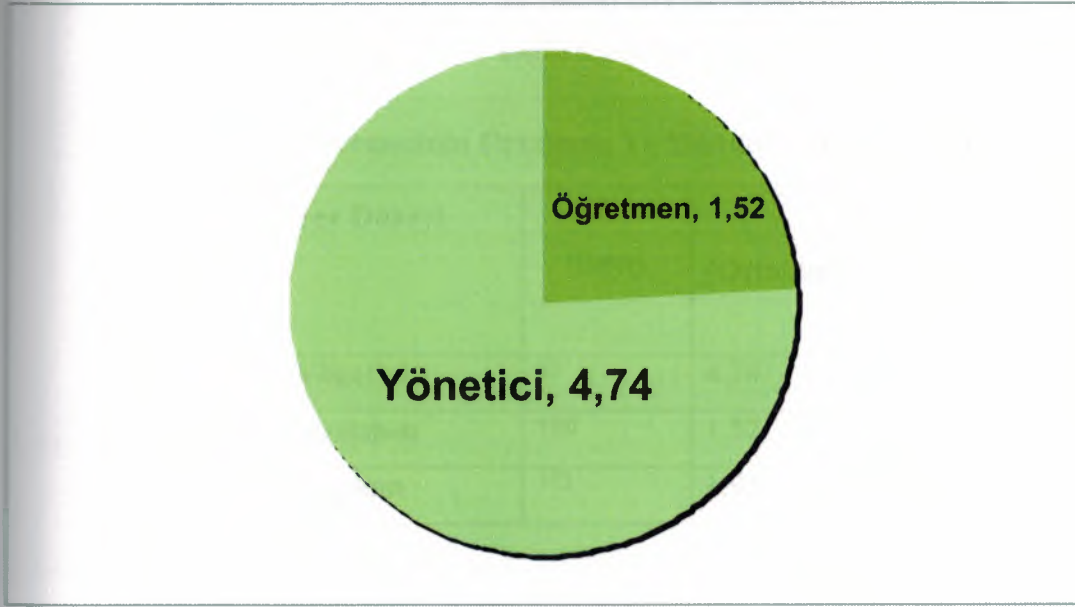
4.2.4. DEĞERLENDİRME SONUÇLARI GERİBİLDİRİM OLARAK ÖĞRETMENLERE BİLDİRİLİYOR MU?

Madde No	Önerme
M11	Performans değerlendirme sonuçları geri bildirim olarak öğretmenlere bildirilmektedir

Tablo 4.10.

	GÖREV	Hiç		Az		Orta		Çok		Tam				
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	N	X	ss
M11	Öğretmen	86	57,3	51	34,0	12	8,0	1	,7	0	,0	150	1,52	,673
	Yönetici	0	,0	0	,0	1	4,3	4	17,4	18	78,3	23	4,74	,541

Performans değerlendirme sonuçları geri bildirim olarak öğretmenlere bildirilmektedir.



İlkokul öğretmenlerinin 1.52.'si değerlendirme sonuçlarının kendilerine geribildirim olarak bildirildiğini belirtmişlerdir. Yöneticilerin 4.74'ü değerlendirme sonuçlarını geribildirim olarak öğretmenlere bildirildiğini belirtmişlerdir.

Tablo 4.10. da görüldüğü gibi öğretmenlerin %0.7'si çok, %8.0'i orta, %34.0'ü az seviyede değerlendirme sonuçlarının kendilerine bildirildiğini belirtirken %57.3'ü hiç değerlendirme sonuçlarının kendilerine bildirilmediğini belirtmişlerdir. Yöneticilerin %78.3'ü tam, %17.4'ü çok, %4.3'ü orta seviyede değerlendirme sonuçlarının öğretmenlere geribildirim olarak bildirildiğini belirtmişlerdir.

Bu sonuçlara baktığımızda Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti İlkokullarında çalışan yöneticiler değerlendirme sonuçlarını geribildirim olarak bildirdiğini belirtirken, öğretmenler değerlendirme sonuçlarının kendilerine bildirilmediğini belirtmektedirler.

Tablo 4.11.

Performans Değerlendirme Sonuçları Geribildirim Olarak Öğretmenlere bildirilmektedir.

Önermesinin Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

Görev Düzeyi	N (Sayı)	$\bar{x}$ (Ortalama)	Ss (Standard Sapma)
Yönetici	23	4,74	,541
Öğretmen	150	1,52	,673
Toplam	173	1,95	1,277

Tablo 4.11’de görüldüğü gibi, maddelerle ilgili yönetici algılarının ortalaması $\bar{x} = 4,74$, öğretmen algılarının ortalaması $\bar{x} = 1,52$ ’dir. Yönetici algılarının ortalaması öğretmen algıları ortalamasından 3.22 oranında daha yüksektir. Bu farklılık yöneticilerin değerlendirmeyi kendilerinin yapmasından kaynaklanıyor olabilir.

Tablo 4.12.

**Performans Değerlendirme Sonuçları Geribildirim Olarak Öğretmenlere
Bildirilmektedir Önermesinin**

T Testi sonuçları

	N	X	SS	sd	t	p
Yönetici	23	1,52	,673	171	21,871	,00
Öğretmen	150	4,74	,541			

Tablo 4.12’de görüldüğü gibi yönetici ve öğretmenlerin önermeyi algılamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($P < 0.05$).

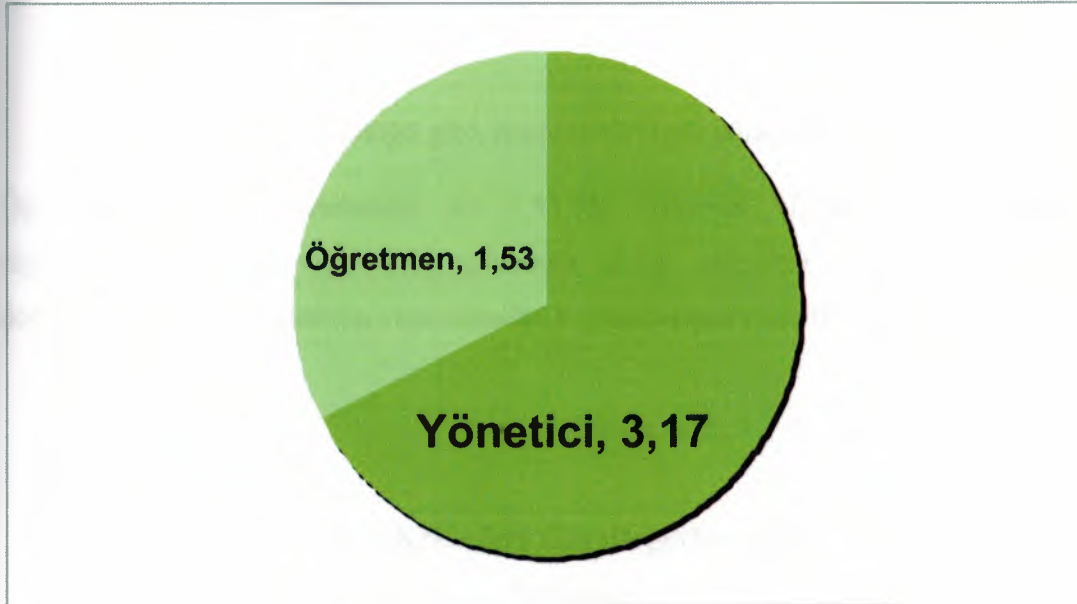
4.2.5. ÖĞRETMENLER HANGİ KRİTERLERE GÖRE PERFORMANSLARININ ÖLÇÜLDÜĞÜNÜ BİLİYORLAR MI?

Madde No	Önerme
M15	Hangi kriterlere göre değerlendirme yapıldığını öğretmenler bilmektedir.

Tablo 4.13.

	GÖREV	Hiç		Az		Orta		Çok		Tam				
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	N	X	ss
M15	Yönetici	6	26,1	3	13,0	1	4,3	7	30,4	6	26,1	150	3,17	1,613
	Öğretmen	90	60,0	46	30,7	10	6,7	2	1,3	2	1,3	23	1,53	,791

Öğretmenler hangi kriterlere göre değerlendirme yapıldığını biliyorlar mı?



İlkokul öğretmenlerinin 1.53'ü performanslarının hangi kriterlere göre değerlendirme yapıldığını bildiklerini belirtmişlerdir. Yöneticilerin 3.17'si öğretmenlerin performanslarının hangi kriterlere göre değerlendirildiğini bildiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 4.13'te görüldüğü gibi yöneticilerin %26.1'i tam, %30.4'ü çok, %4.3'ü orta, %13.0'ü az seviyede öğretmenlerin hangi kriterlere göre değerlendirme yapıldığını bildiklerini belirtirken %26.1'i hiç öğretmenlerin hangi kriterlere göre değerlendirildiklerini bilmediklerini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin %1.3'ü tam, %1.3'ü çok, %6.7'si orta, %30.7'si

az seviyede hangi kriterlere göre değerlendirme yapıldığını belirtirken %60.0'ı hangi kriterlere göre değerlendirme yapıldığını bilmediklerini belirtmişlerdir.

Bu sonuçlara baktığımız zaman Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti İlkokullarında çalışan yöneticiler öğretmenlerin hangi kriterlere göre değerlendirme yapıldığını bildiklerini söylerken, öğretmenler hangi kriterlere göre değerlendirme yapıldığını bilmediklerini belirtmişlerdir.

Tablo 4.14.

Öğretmenler Hangi Kriterlere Göre Performanslarının Ölçüldüğünü Biliyorlar.

Önermesinin Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

Görev Düzeyi	N (Sayı)	$\bar{x}$ (Ortalama)	Ss (Standard Sapma)
Yönetici	23	3,17	1,613
Öğretmen	150	1,53	,791
Toplam	173	1,75	1,090

Tablo 4.14. de görüldüğü gibi, maddelerle ilgili yönetici algılarının ortalaması $\bar{x} = 3,17$ Öğretmen algılarının ortalaması $\bar{x} = 1,53$ 'tür. Yönetici algılarının ortalaması öğretmen algılarının ortalamasından 1.64 oranında daha yüksektir. Bu farklılık yöneticilerin değerlendirmeyi kendilerinin yapmasından kaynaklanıyor olabilir.

Tablo 4.15.

Öğretmenler Hangi Kriterlere Göre Değerlendirme Yapıldığını Bilmektedirler.

Önermesinin

T Testi sonuçları

	N	X	SS	sd	t	p
Yönetici	23	3,17	1,613	171	7,836	,000
Öğretmen	150	1,53	,791			

Tablo 4.15'te görüldüğü gibi yönetici ve öğretmenlerin önermeyi algılamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($P < 0,05$).

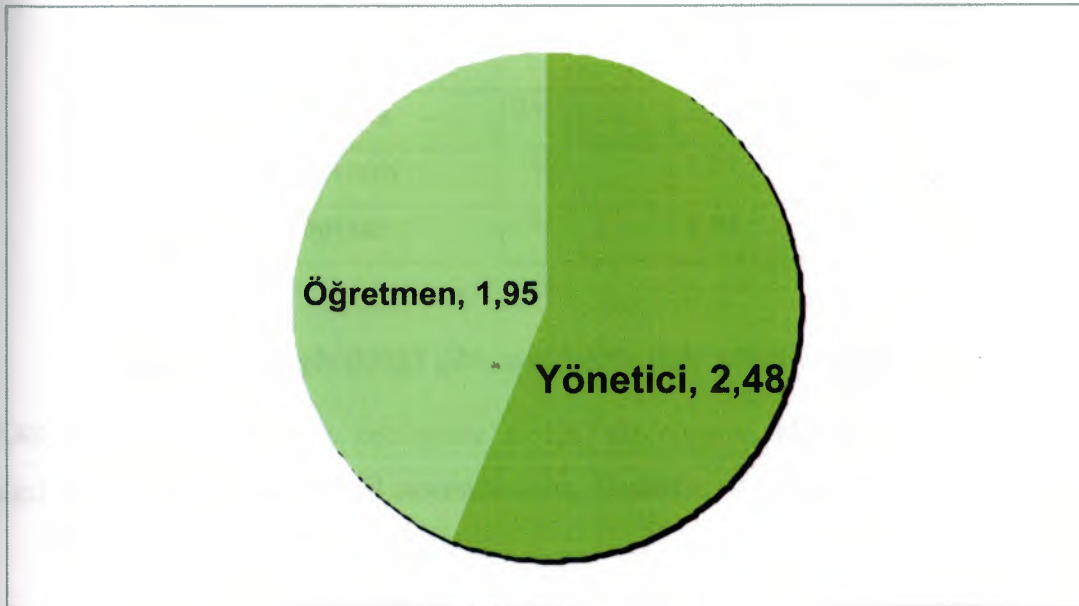
**4.2.6. UYGULANAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ
ÖĞRETMENİN BAŞARI DURUMUNU TAM OLARAK
YANSITMAKTA MIDIR?**

Madde No	Önerme
M19	Uygulanan performans değerlendirme sistemi öğretmenlerin başarı durumunu tam olarak yansıtmaktadır.

Tablo 4.16.

	GÖREV	Hiç		Az		Orta		Çok		Tam				
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	N	X	ss
M19	Yönetici	5	21,7	8	34,8	6	26,1	2	8,7	2	8,7	23	2,48	1,201
	Öğretmen	60	40,0	51	34,0	38	25,3	1	,7	0	,0	150	1,95	,817

Uygulanan performans değerlendirme sistemi öğretmenin başarı durumunu tam olarak yansıtmakta mıdır?



