



KKTC

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ VE PLANLAMASI ANA BİLİM
DALI**

**İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN PERFORMANSLARI VE PERFORMANS
DEĞERLENDİRME SİSTEMİNE İLİŞKİN DENETMEN, YÖNETİCİ VE
ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Meltem ÜNBAY

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Kemal Akkan Batman

Lefkoşa

Eylül, 2010

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Ana Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI RAPORU olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Doç. Dr. Mehmet ÇAĞLAR

Üye

Doç. Dr. Fatoş SİLMAN

Üye

Yrd. Doç. Dr. Kemal Akkan BATMAN

(Danışman)

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

5.../10./2010

Doç. Dr. Cem BİROL
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Gelişen bir toplumda eğitimin önemi büyüktür. Yaşamın ve toplumun hızla değişmekte olan ekonomik, teknolojik ve siyasal yapıların etkisinde kalarak dönüşümler yaşandığı son yıllarda eğitimin kalitesi ve verimliliğinin irdelenmesi toplumların geleceklerini oluşturabilmek açısından kaçınılmaz bir ihtiyaçtır.

Yaşamın ve toplumun değişim etkisiyle ortaya çıkan ihtiyaçların amaçlara dönüştürülerek eğitim ortamlarına kazandırılması önemli bir görevdir. Bu görevi okul yöneticileri üstlenmektedir.

Eğitimin verimli ve kaliteli bir niteliğe sahip olması eğitim ortamında gerçekleşen yönetici, öğretmen ve öğrenci arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Eğitim etkinliklerinin aksatıldığı bu ortamları okul yöneticilerinin yönetim becerileri ortaya çıkarmaktadır. Eğitimin kalitesinin ve verimliliğinin artırılmasında kuşkusuz okul yöneticilerinin performansları etkili olmaktadır. Bu nedenle okul yöneticilerinin performanslarını tespit etmek eğitim açısından etkili olmaktadır.

Bu araştırmayla ilkokul yöneticilerinin performanslarının değerlendirilmesine ilişkin görüşlerin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. İlkokul yöneticilerinin performanslarının değerlendirilmesi konusunda, denetmen, yönetici ve öğretmenlere fikir verici bir kaynak olacaktır.

Araştırmanın her aşamasında bana yol gösteren, görüş ve önerileriyle beni yönlendiren, yoğun çalışmalarının arasında bana zaman ayıran, yardım ve desteklerini hiçbir zaman eksik etmeyen danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Kemal Akkan BATMAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans öğrenimim süresince, derslerine katıldığım tüm öğretim üyelerine; görüş ve önerileriyle bana destek olan hocam Sayın Dr. Mustafa GÜRSOY'a;

Değerli zamanlarını ayırarak benimle görüşme yapan İlkokul denetmenlerine, yöneticilerine ve öğretmenlerine, özellikle Salih KOCADAL'a;

Araştırmanın sonuçlandırma aşamasında bana yardımlarını ve desteğini esirgemeyen sevgili arkadaşlarım Ali BAVİK'e, Gözde UĞRAŞIN'a, Elvan ÇOBANOĞLU'na ve Öznur ERMEZ'e;

Araştırma sonuçlandırılmasında eleştirileriyle yön veren tez izleme komitesi üyelerine;

Tezimin her aşamasında benden maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen, bana güvenleriyle her zaman destek veren annem Sevim TAVUKÇUOĞLU ve babam Soner TAVUKÇUOĞLU'na;

Özellikle bu başarımda her zaman için desteğini yanımda hissettiğim, maddi ve manevi desteğiyle hep yanımda olan ve bana güven verip, her zaman başarılı olmam için beni motive eden sevgili eşim Özden ÜNBAY'a; sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Meltem ÜNBAY

İÇİNDEKİLER

Sayfa no

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI	i
ÖNSÖZ.....	ii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
ÖZET.....	xi
ABSTACT.....	xiii

BÖLÜM I

GİRİŞ.....	1
1. Problem Durumu	1
1.1. Eğitim	1
1.2. Okul	1
1.3. Okul Yönetimi	2
1.4. Performans ve Performans Yönetim Sistemi	3
1.4.1. Performans Kavramı	3
1.4.2. Performans Yönetim Sistemi	5
1.4.3. Performans Yönetim Sistemi Amaçları	9
1.4.4. Performans Yönetim Sistemi Özellikleri	12
1.4.5. Performans Yönetim Sistemi Aşamaları	13
1.5. Performans Değerlendirme Tanımı ve Önemi	15
1.5.1. Performans Değerlemenin Stratejik Yönetim Açısından Önemi	18
1.5.2. Performans Değerlemenin Örgüt Açısından Önemi	18
1.5.3. Performans Değerlemenin Çalışan Açısından Önemi	19

1.6. Performans Değerlendirmenin Amaçları	19
1.7. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları	21
1.8. Performans Değerlendirmenin Avantaj ve Dezavantajları	26
1.8.1. Performans Değerlendirmenin Avantajları	26
1.8.2. Performans Değerlendirmenin Dezavantajları	28
1.9. Performans Değerlendirme Yöntemleri	30
1.9.1. Geleneksel Değerlendirme Yöntemleri	31
1.9.2. Çağdaş Değerlendirme Yöntemleri	37
1.10. Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Sorunlar ve Yapılan Hatalar	45
1.11. Performans Değerlendirme Sisteminin Kurulması	49
1.12. Okul Yöneticileri ve Okul Yöneticilerinin Performanslarının Değerlendirilmesi	62
1.13. İlkokullarda Performans Değerlendirme Uygulaması	65
1.14 Problem Cümlesi	67
1.15. Araştırmanın Amacı	68
1.16 Alt Problemler	68
1.17. Araştırmanın Önemi	69
1.18 Sayıtlar	69
1.19 Tanımlar	70
1.20 Sınırlılıklar	71

BÖLÜM II

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	72
2.1 Yurtdışında Yapılan Araştırmalar	72
2.2 Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar	82

BÖLÜM III

YÖNTEM	85
3.1. Araştırma Modeli	85
3.2. Katılımcılar	85
3.3. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması	86
3.4. Verilerin Analizi	89
3.5. Araştırmanın Güvenirlik ve Geçerliği	90

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR	91
4.1. Görüşmenin 1. Sorusuna Yönelik İlkokul Denetmenleri, Yöneticileri ve Öğretmenleri Aracılığıyla Ortaya Çıkan Bulgular	91
4.2 Görüşmenin 2. Sorusuna Yönelik İlkokul Denetmenleri, Yöneticileri ve Öğretmenleri Aracılığıyla Ortaya Çıkan Bulgular	93
4.3 Görüşmenin 3. Sorusuna Yönelik İlkokul Denetmenleri, Yöneticileri ve Öğretmenleri Aracılığıyla Ortaya Çıkan Bulgular	95
4.4 Görüşmenin 4. Sorusuna Yönelik İlkokul Denetmenleri, Yöneticileri ve Öğretmenleri Aracılığıyla Ortaya Çıkan Bulgular	98
4.5 Görüşmenin 5. Sorusuna Yönelik İlkokul Denetmenleri, Yöneticileri ve Öğretmenleri Aracılığıyla Ortaya Çıkan Bulgular	101
4.6 Görüşmenin 6. Sorusuna Yönelik İlkokul Denetmenleri, Yöneticileri ve Öğretmenleri Aracılığıyla Ortaya Çıkan Bulgular	103
4.7 Görüşmenin 7. Sorusuna Yönelik İlkokul Denetmenleri, Yöneticileri ve Öğretmenleri Aracılığıyla Ortaya Çıkan Bulgular	105
4.8 Görüşmenin 8. Sorusuna Yönelik İlkokul Denetmenleri, Yöneticileri ve Öğretmenleri Aracılığıyla Ortaya Çıkan Bulgular	108
4.9 Görüşmenin 9. Sorusuna Yönelik İlkokul Denetmenleri, Yöneticileri ve Öğretmenleri Aracılığıyla Ortaya Çıkan Bulgular	111
4.10 Görüşmenin 10. Sorusuna Yönelik İlkokul Denetmenleri, Yöneticileri ve Öğretmenleri Aracılığıyla Ortaya Çıkan Bulgular	113

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER	115
5.1 Sonuç	115
5.2 Öneriler	120
5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler	120
5.2.2. Araştırmaya Yönelik Öneriler	122
KAYNAKÇA	123
EKLER	129
EK I: Okul Yöneticilerinin Denetiminde Kullanılan Kriterler	
EK II: Görüşme Formu	
EK III: Katılımcı Denetmen, Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşme Formundaki Sorulara Verdikleri Yanıtlar	
EK IV: Görüşme Formunu Uygulama İzni	

TABLÖLAR LİSTESİ

TABLO

Sayfa No

BÖLÜM I

Tablo 1.9. Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Avantaj ve Dezavantajları.. 42

Tablo 1.10. Eski ve Yeni Performans Değerlendirme Sistemlerinin Karşılaştırılması
..... 43

Tablo 1.11. Performans Değerlendirmede Yöneticiler, Astlarını Değerlendirirken,
Değerlendirme Öncesinde, Sırasında ve Sonrasında Gösterecekleri Birtakım Roller
..... 54

BÖLÜM III

Tablo 3.2.1. Çalışma Grubunu Oluşturan İlkokul Denetmen, Yönetici ve
Öğretmenlerinin Cinsiyete Göre Dağılımı 86.

Tablo 3.2.1. Çalışma Grubunu Oluşturan İlkokul Denetmen, Yönetici ve
Öğretmenlerinin Çalıştıkları Okula Göre Dağılımı 86

BÖLÜM IV

Tablo 4.1.4 Katılımcı Denetmen, Müdür ve Öğretmenlerin Performans
Değerlendirmesinin Kimler Tarafından Yapılacağı ile İlgili Görüşleri 92

Tablo 4.2.4 Katılımcı Denetmen, Müdür ve Öğretmenlerin Performans
Değerlendirme Periyotları ile İlgili Görüşleri 95

Tablo 4.3.4 Katılımcı Denetmen, Müdür ve Öğretmenlerin İlkokul Yönetici
Performansının Okulu Yönetme Açısından Değerlendirilmesi ile İlgili
Görüşleri.....97

Tablo 4.4.4 Katılımcı Denetmen, Müdür ve Öğretmenlerin İlkokul Yönetici
Performansının Okulu Geliştirme Açısından Değerlendirilmesi ile İlgili Görüşleri
..... 100

Tablo 4.5.4 Katılımcı Denetmen, Müdür ve Öğretmenlerin İlkokul Yönetici
Performansının Okulu Değerlendirme Açısından Değerlendirilmesi ile İlgili
Görüşleri 103

Tablo 4.6.4 Katılımcı Denetmen, Müdür ve Öğretmenlerin Performans ile İlgili

Düşünceleri	105
Tablo 4.7.4 Katılımcı Denetmen, Müdür ve Öğretmenlerin Performansı Düşüren Etkenler ile İlgili Görüşleri	107
Tablo 4.8.4 Katılımcı Denetmen, Müdür ve Öğretmenlerin Değerlendirmede Dikkate Alınması Gereken Yaklaşımlar ile İlgili Görüşleri	110
Tablo 4.9.4 Katılımcı Denetmen, Müdür ve Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılacağı Yerler ile İlgili Görüşleri	112

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL

Sayfa No

BÖLÜM I

Şekil 1. Performans Yönetim Sistemi Aşamaları 14-15

Şekil 2. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları 21

Şekil 3. Performans Bilgileri Modeli59

İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN PERFORMANSLARININ DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN DENETMEN, YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

ÖZET

Araştırma, Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı ilkokul yönetici performansının kimler tarafından değerlendirileceği, performans değerlendirmesinin hangi sıklıkla yapılacağı, performans değerlendirme ölçütlerinin neler olması gerektiği, performanslarının nasıl algılandığı, performansı düşüren etkenlerin neler olduğu, değerlendirmede dikkate alınması gereken yaklaşımlar ve performans değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı yerlere ilişkin, ilkokul denetmenleri, yöneticileri ve öğretmenlerinin görüşlerini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda 2009-2010 öğretim yılında, nitel araştırma yöntemi kullanılarak, Lefkoşa Bölgesi ilkokullarından rassal yolla seçilen 6 denetmen, 6 yönetici ve 12 öğretmen görüşlerine başvurulmuştur. Verilerin çözümlenmesinde nitel araştırma yöntemlerinden biri olan içerik analizi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan görüşme formu araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Görüşme formu 10 sorudan oluşmaktadır.

Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliği için nitel araştırma yöntemleri konusunda uzman olan kişilerden bulgular, yorumlar ve sonuçlar hakkında incelenme istenmiştir. Veri toplama, bulgular, yorumlar ve sonuçların ortaya konmasında izlenen yöntemlere uzmanlar onay vermişlerdir. Araştırmanın inandırıcılığı için ayrıca 'katılımcı teyidi'ne başvurulmuştur. 'Katılımcı teyidi' toplantısında, araştırmacı, ulaşılan sonuçlar, veriden çıkardığı anlamlar ve kendi yorumlarını katılımcılarla paylaşır ve geçerliliğine ilişkin değerlendirme yapmalarını ister. Katılımcıların tamamı, ulaşılan bulguların kendi görüşlerini yansıttığını belirtmişlerdir.

Araştırma bulgularına göre; ilkokul yöneticilerinin performansları "yönetici, öğretmen, denetmen" tarafından değerlendirilmesi gerektiği; bu değerlendirmenin "yılda iki kez, altı aylık sürelerle" yapılması gerektiği; performans değerlendirme

ölçütlerinde okulu yönetme, geliştirme ve değerlendirme kriterlerinin dikkate alınması gerektiği; performanslarını düşüren etkenlerin, “eğitim politikaları ve bütçe yetersizliği” olduğu; değerlendirmede dikkate alınması gereken yaklaşımların “yabancı dil bilgisi” olduğu; değerlendirme sonuçlarından “mevkii yükselmesinde ve ödüllendirmede” yararlanılması; performanslarının geliştirilmesi yönünde “hizmet içi kursların düzenlenmesi” gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Opinions Of Supervisors, Administrators and Teachers in Relation to Performance of Evaluation of Primary School Administrators

ABSTRACT

Research has been done for the purpose to put forward the views of primary school supervisors, administrators and teachers in relation to questions; who can evaluate the primary school supervisors performance who are dependent to the Ministry of national education, youth and sports, what should be the performance evaluation criterion, how their performances are perceived, what are the factors which decrease their performances and approaches which must be taken into account in application of performance evaluation results. In the direction of this purpose during the 2009-2010 school year periods, through employing qualitative research methods, opinions of 6 supervisors, 6 administrators and 12 teachers which were selected randomly from Nicosia district schools were applied. In the process of analyzing the data one of the qualitative research methods which is called content analysis method is employed. The Interview forms which were used in research were prepared by researcher. Interview forms consist of 10 questions.

For the credibility of research examination was requested from qualitative research experts in relation to findings, comments and results. Experts approved the methods though which the data collections, observations, comments and results were put forward. For the credibility of research "participant confirmation" also applied. During the "participant confirmation" meeting researcher share with participants her conclusions arrived, meanings derived from data and her own comments and ask their evaluation of validity. All of the participants specified that the reached findings reflected their views.

According to the research findings; the performance of primary school administrators are required to be evaluated by "administrator, teacher, supervisor", this evaluation is required to be done "twice in a year within six month periods", in performance evaluation criteria, administration, development and evaluating criterion of school are required to be taken into account, that the factors decreasing the

performances are the “education policies and insufficiency of budget”, that in the evaluation process the approaches required to be taken into account are “foreign language knowledge”, that the evaluation results required to be utilized in “promotions and awarding” and that in the direction of developing the performances, it is concluded that “organizing in service training courses” are required..

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde problem durumu ifade edilmiş, araştırmanın önemi ve amacı belirtilerek, problem cümlesi oluşturulup alt problemler tespit edilmiş, sınırlılıklar, sayılılar, konu ile ilgili tanımlar ve kısaltmalara yer verilmiştir.

1. Problem Durumu

1.1. Eğitim

Eğitim, en yakın anlatımla hayatın başlangıcı ile başlayan ve hayat boyunca devam eden bir bilgilenme süreci olarak değerlendirilebilir. Basit günlük alışkanlıklardan, karmaşık projelere kadar birçok davranış kalıbını, sosyal anlayışları, toplumsal yaşama ilişkin düzenleri mesleki bilgileri eğitim süreci içinde kazanıyoruz. Eğitimin özünde bilgi ve beceri kazanımı yer almaktadır (Fındıkçı,2006: 229).

Uğraş alanı insanın daha etkin, verimli ve tatmin olmuş bir hayat sürdürmesi olan insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez araçlarından birisi de hiç kuşkusuz eğitimidir. Dolayısıyla, hangi rolde ve konumda olursa olsun günümüz insanı için eğitim, yaşanan gelişmelere, hızlı değişmelere uyum sağlamak amacı ile elimizdeki en önemli araç durumundadır (Fındıkçı,2006:230).

Eğitim sistemi, örgün eğitim ve yaygın eğitim olmak üzere iki alt bölümden meydana gelmektedir. Örgün eğitim belirli yaş gruplarındaki bireylere, önceden belirlenmiş amaç ve programlara bağlı olarak belirli bir sürelerde, okul adı verilen mekanlarda yürütülen düzenli eğitimi ifade etmektedir (Özden,2005:67) .

1.2. Okul

Okul, eğitim hizmetinin üretilip sunulduğu bir yerdir. Eğer okul, bir örgüt olarak ele alınacak olursa, onu bir hizmet örgütü olarak nitelendirmek mümkündür. Okul,

çevresinden aldığı başta öğrenci olmak üzere, diğer kaynakları (program, öğretmen, teknoloji vb.) belli alt sistemler yardımıyla işe koşan, çevreye eğitim hizmeti ve eğitilmiş insanları ürün olarak sunan, okulun işleyişini değerlendirerek dönütler sağlayan, bu doğrultuda program ve süreçleri gözden geçirerek gerektiğinde değişiklikler yapmak suretiyle varlığını sürdürmeye çalışan açık sosyal bir sistem olarak tanımlanabilir. Başka bir ifade ile okul, belirli bir mekanda, belirli bir rol yapısı ve belirli amaçlara bağlı olarak belirli bir insan grubuna, belirli bir süre, planlı ve programlı eğitim-öğretim hizmeti sunan toplumsal bir hizmet örgütü olarak nitelendirilebilir. Okul yapısı içinde çeşitli rol ve statülerde görevliler bulunmaktadır. Bunlar, yöneticiler, öğretmenler ve diğer personel (memurlar, teknik personel, sağlık personeli, eğitim uzmanları, hizmetliler) olmak üzere gruplandırılabilir. Okulu, okul müdürü yönetir (Özden,2005: 108-109).

1.3. Okul Yönetimi

Eğitim yönetimi ve okul yönetimi ifadeleri bazen birbiri yerine kullanılmaktadır. Bunlardan eğitim yönetimi, okul yönetimine göre daha kapsamlı bir ifade olup bir insan bilimi olarak yarım yüzyılı geride bırakan, sosyal bilimlerdeki diğer gelişmelerden de etkilenen disiplinler arası bir çalışma alanıdır. Okul yönetimi ise eğitim yönetiminin bir alt uygulama alanı olarak okulun yönetimini kapsamaktadır (Özden, 2006:99).

Sistem yaklaşımı açısından bakıldığında eğitim sistemi içinde okul bir alt sistem olarak kabul edilirse, eğitim yönetimine oranla okul yönetimi de aynı durumda görülebilir. Buna göre okul yönetimi, bir bakıma eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulaması olarak tanımlanabilir. Bu başlık altında eğitim yönetiminin bir alt alanı olarak çağımızda okul müdürlüğün temel işlevleri ve yeterlilik alanları üzerinde durulmuştur. Geleneksel olarak okul müdürünün, teknik, insani, kavramsal konularda yeterliliklere sahip olması öngörülmekte olup temel görevi, okulun amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli olan kaynakların sağlanması, yönetim süreçleri ve işlevleri üzerinde yoğunlaşmakta idi. Yapılan araştırmalar, okul müdürünün geleneksel rol ve sorumluluklarının değiştiğini, çağcıl okul müdürünün görev ve sorumluluklarının, liderlik, iletişim, grup süreçleri (takım kurma, kalite çemberleri oluşturma, sosyalleşme,

örgütsel bütünleşme vb.) , program geliştirme, öğretme ve öğrenme süreçleri, performans değerlendirme gibi birçok farklı başlıklar altında toplandığını göstermektedir (Özden, 2006:101-102).

1.4. Performans ve Performans Yönetim Sistemi

1.4.1. Performans Kavramı

Yönetim, sağlıklı planlama yapmak, doğru kararlar vermek ve sürekli gelişmek için örgüt performansına ilişkin doğru bilgiyi sürekli ve zamanında almak ister. Örgütün performansına ilişkin doğru verilere ulaşmak için kullanılacak değerlendirme yaklaşımlarından birisi de, son yıllarda insan kaynakları yönetimi alanında çokça tartışılan performans değerlendirme yaklaşımıdır. Günümüz rekabet ortamında, kurumların en değerli kaynağı olan insan gücünün doğru yönlendirilmesi, kurum ve işgören çıkarları açısından hayati önem taşımaktadır. Kurumların gelişimi ve büyümesi için insan kaynağının doğru, etkin ve adil değerlendirilmesi önemlidir. Bu değerlendirme ne kadar doğru yapılırsa, çalışan o oranda motive olacak ve kurum da hedefleri doğrultusunda başarıyı çok daha kolay yakalayacaktır (Taşdan, Oğuz, 2007: 88-89).

Dünya ölçeğinde başlayan değişim eğilimleri varolan sistemleri önemli ölçüde değiştirirken, örgüt yapıları içerisinde bireysel performans, kalite ve verimlilik gibi kavramları merkeze alan yeni anlayışları da beraberinde getirmektedir. 1970'li yıllarda ortaya çıkan bu yeni anlayışlarla birlikte, küresel değişim paradigmalarınca oluşturulan rekabetçi pazar yapısı, başta eğitim örgütleri olmak üzere tüm örgütlerdeki işgörenler için yeni performans ölçütlerinin belirlenmesine öncülük etmiştir. Kalite ve verimlilik kavramları bu yeni beliren performans ölçütleri ile birlikte küresel rekabetçi pazarda ayakta kalmaya çalışan tüm örgütler için olduğu kadar eğitim örgütleri için de anahtar bir nitelik taşımaktadır. Bu nedenle yeni yeterlilik alanlarının öngördüğü bireysel ve örgütsel performansın yönetimi örgütler için kaçınılmaz hale gelmiştir. Tüm örgütler ürettikleri hizmetlerin niteliği ve içerisinde bulundukları küresel pazarın bir gereği olarak bu yönde değişme eğilimi içerisinde (Boyacı, 2006: 1).