İlkokulda çalışan yöneticilerin 2,48'i uygulanan performans değerlendirme sisteminin öğretmenin başarı durumunu tam olarak yansıttığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin 1,95'i uygulanan performans değerlendirme sisteminin başarı durumlarını tam olarak yansıttığını belirtmişlerdir.

Tablo 4.16'da görüldüğü gibi yöneticilerin %8.7'si tam, %8.7'si çok, %26.1'i orta, %34.8'i az seviyede uygulanan değerlendirme sisteminin öğretmenin başarı durumunu tam olarak yansıttığını belirtirken %21.7'si hiç diyerek uygulanan performans değerlendirme

sisteminin öğretmenlerin başarı durumunu yansıtmadığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin %0.7'si çok, %25,3'ü orta, %34.0'ü az seviyede uygulanan değerlendirme sisteminin başarı durumlarını tam olarak yansıttığını belirtirken %40.0'ı hiç diyerek uygulanan performans değerlendirme sisteminin başarı durumlarını tam olarak yansıtmadığını belirtmişlerdir.

Bu sonuçlara göre Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti ilkokullarında çalışan öğretmenlere göre uygulanan performans değerlendirme sistemi başarı durumlarını tam olarak yansıtmamaktadır. Yöneticilere göre uygulanan performans değerlendirme sistemi öğretmenlerin başarı durumunu tam olarak yansıtmaktadır.

Tablo 4.17.

Uygulanan Performans Değerlendirme Sistemi Öğretmenlerin Başarı Durumunu Tam Olarak Yansıtmaktadır.

Önermesinin Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

Görev Düzeyi	N (Sayı)	$\bar{x}$ (Ortalama)	Ss (Standard Sapma)
Yönetici	23	2,48	1,201
Öğretmen	150	1,87	,816
Toplam	173	1,95	,897

Tablo 4.17'de görüldüğü gibi, maddelerle ilgili yönetici algılarının ortalaması $\bar{x}=2,48$, öğretmen algılarının ortalaması $\bar{x}=1,87$ 'dir. Yönetici algılarının ortalaması öğretmen algılarının ortalamasından 0,61 oranında daha yüksektir.

Tablo 4.18.

Uygulanan Performans Değerlendirme Sistemi Öğretmenlerin Başarı Durumunu Tam Olarak Yansıtmaktadır. Önermesinin

T Testi sonuçları						
	N	X	SS	sd	t	p
Yönetici	23	2,48	1,201	171	3,120	,002
Öğretmen	150	1,87	,816			

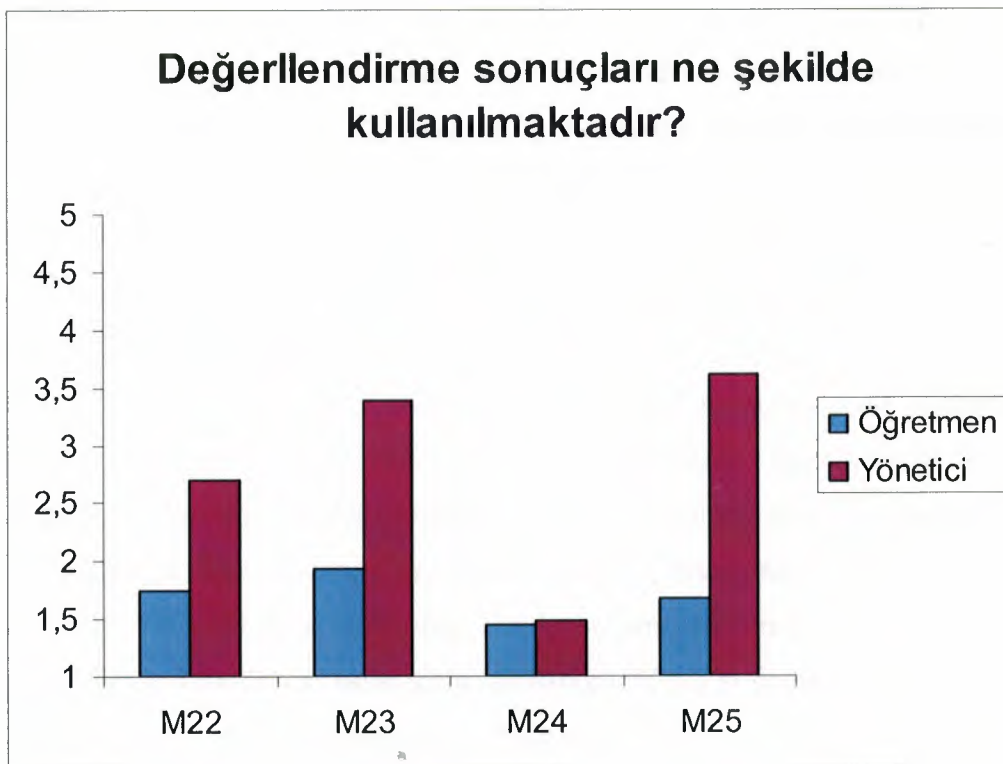
Tablo 4.18.'de görüldüğü gibi yönetici ve öğretmenlerin önermeyi algılamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($P < 0,05$).

4.2.7. DEĞERLENDİRME SONUÇLARI NE ŞEKİLDE KULLANILMAKTADIR?

Madde No	Önerme
M22	Öğretmenlerin performanslarına ilişkin kayıtlar düzenli olarak tutulup, öğretmenler için yararlı şekilde kullanılmaktadır.
M23	Değerlendirme sayesinde öğretmenler okul içerisindeki sorumluluklarını daha iyi anlamaktadırlar.
M24	Performans değerlendirme sonuçları ücret artırma, yükselme, eğitim v.b gibi şekillerde öğretmenlere yansıtmaktadır.
M25	Değerlendirme sonuçlarını öğretmenlere aktarıp, onların başarısını artırma konusunda onlara yol göstermektedir.

Tablo 4.19.

	GÖREV	Hiç		Az		Orta		Çok		Tam					
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	N	X	ss	d
M22	Yönetici	6	26,1	3	13,0	7	30,4	6	26,1	1	4,3	23	2,70	1,259	3
	Öğretmen	82	54,7	35	23,3	26	17,3	3	2,0	4	2,7	150	1,75	,991	2
M23	Yönetici	5	21,7	2	8,7	2	8,7	7	30,4	7	30,4	23	3,39	1,559	2
	Öğretmen	71	47,3	35	23,3	32	21,3	7	4,7	5	3,3	150	1,93	1,085	1
M24	Yönetici	17	73,9	2	8,7	3	13,0	1	4,3	0	,0	23	1,48	,898	4
	Öğretmen	106	70,7	26	17,3	14	9,3	2	1,3	2	1,3	150	1,45	,824	4
M25	Yönetici	2	8,7	0	,0	9	39,1	6	26,1	6	26,1	23	3,61	1,158	1
	Öğretmen	79	52,7	41	27,3	24	16,0	2	1,3	4	2,7	150	1,74	,958	3



İlkokullarda değerlendirme sonuçları öğretmenlerin 1.75'ine göre performanslarına ilişkin kayıtların tutulmasında kullanıldığını belirtirken, 1.93 değerlendirme sayesinde okul içindeki sorumluluklarını daha iyi anladıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin 1.45'i değerlendirme sonuçlarının ücret artırma, yükselme, eğitim v.b şekillerde kendilerine yansıdığını belirtirken 1.74'ü sonuçların kendilerine aktarılıp başarılarını artırma konusunda kendilerine yol gösterildiğini belirtmişlerdir. Yönetilerin 2.70'i öğretmenlerin performanslarına ilişkin kayıtları düzenli olarak tutup, öğretmenler için yararlı şekilde kullandıklarını, 3.39'u öğretmenlerin değerlendirme sayesinde okul içerisindeki sorumluluklarını daha iyi anladıklarını, 1.48'i değerlendirme sonuçlarının ücret artırma,

yükselme, eğitim v.b şekillerde öğretmenlere yansıtıldığını, 3,61'de değerlendirme sonuçlarını öğretmenlere aktarıp başarılarını artırma konusunda öğretmenlerine yol gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 4.19'da görüldüğü gibi yöneticilerin %4,3'ü tam, %26,1'i çok, %30,4'ü orta, %13'ü az seviyede öğretmenlerin performanslarına ilişkin kayıtları düzenli tutup, öğretmenler için yararlı şekilde kullandıklarını belirtirken %26,1'i hiç diyerek öğretmenlerin performanslarına ilişkin kayıtların düzenli tutulmadığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin %2,7'si tam, %2,0'si çok, %17,3'ü orta, %13,0'ü az seviyede performanslarına ilişkin kayıtların düzenli olarak tutulup kendilerinin yararı için kullanıldığını belirtirken %26,1'i hiç diyerek performanslarına ilişkin kayıtların düzenli tutulmadığını belirtmişlerdir.

Yöneticilerin %30,4'ü tam, %30,4'ü çok, %8,7'si orta, %8,7'si az diyerek öğretmenlerin değerlendirme sayesinde okul içerisindeki sorumluluklarını daha iyi anladıklarını belirtirken %21,7'si hiç diyerek öğretmenlerin değerlendirme sayesinde okul içerisindeki sorumluluklarını daha iyi anladıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin %3,3'ü tam, %4,7'si çok, %21,3'ü orta, %23,3'ü az diyerek değerlendirme sayesinde sorumluluklarını daha iyi anladıklarını belirtirken %47,3'ü değerlendirmenin sorumluluklarını daha iyi anlamalarını sağlamadığını belirtmişlerdir.

Yöneticilerin %4,3'ü çok, %13,0'ü orta, %8,7'si az seviyede değerlendirme sonuçlarının ücret artırma, yükselme, eğitim v.b şekillerde öğretmenlere yansıdığını belirtirken %73,9'u hiç diyerek değerlendirme sonuçlarının ücret artırma, yükselme, eğitim v.b şekillerde öğretmenlere yansımadığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin %1,3'ü tam, %1,3'ü çok, %9,3'ü orta, %17,3'ü az seviyede değerlendirme sonuçlarının ücret artırma, yükselme, eğitim v.b şekillerde kendilerine yansıdığını belirtirken %70,7'si değerlendirme sonuçlarının hiçbir şekilde kendilerine yansıtılmadığını belirtmişlerdir.

Yöneticilerin %26,1'i tam, %26,1'i çok, %39,1'i orta düzeyde değerlendirme sonuçlarını öğretmenlere aktarıp onlara yol gösterdiklerini belirtirken %8,7'si hiç diyerek değerlendirme sonuçlarını öğretmenlere aktarmadıklarını ve onlara başarılarını aktarma konusunda yol göstermediklerini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin %2,7'si tam, %1,3'ü çok, %16,0'si orta, %27,3'ü az seviyede değerlendirme sonuçlarının kendilerine aktarılıp, başarılarını artırma konusunda kendilerine yol gösterildiğini belirtirken %52,7'si değerlendirme sonuçlarının kendilerine aktarılmadığını ve başarılarını artırma konusunda kendilerine yol gösterilmediğini belirtmişlerdir.

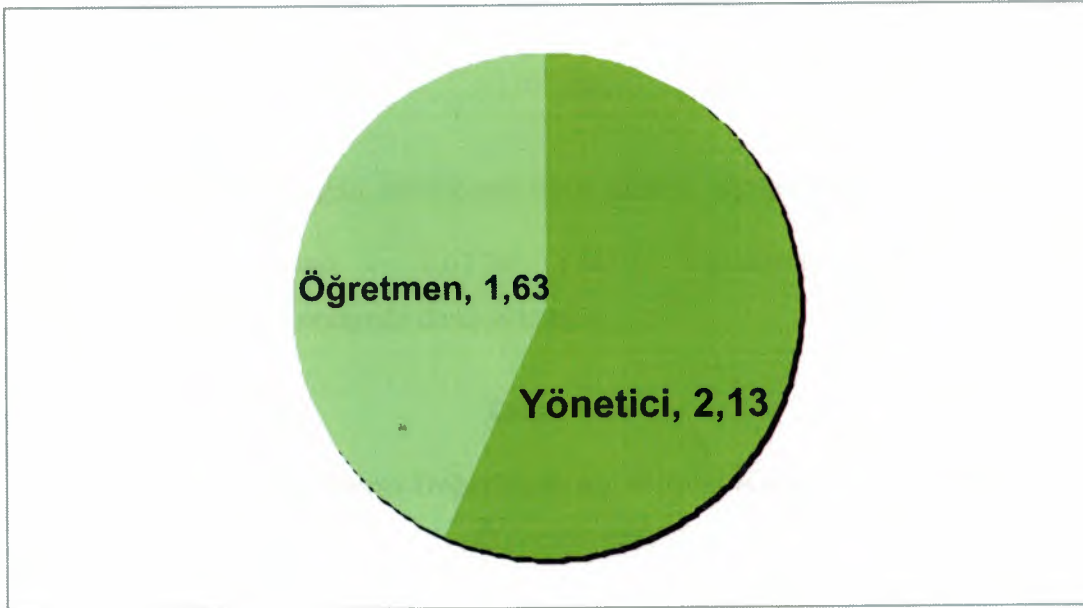
4.2.8. UYGULANAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ KULLANILIR NİTELİKTE MİDİR?

Madde No	Önerme
M17	Uygulanan performans değerlendirme sistemi kullanılır niteliktedir.

Tablo 4.20.

	GÖREV	Hiç		Az		Orta		Çok		Tam				
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	N	X	ss
M17	Yönetici	10	43,5	6	26,1	3	13,0	2	8,7	2	8,7	23	2,13	1,325
	Öğretmen	74	49,3	59	39,3	16	10,7	1	,7	0	,0	150	1,63	,700

Uygulanan performans değerlendirme sistemi kullanılır nitelikte midir?



İlkokullarda çalışan yöneticilerin 2,13'üne, öğretmenlerin 1,63'üne göre uygulanan performans değerlendirme sistemi kullanılır niteliktedir.

Tablo 4.20'de görüldüğü gibi yöneticilerin %8,7'si tam, %8,7'si çok, %13,0'ü orta, %26,1'i az seviyede uygulanan performans değerlendirme sistemini kullanılır nitelikte bulurken %43,5'i uygulanan performans değerlendirme sistemini kullanılır nitelikte olmadığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin %0,7'si çok, 10,7'si orta, %39,3'ü az seviyede uygulanan performans değerlendirme sisteminin kullanılır nitelikte olduğunu belirtirken

%49,3'ü uygulanan performans değerlendirme sisteminin kullanılır nitelikte olmadığını belirtmişlerdir.

Bu sonuçlara göre Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti ilkokullarında çalışan yöneticiler uygulanan performans değerlendirme sistemini kullanılır nitelikte bulurken, öğretmenlere göre uygulanan performans değerlendirme sistemi kullanılır nitelikte değildir.

Tablo 4.21.

Uygulanan Performans Değerlendirme Sistemi Kullanılır Niteliktedir.

Önermesinin Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

Görev Düzeyi	N (Sayı)	$\bar{x}$ (Ortalama)	Ss (Standard Sapma)
Yönetici	23	2,13	1,325
Öğretmen	150	1,63	,700
Toplam	173	1,69	,824

Tablo 4.21' görüldüğü gibi, maddelerle ilgili yönetici algılarının ortalaması $\bar{x} = 2,13$, öğretmen algılarının ortalaması $\bar{x} = 1,63$ 'tür. Yönetici algılarının ortalaması öğretmen algılarının ortalamasından 0,5 oranında daha yüksektir.

Tablo 4.22.

Uygulanan Performans Değerlendirme Sistemi Kullanılır Niteliktedir.

Önermesinin

T Testi sonuçları

	N	X	SS	sd	t	p
Yönetici	23	2,13	1,325	171	2,783	,006
Öğretmen	150	1,63	,700			

Tablo 4.22'de görüldüğü gibi yönetici ve öğretmenlerin önermeyi algılamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($P < 0,05$).

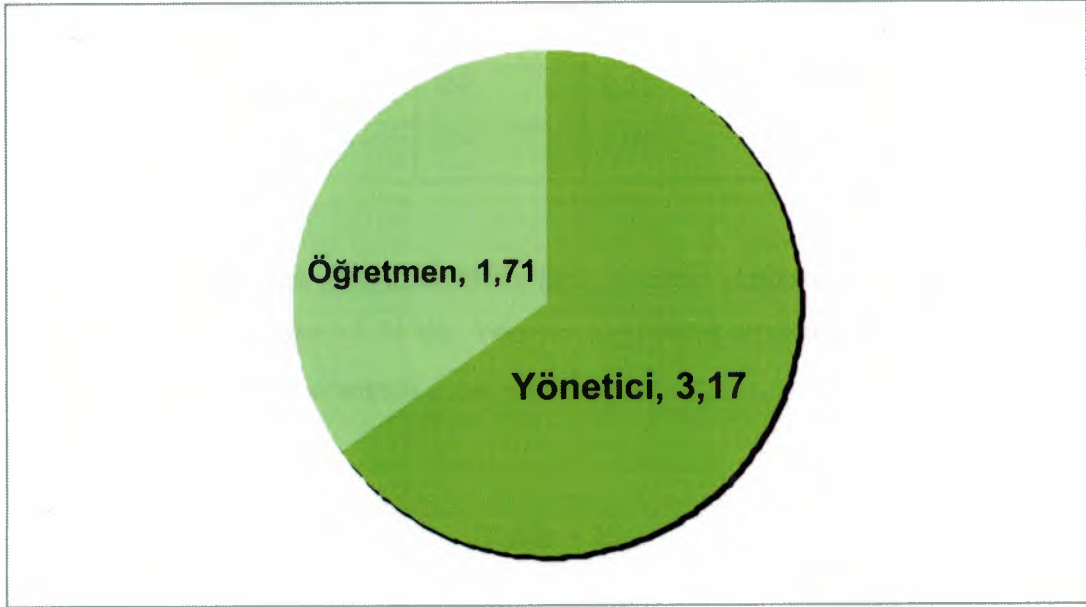
4.2.9. ÖĞRETMENLER DEĞERLENDİRME SONUÇLARINA İTİRAZ ETME HAKKINA SAHİP Mİ?

Madde No	Önerme
M26	Öğretmenler değerlendirme sonuçlarına itiraz etme hakkına sahiptirler.

Tablo 4.23.

	GÖREV	Hiç		Az		Orta		Çok		Tam				
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	N	X	ss
M26	Yönetici	8	34,8	2	8,7	0	,0	4	17,4	9	39,1	23	3,17	1,825
	Öğretmen	83	55,3	42	28,0	17	11,3	1	,7	7	4,7	150	1,71	1,019

Öğretmenler değerlendirme sonuçlarına itiraz etme hakkına sahip midirler?



İlkokullarda çalışan yöneticilerin 3,17'si öğretmenlerin değerlendirme sonuçlarına itiraz etme hakkına sahip olduklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin de 1,71'i değerlendirme sonuçlarına itiraz etme hakkına sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4.23'te görüldüğü gibi yöneticilerin %39,1'i tam, %17,4'ü çok, %8,7'si az seviyede öğretmenlerin değerlendirme sonuçlarına itiraz etme hakkına sahip olduklarını belirtirken %34,8'i öğretmenlerin değerlendirme sonuçlarına itiraz etme hakkına sahip olmadıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin %4,7'si tam, %0,7'si çok, %11,3'ü orta, %28,0'i az seviyede değerlendirme sonuçlarına itiraz etme hakkına sahip olduklarını belirtirken %55,3'ü değerlendirme sonuçlarına itiraz etme hakkına sahip olmadıklarını belirtmişlerdir.

Bu sonuçlara göre Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti ilkokullarında çalışan yöneticilere göre öğretmenler değerlendirme sonuçlarına itiraz etme hakkına sahiptir. Ancak öğretmenler değerlendirme sonuçlarına itiraz etme haklarının olmadığını belirtmişlerdir.

Tablo 4.24.

Öğretmenler Değerlendirme Sonuçlarına İtiraz Etme Hakkına Sahiptirler.

Önermesinin Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

Görev Düzeyi	N (Sayı)	$\bar{x}$ (Ortalama)	Ss (Standard Sapma)
Yönetici	23	3,17	1,825
Öğretmen	150	1,71	1,019
Toplam	173	1,91	1,254

Tablo 4.24'te görüldüğü gibi, maddelerle ilgili yönetici algılarının ortalaması $\bar{x} = 3,17$, öğretmen algılarının ortalaması $\bar{x} = 1,71$ 'dir. Yönetici algılarının ortalaması öğretmen algılarının ortalamasından 1,46 oranında daha yüksektir.

Tablo 4.25.

Öğretmenler Değerlendirme Sonuçlarına İtiraz Etme Hakkına Sahiptirler.

Önermesinin

T Testi sonuçları

	N	X	SS	sd	t	p
Yönetici	23	3,17	1,825	171	5,649	,000
Öğretmen	150	1,71	1,019			

Tablo 4.25'te görüldüğü gibi yönetici ve öğretmenlerin önermeyi algılamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($P < 0,05$).

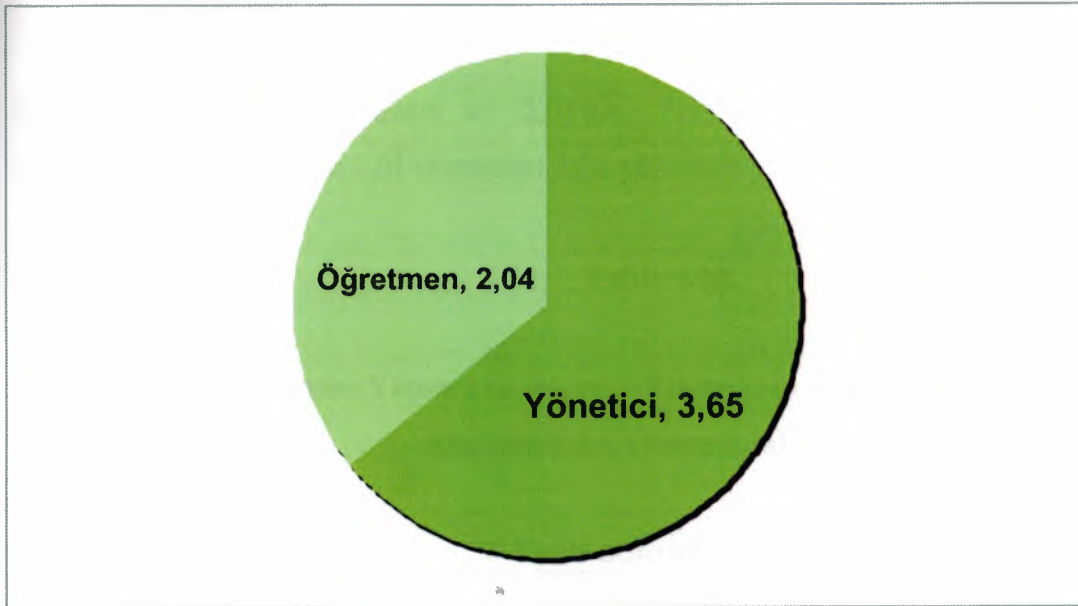
**4.2.10. DEĞERLENDİRME YAPILIRKEN BAŞARIYI ETKİLEYECEK
ÇALIŞMA KOŞULLARI DİKKATE ALINIYOR MU?**

Madde No	Önerme
M28	5. Değerlendirme yapılırken başarıyı etkileyecek çalışma koşulları dikkate alınmaktadır.

Tablo 4.26.

	GÖREV	Hiç		Az		Orta		Çok		Tam				
M28	Yönetici	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	N	X	ss
		2	8,7	3	13,0	3	13,0	8	34,8	7	30,4	23	3,65	1,301
		Öğretmen	58	38,7	48	32,0	32	21,3	4	2,7	8	5,3	150	2,04

Değerlendirme yapılırken başarıyı etkileyecek çalışma koşulları dikkate alınmakta mıdır?



İlkokullarda görev yapan yöneticilerin 3,65'ine göre değerlendirme yapılırken başarıyı etkileyecek çalışma koşulları dikkate alınmaktadır. Öğretmenlerin 2,04'üne göre de değerlendirme yapılırken başarıyı etkileyecek çalışma koşulları dikkate alınmaktadır.

Tablo 4.26'da görüldüğü gibi yöneticilerin %30,4'ü tam, %34,8'i çok, %13,0'ü orta, %13,0'ü az seviyede değerlendirme yapılırken başarıyı etkileyecek çalışma koşullarının dikkate alındığını belirtirken %8,7'si hiç diyerek değerlendirme yapılırken başarıyı etkileyecek çalışma koşullarının dikkate alınmadığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin %5,3'ü tam, %2,7'si çok, %21,3'ü orta, %32,0'si az seviyede değerlendirme yapılırken başarıyı etkileyecek çalışma koşullarının dikkate alındığını belirtirken %38,7'si hiç diyerek değerlendirme yapılırken başarıyı etkileyecek çalışma koşullarının dikkate alınmadığını belirtmişlerdir.

Tablo 4.27.

Değerlendirme Yapılırken Başarıyı Etkileyecek Çalışma Koşulları Dikkate Alınmaktadır.

Önermesinin Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

Görev Düzeyi	N (Sayı)	$\bar{x}$ (Ortalama)	Ss (Standard Sapma)
Yönetici	23	3,65	1,301
Öğretmen	150	2,04	1,092
Toplam	173	2,25	1,245

Tablo 4.27.2de görüldüğü gibi, maddelerle ilgili yönetici algılarının ortalaması $\bar{x} = 3,65$ öğretmen algılarının ortalaması $\bar{x} = 2,04$ 'tür. Yönetici algılarının ortalaması öğretmen algılarının ortalamasından 1,61 oranından daha yüksektir.

Tablo 4.28.

Değerlendirme Yapılırken Başarıyı Etkileyecek Çalışma Koşulları Dikkate Alınmaktadır. Önermesinin

T Testi sonuçları

	N	X	SS	sd	t	p
Yönetici	23	3,65	1,301	171	6,421	,000
Öğretmen	150	2,04	1,092			

Tablo 4.28'de görüldüğü gibi, yönetici ve öğretmenlerin önermeyi algılamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($P < 0,05$).

BÖLÜM V

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

5.1. SONUÇLAR

Bu çalışmada, “Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’ndeki Girne bölgesi ilkokullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin performans değerlendirme sistemi ile ilgili algıları nelerdir?” problemi araştırılmıştır.