Performans, yabancı kökenli bir sözcüktür ve Türkçe'ye edim olarak çevrilmiştir. Günlük konuşma ve yazı dilinde 'edim'den ziyade 'performans' daha yoğun kullanılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi açısından performans, bireyin bütünlüğü ile örgüt hedeflerinin etkileşiminin sonucu olarak tanımlanabilir. Performans sözcüğü, belirli bir zaman birimi içerisinde üretilen mal veya hizmet miktarı anlamında da kullanılabilir. Bu anlamda, performansı örgütün "etkinlik" , "verimlilik" ve "çıktı"sı olarak ele alanların sayısı oldukça fazladır. Akal(2000), performans kavramına ilişkin olarak, örgütün belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışma sonucudur. Bu sonuç, örgüt amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır. Bu durumda performans, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak da tanımlanabilir (Çalık,2003: 7,8,9).

Kökeni Fransızca "performance" sözcüğüne dayanan performans kavramının sözlük anlamı "başarım, verim gücü"dür. Performans kamu yönetimi sözlüğünde; "iş başarımı, herhangi bir işte gösterilen başarı derecesi" olarak tanımlanmaktadır (Çetin, 2006). Diğer bir sözlük açılımı ise "direnc, takat sınırır." (TDK okul sözlüğü, 1994).

Performans, çalışanların görevlerinin başarı derecelerinin ifade edilmesidir (Byars,2000:275).

Erdoğan (1991), performansı, "işgörenin, kendisi için tanımlanan, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesidir" biçiminde tanımlarken, Baş ve Artar (1991), performansı, "bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neleri sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır" şeklinde tanımlamıştır.

Performans, amacın gerçekleştirilme derecesidir. Bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün o iş aracılığıyla, hedefe göre nereye ulaşabildiğini gösterir. Dolayısıyla performans, işgörenin görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonudur. İşgörenin görevini gerçekleştirmek için yaptığı her işlem ve eylem bir performans davranışdır. Örgütsel davranış açısında performans, işgörenin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için görevi ile ilgili eylemlerinin ve işlemlerinin sonunda elde ettiği üründür. Bu ürün mal, hizmet, düşünce türünden olabilir. Performans; görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri

karşılacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşüncedir (Helvacı,2002: 156).

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 (Arnavut,2007: 8).

Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Performans, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirmesi olarak da tanımlanabilir (Tamam,2005: 8) .

Performans, örgütlerde yöneticiler açısından önemli bir konudur ve işgörenin çalışma davranışının bir sonucudur. Performans, işgörenin ya da grubun, ilgili oldukları birimin ve örgütün amaçlarına, niteliksel ve niceliksel katkılarının toplam ölçüsü olarak tanımlanabilir. Bu nedenle, bireysel iş performansı örgüt açısından önemlidir. Bireysel anlamda işgörenlerin performanslarının güçlü ya da zayıf olmasından, örgüt de etkilenecektir. Örgütün performansını yükseltmek yöneticinin görevi olduğuna göre, işgörenlerin performanslarını da yükseltmek yöneticinin sorumluluğundadır (Akçakanat,2009:4).

Yapılan tanımlar ışığında, performans kavramının tanımını, belirlenen koşullara göre, bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün, işi amacına yönelik olarak gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşünce türünde elde edilen ürünler şeklinde özetlemek mümkün olabilecektir.

1.4.2. Performans Yönetim Sistemi

Performans yönetim sistemi, iş yerinde çalışanı teşvik etmek, geliştirmek, verimliliğini artırmak ve ödüllendirmek amacıyla yapılan ölçme değerlendirme süreci olarak tanımlanır (Mathis,2002: 89).

Performans Yönetim Sistemi, performansın planlanması, değerlendirilme ve geliştirilmesi aşamalarından oluşmaktadır. Bu aşamaların gerçekleştirilmesi için performansın hangi kriterlere göre, kimler tarafından ve hangi yöntemler kullanılarak planlanacağı, değerlendirileceği ve geliştirileceği belirlenmektedir. Performans kriterleri, standartları, değerlendirilenler ve performans yöntemleri belirlenerek performans

yönetim sistemi oluşturulmaktadır. Performans Yönetim Sistemi oluşturulurken dikkat edilmesi gereken en önemli husus, değerlendirenlerin, değerlendirilenlerin, organizasyonun ve işçi sendikalarının sistemden beklentilerinin belirlenmesidir (Dilsiz,2006: 46).

Performans Yönetimi, çalışanla yönetici arasında çok yönlü ve sürekli iletişime dayanan, karşılıklı beklentileri belirleme ve görüş birliğine varma amacı taşıyan bir ortaklıktır. Çalışanların yapmaları gereken işleri, gerektiği gibi yapmalarını sağlayan bir sistemdir. Yılda bir kez, yalnızca düşük performans görüldüğünde, form doldurularak, insanları daha fazla ve hızlı çalışmaya zorlamak için gözdağı vermek değil, kapsamlı bir süreçtir. Performans Yönetim Sistemi aslında bir iletişim modelidir. Çalışanlar tarafından cevaplanabilecek, “Benden ne beklenmelidir?”, “Nasıl yapıyorum?”, “Gelecekte ne yapmam gerekir?”, “Daha iyisine ihtiyaç duyduğumda nelere yardım ederim?” tarzında sorular, işletme içinde, performansı istenen boyutlarda gerçekleştirebilmek için nesnel ölçütler sunar. Temel olarak, performans yönetim süreci, organizasyonun performansını yönetmek için çeşitli sistemleri nasıl kullandığını tarif eder. Bu sistemler; strateji gelişimi ve yeniden gözden geçirme; yönetim muhasebesi; hedeflerle yönetim; finansal olmayan performans kriterleri – gayri resmi; finansal olmayan performans kriterleri – resmi; teşvik/prim planı; personel değerlendirme ve yeniden gözden geçirmeyi içerir; fakat bunlarla sınırlı değildir (Çetin,2006: 75-77).

Performans değerlendirme kavramını statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de, dinamik bir süreç olarak ele alarak, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem, günümüzde Performans Yönetim Sistemi olarak adlandırılmaktadır (Özsoy,2005: 5).

Performans yönetim sistemi, gerçekleştirilmesi beklenen organizasyonel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini artırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir. Performans yönetim sistemi, çalışan ile performans yöneticisinin birlikte gelişme

amaçlarını tartışmalarına ve bu amaçlara ulaşmak için ortak bir plan yapmalarına ortam yaratmaktadır. Gelişme planları, organizasyonun amaçlarına ve çalışanın mesleki gelişmesine birlikte katkıda bulunmadır. Performans yönetimi, dar anlamda çalışanların değerlendirilmesi, derecelendirilmesi, ücretlendirilmesi ve geliştirilmesi sürecinin alt yapısını oluşturan bir insan kaynakları fonksiyonu olarak görülebilir. Ancak, gerçekte, performans yönetimi, “Hedeflerle Yönetim” anlayışıyla özdeştir. Çalışanların işe odaklanması, yeteneklerinin geliştirilmesi ve adanmanın sağlanması için amaçların belirlenmesi ve bunlara ne oranda ulaşıldığının ölçülmesidir (Barutçugil,2002: 125 126).

Performans yönetimi ortak sisteme hedef belirleyip performans değerlendirme ve geliştirme sürecini içerir. Performans yönetiminde amaç; çalışanın, performansı ile şirketin stratejik amaçlarına destek sağlamaktır. Performans yönetimi ile çalışanın ve yöneticinin hedefi tanımlanır, yeteneklerini geliştirir, değerlendirilir ve şirketin amacına ulaşmasında çalışanın performansına olan katkısı vurgulanır (Dessler,2005: 310).

Performans yönetimini, örgütü istenen amaçlara yönetmek 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 tanımlanmaktadır (Arnavut,2007: 9).

Performans yönetimi, farklı yönetim kuramları içerisinde ifade edilmesine karşın, bağımsız ve özel bir yönetim sistemi olarak ortaya çıkışı 1980’lerin sonlarına ve 1990’ların başlarına karşılık gelir. İşgörenlerin örgüt içinde basit bir işgücünün ötesinde bir değer olarak kabul edilmesi, güdülenmesi, karar alma süreçlerine katılımı, işgörenlerin ve örgütün sürekli geliştirilmesine ilişkin felsefesiyle performans yönetimi sadece bir yaklaşım olmanın ötesinde içinde sistemlerin tasarlandığı ve geliştirildiği alternatif bir yönetim felsefesi olarak doğmuştur. Performans yönetim sistemi basitçe, bir yapı içerisinde bir grup etkinliği içeren süreçler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Bu yapı içerisinde performans yönetimi işgörenlerin işteki performanslarını ifade eden “Ne yaptı?” ve “Ne kadar yaptı?” sorularına verilecek yanıtlardan daha fazlasını içerir. Performans yönetimi; geri bildirim, gelişme ve belgeleme gibi amaçları bünyesinde barındıran karmaşık bir süreçtir. Örgütlerdeki performans yönetim sistemlerini yapılandırırken bireyler ve süreçler üzerine ayrı ayrı odaklanılır. Bu kavramsallaştırma

performans yönetiminin önemli ve ayırt edici sistemsel bir özelliğidir. Performans yönetimine ilişkin bir başka tanımlama ise işgören – yönetici iletişimi üzerine odaklanır. Bu tanıma göre performans yönetimi işgören ve yöneticisi arasında ortak beklentilerin ve anlayışın açıkça ortaya koyulduğu kesintisiz devam eden bir iletişim sürecidir. Bu tanım işgöreninin performansının yönetiminin ancak işgörenle beraber yapılacağı gerçeğine dayanır. Bunun temel nedeni, performans yönetiminin, bireyin örgütsel amaçlara ilişkin üreteceği çıktıları işgöreni dışarıda bırakarak tek başına değerlendirmek yerine gerçekleştirilmesi gereken performansı işgören, yönetici ve örgütün amaçlarının bir bütün olarak algılanması ve buna ilişkin bir işbirliğini öngörmesidir. Bu anlamda performans yönetimi, yönetici ve işgören arasında iki yönlü kesintisiz devam eden bir iletişim, beraber öğrenme ve geliştirme süreci olarak tanımlanabilir. Bu tanımlar çerçevesinde, performans yönetiminin, özellikle işgören - yönetici iletişimi süreci üzerine odaklandığı söylenebilir. Bu süreçte; işgörenin yerine getirmesi beklenen temel işlevlerin neler olduğu, işgörenin örgütün amaçlarına ne biçimde katkıda bulunacağı, ‘iş iyi yapmak’ ifadesinin somut biçimde ne şekilde tanımlanacağı, işgören ve yöneticisinin bir araya gelerek işgörenin var olan performansını nasıl geliştirecekleri, iş performansını nasıl ölçüleceği, performansın önündeki engeller ve be engellerin nasıl kaldırılabilceği ortaya konur (Boyacı,2006: 14-17).