Bu araştırmada aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

5.1.1. Araştırmaya Katılan Grupların Niteliklerine ilişkin Sonuçlar:

Araştırmaya katılanların %5.8’ini (10 kişi) müdürler, %5.8’ini (10 kişi) müdür muavinleri, %1.7’sini (3 kişi) sorumlu öğretmenler ve %86.7’sini de (150 kişi) öğretmenler oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan müdürlerin %30’u (3 kişi) kadın, %70’i erkektir. Müdür muavinlerinin %60’ı (6 kişi) kadın, %40’ı (4 kişi) erkektir. Sorumlu öğretmenlerin tümü, %100’ü (3 kişi) erkektir. Öğretmenlerin %64.7’sini (97 kişi) kadınlar, %35.3’ünü (53 kişi) erkekler oluşturmaktadır. Genel olarak baktığımızda araştırmaya katılanların %61.3’ünü (106 kişi) kadınlar, %38.7’sini (67 kişi) erkekler oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan müdürlerin %90’ı (9 kişi) Atatürk Öğretmen Akademisi, %1’i (1 kişi) İstanbul Üniversitesi mezunudur. Müdür muavinlerinin %100’ü (10 kişi) de Atatürk Öğretmen Akademisi’nden mezun olmuşlardır. Sorumlu öğretmenlerin %33’ü (1 kişi) Atatürk Öğretmen Akademisi’nden, %66.7’si (2 kişi) diğer üniversitelerden mezun olmuşlardır. Öğretmenlerin %80’i (120 kişi) Atatürk Öğretmen Akademisi, %4’ü (6 kişi) Yakın Doğu Üniversitesi, %2’si (3 kişi) Doğu Akdeniz Üniversitesi, %4’ü (6 kişi) Açık Öğretim Fakültesi, %10’u (15 kişi) diğer üniversitelerden mezun olmuşlardır. Genel olarak bakıldığında araştırmaya katılanların %80.9’u (140 kişi) Atatürk Öğretmen Akademisi’nden, %3.5’i (6 kişi) Yakın Doğu Üniversitesi’nden, %1.7’si (3 kişi) Doğu Akdeniz Üniversitesi’nden, %3.5’i (6 kişi) Açık Öğretim Fakültesi’nden, %10.4’ü (18 kişi) diğer üniversitelerden mezun olmuşlardır.

Araştırmaya katılan müdürlerin %80'i (8 kişi) 21-25 yıllık, %20'si (2 kişi) 26 yıl ve üzeri meslek kıdemine sahiptirler. Müdür muavinlerinin %10'u (1 kişi) 1-5 yıllık, %10'u (1 kişi) 11-15 yıllık, %20'si (2 kişi) 16-20 yıllık, %60'ı (6 kişi) 21-25 yıllık meslek kıdemine sahiptirler. Sorumlu öğretmenlerin %33.3'ü (1 kişi) 6-10 yıllık, %33.3'ü (1 kişi) 16-20 yıllık, %33.3'ü (1 kişi) 21-25 yıllık meslek kıdemine sahiptirler. Öğretmenlerin %3.3'ü (5 kişi) 1 yıldan az, %23.3'ü (35 kişi) 1-5 yıllık, %29.3 (44 kişi) 6-10 yıllık, %29.3'ü (44 kişi) 11-15 yıllık, %11.3'ü (17 kişi) 16-20 yıllık, %2.7'si (4 kişi) 21-25 yıllık, %0.7'si (1 kişi) 26 yıl ve üzeri meslek kıdemine sahiptir. Genel olarak baktığımızda, araştırmaya katılanların %2.9'u (5 kişi) 1 yıldan az, %20.8'i (36 kişi) 1-5 yıllık, %26'sı (45 kişi) 6-10 yıllık, %26'sı (45 kişi) 11-15 yıllık, %11.6'sı (20 kişi) 16-20 yıllık, %11'i (19 kişi) 21-25 yıllık, %1.7'si 26 yıl ve üzeri meslek kıdemine sahiptir.

5.1.2. Araştırma Alanına İlişkin Uygulamaların Sonuçları:

Girne bölgesi ilkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin performans değerlendirme algıları ile ilgili; yöneltilen anket sorularından elde edilen sonuçlar aşağıda belirtilmiştir.

- 1- İlkokullarda performans değerlendirmesinin gerekli olduğuna öğretmenler 4,24 derecesinde, yöneticiler de 4,47 derecesinde tam olarak katıldıklarını ve performans değerlendirmesinin gerekli olduğunu belirtmişlerdir. "İlkokullarda performans değerlendirme gerekli midir?" maddesi ile ilgili yönetici algılarının ortalaması $\bar{x} = 4,74$, öğretmen algılarının ortalaması $\bar{x} = 4,24$ 'tür. Yönetici algılarının ortalaması öğretmen algılarının ortalamasından 0,50 oranında daha yüksektir. Öğretmen ve yönetici algılarının karşılaştırılmasında t-testi analizi, $P < 0,05$ düzeyinde (anlamlılık 0,01) olarak anlamlı bir fark görülmüştür. Bu sonuçlara bakarak yönetici ve öğretmenlerin performans değerlendirmesinin tam olarak gerekli olduğu görüşünde olduklarını söyleyebiliriz.
- 2- İlkokullarda çalışan öğretmenlerin 2.99'u, yöneticilerin 2.78'i performans değerlendirmesinin aylık, öğretmenlerin 2.86'sı yöneticilerin 3.26'sı değerlendirmenin 3 ayda bir, öğretmenlerin 2.31'i yöneticilerin 1.96'sı 6 ayda bir, öğretmenlerin 1,89'u yöneticilerin 2.04'ü yıllık ve öğretmenlerin 2.11'i yöneticilerinde 2,13'ü değerlendirmenin gerektiğinde yapılması gerektiğini

Araştırmaya katılan müdürlerin %80'i (8 kişi) 21-25 yıllık, %20'si (2 kişi) 26 yıl ve üzeri meslek kıdemine sahiptirler. Müdür muavinlerinin %10'u (1 kişi) 1-5 yıllık, %10'u (1 kişi) 11-15 yıllık, %20'si (2 kişi) 16-20 yıllık, %60'ı (6 kişi) 21-25 yıllık meslek kıdemine sahiptirler. Sorumlu öğretmenlerin %33.3'ü (1 kişi) 6-10 yıllık, %33.3'ü (1 kişi) 16-20 yıllık, %33.3'ü (1 kişi) 21-25 yıllık meslek kıdemine sahiptirler. Öğretmenlerin %3.3'ü (5 kişi) 1 yıldan az, %23.3'ü (35 kişi) 1-5 yıllık, %29.3 (44 kişi) 6-10 yıllık, %29.3'ü (44 kişi) 11-15 yıllık, %11.3'ü (17 kişi) 16-20 yıllık, %2.7'si (4 kişi) 21-25 yıllık, %0.7'si (1 kişi) 26 yıl ve üzeri meslek kıdemine sahiptir. Genel olarak baktığımızda, araştırmaya katılanların %2.9'u (5 kişi) 1 yıldan az, %20.8'i (36 kişi) 1-5 yıllık, %26'sı (45 kişi) 6-10 yıllık, %26'sı (45 kişi) 11-15 yıllık, %11.6'sı (20 kişi) 16-20 yıllık, %11'i (19 kişi) 21-25 yıllık, %1.7'si 26 yıl ve üzeri meslek kıdemine sahiptir.

5.1.2. Araştırma Alanına İlişkin Uygulamaların Sonuçları:

Girne bölgesi ilkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin performans değerlendirme algıları ile ilgili; yöneltilen anket sorularından elde edilen sonuçlar aşağıda belirtilmiştir.

- 1- İlkokullarda performans değerlendirmesinin gerekli olduğuna öğretmenler 4,24 derecesinde, yöneticiler de 4,47 derecesinde tam olarak katıldıklarını ve performans değerlendirmesinin gerekli olduğunu belirtmişlerdir. "İlkokullarda performans değerlendirme gerekli midir?" maddesi ile ilgili yönetici algılarının ortalaması $\bar{x} = 4,74$, öğretmen algılarının ortalaması $\bar{x} = 4,24$ 'tür. Yönetici algılarının ortalaması öğretmen algılarının ortalamasından 0,50 oranında daha yüksektir. Öğretmen ve yönetici algılarının karşılaştırılmasında t-testi analizi, $P < 0,05$ düzeyinde (anlamlılık 0,01) olarak anlamlı bir fark görülmüştür. Bu sonuçlara bakarak yönetici ve öğretmenlerin performans değerlendirmesinin tam olarak gerekli olduğu görüşünde olduklarını söyleyebiliriz.
- 2- İlkokullarda çalışan öğretmenlerin 2.99'u, yöneticilerin 2.78'i performans değerlendirmesinin aylık, öğretmenlerin 2.86'sı yöneticilerin 3.26'sı değerlendirmenin 3 ayda bir, öğretmenlerin 2.31'i yöneticilerin 1.96'sı 6 ayda bir, öğretmenlerin 1,89'u yöneticilerin 2.04'ü yıllık ve öğretmenlerin 2.11'i yöneticilerinde 2,13'ü değerlendirmenin gerektiğinde yapılması gerektiğini

belirtmişlerdir. Bu sonuçlara bakarak Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti ilkokullarında çalışan öğretmenlere göre değerlendirme aylık yapılmalı, yöneticilere göre 3 aylık yapılmalıdır.

- 3- İlkokul öğretmenlerinin 2.36'sı değerlendirmenin müdür tarafından, 1.99'u müdür muavinleri tarafından, 1.91'i çalışma arkadaşları tarafından, 1.67'si öğrenciler tarafından ve 2.98'si de karma yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Yöneticilerin 3.52'si değerlendirmenin kendileri tarafından, 2.78'i müdür muavinleri tarafından, 1.70'i öğretmenler tarafından, 1.65'i öğrenciler tarafından, 3.09'u karma yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu sonuçlara göre Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti ilkokullarında çalışan yöneticilere göre değerlendirme kendileri tarafından yapılmalı, öğretmenlere göre de karma yapılmalıdır. Yöneticiler değerlendirme ile öğretmen üzerinde baskı kurmaktadır. Değerlendirmeyi isteklerini yaptırmak için araç olarak kullanılmaktadırlar. Bu nedenle de değerlendirmenin kendileri tarafından yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Öğretmenler ise değerlendirmenin objektif bir şekilde yapılabilmesi için karma yapılması gerektiğini belirtmişlerdir.
- 4- İlkokul öğretmenlerinin 1.52.'si değerlendirme sonuçlarının kendilerine geribildirim olarak bildirildiğini belirtmişlerdir. Yöneticilerin 4.74'ü değerlendirme sonuçlarını geribildirim olarak öğretmenlere bildirdiklerini belirtmişlerdir. Bu sonuçlara baktığımızda Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti İlkokullarında çalışan yöneticiler değerlendirme sonuçlarını geribildirim olarak bildirdiğini belirtirken, öğretmenler değerlendirme sonuçlarının kendilerine bildirilmediğini belirtmektedirler. "Performans değerlendirme sonuçları geri bildirim olarak öğretmenlere bildirilmektedir." maddesi ile ilgili yönetici algılarının ortalaması $x = 4,74$, öğretmen algılarının ortalaması $x = 1,52$ 'dir. Yönetici algılarının ortalaması öğretmen algıları ortalamasından 3.22 oranında daha yüksektir. Öğretmen ve yönetici algılarının karşılaştırılmasında t-testi analizi, $P < 0,05$ düzeyinde (anlamlılık 0,00) olarak anlamlı bir fark görülmüştür. Bu sonuçlara bakarak yöneticilerin değerlendirme sonuçlarını öğretmenlere geribildirim olarak bildirmediğini söyleyebiliriz. Sonuçlar gizli tutularak öğretmenlere geribildirim olarak dönmemektedir.
- 5- İlkokul öğretmenlerinin 1.53'ü performanslarının hangi kriterlere göre değerlendirme yapıldığını bildiklerini belirtmişlerdir. Yöneticilerin 3.17'si öğretmenlerin performanslarının hangi kriterlere göre değerlendirildiğini bildiklerini belirtmişlerdir. Bu sonuçlara baktığımız zaman Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

İlkokullarında çalışan yöneticiler öğretmenlerin hangi kriterlere göre değerlendirme yapıldığını bildiklerini söylerken, öğretmenler hangi kriterlere göre değerlendirme yapıldığını bilmediklerini belirtmişlerdir. “Öğretmenler hangi kriterlere göre değerlendirme yapıldığını biliyorlar mı?” maddesi ile ilgili yönetici algılarının ortalaması $x = 3,17$, öğretmen algılarının ortalaması $x = 1,53$ 'tür. Yönetici algılarının ortalaması öğretmen algılarının ortalamasından 1.64 oranında daha yüksektir. Öğretmen ve yönetici algılarının karşılaştırılmasında t-testi analizi, $P < 0,05$ düzeyinde (anlamlılık 0,00) olarak anlamlı bir fark görülmüştür. Bu sonuçlara göre öğretmenler hangi kriterlere göre değerlendirme yapıldığını bilmemektedir. Yöneticiler hangi kriterlere göre değerlendirme yaptıklarını öğretmenlere bildirmediği halde bildirdiklerini belirtmişlerdir. Bu farklılık değerlendirmenin yönetici tarafından yapılmasından kaynaklanmış olabilir.

- 6- İlkokulda çalışan yöneticilerin 2,48'i uygulanan performans değerlendirme sisteminin öğretmenin başarı durumunu tam olarak yansıttığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin 1.95'i uygulanan performans değerlendirme sisteminin başarı durumlarını tam olarak yansıttığını belirtmişlerdir. Bu sonuçlara göre Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti ilkokullarında çalışan öğretmenlere göre uygulanan performans değerlendirme sistemi başarı durumlarını tam olarak yansıtmamaktadır. Yöneticilere göre uygulanan performans değerlendirme sistemi öğretmenlerin başarı durumunu tam olarak yansıtmaktadır. “Uygulanan performans değerlendirme sistemi kullanılır niteliktedir.” maddesi ile ilgili yönetici algılarının ortalaması $x = 2,48$, öğretmen algılarının ortalaması $x = 1,87$ 'dir. Yönetici algılarının ortalaması öğretmen algılarının ortalamasından 0,61 oranında daha yüksektir. Öğretmen ve yönetici algılarının karşılaştırılmasında t-testi analizi, $P < 0,05$ düzeyinde (anlamlılık 0,002) olarak anlamlı bir fark görülmüştür.
- 7- İlkokullarda değerlendirme sonuçları öğretmenlerin 1.75'ine göre performanslarına ilişkin kayıtların tutulmasında kullanıldığını belirtirken, 1,93'ü değerlendirme sayesinde okul içindeki sorumluluklarını daha iyi anladıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin 1,45'i değerlendirme sonuçlarının ücret artırma, yükselme, eğitim v.b şekillerde kendilerine yansıdığını belirtirken 1.74'ü sonuçların kendilerine aktarılıp başarılarını artırma konusunda kendilerine yol gösterildiğini belirtmişlerdir. Yöneticilerin 2.70'i öğretmenlerin performanslarına ilişkin kayıtları düzenli olarak tutup, öğretmenler için yararlı şekilde kullandıklarını, 3,39'u öğretmenlerin değerlendirme sayesinde okul içerisindeki sorumluluklarını daha iyi anladıklarını,

- 1,48'i değerlendirme sonuçlarının ücret artırma, yükselme, eğitim v.b şekillerde öğretmenlere yansıtıldığını, 3,61'de değerlendirme sonuçlarını öğretmenlere aktarıp başarılarını artırma konusunda öğretmenlerine yol gösterdiklerini belirtmişlerdir.
- 8- İlkokullarda çalışan yöneticilerin 2,13'üne, öğretmenlerin 1,63'üne göre uygulanan performans değerlendirme sistemi kullanılır niteliktedir. Bu sonuçlara göre Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti ilkokullarında çalışan yöneticiler uygulanan performans değerlendirme sistemini kullanılır nitelikte bulurken, öğretmenlere göre uygulanan performans değerlendirme sistemi kullanılır nitelikte değildir. "Uygulanan performans değerlendirme sistemi kullanılır niteliktedir" maddelerle ilgili yönetici algılarının ortalaması $x = 2,13$, öğretmen algılarının ortalaması $x = 1,63$ 'tür. Yönetici algılarının ortalaması öğretmen algılarının ortalamasından 0,5 oranında daha yüksektir. Öğretmen ve yönetici algılarının karşılaştırılmasında t-testi analizi, $P < 0,05$ düzeyinde (anlamlılık 0,006) olarak anlamlı bir fark görülmüştür.
- 9- İlkokullarda çalışan yöneticilerin 3,17'si öğretmenlerin değerlendirme sonuçlarına itiraz etme hakkına sahip olduklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin de 1,71'i değerlendirme sonuçlarına itiraz etme hakkına sahip olduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuçlara göre Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti ilkokullarında çalışan yöneticilere göre öğretmenler değerlendirme sonuçlarına itiraz etme hakkına sahiptir. Ancak öğretmenler değerlendirme sonuçlarına itiraz etme haklarının olmadığını belirtmişlerdir. "Öğretmenler değerlendirme sonuçlarına itiraz etme hakkına sahiptirler" maddesi ile ilgili yönetici algılarının ortalaması $x = 3,17$, öğretmen algılarının ortalaması $x = 1,71$ 'dir. Yönetici algılarının ortalaması öğretmen algılarının ortalamasından 1,46 oranında daha yüksektir. Öğretmen ve yönetici algılarının karşılaştırılmasında t-testi analizi, $P < 0,05$ düzeyinde (anlamlılık 0,000) olarak anlamlı bir fark görülmüştür.
- 10- İlkokullarda görev yapan yöneticilerin 3,65'ine göre değerlendirme yapılırken başarıyı etkileyecek çalışma koşulları dikkate alınmaktadır. Öğretmenlerin 2,04'üne göre de değerlendirme yapılırken başarıyı etkileyecek çalışma koşulları dikkate alınmaktadır. "Değerlendirme yapılırken başarıyı etkileyecek çalışma koşulları dikkate alınmaktadır" maddesi ile ilgili yönetici algılarının ortalaması $x = 3,65$, öğretmen algılarının ortalaması $x = 2,04$ 'tür. Yönetici algılarının ortalaması öğretmen algılarının ortalamasından 1,61 oranından daha yüksektir. Öğretmen ve yönetici algılarının karşılaştırılmasında t-testi analizi, $P < 0,05$ düzeyinde (anlamlılık 0,00) olarak anlamlı bir fark görülmüştür.

Bu sonuçlara bakarak yöneticiler ve öğretmenler arasında değerlendirme konusunda farklılıklar olduğunu söylenebilir. Ankete katılan yönetici ve öğretmenler bir tek performans değerlendirmenin gerekli olduğu görüşünde birleşmişlerdir. Değerlendirmeyi yapan yöneticiler bu yetkiyi kaybetmek istemedikler için uygulanan değerlendirme sistemine sahip çıkarak kullanılır nitelikte olduğunu ve öğretmenin başarı durumunu tam olarak yansıttığını belirtmişlerdir. Yöneticiler hangi kriterlere göre değerlendirme yaptıklarını ve sonuçları öğretmenlere bildirerek öğretmenlere yol gösterdiklerini söylemişlerdir. Öğretmenler ise uygulanan değerlendirme sisteminin kullanılır nitelikte olmadığını ve başarı durumlarını tam olarak yansıtmadığını belirtmişlerdir. Öğretmenler değerlendirmenin uzman kişiler tarafından objektif olarak yapılmasını istiyorlar. Özetle öğretmenlere göre uygulanan değerlendirme sistemi kullanılır nitelikte değildir. Yöneticiler tarafından subjektif olarak yapılmakta ve öğretmene hiçbir söz hakkı tanınmamaktadır. Oysa performans değerlendirme sisteminin amacı öğretmene rehberlik etmek olmalı, denetlemek değil.

5.2. ÖNERİLER

Performans değerlendirme öğretim ve öğrenme durumlarının daha iyi yönetilmesinde temel bir etkinliktir. Bu nedenle hem değerlendirmeyi yapan hem de değerlendirilen kişilerin bu sürece aktif olarak katılması çok önemlidir. Performans değerlendirmenin birinci amacı, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlayarak, öğrencilerin öğrenme olanaklarını zenginleştirmek ve artırmak olmalıdır.

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilkokullarda yönetici ve öğretmenlere yöneltilen “öğretmen performansının değerlendirilmesi ile ilgili algıları” ölçeğinin Girne bölgesinde uygulaması yapılarak elde edilen sonuçlara göre aşağıdaki öneriler sunulmuştur.

1. Müfettişlerin ve okul yöneticilerinin performans yönetimine ilişkin yeterlilik alanları saptanmalıdır. Gerekirse yeterliliklerini artırmak için hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimler yapılmalıdır.
2. Nesnel ölçütlere göre oluşturulan performans değerlendirme sistemi, örgütlerin etkililiğini arttıracak gibi işgörenlerin de eksikliklerini görme ve gidermelerine yardımcı olacak, bireysel gelişimlerini destekleyecektir.
3. Performans değerlendirme sistemi kurulurken kolay işleyen, kolay açıklanabilen, kolay yönetilebilen, işle ilgili, duyarlı, makul, kabul edilebilir, pratik, açık, adil ve yararlı olmasına dikkat edilmelidir. Değerlendirilenler sürece mutlaka katılmalı ve yasal gereklilikler göz önünde tutulmalıdır.
4. Değerlendirme sonuçları geri bildirimle öğretmenlere aktarılmalıdır. Öğretmenler performans değerlendirme sonuçlarına sözlü ve yazılı olarak itiraz etme hakkına sahip olmalıdır.
5. Değerlendirme sonuçları öğretmenlere aktarılmakla kalmayıp, öğretmenin ihtiyaçları doğrultusunda (ücret artırma, terfi, eğitim...) öğretmene yansıtılarak motivasyon sağlanmalıdır.
6. Objektif bir değerlendirme yapabilmek için 360 Derece Değerlendirme Sistemine çok benzeyen “Çoklu Veri Kaynaklarına Göre Değerlendirme” sistemi kullanılmalıdır. Bir öğretmenin performans değerlendirmesinde öğrenci, veli, meslektaş görüşleri, mesleki etkinlik kayıtları, öğrenci başarı kayıtları, öğretmen testleri ve benzeri veri kaynaklarından yararlanılmalıdır. Böylece tüm kaynaklardan elde edilen veriler belli oranlarda kullanılarak bütüncül ve tek bir değerlendirme yapılabilir. Kısaca aynı

kişinin farklı performans alanları, ilgili kişilerin görüşleri alınarak değerlendirilmiş olur.

7. Performans değerlendirme çalışmaları sürekli olarak yapılmalı, öğretmenlerin iş performansına ilişkin gözlem ve kayıtlar düzenli olarak tutulmalıdır.
8. Öğretmenin iş performansını kişilik özellikleri ve yeterliğinin dışında etkileyen çevresel faktörler (çalışma ortamı, araç-gereç yetersizliği...) vardır. Değerlendirme yapılırken bu faktörler göz önünde tutulmalıdır.
9. Gerektiğinde performans değerlendirme sistemi de değerlendirilmeli ve öğretmenlere de danışılarak gerekli değişiklikler yapılmalıdır.
10. Öğretmenler mutlaka değerlendirme sürecine katılmalı ve hangi kriterlere göre değerlendirileceği konusunda fikir sahibi olmalıdır.

KAYNAKÇA

- Açık Öğretim Fakültesi Yayınları. (2003). No: 704. s.166
- Akal, Z. (1995). Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri. Verimlilik Dergisi. Özel Sayı Yayını. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.
- Albayrak, İ.H. (1982). Beşeri Kaynakları Muhasebesi ve Kıdem Tazminatı Maliyeti. İstanbul Matbaası. s.17.
- Altıntaş, R. (1980). "Liselerde Kurum Teftişi" yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Altuntepe, Ö. (1999). "Orta Öğretim Kurumlarında Öğretmen Performansının Değerlendirilmesi" konulu Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Dergisi, 1.
- Armstrong, M. (1992). Human Resources Management Strategy-Action. Clays Ltd.
- Armstrong, M. (1994). Performance Management. London: Kogan Page Ltd. s.53
- Armstrong, M. (1998). Strategies for Human Resource Management. İnkade-haberler. Çev: Engin Turan. Yıl:1. Sayı:6. s.4.
- Ataay, İ.D. (1990). İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri. İ.Ü.İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın no:128. İstanbul. s.254-275
- Aydın, M. (1998). Eğitim Yönetimi.Hatipoğlu Yayınları. Ankara. s.10
- Aydın, İ. (2005). Öğretimde Denetim. Pegem A Yayıncılık. Ankara.
- Başaran, İ.E. (1985). Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi. Ankara: A.Ü.Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını, No: 139.

- Bernardin, H.J. ve Beatty, R.W. (1984). Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work. Boston: Kent Publishing Co. Boston, USA.
- Becker ve Gerhart. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects, Academy of Management Journal. Vol:39 No:4 s.9-10
- Bingöl, D. (1997). Personel Yönetimi. 3. Baskı. İstanbul: Beta Basın A.Ş.
- Bingöl, D. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi. 4. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları. s.228
- Benligiray, S. (1999). İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Bolton, T. (1997). Human Resource Management: An Introduction. Massachusetts: Blackwell Publishers. s.247
- Can, N. (2004). “İlköğretim Öğretmenlerinin Denetimi Ve Sorunları”. Erciyes Üniversitesi. Kayseri.
- Canman, D. (1995). Çağdaş Personel Yönetimi. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Cemaloğlu, N. (2002). “Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü” Yüksek Lisans Tezi. Ankara.
- Costello, S.J. (1994). Effective Performance Management. New York: McGraw-Hill. s.3-4
- Erdoğan, İ. (1991). İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No: 248.
- Fındıkçı, İ. (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi. 3. Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları. s.297

Fox, W. ve Schwartz, A. (1965). Managerial Guide for School Principals. Columbus: Charles E. Merrill Books. s.118-120

French, W.L. (1994). Human Resources Management.3. Edition. Boston: Houghton Mifflin Company. s.349

Geylan, R. (1999). Personel Yönetimi. Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık.

Jenkins, Lee. (1998). Sınıflarda Öğrenmenin İyileştirilmesi. Çev: Gönül Yenersoy. İstanbul: Rota Yayınları. s.35

Jones, J ve Mathias, J. (1995). Training for Appraisal and Professional Development. Cassel, London.

K.K.T.C. Milli Eğitim Yasası. (17/86).

Lortie, D.C. (1975). School Teacher. A Sociological Study. Chicago: University of Chicago Press.

Lunenburg, Fred C. (1995). The Principalship: Concepts and Applications. Simon and Schuster, Inc.

Micolo, A.M. (1993). Suuggestions for Achieving a Strategic Partnership, HR Focus. Vol: 70 No: 9 s.22

Mitchel, E. ve Peters, M. A Stronger Professional Through Aproprate Teacher İncentivess. Educational Leadership, 21. s.18-25

Müfettişin El Kitabı. (1997).