Performans yönetimi, öncelikle bir süreçtir ve bu sürecin başarısı güçlü bir yönetim anlayışını gerektirir. Performans yönetimi sürecinin etkili şekilde yönetilmesi, yetenekli ve becerikli işgörenlerin enerji ve çabalarından gerekli biçimde yararlanılmasına yardımcı olabilir. Bu nedenle işgörenlerin performanslarının yönetimi, tüm örgütler için önemli bir öncelik haline gelmiştir. Bu gereklilik eğitim örgütlerinde de kendini hissettirmiştir. Gelecekte başarılı olacak örgütler, sahip oldukları insan kaynaklarına daha fazla önem vermeleri gerektiğini şimdiden anlayan ve bu doğrultuda gerekli politika ve stratejileri belirleyip uygulayanlar olacaktır. Bu amaçla, genelde tüm örgütler, özelde ise eğitim örgütleri performans yönetiminin ne anlama geldiğini ve nasıl kullanabileceğini öğrenmelidirler. Performans yönetimi, bir işgören ile onun en yakın denetçisi arasında gerçekleşen, ortaklığa dayalı, etkileşimsel, sürekli bir iletişim sürecidir. Bu süreç, işgörenden yapması beklenen temel iş fonksiyonlarına, işgörenin yaptığı işin örgütün hedeflerine nasıl katkıda bulunacağına, bir işi iyi yapmanın somut

terimlerle neyi ifade ettiğine, işgörenin performansını oluşturmak, güçlendirmek ve geliştirmek amacıyla işgörenin ve denetçinin ortaklaşa nasıl çalışacaklarına, iş performansının nasıl ölçüleceğine, performans engellerinin tanımlanmasına ve bu engellerin iyileştirilmesine ilişkin açık beklentilerin ve karşılıklı anlayışın oluşmasını içerir (Çalık,2003: 11-12).

Performans yönetimi, uzlaşılan amaçlarla ilişkili olarak performansın incelenmesinin, geri bildirim ve hedef belirlemenin önemini ortaya koyan, yönetim biliminin belli bir alanıdır. İşgörenlerin çalışma davranışlarını ve ürünlerini tanımlama, değerlendirme ve güçlendirme noktasında bütünleştirilmiş bir süreçtir. İyi geliştirilmiş performans yönetim süreci, örgütleri bu öğeler olmaksızın örgüt tasarımını yapmamaya yönlendirir.

Performans yönetim sistemini tüm bu tanımlar çerçevesinde, özellikle belli bir süreç içerisinde işgören ile yönetici arasındaki iletişimidir. Önemli olan çalışanın geliştirilmesi, desteklenmesi, verimliliğin artırılması ve örgütün hedeflerine ulaşılmasını sağlamaktır. Böylelikle, gelecekte başarılı olacak işgören ile yöneticinin performanslarının nasıl geliştirileceği, herhangi bir engel karşısında ne yapacağı, performanslarının nasıl ölçüleceğini kapsayan bir sistem olarak tanımlayabiliriz.

1.4.3. Performans Yönetim Sistemi Amaçları

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

Örgütlerde performans yönetiminin uygulanmasının bazı nedenleri vardır. Bunlar:

- İşgörelere geri bildirim ve destek sağlamak.
- Mükemmel performans sergileyen işgörelere yetiştirmek ve böylece de performansı yüksek bir örgüt oluşturmak.
- İşgörelere performansının belirlemek ve geliştirmek.
- İşgörelere eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirlemek.
- Hem kariyer geçiş planlaması hem de başarı puanlaması için merkez noktası ya da mekanizması oluşturmak.

- Örgütün stratejik planı doğrultusunda performans geliştirmek ve ilerletmek.

Performans yönetiminin amaçları aşağıdaki şekilde belirtilmektedir:

- İşgörenlerin, halihazırda yapmakta oldukları işleri daha iyi yapabilmeleri için, mevcut yeterliliklerinin değeriendirilmesini ve geliştirilmesini sağlamak.
- İşgörelere gelecekte üstlenecekleri yeni görevler için yeni yeterlikler kazandırmak.
- Örgütsel hedeflerle, işgören hedeflerini bütünleştirmek.
- Yöneticilere, örgütün iş hedefleri ile bu hedeflerin bölüm ve birey hedeflerine dönüşümünü işgörelere aktarmak amacıyla gereken iletişim ortamı yaratmak.
- İşgörelere, yöneticiler ve müşterilere yapılacak işin sonuçlarının ölçülmesi için gerekli performans ölçüm kriterlerini vermek.
- Ücret yönetimi, işgören seçimi, kariyer planlama, bireysel gelişim planları ve örgütsel yedekleme planları arasında bağıntı kurmak.
- Performans sonuçları, kendi kendini değeriendirme, geri bilgi akışı ve gelişim arasında tutarlı ve gerçekçi bir geçiş ağı oluşturmak.
- Örgüt yönetimine, işgörenlerin performanslarının örgütün bütünsel gelişimine destek olması için imkan sunmak.

Bu tanımların sonucunda, performans yönetimini genel amacı, işgörenlerin hem bireysel olarak hem de takım halinde örgüt süreçlerinin ve kendi bilgi becerilerinin sürekli gelişimini sağlayabilecekleri bir kültür oluşturmak, örgütün performansında süreklilik özelliğı taşıyan özellikler oluşturmağıdır (Çalık,2003: 15-17).

Performans yönetim sisteminin organizasyonların daha etkin çalışmasını sağlayan bir dizi amaçları bulunmaktadır. Bu amaçlar yönetsel amaçlar, geliştirmeye yönelik amaçlar ve araştırmaya yönelik amaçlar olmak üzere üç ana grupta toplanabilir.

Yönetsel amaçlar; ücretlendirme, yükseltme, transfer, işten çıkarma gibi yönetsel kararların oluşturulmasında ortaya çıkmaktadır. Geliştirmeye yönelik amaçlar, kariyer planlamasında, eğitim-geliştirme programlarının hazırlanmasında, danışmanlık ve

rehberlik desteğinin verilmesinde, güçlü ve güçsüz yönlerle ilgili geribildirimde bulunmasında öne çıkmaktadır. Araştırmaya yönelik amaçlar ise iş tatmininin ve motivasyon düzeyinin belirlenmesinde, gelecekteki hedeflerin saptanmasında, performans düzeyini etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılmasında ve çalışanın performansı ile organizasyonun amaçları arasındaki ilişkinin incelenmesinde gündeme gelmektedir.

Performans yönetiminin üç ana grupta toplanan amaçları daha ayrıntılı olarak şu şekilde sıralanabilir:

- Organizasyonel hedeflerin açık tanımlanmış bireysel hedeflere dönüştürülmesi.
- Hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan performans kriterlerin belirlenmesi.
- Belirlenen kriterlere göre çalışanların zamanında ve adaletle değerlendirilmesi.
- Çalışanlardan beklenen performans sonuçlarıyla gerçekleşen başarının karşılaştırılması ve değerlendirilmesi.
- Yönetici ve çalışan arasında etkin bir iletişim ve anlayış ortamının yaratılması.
- Performansın geliştirilmesi için yönetici ve çalışanın ortak çaba harcaması.
- Çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi.
- Organizasyonun ve çalışanın güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanması.
- Geribildirimle çalışanların desteklenmesi ve motivasyonlarının artırılması.
- Eğitim-geliştirme ve kariyer planlama için yönetime gerekli bilginin sağlanması (Barutçugil,2002: 126 -127).

Performans yönetim sistemi, örgütün bütününe ve işgörenlere dönük planlama başta olmak üzere, geri bildirim, geliştirme, değerlendirme, bütçeleme, ödüllendirme ve işe son verme gibi çeşitli alt süreçlerin yönetilmesinde bütüncül bir amaç sistematığı sunar (Boyacı,2006: 17).

Özetle performans yönetim sisteminin amacı, çalışanın potansiyelini geliştirmek, artırmak, değerlendirmek, ödüllendirmek ve geri bildirim sağlayarak çalışanların ve örgütün hedefleriyle ilişki kurarak süreçlerin yönetilmesini sağlamaktır.

1.4.4. Performans Yönetim Sistemi Özellikleri

Performans yönetim sistemi uygulanan organizasyonların sahip oldukları ayırt edici özellikler şunlardır (Çetin,2006: 78):

- Tüm çalışanlara açıklanan görev tanımları vardır.
- İş planları ve bu planları başarmak için uygulanan süreç hakkında düzenli olarak bilgilendirme yapılır.
- Toplam kalite yönetimi ve performansa dayalı ücretlendirme politikaları yürütülür.
- Beyaz yakalılar ve işçilerden çok, kıdemli yöneticilerin performanslarına odaklanılır.
- Performans gereksinimlerinin anlatılmasında, resmi değerlendirme süreçleri ve CEO sunumları, bir yol olarak kullanılır.
- Düzenli olarak performans değerlendirme çıktılarını temel alır.
- Performans değerlendirme sonuçları ücretle ilişkilendirilir

Performans yönetim sisteminin özellikleri ve içeriği, örgütün özel ihtiyaç ve koşullarına uyumlu, stratejik ve hedeflerini içerir nitelikte olmalıdır. Bu niteliklere sahip olmaması durumunda, örgütsel yapıda çatışma kaçınılmaz hale gelir. Gerektiğinde örgüt kültürünü ve yapısını yeniden şekillendirebilmelidir. Değişmenin kaçınılmaz ve süreklilik özelliği dikkate alındığında, performans yönetimi, bu değişimi, örgüt kültüründen başlayarak ve sürekli gelişe, değişen örgüt kültürü yaratarak başarabilir. Örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi için; bu hedefler açık, anlaşılır ve uygulanabilir olmalıdır. Tamamen gerçeklerden uzak, ütöpik ve ayakları yere basmayan hedefler, işgörenlerin gözünde inandırıcı olmayacaktır.

Performans yönetiminin bir örgütün, bir işgörenin amaçlarını gerçekleştirmesi olarak düşünmek gerektiğini belirtmektedir. Etkili bir performans yönetim sisteminin bir örgütün alacağı kararlarda, çalışmalarında ve kaynakların dağıtımında köşe taşı olduğunu ileri sürmektedir. Performans yönetim sisteminin ise şunları içerdiğini ifade

etmektedir: örgütün bütün amaçlarıyla bağlantılı durumları analiz etmek. Bütün işgörenlerin becerilerini, amaçlara uygunluğa göre analiz etmek. İşgörenlerle açık bir iletişim kurmak. İşgörenlerin en iyi performansını tanımlamak ve performansını artırması için ihtiyaç duyduğu alanları belirlemek. Performans yönetim sistemi, sürekli gelişme ve öğrenen örgüt felsefesine dikkat çeker. Yılda bir kez yapılan subjektif değerlendirme yerine yıl boyunca objektif değerlendirme ve geliştirme uygulamalarını tercih eder. Performans yönetiminin sadece yöneticilerin değil herkesin işi olduğunu vurgular. İşleyişi, hedeflerin belirlenmesi süreci ile başlayıp yönlendirme/geribildirim ve değerlendirme ile devam eder ve gelişim planlaması ile son bulur (Çalık,2003: 19 -20).