Nalbant, E.- Özdil, T. ve Ecevit, Z. (1997). Liderlik Nitelikleri ve İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri. 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı. Cilt: 1 İstanbul: Deniz Harp Okulu Basımevi. s.21

- Nicklos, L. ve Brown, W.S. (1989). Recruiting Minorities into The Teaching Profession: An Educational Imperative. *Educational Horizons*, 67. s.145-169.
- Nwagwu, E.C. (1998). How Community College Administrators Can Improve Teaching Effectiveness. *Community College Journal of Research and Practice*. Vol: 22 s.1-6
- Odden, A. ve Kelly, C. (1997). Paying Teachers for What They Know and do: New and Improved Compensation Strategies for Improving School. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Okutan, M. (1996). "İlkokullarda Kurum Teftişinin Değerlendirilmesi" Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Özdemir, A. (1990). "Ortaöğretim Kurumlarında Denetim." Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Palmer, M.J. (1993). Performans Değerlendirmeleri. 1. Baskı. İstanbul: Rota Yayınları. s.9-10-31
- Pajak, E. (1993). Approaches To Clinical Supervision: Alternatives for Improving Instruction. Christopher-Gordon Publisher Inc. Norwood, MA.
- Peterson, K.D. (1995). Teacher Evaluation: A Comprehensive Guide to New Directions and Practices. Corwin Press Inc. California.
- Prokopenko, J. (1992). Verimlilik Yönetimi. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 476. s.2-3
- Randle, Wilson/Monroe Willys H. (1998). Better Ways to Measure Executive Performance. *Management Methods*. Vol: 19. No: 4. s.64-66
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. 1. Baskı. Bursa: Ezgi Kitabevi. s.160-169-183
- Segiovanni, T.J. (1995). Supervision: A Redefinition. 5. Baskı, Singapore: McGraw-Hill, Inc.

Sheridan, H. ve Rice, E. (1991). Difficult Dialogues: Achieving the Premise in Diversity. Paper Presented at the National Conference on Higher Education. Washington, D.C.

Songur, H.M. (1995). Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü. Ankara: Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayını.

Trahant, B.B. ve Koonce, R. (1997). 12 Principles of Organizational Transforming. Management Review. Vol: 86. No: 8. s.299-301

Yalçinkaya, M. (2003). "İlköğretimde Yeni Denetim Esasları: MEB İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik Ve Teftiş Yönergesi Üzerine Bir İnceleme." Milli Eğitim Dergisi. Sayı 160.

Yoder, D.H.-Turnbull, H.G. ve Stone, J. (1998). Handbook of Personel Management and Labor Relations. N.W. Mc Graw-Hill Book Co. s.15

1. Müfettişin Doldurduğu Değerlendirme Formu

K.K.T.C. MİLLÎ EĞİTİM VE KÜLTÜR BAKANLIĞI
TEFTİŞ DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ
DAL ÖĞRETMENLERİ - TEFTİŞ RAPORU

A. ÖĞRETMENİN ÖZLÜK DURUMU

Adı - Soyadı :
 Mezun olduğu okul, bölümü :
 Göreve başlama tarihi :
 Çalıştığı okul :
 Hangi sınıflarda hangi dersleri okuttuğu :
 Haftalık ders sayısı :
 Statüsü :

B. DENETLENEN DERSLER VE SINIFLARLA İLGİLİ BİLGİLER

Denetlenen ders ve sınıf :
 Denetlenen dersin konusu :

C. ÖĞRETMENİN DERS İÇİ VE DERS DIŞI ÇALIŞMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ İLE İLGİLİ SAPTAMALAR:

Alınan Puan

1. Öğretim programını uygulamadaki başarısı ve derse hazırlanıp hazırlanmadığı.(30)
2. Kullandığı öğretim yöntemini seçme ve uygulaması; konuyu öğretmedeki başarısı ve öğrencilerin bilgi ve beceri düzeyi.(30)
3. Konu ile ders saati arasında denge kurup zamanı değerlendirmesi, öğrenciyi ölçme ve değerlendirmedeki başarısı. (20)
4. Sınıf içinde disiplini sağlaması ile öğrencilerine örnek olma ve iyi davranışlar kazandırmadaki başarısı. (10)
5. Öğrencileri kişisel çalışmalara yöneltmedeki başarı ile ders dışı çalışmalarındaki başarısı. (10)

TOPLAM:

D. ÖĞRETMENİN GENEL BAŞARI DERECESESİ

(Yetersiz) (Orta) (İyi) (Çok İyi)

K.K.T.C. MİLLÎ EĞİTİM VE KÜLTÜR BAKANLIĞI
TEFTİŞ DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ
DERS DEĞERLENDİRME RAPORU

I. Öğretmenin:

Adı - Soyadı :
Branşı :
Çalıştığı okul :
Ders verdiği sınıf :
ve saati :
Dersin konusu :
Tarih :

II. Değerlendirme:

A. Olumlu yönler:

B. İyileştirilmesi istenilen yönler:

III. Öneriler:

Genel Değerlendirme					Genel Değerlendirme				
Derslerdeki Başarısı:(20)									
Planlama ve hazırlık çalışmaları(15)									
1-Okul idaresi ve diğer öğretmenlerle işbirliği	3	2	1	0					
2-Şema ve yoklama.....	3	2	1	0					
3-Deney,gezi.....	3	2	1	0					
4-Defter tashihi.....	3	2	1	0					
5-Araç gereçleri	3	2	1	0					
Derslik Düzeni-Ders İçi Etkinlikler (15)									
1-Derslik Düzeni.....	3	2	1	0					
2-Dersliğin temizliği.....	3	2	1	0					
3-Ders köşeleri.....	3	2	1	0					
4-Pekiştirme soruları.....	3	2	1	0					
5-Ders araçları.....	3	2	1	0					
Ölçme -Değerlendirme Çalışmaları(10)									
1-Konu sonlarında yoklama.....	5	4	3	2	1	0			
2-Yoklama analizleri,yanlış değerlendirmesi	5	4	3	2	1	0			
M.E. Yasası Amaçları Gerçekleştirme Çabaları(10)									
1-Aile,Vatan,Millet Sevgisi kazandırma.....	3	2	1	0					
2-Atatürk,İlke ve İnkılapları.....	4	3	2	1	0				
3-Türk dilini düzgün kullandırma çalışmaları	3	2	1	0					
Sınıf Yönetimi Öğrencilerle İletişim(10)									
1-Ses tonu.....	2	1	0						
2-Övgü ve yaptırım.....	2	1	0						
3-Otorite.....	2	1	0						
4-Öğrencileri tanımak	2	1	0						
5-Sözsüz mesaj verme.....	2	1	0						
Kişisel Özellikleri(5)									
1-Kılık kıyafet.....	20	15	10	5	0				
2-Mesleğe bağlılık.....			10	5	0				
3-Demokratik olma			10	5	0				
4-Danışabilme.....			10	5	0				
Okulun Genel İşleyişine Katkısı (5)									
1-Okul idaresi ile işbirliği.....			10	5	0				
2-Kurul ve komisyonlarda katılımı.....			10	5	0				
3-.....			10	5	0				

3. Dal Öğretmenleri Teftiş Raporu

Öğretmenlerin Özlük Durumu

Soyadı:
Okul olduğu okul-bölümü:
Hizmet başlama tarihi:
Okuduğu okul:
Okuttuğu sınıf:
Okutulan ders sayısı:
Unvanı:

1-BİLGİSİNİ EĞİTİM ÖĞRETİME YANSITMASI VE DERSLERDEKİ ÖĞRETİM BAŞARISI:

- *Bilgi birikimi: (70).....
- *Bilgisini yenileme : (50)
- *Bilimsel ve teknolojik gelişmeleri izleme ve mesleğinde kullanma: (20)
- *Öğretim programları hakkında bilgi sahibi olma: (30)
- *Makale,kitap ve bu gibi çalışmaları: (10).....
- *Bulunduğu sınıf ve dersin öğretim programlarında belirlenen amaçlarını gerçekleştirme: (20)

2-PLANLAMA VE HAZIRLIK ÇALIŞMALARI:

- *Okul idaresi ve aynı sınıfın diğer şubelerini okutan öğretmenlerle işbirliği çabası
(Zümre işbirliği) : (20)
- *Diğer öğretmenlerle işbirliği: (20)
- *Yıllık planı öğretim programlarına uygun olarak hazırlama,haftalık şemaları ve aylık ilerleyiş kayıtları : (20)
- *Derslerin öğretim programlarındaki amaçlar ile çevrenin olanak ve özelliklerini dikkate alma: (20).....
- *Öğretim programlarında,deney,gezi,gözlem,aytışma vb. etkinliklere yer verme : (15)
- *Ödevler,içeriği ve değerlendirilmesi: (20)
- *İşleyeceği konu ile ilgili kaynak,araç-gereçleri belirleme ve hazırlama: (20).....
- *Öğrencileri,ileride alacağı konulara göre gerekli hazırlığı yapma bakımından harekete geçirme hususları dikkate alınır: (15).....

3-DERSLİK DÜZENİ VE DERS İÇİ ETKİNLİKLER:

- *Zümre toplantılarında alınan kararları uygulamaya geçirme: (9).....
- *Öğrencilere derse ilgi uyandırma ve bunu ders saati boyunca sürdürme(motivasyon): (9).....
- *Ders süresinin her anını verimli kullanma: (9).....
- *Sınıfa ,konuya ve olanaklara uygun öğretim,metod ve tekniklerini seçme ve uygulama: (9).....
- *Öğrencilerin tümünün derse katılımını sağlama: (10).....
- *Öğrencilerin bireysel farklılıklarını dikkate alma: (10).....
- *Günlük olaylardan yararlanma,fırsatları değerlendirme: (9).....
- *Kaynak ve araç-gereçleri kullanma ve kullandırma: (9).....
- *Konuyu,önceki ve sonraki konularla ilişkilendirme: (9).....
- *Konuyu ve dersi diğer ders ve ders konularıyla ilişkilendirme: (9).....
- *Öğrencilerin soru sormalarına olanak sağlama ve teşvik etme: (9).....
- *Öğrencilere sorulacak sorularla tekrar ve pekiştirme yapma: (10).....

- *Öğrencilerin gerekirse not almalarına olanak sağlama: (9).....
- *Ödev ve sınavlarda belirlediği genel hatalar üzerinde durma: (10).....
- *Derslikte ders köşelerinin oluşturulması ve içeriği: (10).....
- *Dersliğin temizlik, tertip ve düzeni: (10).....

4-ÖLÇME-DEĞERLENDİRME ÇALIŞMALARI:

- *Dersin özelliğine göre; sınıfın seviyesini belirlemeye yönelik olarak, konu sonlarında ,kısa süreli yoklama yapılıyor mu? (20).....
- *Yoklama sorularını, işlenen konularla öğrencilere kazandırılması amaçlanan bilgi ve davranışları ölçebilecek nicelik ve nitelikte ve verilen yoklama süresine uygun hazırlama: (20).....
- *Yoklama sorularını, işlenen konularla öğrencilere kazandırılması amaçlanan bilgi ve davranışları ölçebilecek nicelik ve nitelikte ve verilen yoklama süresine uygun hazırlama. (20)
- *Yoklama kağıtlarını öğrencilere dağıtarak hatalarını görme olanağı sağlama: (20)
- *Yapılan yoklamalardan sonra, yoklama analizi yaparak, eğer varsa başarısızlık sebeplerini belirleme ve önlemlerini alma : (20)

5-MİLLİ EĞİTİM YASASINDAKİ GENEL AMAÇLAR VE TEMEL İLKELERİ GERÇEKLEŞTİRME ÇABALARI:

- *Bütün uygulamalarda Türk Milli Eğitiminin amaç ve ilkelerini dikkate alma: (10)
- *Atatürk ilke ve inkılaplarını özümsemiş, davranış haline geçirilmiş ve öğrencilerine de benimsetme gayreti içerisinde olma : (15)
- *Milli, ahlaki, insani ve kültürel değerleri benimsetme ve geliştirme, koruma ve geliştirme çabası : (15)
- *Öğrencileri, topluma karşı sorumluluk duyan, yapıcı, yaratıcı, girişimci ve verimli kişiler olarak yetiştirme : (10)
- *Aile, vatan, millet, öğretmen, insan sevgisini kazandırma : (20)
- *Türk dilini düzgün kullanma ve kullandırmada özen gösterme: (20)

6-SINIF YÖNETİMİ-ÖĞRENCİLERLE İLETİŞİM:

- *Sınıfta iyi öğretme ve öğrenme ortamı oluşturma: (10).....
- *Bireysel ve grup etkinlikleriyle öğrencilere sorumluluk bilinci kazandırma: (6).....
- *Sınıfta, gerektiğinde iyi bir dinleyici olabilme : (7).....
- *Övgü ve yaptırımları uygun ve etkili kullanma: (7)
- *Kesinti ve müdahaleler karşısında uygun önlemler alma : (10)
- *Öğrencilere ayrı ayrı, her birinin bir değer olduğunu kabullenme ve önemseme, bunu söz, tutum ve davranışları ile hissettirme : (10).....
- *Öğrencileri olumlu yorumları ile destekleyerek , öğrenme ortamına çekme : (10)....
- *Gerektiğinde davranış ve mimiklerle iletişim kurma (sözsüz mesaj verme): (10)...

- *Öğrencileri tanımak ve isimleriyle hitap etmek : (10)
- *Öğrencilerin tepkilerini önceden kestirebilme: (10)
- *Herkesin işitebileceği,fakat rahatsız etmeyen bir ses tonuyla konuşma ve sesini amacına uygun biçimde etkili kullanabilme : (10).....

KİŞİSEL ÖZELLİKLERİ:

- *Kılık ve kıyafetinin,öğretmenlik mesleğine yakışır biçimde olma durumu (10).....
- *Öğrencilere,iyi alışkanlık ve davranış kazandırmada örnek olma : (7)
- *Sabırlı,hoşgörülü,sevecen ve sevgatli olma : (7)
- *Toplumun iyiye,güzele,mükemmele yönelik değer ölçülerini tanıtmaya ve benimsetmede çaba gösterme : (7)
- *Mesleğe bağlılık ve meslek heyecanı duyma: (5)
- *Öğrenciler üzerinde karşılıklı sevgi-saygı ve yeterliliğe dayalı otorite kurma: (5).....
- *Danışabilme,rehberlikten yararlanma : (4).....
- *Demokratik tavırlı olma : (3)
- *Kendine güven duyma : (2).....