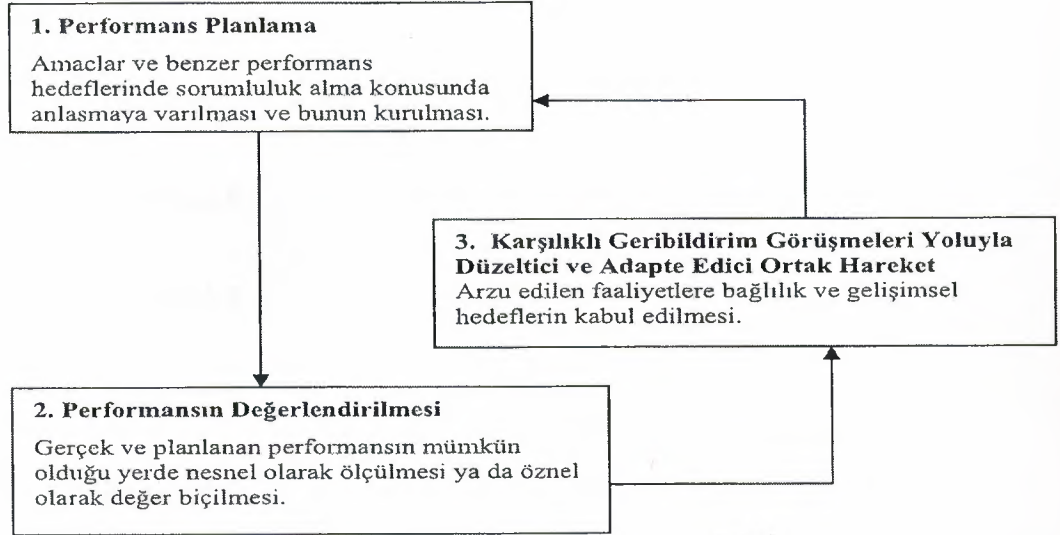
Performans yönetimi, “kendini yönetme” üzerine yoğunlaşır. İnsanlara yardım edilerek ve rehberlik yapılarak gelişmeleri teşvik edilir ve örgütteki insanlar bu konuda yöneticilere ve örgüte gereksinim duyarlar. Performans yönetimi ile uzlaşılan amaçlara yönelik olarak gerekli becerilerin kazandırılması bağlamında eğitime duyulan gereksinim açıkça ortaya çıkar. Bu süreçte işgörenler geribildirim elde eder, performansları incelenmiş olur, rehberlik ve danışmanlık hizmetleri almış olurlar. Performans yönetim süreci, yöneticinin işgöreninden görev çerçevesinde beklentilerinin net ve açık bir biçimde farkında olması, işgörenine daha yapıcı ve daha objektif geri bildirimler vermesi, daha etkin rehberlik yapması, kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını daha etkin planlaması, astlarıyla ilişkilerinin daha verimli olması yönünde önemli katkılar sağlar. Performans yönetimi, hedef belirlemeyi, performans değerlendirmeyi ve ödül sistemlerini kapsar ve işgören bağlamında iş stratejileriyle ilgili olarak işgörenin çalışma davranışlarını ayarlar. Hedef belirlemeyi, performans değerlendirmeyi, ödül sistemlerini, işgören çalışma davranışını, iş stratejisiyle, işgören katılımıyla ve işyeri teknolojisiyle güç birliği yapılmasını gerektirir (Helvacı,2002: 157).

1.4.5. Performans Yönetim Sistemi Aşamaları

Performans yönetim sistemi; bireysel performansın planlanması, bireysel performansı değerlendirebilmek için gerekli kriterlerin belirlenmesi, organizasyona uygun olarak belirlenen yöntemlerle performansın değerlendirilmesi, değerlendirilen bireye performansına ilişkin geribildirim sağlanması ve mevcut performansını geliştirebilmesi için kişinin desteklenmesi ve yönlendirilmesi, performans değerlendirme

sonuçlarının ücretlendirme, eğitim, kariyer yönetimi ve işten ayırma gibi bireye ilişkin kararların alınmasında temel oluşturması gibi önemli unsurları içerir.

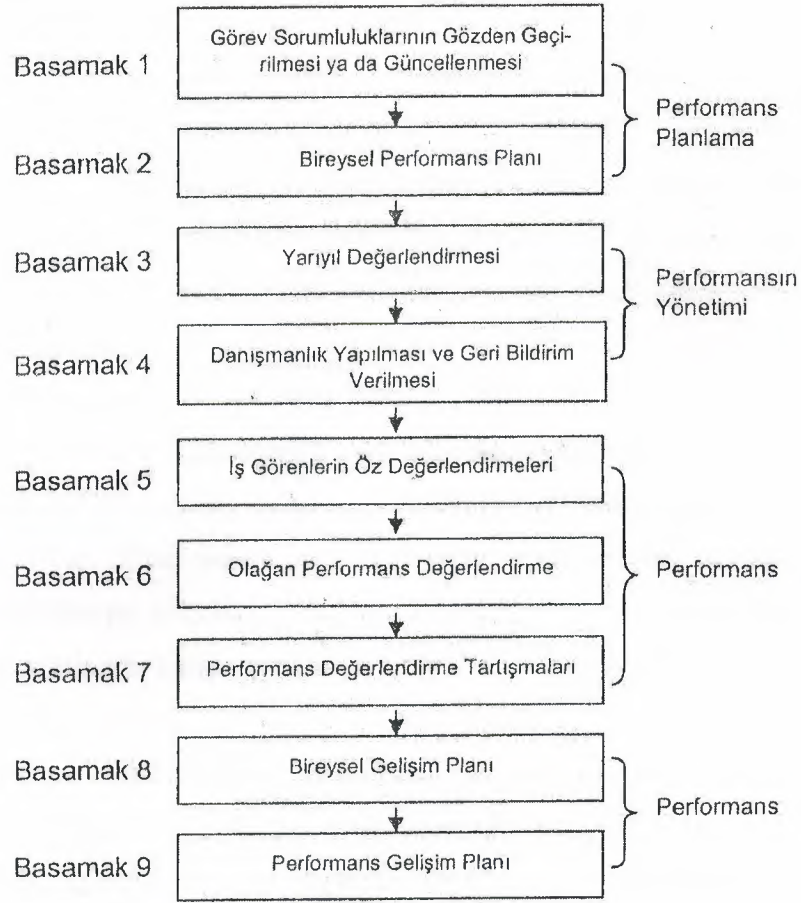
Performans yönetimi bir anlamda adım adım ilerleyen aşamalar bütünüdür denilebilir. Performans yönetimini anlayabilmek için bu aşamaları tek tek gözden geçirmek gerekmektedir. Her adım bir öncekinin gelişimine göre yönlendirilir. Yani belirli standartlara bağlı kalınan, çizgisel işleyen bir süreç değildir.



Şekil 1

Şekil 1’de performans yönetiminin aşamaları performans planlama, performans değerlendirme ve karşılıklı geribildirim görüşmeleri yoluyla düzeltici ve adapte edici ortak hareket şeklinde verilmiştir. Bu modelde performansın planlaması aşamasında iletişim toplantıları öngörülmüştür. Geribildirim ve performans geliştirme süreçleri de tek isim altında toplanarak son aşamada yer almıştır (Çetin, 2006: 83-85).

Performans yönetim programının başarısından emin olmak için bütün yöneticilerin ve işgörenlerin performans yönetimi sürecine ait basamakları uygulamaları örgütün geleceği açısından faydalı olabilir. Aşağıda verilen basamaklardan her biri performans yönetim süreci içinde bir önceki basamakta kazanılan bilginin üzerine yapılandırılmaktadır.



(Çalık,2003: 24-25)

1.5. Performans Değerlendirme Tanımı ve Önemi

Değerlendirme, ölçme sonuçlarını bir ölçüte vurarak ölçülen nitelik hakkında bir değer yargısına varma sürecidir. Değerlendirme süreci iki konuyu saptamaya çalışmalıdır. İç ve dış müşterilerin bireysel gereksinimlerini kurum ne ölçüde gerçekleştirebiliyor? ve kurumun stratejik misyon ve hedefleri ne kadar gerçekleştirebiliyor? (Tamam,2005: 8)

Performans değerlendirme ile kişinin herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmaları kast ediyoruz. Etkinlik düzeyi ve başarıyı ölçmek oldukça zor bir iştir. Bu zorluğun başlıca nedenleri, söz konusu olanın, bir insana yönelik değerlendirme olmasıdır. Diğer bir zorluk ise performans veya başarının sübjektif bir kavram olmasıdır. Ancak sübjektifliğine ve insan yönelik bir değerlendirme olmasına rağmen performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez

uygulamalarından biridir. Performans değerleme kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleriyle gözden geçirilmesi. Kişilerin gerek kendi kendilerini gözden geçirmeleri gerekse kurum tarafından zaman zaman gözden geçirilmesi, işgal ettikleri rolün gereklerini ne düzeyde yerine getirdiklerini görmek bakımından önemlidir (Fındıkçı,2006: 297, Dilsiz, 2006:17, zsoy,2005: 3, Kaynak, Bülbül,2008: 270).

Biz, bütün insanlar birbirinden farklıyız. Böylece her kişi işini farklı şekilde yapar. Kim daha yüksek performansla işini gerçekleştirirse promosyon ve maaş artışı almaya hak kazanır. Bu nedenle standartlara uygun olarak çalışanların performanslarını ölçmek doğru olur. Tüm performans değerleme sistemlerinde yapılan ortak hata, çalışanların birbirleriyle karşılaştırılmasıdır. Tartışma yöntemi kullanılarak düşünceleri karşılaştırmak yapılabilir ancak; çalışanları her zaman birbirleriyle karşılaştırmak uygun değildir (ığır,2006: 5).

Performans değerlendirme çalışanların iş performansının belirlenmesi için iletişim ve ideal gelişme planı oluşturma sürecidir (Byars,2000: 275).

İşi değil, işgöreni ve onun başarısını ya da işteki başarısızlığını değerlendiren performans değerleme tekniğinin bazı kaynaklarda “başarı değerlemesi”, “yetkinliğin ölçümü”, “verimliliğin değerlendirilmesi”, “alışanın değerlendirilmesi” ya da kamu kuruluşlarında olduğu gibi, “tezkiye”, “sicil” gibi isimler şeklinde kullanıldığın tanık olunmaktadır (Sabuncuğlu,2005: 184).

Performans değerlendirmesi; gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, gerek hatalar ve gerekse başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına ve eğitim-gelişmeye olanak sağlayan dinamik bir sistemdir. Performans değerlendirmesi bir başka açıdan, bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlak durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın organizasyonun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç olarak tanımlanmaktadır. Performans değerlendirme, bir yöneticinin, önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve lme yoluyla, işgörenin işteki performansını değerlendirmesidir. Bu değerlendirme sonucunda yöneticiler gelecekle ilgili projeksiyonlarını daha başarılı biçimde yapabilirler. Örgüt

amaçlarını gerçekleştirmede ve amaçlara ve bireysel katkıların neler olduğunu belirlemede performans değerlendirmenin önemi yadsınamaz (Çalık,2003: 26).

Performans değerlendirme, çalışanların işlerini ne kadar iyi gerçekleştirdiklerini değerlendirme işlemi ve daha sonra bu konuda çalışanla bilgi alışverişi içerisine girmektedir. Değerlendirme aynı zamanda çalışanların sayısı, çalışanı değerlendirme, performans incelemesi, performans değerlendirmesi ve sonuç değerlendirmesi ile ilişkilidir. (Mathis, Jackson,2002: 93).

Performans değerlendirmesi, performansı geliştirme, eğitim ihtiyaçlarını saptama, kariyer yönetimi ve ödül sistemlerini uygulamak için çok önemli bir veri toplama sistemidir. Performans değerlendirmesinin niçin gerekli olduğu konusunda yapılan araştırma şu sonuçları vermiştir: eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının saptanması, süre giden performansın gelişmesine katkıda bulunmak, geçmiş dönemdeki performans gözden geçirmek, geleceğe yönelik potansiyel ve terfi durumlarını değerlendirmek, kariyer planlama konusundaki kararlar yardımcı olmak, performans hedeflerini saptamak ve ücret düzenlemelerini ya da yapılacak zamları ayarlamaktır (Taman,2005: 8, Özsoy,2005: 3, Helvacı,2002: 158, Taşdan, Oğuz,2007: 89, Bayram,2006: 49).

Çalışanın performans eksiklerini gidermek için yönetici geribildirim, geliştirme ve teşvik sağlar. Hedef, performansı ilerletmek olmalıdır (Dessler,2005: 310).

Örgüt amaçlarını gerçekleştirmede ve amaçlara bireysel katkıların neler olduğunu belirlemede performans değerlendirmesi son derece önemlidir. Yapılan değerlendirme sayesinde, örgütler içerisinde çok yönlü iletişim tesis edilerek kişisel gelişim sağlanmakta ve örgütsel gelişime katkıda bulunmaktadır. Kurumlar performans değerlendirme ölçütlerini hedeflerine ulaşıp ulaşmadıklarını kontrol etmek ve değerlendirmek için kullanılmaktadırlar (Akçakanat,2009: 6).

Performans değerlendirme, örgütün amaçları doğrultusunda işgören işteki başarısını, tutum ve davranışlarını, hatalarını değerlendirmedir. Yapılan değerlendirme ile örgüt ve işgören arasında bilgi alışverişi sağlanır. Bu sayede eğitim ihtiyaçlarını belirlemeye, performansı geliştirmeye, kariyer yönetimine ve ödül sisteminin uygulanmasında yarar sağlar.

Performans değerlendirmenin yönetim, örgüt ve çalışan açısından önemi şu şekilde açıklanmaktadır.

1.5.1. Performans Değerlemenin Stratejik Yönetim Açısından Önemi:

- Performans değerlendirme öncelikle herhangi bir stratejinin hayata geçirilmesi için gerekli bireysel davranış ve sonuçları belirlemede görev alır. Değerlendirme sistemleri, stratejilere uygun kriterlerin kişilere aktarılmasının yanı sıra bu tür davranışların örgütün söz konusu yaşam evresinde niçin önemli olduğunun anlaşılmasında da yardımcı olur. Yani, stratejilerin daha net anlaşılması ve benimsenmesinde de değerlendirme sistemleri etkilidir.

- Stratejilerin gelişmesi ve kolaylıkla uygulanmasını sağlamak açısından performans değerlendirme, diğer yönetsel kararların (örneğin terfi, eğitim, ücretlendirmeye ilişkin kararlar) etkili bir şekilde alınmasına olanak sağlar.

- Performans değerlendirmenin diğer bir önemi de insan kaynağına ilişkin stratejik veri üretmesidir. Değerlendirme sonuçlarına dayalı olarak örgütler, var olan ve gelecekte ihtiyaç duyulacak insan gücüne ilişkin veriler sağlayabilirler.

- Performans değerlendirme yeni stratejilerin formüle edilmesi/ oluşturulmasında da önemli bir potansiyele sahiptir. Konunun bu yönü yapılan araştırmalarda stratejilerin uygulanması yönü kadar ele alınmamıştır. Özellikle geleneksel olmayan, çalışanların dönemsel hedeflerle değerlendirildiği sistemlerde, hedef belirleme sürecinin örgütler için yeni stratejiler oluşturulmasında önemli derecede katkı sağladığı belirlenmiştir.

1.5.2. Performans Değerlemenin Örgüt Açısından Önemi:

Başarı değerlendirmesi aynı zamanda bir yönetim ve geliştirme aracı olup, var olanla olması gerekeni karşılaştırmaya, başarıya engel olan etkenleri saptamaya, gerekli önlemleri almaya dayanan ve çalışan ile örgütü geliştirmeyi hedefleyen bir denetim aracıdır. Dolayısıyla başarı değerlendirme bireysel ve örgütsel gelişmenin gereklerini saptayan, potansiyeli ortaya çıkaran, örgütün sürekli ve verimli olmasını sağlayacak temel verileri sunan önemli bir yönetim faaliyetidir. Bu yönüyle de örgüt için önemi büyüktür.

1.5.3. Performans Değerlemenin Çalışan Açısından Önemi:

Değerlendirme, çalışanın işinde ne seviyede başarılı olduğunun belirlenmesi ve ideal bir gelişme planı hazırlamak üzere bunun çalışana iletilmesi sürecidir. Başarı değerlendirmesi çalışanlarda, kendileri hakkında ne oldukları ve ne olabilecekleri duygusunu geliştirerek, yetenek ve etkinliklerini artırmalarını sağlamaktadır. Ancak bu noktada bilme isteği ile bilme korkusu ilişkisi gözden kaçırılmamalıdır. Çalışanların kendileri hakkında nasıl bir değerlendirme yapıldığını bilmek istemelerinin yanında, başarılarının diğer çalışanların başarılarının altında kaldığını ya da objektif kriterler içerisinde değerlendirilmediklerini öğrenmeleri durumunda hata yapma olasılığı artacağı gibi, motivasyonun azalması, yapılan değerlendirmeyi kabul etmekte direnç gösterme gibi durumlar da ortaya çıkabilecektir (Pehlivan, 2008: 27-29).

Performans değerlendirmesi, organizasyon açısından önem taşıdığı kadar çalışan açısından da değer taşır. Çalışanlar, özellikle başarılı olanlar, çalışmalarının karşılığını görmek isterler. Bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışan bir kişi, düşük performanslı ve işe karşı ilgisiz davranan bir kişiyle aynı şekilde değerlendirildiğini gördüğünde, moral bozukluğu yaşayacak ve giderek çalışma isteksizliği artacaktır. Öte yandan, yapılan değerlendirme sonucu ile çalışan eksiklerini görme fırsatı bulacağından bunları giderme ve yetenekleri geliştirme olanağı kazanacaktır. Bu açıdan bakıldığında, performans değerlemesi bir bakıma, çalışanı işe yöneltme ve özendirme aracı olarak da nitelendirilebilir. Özellikle daha çok çalışma ve yeteneklerin daha verimli biçimde kullanılması halinde çalışanların ekonomik ve psikolojik anlamda ödüllendirilmesi işe özendirmeyi daha kolaylıkla sağlayabilecektir. Ayrıca, objektif ölçütlere göre uygulanan bir performans değerlendirmesi çalışanda yüksek moral ve organizasyona moral duygusu yaratacaktır (Barutçugil, 2002: 178-179).

1.6. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Performans değerlendirmesi, örgütlerde birçok amaca hizmet eder (Taşdan, Oğuz, 2007).

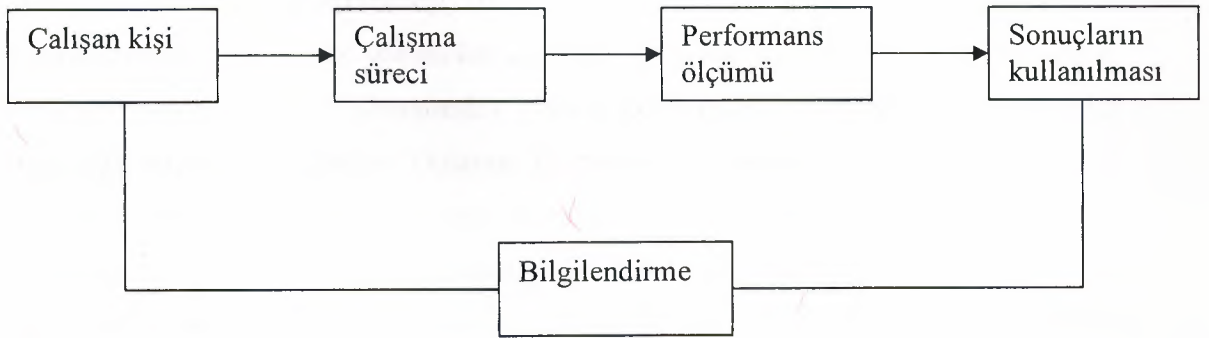
- Çalışanın mevcut potansiyeli ile daha fazla sorumluluk, şimdi ve gelecekteki potansiyeli arasında fark oluşturabilmek için çalışana gereken kılavuzu sağlamak (Armstrong, 1988:166, Çetin,2006: 30).
- Çalışanın performans düzeyine göre ücret artışı ve ödül düzeyine karar verilmesine yardımcı olmak ve başarıyı bu yolla özendirmek (Armstrong,1988: 166, Barutçugil, 2002, Fındıkçı,2006: 293, Dildiz,2006: 31,Sabuncuoğlu,2005: 186).
- Yöneticiler, işgören için yaptıkları değerlendirmeleri, işgören hakkında verilen kararlar için kullanırlar (Taşdan, Oğuz,2007).
- Performans değerlendirme ile işgören eğitim ve yetiştirme ihtiyaçları belirlenir, işgörenlerin yetersiz oldukları ancak hizmet içi eğitimle düzeltilebilecek beceri ve yetenekleri ortaya konulur. Eğitim ve geliştirme programlarının etkililiği, işgörenlerin performanslarına bakarak belirlenebilir (Taşdan, Oğuz,2007). Çalışanın güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek performansını geliştirmek için uygun ortam sağlanır. (Armstrong, 1988:166, Dilsiz,2006: 31).
- Performans değerlendirme örgütün işgöreni nasıl gördüğüne ilişkin geribildirimler de sağlar (Taşdan, Oğuz,2007, Çetin,2006: 30, Boyacı,2006: 27).
- Çalışan ve onun işi hakkında doğru bilgi elde etmek.
- İyileştirme için fikirler ve fırsatlar yaratmak.
- Çalışanların verimliliğini ve iş tatminini artırmak.
- Beklentiler konusundaki belirsizlikleri ve endişeleri azaltmak.
- İyi performansı geliştirmek ve daha da geliştirmek.
- Kötü performansı belirlemek, nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak, başarısız çalışanın durumunun yeniden gözden geçirilmesini istemek (Boyacı,2006: 27, Sabuncuoğlu,2005: 186).
- Çalışanların odaklanmasını sağlamak.
- Yönetim becerilerini geliştirmek.
- Çalışanlar arasındaki ilişkileri gözden geçirmek ve düzelterek grup çalışmasını artırmak.
- Yönetici ile çalışan arasındaki iletişimi artırmak ve işin amacı bakımından belli bir anlatış düzeyine ulaşmalarını sağlamak.