OKULUN GENEL İŞLEYİŞİNE KATKISI:

- *Okulun işleyişine ilişkin kuralların uygulanmasında yöneticilerle işbirliği yapma : (10)
- *Kurul ve komisyonlarda görev alma,bu görevlerde etkili olma : (5)
- *Nöbet görevlerini gereği gibi yerine getirme : (15)
- *Okulun gelişmesine olanaklarının artırılmasına ve disiplin ortamının sağlanmasına yönelik saptama,öneri ve uygulamalarda bulunma: (10)
- *Gerekli evrağı zamanında yöneticilere verme : (10)

REHBERLİK ÇALIŞMALARI:

- *Öğrencileri tanımaya yönelik bilgileri toplama,sosyometrik testler ve anketler gibi tanıma tekniklerini uygulama,sonuçlarını alma,ilgilileri bilgilendirme,bu çalışmalarla ilgili kayıtları tutma : (16)
- *Öğrencilerin,eğitim-öğretimle ilgili kişisel sorunlarını saptama ve çözümünde yardımcı olma veya ilgililerle temas kurma : (17)
- *Öğrencilerle iyi ilişkiler kurarak,onların sağlıklı ve dengeli birer kişilik geliştirmelerinden sorumluluk duyma: (17).....

10-DERS DIŞI ETKİNLİKLER:

- *Bayrak törenleri ile diğer törenlere anma ve kutlama günlerine katılma ve etkinliklerde görev alma : (20)
- Eğitici kollarda görev alma ve aldığı görevleri önemine ve anlamına uygun yürütme : (10)
- *Öğrenci velileriyle işbirliği yapma : (10)
- *Çevredeki eğitsel kültürel,sportif vb. etkinliklerden öğrencilerini yararlandırma çabaları : (10)

İKİNCİ KISIM : (İlk Sicil Amiri tarafından doldurulacaktır.)**A. GENEL DAVRANIŞLAR :****1. İş arkadaşları, amirleri, öğrencileri ve halkla ilişkileri:****a) İş arkadaşları ile ilişkileri: (İşbirliği yapıp yapmadığı)**

- | | |
|-----------------------|---|
| Puan : (85-100) | (1) İlişkileri mükemmeldir. |
| Puan : (65- 84) | (2) İlişkileri iyidir. |
| Puan : (45- 64) | (3) İlişkilerini yürütmekte güçlük çeker. |
| Puan : (0- 44) | (4) Normal ilişkilerde yetersizdir. |

b) Amirleri ile ilişkileri: (İş tevdiindeki reaksiyonu)

- | | |
|-----------------------|---|
| Puan : (85-100) | (1) İlişkileri mükemmeldir. |
| Puan : (65- 84) | (2) İlişkileri iyidir. |
| Puan : (45- 64) | (3) İlişkilerini yürütmekte güçlük çeker. |
| Puan : (0- 44) | (4) Normal ilişkilerde yetersizdir. |

c) Öğrenciler ile ilişkileri : (Ders içi ve ders dışı zamanlarında)

- | | |
|-----------------------|---|
| Puan : (85-100) | (1) İlişkileri mükemmeldir. |
| Puan : (65- 84) | (2) İlişkileri iyidir. |
| Puan : (45- 64) | (3) İlişkilerini yürütmekte güçlük çeker. |
| Puan : (0- 44) | (4) Normal ilişkilerde yetersizdir. |

d) Halkla ilişkileri : (Okul konularında)

- | | |
|-----------------------|---|
| Puan : (85-100) | (1) İlişkileri mükemmeldir. |
| Puan : (65- 84) | (2) İlişkileri iyidir. |
| Puan : (45- 64) | (3) İlişkilerini yürütmekte güçlük çeker. |
| Puan : (0- 44) | (4) Normal ilişkilerde yetersizdir. |

2. Görevine Bağlılık : (Asli görevler ve ödevleri ile ilgili konularında sorumluluk duygusu)

- | | |
|-----------------------|---------------------------------------|
| Puan : (85-100) | (1) Kendisini tamamen işine veriyor. |
| Puan : (65- 84) | (2) Kendisini işine veriyor. |
| Puan : (45- 64) | (3) Kendisini kısmen işine veriyor. |
| Puan : (0- 44) | (4) Kendisini işine vermede isteksiz. |

3. Kıyafet:

- | | |
|-----------------------|--|
| Puan : (85-100) | (1) Görevinin gerektiği kıyafette titizlik gösteriyor. |
| Puan : (65- 84) | (2) Kıyafeti iyidir. |
| Puan : (45- 64) | (3) Kıyafetine kısmen önem veriyor. |
| Puan : (0- 44) | (4) Kıyafetine önem vermede yetersiz kalıyor. |

B. GÖREVDE YETERLİLİK DURUMU:**1. Mesleki bilgi:**

- | | |
|-----------------------|--|
| Puan : (85-100) | (1) Görevinin gerektirdiği mesleki bilgiye sahiptir. |
| Puan : (65- 84) | (2) Mesleki bilgisi iyidir. |
| Puan : (45- 64) | (3) Kıyafetine kısmen önem veriyor. |
| Puan : (0- 44) | (4) Mesleki bilgisi yetersizdir. |

(Not: Diploma dışındaki durum dikkate alınacaktır.)

İlgili araçları kullanma:

- Puan : (85-100) (1) Ders ile ilgili araçları bulma, kullanma, koruma ve yararlanmada mükemmeldir.
- Puan : (65- 84) (2) Dersi ile ilgili araçları, bulma, kullanma, koruma ve yararlanmada iyidir.
- Puan : (45- 64) (3) Dersi ile ilgili araçları, bulma, kullanma, koruma ve yararlanmada güçlük çekiyor .
- Puan : (0- 44) (4) Dersi ile ilgili araçları bulma, kullanma, koruma ve yararlanmada yetersizdir.

Organizasyonu :

- Puan : (85-100) (1) Sınıfın genel tertip, düzen, temizlik ve organizasyonda başarılıdır.
- Puan : (65- 84) (2) Sınıfın genel tertip, düzen, temizlik ve organizasyonda iyidir.
- Puan : (45- 64) (3) Sınıfın genel tertip, düzen, temizlik ve organizasyonda güçlük çeker
- Puan : (0- 44) (4) Sınıfın genel tertip, düzen, temizlik ve organizasyonda yetersiz kalmaktadır.

- Puan : (85-100) (1) Konferans, seminer, kurs ve eğitsel etkinliklere katılıp görev almada başarılıdır.
- Puan : (65- 84) (2) Konferans, seminer, kurs ve eğitsel etkinliklere katılıp görev almada iyidir.
- Puan : (45- 64) (3) Konferans, seminer, kurs ve eğitsel etkinliklere katılıp görev almada güçlük çeker.
- Puan : (0- 44) (4) Konferans, seminer, kurs ve eğitsel etkinliklere katılıp görev almada isteksizdir.

Program Uyum:

- Puan : (85-100) (1) Okuttuğu derslerle ilgili programa uyumu mükemmeldir.
- Puan : (65- 84) (2) Okuttuğu derslerle ilgili programa uyumu iyidir.
- Puan : (45- 64) (3) Okuttuğu derslerle ilgili programa uyumu iyidir.
- Puan : (0- 44) (4) Okuttuğu derslerle ilgili programa uyumda yetersizdir.

DE BAŞARI DURUMU:

Hazırlığı:

- Puan : (85-100) (1) Derslere fevkalâde hazırlıklı girer.
- Puan : (65- 84) (2) Derslerine hazırlıklı girer.
- Puan : (45- 64) (3) Derslerine hazırlıklı girmede zorlukları vardır.
- Puan : (0- 44) (4) Derslerine hazırlıklı girmede yetersizdir.

Değerlendirme:

- Puan : (85-100) (1) Sınav değerlendirmelerinde objektiflik ilkesine uyumu mükemmeldir.
- Puan : (65- 84) (2) Sınav değerlendirmelerinde objektiflik ilkesine uyumu iyidir.
- Puan : (45- 64) (3) Sınav değerlendirmelerinde objektiflik ilkesine uyumda zorluk çeker .
- Puan : (0- 44) (4) Sınav değerlendirmelerinde objektiflik ilkesine uyumda yetersizdir.

3. Öğrencilere Rehberlik :

- Puan : (85-100) (1) Öğrencilere rehberlik yapma ve gelişmelerine yardım etmede mükemmeldir.
- Puan : (65- 84) (2) Öğrencilere rehberlik yapma ve gelişmelerine yardım etmede iyidir.
- Puan : (45- 64) (3) Öğrencilere rehberlik yapma ve gelişmelerine yardım etmede güçlük çeker .
- Puan : (0- 44) (4) Öğrencilere rehberlik yapma ve gelişmelerine yardım etmede başarısızdır.

4. Kendi kendini yenileme:

- Puan : (85-100) (1) Kendi kendini yenilemede arzuludur. Katılımı mükemmeldir.
- Puan : (65- 84) (2) Kendi kendini yenilemede arzuludur. Katılımı iyidir.
- Puan : (45- 64) (3) Kendi kendini yenilemede zorlukları vardır .
- Puan : (0- 44) (4) Kendi kendini yenilemede yetersizdir.

5. Yeni bilgileri sınıfta uygulama durumu:

- Puan : (85-100) (1) Yeni edindiği deneyimleri ve bilgileri öğrencilerine uygulamada mükemmeldir.
- Puan : (65- 84) (2) Yeni edindiği deneyimleri ve bilgileri öğrencilere uygulamada iyidir.
- Puan : (45- 64) (3) Yeni edindiği deneyimleri ve bilgileri öğrencilere uygulamada zorluk çeker .
- Puan : (0- 44) (4) Yeni edindiği deneyimleri ve bilgileri öğrencilere ve/veya yetersizdir.

D. NOT ORTALAMALARI:

- A) Genel Davranışlar Not Ortalaması (.....)
- B) Görevde Yeterlilik Notu Ortalaması (.....)
- C) Görevde Başarı Notu Ortalaması (.....)
- D) Genel Not Ortalaması (.....)

E) GÖRÜŞ VE ÖNERİLER:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....
Görev Ünvanı

.....
Adı - Soyadı

.....
İmza

Tarih: / / 19.....

ÜÇÜNCÜ KISIM: (İkinci Sicil Amiri tarafından doldurulacaktır)

GENEL DAVRANIŞLAR:

1. İş arkadaşları, amirleri, öğrencileri ve halkla ilişkileri:

a) İş arkadaşları ile ilişkileri: (İşbirliği yapıp yapmadığı)

- | | |
|-----------------------|---|
| Puan : (85-100) | (1) İlişkileri mükemmeldir. |
| Puan : (65- 84) | (2) İlişkileri iyidir. |
| Puan : (45- 64) | (3) İlişkilerini yürütmekte güçlük çeker. |
| Puan : (0- 44) | (4) Normal ilişkilerde yetersizdir. |

b) Amirleri ile ilişkileri: (İş tevdiindeki reaksiyonu)

- | | |
|-----------------------|---|
| Puan : (85-100) | (1) İlişkileri mükemmeldir. |
| Puan : (65- 84) | (2) İlişkileri iyidir. |
| Puan : (45- 64) | (3) İlişkilerini yürütmekte güçlük çeker. |
| Puan : (0- 44) | (4) Normal ilişkilerde yetersizdir. |

c) Öğrenciler ile ilişkileri : (Ders içi ve ders dışı zamanlarında)

- | | |
|-----------------------|---|
| Puan : (85-100) | (1) İlişkileri mükemmeldir. |
| Puan : (65- 84) | (2) İlişkileri iyidir. |
| Puan : (45- 64) | (3) İlişkilerini yürütmekte güçlük çeker. |
| Puan : (0- 44) | (4) Normal ilişkilerde yetersizdir. |

d) Halkla ilişkileri : (Okul konularında)

- | | |
|-----------------------|---|
| Puan : (85-100) | (1) İlişkileri mükemmeldir. |
| Puan : (65- 84) | (2) İlişkileri iyidir. |
| Puan : (45- 64) | (3) İlişkilerini yürütmekte güçlük çeker. |
| Puan : (0- 44) | (4) Normal ilişkilerde yetersizdir. |

Görevine Bağlılık : (Asli görevler ve ödevleri ile ilgili konularında sorumluluk duygusu)

- | | |
|-----------------------|---------------------------------------|
| Puan : (85-100) | (1) Kendisini tamamen işine veriyor. |
| Puan : (65- 84) | (2) Kendisini işine veriyor. |
| Puan : (45- 64) | (3) Kendisini kısmen işine veriyor. |
| Puan : (0- 44) | (4) Kendisini işine vermede isteksiz. |

Kıyafet:

- | | |
|-----------------------|--|
| Puan : (85-100) | (1) Görevinin gerektiği kıyafette titizlik gösteriyor. |
| Puan : (65- 84) | (2) Kıyafeti iyidir. |
| Puan : (45- 64) | (3) Kıyafetine kısmen önem veriyor. |
| Puan : (0- 44) | (4) Kıyafetine önem vermede yetersiz kalıyor. |

ÖREVE YETERLİLİK DURUMU:

Mesleki bilgi:

- | | |
|-----------------------|--|
| Puan : (85-100) | (1) Görevinin gerektirdiği mesleki bilgiye sahiptir. |
| Puan : (65- 84) | (2) Mesleki bilgisi iyidir. |
| Puan : (45- 64) | (3) Kıyafetine kısmen önem veriyor. |
| Puan : (0- 44) | (4) Mesleki bilgisi yetersizdir. |

(Not: Diploma dışındaki durum dikkate alınacaktır.)