- Çalışanın iş hakkında ilgi duyduğu konuları saptamak ve bu ilgi ile örgütün amaçları arasında bir uyum sağlamak (Barutçugil,2002:182).
- İnsan kaynağına ilişkin stratejik veri üretilir.
- Test değerlendirilmelerinde bir kriter olarak kullanılır (Çalık,2003: 48).
- İnsan gücü planlaması için personel envanteri hazırlamak (Sabuncuoğlu,2005: 185).
- Önemli idari kararların alınmasında “adam kayırmayı” azaltmaktır (Dilsiz,2006: 31).

Yukarıda belirtilen unsurlarla birlikte performans değerlendirmenin amacını; “örgütte çalışanların iyiden kötüye doğru sıralanması değil, örgütsel amaçların astlar tarafından öncelikle anlaşılma ve benimsenme derecesinin ortaya çıkarılması, amaçların herkes tarafından asgari seviyede yerine getirilmesinin temin edilmesi ve herkesin mutlu olduğu dinamik çalışma ortamının sürekli muhafaza edilmesi” şeklinde de ifade etmek mümkündür (Bayram,2006:51) .

1.7. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları

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



Şekil 2

Şekil 2’de de görüldüğü gibi performans değerlemede elde edilen sonuçların yeniden kişiye ulaştırılması 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 sonuçları genel olarak kişilerin kariyer yönetiminde, ücret yönetiminde motive edici diğer maddi ve diğer sosyal özendiricilerin belirlenmesinde, terfi, rotasyon, iş genişletme, işten uzaklaştırma, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi birçok alanda kullanılabilir. 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 aynı şekilde devam etmesi, çalışmaları yetersiz olanların da kendisini geliştirmesi sağlanmalıdır. Performans değerlendirmesi, değerlendirenlerin görüşlerini yansıtır, objektif ve adil olmalıdır ki sonuçlar güvenilir olsun ve sistemden beklenen fayda da sağlanmış olsun (Arnavut,2007: 27).

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanılabileceği bazı alanlar şunlardır:

- Ücret Yönetimi

Buradaki önemli ilke performansı düşük olanların düşük ücret almaları, performansı yüksek olanların yüksek ücret almaları gibi basit bir ilişki kurulmaması gereğidir. Öncelikli amaç yüksek performans ve yüksek başarıyı ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya odaklanmak olmalıdır. Bunun için performansı arzulanan düzeyde olmayanların maaşına ortalama bir artış, performansı yüksek olanların ise daha yüksek bir maaş almaları tercih edilmelidir(Fındıkçı, 2006).

Performans değerlemesi ile yöneticiler personelden kimlerin lokomotif, kimlerin vagon olduğunu tespit ederler. Lokomotifler yüksek performans ve başarıları ile işletmeyi başarıdan başarıya götürürler. Dolayısı ile yöneticiler lokomotiflerin vagonlara göre ayrıcalıklı olarak ek ücret, prim gibi düzenlemeleri ile motive edip bu başarılarının sürekliliğini devam ettirmek zorundadırlar. Eğer bu ayrıcalık göz ardı edilirse lokomotifler de vagonlar gibi olup, başarısında gerileme gözlenecektir(Arnavut,2007: 27). Değerlendirme sonucu ulaşılan bilgi; ücret artışı, ikramiye, eğitim, disiplin/terfi ve diğer yönetsel etkinliklere ilişkin kararların alınmasında kullanılmaktadır. (Palmer,1993:9)

Performansa dayalı ücret sistemi; çalışanları daha iyi çalışma, kabiliyet ve yeterliliklerini geliştirme yönünde motive eder. Başarının, yeterliliğin önemli olduğu hakkında mesaj verir, çalışanları performanslarına ve yeterliliklerine göre ödüllendirmenin adil olduğu görüşünün benimsenmesini sağlar (Pehlivan, 2008:35) .

▪ Kariyer Yönetimi ve Terfiler

Performans değerlendirme sonuçları, kişinin iş başarıları, ilişkileri hakkında veriler içerdiğine göre onun gelecekteki başarılarını tahmin aracı yani kariyer planlaması bakımından da kullanılabilir. Performans değerlendirme sonuçlarına göre başarısı kanıtlanan kişilerin kariyerlerinin geliştirilmesi daha üst yönetim kademelerine hazırlanmaları söz konusu olmalıdır (Fındıkçı, 2006: 338).

Kariyer yönetimi, kişinin kurum içindeki statüsü itibarı ile yükselmeye uygun kişilerin uygun statülere doğru yönlendirilmesi, gerekli hazırlıkların yapılması uğraşıdır. (Arnavut,2007:28)

Performans değerlendirme sonuçlarını, idari yönetim tazminat, promosyon, işten çıkarma ve küçülme gibi uygulamalarda kullanır. Aynı zamanda performans değerlendirme sonuçları, çalışanın güçlü yönlerini tespit, büyüme alanlarını tespit, kalkınma planlaması, yöneticilik ve kariyer planlamasında da kullanılır (Mathis, Jackson, 2002:94).

Terfi kararı verilirken liyakat ve başarı düzeyi ile kıdem esas alınmaktadır. Çoğunlukla kıdemin terfi için daha önemli bir faktör olduğuna inanılsa bile, şimdiki işinde başarılı olan ve bir üst görevin gereklerini yerine getirebilecek ancak kıdemi diğerlerine göre daha az olan çalışanların daha terfi ettirilmesi daha uygundur (Pehlivan, 2008: 32-33).

▪ Stratejik Planlama

Stratejik planlama, hemen her işletmede hatta her sosyal kurumda tepe yönetim veya idare edenler tarafından belirlenen ileriye yönelik varılması planlanan genel amaçları içerir (Fındıkçı, 2006: 339).

Her bölüm kendi hedefleri doğrultusunda elemanları arasında görev dağılımı yaparak ve stratejik planın uygulanmasına yardım ederek bu hedefleri bireysel düzeyde belirlenme ve gerçekleştirilmesi sürecini yürütürler. Böylece, organizasyonun stratejik planları bireysel planlar, hedefler haline dönüşerek, genel amaçlarla bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılır (Dilsiz, 2006: 34)

▪ Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Performans değerleme ile ulaşılan veriler, tüm kurumdaki çalışanların başarıları kadar eksik oldukları, yetersiz oldukları konular hakkında da bilgi verir. İşte bu yetersiz olunan alanlar aynı zamanda birer eğitim ihtiyaı konusudur. Bu bakımdan performans değerleme sonuçlarının tüm çalışanlar düzeyinde ele alınması, kurumdaki genel eksikliklerin, yetersizliklerin görülmesi bakımından önemlidir (Fındıkçı, 2006: 339).

- Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme Gibi Uygulamalar

Performans değerleme ile ulaşılan sonuçların bireysel düzeydeki değerlendirmeleri ile belirli yerde mutsuz olan ancak başka bir görevde başarılı olacağına inanılan personelin rotasyonu için de kullanılması mümkündür. İşini yetersiz gören yetenekli çalışanların işleri zenginleştirilebilir veya işleri genişletilebilir, yeni görev ve sorumluluklar verilebilir (Fındıkçı, 2006: 340).

- Diğer İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Bu süreçte kişiler ile yapılan görüşmeler, formlar doldurulurken kişilerin tepkileri, sonuçlar duyurulurken fısıltı gazetesi ile yayılanlar, insan kaynakları ve yönetim bakımından önemlidir. Performans değerleme sonuçlarının insan kaynakları yönetiminin uygulamalarına ışık tutması sağlanmalıdır (Fındıkçı, 2006: 340).

Performans değerlendirmelerinden elde edilen bilgilerin kullanıldığı alanda eleman seçme ve işe alma yöntemlerinin test edilmesi ve insan kaynakları planlamasının yapılmasıdır (Barutçugil,2002: 180-181).

- Sözleşme Yenileme ve İşten ıkarma

Performans değerleme sonuçlarının kullanıldığı önemli bir alan da sözleşmelerin yenilenmesi veya işten çıkarma kararlarıdır. Gerçekten de bu kararlarda tek etken olmasa da performansı yüksek olan kişiler ile işe devam edilmesi ama belirli sürede sürekli olarak düşük performans gösteren kişiler ile çalışılmaması da doğal bir sonuç olarak değerlendirilmelidir (Fındıkçı, 2006: 337-341).

Performans değerlendirmelerle başarısız oldukları tespit edilen ve bütün eğitim ve iyileştirme çabalarına rağmen başarısız olup hiçbir gelişme göstermemesi halinde bu kişilerin işten çıkarılma kararının verilmesinde, performans değerlendirmenin yararlı bir araç olacağını düşünmek hatalı olmayacaktır (Dilsiz, 2006: 36).

- Teşvik ve dllendirmede Kullanılması

Çalışma çok farklı ihtiyaçlarımıza cevap veren bir davranış biçimidir ve nedeni çok olmamakla birlikte beklentisi tek ve herkes için aynıdır: emeklerin karında ödül almak. Bu ödüller parasal olduğu gibi aynı zamanda da simgeseldir. Başarıya dayalı ödül sistemleri, bir yandan örgütün istediği seviyedeki başarıyı yakalamak amacıyla çalışanlar üzerinde kullanılan bir motivasyon aracı iken, diğer yandan istenilen başarıya istenilen başarıya ödül verilmesi ile başarının devamına hizmet etmektedir (Pehlivan, 2008:36).

▪ İdari Kararlara Yön Vermesi

Başarı değerlendirmesi bilgi ve kontrol için önemli bir araçtır. Değerlendirme ile bir yandan örgütte neler olup bittiği ortaya konurken, diğer yandan da örgütlerin çalışanların davranışlarını etkileyici ortamlar geliştirmelerine imkan tanır. Bu açıdan; başarı değerlendirmesi ile örgütler, ellerindeki insan gücü kaynağını, örgütün amaçları doğrultusunda nasıl yönlendirebilecekleri konusunda uzun vadeli planlar yapabilirler. İş tasarımı, işin kendi kendine güdüleyici olmasını sağlayacak tasarımların bulunup uygulanmasıdır. Başarı değerlendirme sayesinde, iş tasarımına ilişkin sorunlar tespit edilir. Gerçekçi ve objektif kriterlere dayanan değerlendirme sistemleri, iş başarısının ya da başarısızlığının altında yatan gerçek sebeplerin ortaya çıkmasını sağlar (Pehlivan,2008: 31).

▪ Geri Bildirim ve Performans İçin Veri Sağlama

Başarı değerlendirmesi, değerlendirilen çalışanların iki farklı yolla kabiliyet ve performanslarını araştırma, eğitim ve gelişmeleri için veri sağlar. Bunlardan ilki çalışanların kendi kendilerini değerlendirmesine imkan tanıyarak, hatalarını öğrenebilmelerini, ne tür bir gelişime ihtiyaçların olduğunu görmelerini sağlamasıdır. Performansın artırılmasına olan ihtiyacın özellikle bu ihtiyaca sahip çalışan tarafından anlaşılması çok önemlidir. Diğer yol ise; başarı değerlendirmesi sonuçların üstler tarafından çalışanlara uygun bir dille anlatılmasıdır. Geribildirim adı verilen bu süreç ile çalışanlar nasıl davranırlarsa daha başarılı olabileceklerini, başarılı olabilmek için hangi konulara daha çok önem vermeleri gerektiğini öğrenir.