2. Dersi ile ilgili araçları kullanma:

Puan : (85-100)

Puan : (65- 84)

Puan : (45- 64)

Puan : (0- 44)

- (1) Ders ile ilgili araçları bulma, kullanma, koruma ve yararlanmada mükemmeldir.
- (2) Dersi ile ilgili araçları, bulma, kullanma, koruma ve yararlanmada iyidir.
- (3) Dersi ile ilgili araçları, bulma, kullanma, koruma ve yararlanmada güçlük çekiyor .
- (4) Dersi ile ilgili araçları bulma, kullanma, koruma ve yararlanmada yetersizdir.

3. Sınıftaki organizasyonu :

Puan : (85-100)

Puan : (65- 84)

Puan : (45- 64)

Puan : (0- 44)

- (1) Sınıfın genel tertip, düzen, temizlik ve organizasyonda başarılıdır.
- (2) Sınıfın genel tertip, düzen, temizlik ve organizasyonda iyidir.
- (3) Sınıfın genel tertip, düzen, temizlik ve organizasyonda güçlük çeker
- (4) Sınıfın genel tertip, düzen, temizlik ve organizasyonda yetersiz kalmaktadır.

4. Görev :

Puan : (85-100)

Puan : (65- 84)

Puan : (45- 64)

Puan : (0- 44)

- (1) Konferans, seminer, kurs ve eğitsel etkinliklere katılıp görev almada başarılıdır.
- (2) Konferans, seminer, kurs ve eğitsel etkinliklere katılıp görev almada iyidir.
- (3) Konferans, seminer, kurs ve eğitsel etkinliklere katılıp görev almada güçlük çeker.
- (4) Konferans, seminer, kurs ve eğitsel etkinliklere katılıp görev almada isteksizdir.

5. Programa Uyumu:

Puan : (85-100)

Puan : (65- 84)

Puan : (45- 64)

Puan : (0- 44)

- (1) Okuttuğu derslerle ilgili programa uyumu mükemmeldir.
- (2) Okuttuğu derslerle ilgili programa uyumu iyidir.
- (3) Okuttuğu derslerle ilgili programa uyumu iyidir.
- (4) Okuttuğu derslerle ilgili programa uyumda yetersizdir.

C. GÖREVE BAŞARI DURUMU:

1. Derse hazırlığı:

Puan : (85-100)

Puan : (65- 84)

Puan : (45- 64)

Puan : (0- 44)

- (1) Derslere fevkalâde hazırlıklı girer.
- (2) Derslerine hazırlıklı girer.
- (3) Derslerine hazırlıklı girmede zorlukları vardır.
- (4) Derslerine hazırlıklı girmede yetersizdir.

2. Sınav Değerlendirme:

Puan : (85-100)

Puan : (65- 84)

Puan : (45- 64)

Puan : (0- 44)

- (1) Sınav değerlendirmelerinde objektiflik ilkesine uyumu mükemmeldir.
- (2) Sınav değerlendirmelerinde objektiflik ilkesine uyumu iyidir.
- (3) Sınav değerlendirmelerinde objektiflik ilkesine uyumda zorluk çeker .
- (4) Sınav değerlendirmelerinde objektiflik ilkesine uyumda yetersizdir.

Öğrencilere Rehberlik:

- Puan : (85-100) (1) Öğrencilere rehberlik yapma ve gelişmelerine yardım etmede mükemmeldir.
- Puan : (65- 84) (2) Öğrencilere rehberlik yapma ve gelişmelerine yardım etmede iyidir.
- Puan : (45- 64) (3) Öğrencilere rehberlik yapma ve gelişmelerine yardım etmede güçlük çeker .
- Puan : (0- 44) (4) Öğrencilere rehberlik yapma ve gelişmelerine yardım etmede başarısızdır.

Kendi kendini yenileme:

- Puan : (85-100) (1) Kendi kendini yenilemede arzuludur. Katılımı mükemmeldir.
- Puan : (65- 84) (2) Kendi kendini yenilemede arzuludur. Katılımı iyidir.
- Puan : (45- 64) (3) Kendi kendini yenilemede zorlukları vardır .
- Puan : (0- 44) (4) Kendi kendini yenilemede yetersizdir.

Yeni bilgileri sınıfta uygulama durumu:

- Puan : (85-100) (1) Yeni edindiği deneyimleri ve bilgileri öğrencilerine uygulamada mükemmeldir.
- Puan : (65- 84) (2) Yeni edindiği deneyimleri ve bilgileri öğrencilere uygulamada iyidir.
- Puan : (45- 64) (3) Yeni edindiği deneyimleri ve bilgileri öğrencilere uygulamada zorluk çeker .
- Puan : (0- 44) (4) Yeni edindiği deneyimleri ve bilgileri öğrencilere ve/veya yetersizdir.

NOT ORTALAMALARI:

- A) Genel Davranışlar Not Ortalaması (.....)
- B) Görevde Yeterlilik Notu Ortalaması (.....)
- C) Görevde Başarı Notu Ortalaması (.....)
- D) Genel Not Ortalaması (.....)

GÖRÜŞ VE ÖNERİLER:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Görev Ünvanı

Adı - Soyadı

İmza

EK 2.

1. Yöneticilere Uygulanan Anket Formu

BÖLÜM I

Bu bölümde yer alan soruların amacı kişisel özellikler hakkında bilgi edinmektir.

A. Cinsiyetiniz: 1. Kadın () 2. Erkek ()

B. Mezun olduğunuz okul:

1. () Atatürk Öğretmen Akademisi
2. () Yakın Doğu Üniversitesi
3. () Doğu Akdeniz Üniversitesi
4. () Açık Öğretim Fakültesi
5. () Diğer (Lütfen, varsa yazınız.....)

C. Meslek Kıdeminiz:

1. () 1 yıldan az
2. () 1-5 yıl
3. () 6-10 yıl
4. () 11-15 yıl
5. () 16-20 yıl
6. () 21-25 yıl
7. () 26 yıl veya üzeri

D. Göreviniz:

1. () Müdür
2. () Müdür muavini
3. () Sorumlu öğretmen

E. Yönetici Kıdeminiz:

1. () 1 yıldan az
2. () 1-5 yıl
3. () 6-10 yıl
4. () 11-15 yıl
5. () 16-20 yıl
6. () 21-25 yıl
7. () 26 yıl ve üzeri

BÖLÜM II

Aşağıdaki sorularda bazı görüşler ileri sürülmektedir. Görüşlerinizi uygun seçeneğe (X) işareti koymak suretiyle belirtiniz. Lütfen soruları boş bırakmayınız ve bir tek seçeneği işaretleyiniz.

	Hiç katılmıyorum	Az katılmıyorum	Orta derecede katılmıyorum	Çok katılmıyorum	Tam katılmıyorum
1.Okulda performans değerlendirmesi gereklidir.	()	()	()	()	()
2.Performans değerlendirmesi aylık yapılmalıdır.	()	()	()	()	()
3.Performans değerlendirmesi 3 aylık yapılmalıdır.	()	()	()	()	()
4.Performans değerlendirmesi 6 aylık yapılmalıdır.	()	()	()	()	()
5.Performans değerlendirmesi yıllık yapılmalıdır.	()	()	()	()	()
6.Performans değerlendirmesi gerektiğinde yapılmalı.	()	()	()	()	()
7.Değerlendirme müdür tarafından yapılmalı.	()	()	()	()	()
8.Değerlendirme müdür muavinleri tarafından yapılmalı.	()	()	()	()	()
9.Değerlendirme çalışma arkadaşları tarafından yapılmalı.	()	()	()	()	()
10.Değerlendirme kişilerin davranışlarına odaklanmalıdır.	()	()	()	()	()
11.Performans değerlendirme sonuçları geribildirim olarak öğretmenlere bildirilmelidir.	()	()	()	()	()
12.Değerlendirme öğrenciler tarafından yapılmalıdır.	()	()	()	()	()
13.Değerlendirme karma yapılmalıdır.	()	()	()	()	()
14.Performans değerlendirme sonuçları geribildirim olarak öğretmenlere bildirilmektedir.	()	()	()	()	()
15.Hangi kriterlere göre değerlendirme yaptığınızı öğretmenler bilmektedirler.	()	()	()	()	()
16.Mevcut performans değerlendirmesi tatmin edicidir.	()	()	()	()	()
17.Uygulanan performans değerlendirme sistemi, kullanılır niteliktedir.	()	()	()	()	()
18.Performans değerlendirme sistemi öğretmenlerin öğrencilerine katkısını belirleyici niteliktedir.	()	()	()	()	()
19.Uygulanan performans değerlendirme sistemi (sicil formundaki sorular) öğretmenlerin başarı durumunu tam olarak yansıtmaktadır.	()	()	()	()	()
20.Beklentiler açıkça belirtilmelidir.	()	()	()	()	()
21.Performans değerlendirme sistemi, öğretmenin sınıfta ne yaptığını ölçmeye yöneliktir.	()	()	()	()	()
22.Öğretmenlerin performanslarına ilişkin kayıtlar düzenli olarak tutulup,öğretmenler için yararlı şekilde kullanılmaktadır.	()	()	()	()	()
23.Değerlendirme sayesinde öğretmenler okul	()	()	()	()	()

2. Öğretmenlere Uygulanan Anket Formu

BÖLÜM I

Bu bölümde yer alan soruların amacı kişisel özellikler hakkında bilgi edinmektir.

A. Cinsiyetiniz: 1. Kadın () 2. Erkek ()

B. Mezun olduğunuz okul:

1. () Atatürk Öğretmen Akademisi
2. () Yakın Doğu Üniversitesi
3. () Doğu Akdeniz Üniversitesi
4. () Açık Öğretim Fakültesi
5. () Diğer (Lütfen, varsa yazınız.....)

C. Meslek Kıdeminiz:

1. () 1 yıldan az
2. () 1-5 yıl
3. () 6-10 yıl
4. () 11-15 yıl
5. () 16-20 yıl
6. () 21-25 yıl
7. () 26 yıl veya üzeri

BÖLÜM II

Aşağıdaki sorularda bazı görüşler ileri sürülmektedir. Görüşlerinizi uygun seçeneğe (X) işareti koymak suretiyle belirtiniz. Lütfen soruları boş bırakmayınız ve bir tek seçeneği işaretleyiniz.

	Hiç katılmıyorum	Az katılıyorum	Orta derecede katılıyorum	Çok katılıyorum	Tam katılıyorum
1.Okulda performans değerlendirmesi gereklidir.	()	()	()	()	()
2.Performans değerlendirmesi aylık yapılmalıdır.	()	()	()	()	()
3.Performans değerlendirmesi 3 aylık yapılmalıdır.	()	()	()	()	()
4.Performans değerlendirmesi 6 aylık yapılmalıdır.	()	()	()	()	()
5.Performans değerlendirmesi yıllık yapılmalıdır.	()	()	()	()	()
6.Performans değerlendirmesi gerektiğinde yapılmalı.	()	()	()	()	()
7.Değerlendirme müdür tarafından yapılmalı.	()	()	()	()	()
8.Değerlendirme müdür muavinleri tarafından yapılmalı.	()	()	()	()	()
9.Değerlendirme çalışma arkadaşları tarafından yapılmalı.	()	()	()	()	()
10.Değerlendirme kişilerin davranışlarına odaklanmalıdır.	()	()	()	()	()
11.Değerlendirme öğrenciler tarafından yapılmalıdır.	()	()	()	()	()
12.Değerlendirme karma yapılmalıdır.	()	()	()	()	()
13.Performans değerlendirme sonuçları geribildirim olarak öğretmenlere bildirilmektedir.	()	()	()	()	()
14.Hangi kriterlere göre performansınızın ölçüldüğü size bildirilmektedir.	()	()	()	()	()
15.Mevcut performans değerlendirmesi tatmin edicidir.	()	()	()	()	()
16.Uygulanan performans değerlendirme sistemi, kullanılır niteliktedir.	()	()	()	()	()
17.Performans değerlendirme sistemi öğrencilerine katkınızı belirleyici niteliktedir.	()	()	()	()	()
18.Uygulanan performans değerlendirme sistemi (sicil formundaki sorular) başarı durumunuzu tam olarak yansıtmaktadır.	()	()	()	()	()
19.Değerlendirmeyi yapanlar tarafsızdırlar.	()	()	()	()	()
20.Performans değerlendirme sistemi, öğretmenin sınıfta ne yaptığını ölçmeye yöneliktir.	()	()	()	()	()
21.Okulda performansınıza ilişkin kayıtlar düzenli olarak tutulup, sizin için yararlı şekilde kullanılmaktadır.	()	()	()	()	()
22.Değerlendirme sayesinde okul içerisinde üstlendiğiniz sorumluluklarınızı daha iyi anlayabilmektesiniz.	()	()	()	()	()
23.Performans değerlendirme sonuçları ücret artırma,	()	()	()	()	()



**KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLİ EĞİTİM VE KÜLTÜR BAKANLIĞI
İLKÖĞRTİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ**

Sayı: P.P.2253

Lefkoşa

9.4.2004

**Sn. Aliye Arnavut
Lapta İlkokulu
Girne.**

“İlkokul Öğretmenlerinin Performanslarını Değerlendirme Sistemin Analizi” konulu anket soruları Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü tarafından incelenmiş ve uygulanmasında bir sakınca görülmemiştir.

Anketi uygulamadan önce ilgili okul mdüürlükleri ile temas kurulması ve uygulama tamamlandıktan sonra da anket sonuçlarının Müdürlüğümüze ve Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü'ne iletilmesi hususunda bilgilerinizi saygı ile rica ederim.


**Hatice Düzgün
Müdür**

ÜE/BD