Başarı değerlendirmesi sonuçlarının olumsuz olduğu durumlarda, yapılacak olan geribildirim özellikle dikkat edilmesi gereklidir. Hataların, yanlışların ve başarısızlığın aşırı biçimde vurgulanmasının başarıma istekliliğini azaltacağı; ayrıca başarının

kesintisiz bir süreç olmadığı, başarıya etki eden birçok faktörün olduğu, bu faktörlerden çoğalmasıyla başarıda düşüş olabileceği hususları göz ardı edilmemelidir (Pehlivan, 2008: 32).

1.8. Performans Değerlendirmenin Avantaj ve Dezavantajları

1.8.1. Performans Değerlendirmenin Avantajları

Performans değerlendirme süreci, işgörenlere etkili sözel ve yazılı geribildirim sağlayabilir. Bu süreç, karşılıklı etkileşime dayalı olarak çift yönlü gelişir. Performans değerlendirme sayesinde, tutarlı bireysel ve örgütsel hedefler belirlenebilir. Belirlenen bu hedeflere yönelik motivasyon sağlanabilir. Performans değerlendirme süreci, işgörenlerin kendilerinden beklenenleri anlamalarına yardımcı olur. Böylece, örgütte yeterlik ilkesine uygun bir yükselme ve terfi sistemi kurulabilir. Tüm işgörenler için adil ve hakkaniyet ölçüsü içerisinde kabul gören bir ücretlendirme politikası oluşturulabilir (Çalık,2003: 50).

İyi planlanmış bir performans değerlendirmenin yöneticiye, çalışana ve genel anlamda örgüte sağlayacağı çeşitli avantajlar da bulunmaktadır. Performans değerlendirmesinin belki de en önemli avantajı çalışana işteki durumunun bildirilmesidir. Bu bildirimin en iyi şekli, yapıcı nitelikte ve kendisinin gelişmesini hedef alan bir görüşme yapılması tarzında olanıdır Performans değerlendirmenin diğer önemli bir avantajı ise staj gereksinimlerini, yapılan iş ile ilgili olası şikâyetleri ve disiplin problemlerini önceden belirlemeye olanak tanımasıdır (Akçakanat, 2009: 10).

1.8.1.1 Yöneticiye Sağladığı Avantajlar

- Çalışanın beklentilerini netleştirmek için yardımcı olur,(Çığır,2006: 6).
- Hizmet birimlerindeki çalışanlara örgüt hedeflerini anlatmaya imkan verir,
- Yetki devrini artıran alanların bulunmasını ve öğrenilmesini sağlar,
- Değerlendirme sonucu, düzeltici önlemlerin alınmasına yardımcı olur,
- İş doyumunu artırmaya ilişkin daha geçerli bilgi kaynağıdır,
- İşgörenin tutumlarına ilişkin daha geçerli bilgi edinilebilir,

- Yöneticilik becerisini sergileme olanağı kazandırır , (Pehlivan, 2008: 37-39).
- Personelin zayıf/güçlü yönlerinin belirlenmesi, (Dilsiz,2006: 38).
- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha fazla etkili olma yoluyla astların ve birimlerin performansını geliştirme, (Akçakanat, 2009: 10).
- Astların değerlendirilmesi sürecinde, yöneticilerin kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanımaları, (Akçakanat, 2009: 11).
- Astların daha yakından tanınması, böylelikle yetki devrinin kolaylaşması, (Akçakanat, 2009: 11).

1.8.1.2. Çalışana Sağladığı Avantajlar

- Kendi rolünü belirleme ve ona açıklık kazandırma,
- Çalışma ilişkilerinin iyileştirilmesi, (Helvacı,2002: 159).
- İşten elde edilen doyumun artmasıyla kendine güven duygusunun gelişmesi ve kendindeki güçlü yönleri öğrenme olanağı,
- Örgütün ve kendi biriminin hedeflerini tartışma olanağı,
- Sağlanan eğitimle ilişkilerin görülmesi,
- Gelişmeye ilişkin planlarla ilişkilerin görülmesi. (Pehlivan, 2008: 37-39).
- Sorunlarını anlatma ve çözüm isteme şansının verilmesi,(Çığır, 2006: 6).
- Kendi ile yönetici arasındaki iletişimi sağlaması, ,(Çığır, 2006: 6).
- Organizasyonun ve kendi biriminin hedeflerini tartışma olanağı sağlaması. (Dilsiz, 2006: 39).
- Kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyacın görülmesi. (Özsoy, 2005: 5).
- Üstlerin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarının nasıl değerlendirildiğini öğrenirler, (Akçakanat, 2009: 11).
- Performans değerlendirmenin sonuçları, kişiyi yeni atılımlar ve yeni arayışlar için hazırlar. Diğer yandan mevcut eksikliklerini görüp, düzenlemeler yapmasını sağlar. (Fındıkçı, 2006: 301).
- Profesyonel olarak performans değerlendirmesini öğrenmek, yönetim becerilerinin geliştirilmesi ve sorumluluğun artırılması için mükemmel bir hazırlıktır (İlleez, Güner,2006:326).

1.8.1.3. Örgüte Sağladığı Avantajlar

- Çalışanların ve birimlerin performanslarının iyileştirilmesi,
- Karlılığın ve verimin artırılması,
- Hizmetin kalitesinin iyileştirilmesi,
- Personel devrine ilişkin bilgilerin daha geçerli hale getirilmesi,
- Örgütteki eğitim ihtiyaçlarının daha geçerli hale getirilmesi,
- Eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi yeteneğinin artırılması, eğitim bütçesinin daha kolay yapılması, (Helvacı,2002: 159).
- Çalışanların ve birimlerin potansiyelinin daha sağlıklı olarak değerlendirilmesi,
- Kısa vadeli gereksinimlere uyarlanma yeteneği,
- Ücret skalalarını planlamakta ve gerçeğe uyumlu kılmakta daha yetenekli hale gelinmesi, (Pehlivan,2008: 37-39).
- Tanıtım ve maaş artışı kararlarının belirlenmesi, (Çığır, 2006: 6-7).
- Gerçekleştirilmeyen hedeflerin belirlenmesi ve tekrar düzenlenmesi,
- Kurum düzeyinde motivasyona yönelik bir ihtiyacın görülmesi, (Özsoy,2005: 5).
- Devamsızlık, işgücü devri vb. nedenlerle ortaya çıkan kısa dönemli insan gücü ihtiyaçlarının giderilmesinde esneklik sağlanır,
- Çalışanlar performansları hakkında zamanında, olumlu geri bildirim aldıklarında verimlilikleri ve iş tatminleri artar, (İllez, Güner,2006:326).
- Örgütün hedef ve misyonunun uygulanmasında yardımcı olur. (Bayram, 2006:50).

1.8.2. Performans Değerlendirmenin Dezavantajları

Performans değerlendirme süreci etkili şekilde uygulanmadığında ve önemi kavranmadığında bazı dezavantajlı yanlarının uygulanabileceği hatırd tutulmalıdır. Esneklikten uzak bir anlayış ve gerekli uyarlamaların yapılamaması, performans değerlendirmenin etkililiğini azaltabilir. Değerlendirmede nesnel-tarafsız ölçütlerden ziyade öznelliğe gidilmesi ve değerlendirme kriterlerinin güvenilir olmaması, performans değerlendirmenin istenilen amaca ulaşmasını zorlaştırır. Örgütsel ve kişisel hedeflerin farklı olması, performans değerlendirme sürecinin kabul görme düzeyinin

düşük kalması ve bazı örgütlerde bu sürecin gereken değeri görmemesi, performans değerlendirme sürecinin etkililiğini olumsuz etkileyebilecek durumlar arasında sayılabilir (Çalık, 2003:50-51).

Başarı değerlendirmesi sonuçlarının güvenilirliği ve objektifliği hakkında çalışanların duyduğu kuşku, olumsuz düşünce ve davranışlara neden olur. Bu durum sonucunda ise çalışanların çalışmaktan zevk duymaları ve kendilerini geliştirmek için üstün çaba göstermelerinden bahsedilemez . Böyle bir uygulama kimi durumlarda değerlendirme kapsamında olan kişilerarası ilişkilerin geçici de olsa kötüye gitmesine neden olmaktadır. Bunun yanında değerlendirme sonuçlarına bağlı ödül ve teşvik uygulamalarının sorunlu yönleri de olabilir. Çalışanlar ödüllendirilmediklerini ya da beklentilerine uygun ödüllendirilmediklerini gördüklerinde, birtakım tepkilerin geliştirildiği görülecek ve başarı değerlendirmesi örgüte ve çalışana zarar verir bir uygulama haline dönüşebilecektir. Değerlendirilenler ve değerlendirciler tarafından bir formalitenin yerine getirilmesinden ibaret görülen değerlendirme işlemi sonucunda, herkese söz konusu formalitenin yerine getirilmesi amacıyla birbirine yakın puanların verilmesi, değerlendirmenin çalışanlar için anlamsızlaşmasına neden olmaktadır. Bütün bu sakıncalar değerlendirmeyi, örgütün çalışma performansını düşüren bir uygulama olmaya götürebilecek güçtedir (Pehlivan,2008: 39).

Performans değerlendirme, çeşitli çalışan giderlerini de arttıracaktır. Birinci olarak, değerlendirmede amaç, ücret artışlarını performansa dayalı olarak tespit etmekse, değerlendirme sonrasında çalışan giderleri artacaktır. kinci olarak, değerlendirmeyi yapan kişi, dışarıdan tedarik edildiyse, böyle bir uygulama çalışan giderlerini artıracaktır. Üçüncü olarak, değerlendirme çalışmalarını yürütecek olanlar şayet işletme içerisinde iseler, onların da eğitilmesi gerekecektir ki bu da, eğitim giderlerinin, dolayısıyla da çalışan giderlerinin artmasına sebep olacaktır. Her üç halde de çalışan giderlerinin yükselmesi söz konusudur. Performans değerlendirme işleminin, belirlenmiş kalıplara göre yapılmasının bazı kişilerce “zorlama” olarak algılanması, değerleyicilerin bu görev altında zorlanmaları, yapılan yanlış değerlendirmelerin örgüt içi ilişki atmosferinde yaratacağı olumsuz sonuçlar, başarı baskısı nedeniyle ortaya çıkabilecek hoşnutsuzluklar, performans rekabeti sonucu grup

çalışmalarına verilecek zarar, kadro unvanına dayalı nüfuzun performansın açıklanması sonucu sarsılması olasılığı, yaşlı çalışanlarda, gençlerin daha iyi bir performans göstererek fazla ücret alabilme olanaklarının olmasında kaynaklanabilecek tedirginlik, yöneticiler ve astları arasında değerlendirme sonuçları nedeniyle ortaya çıkabilecek gerginlikler, performansın değerlendirildiğini bilen çalışanlarda görülebilecek “iş yapıyor” izlenimi vermeye yönelik göz boyayıcı çabalar da, performans değerlendirmenin sakıncaları arasında yer alır (Dilsiz,2006:41).

Adil bir performans değerlendirme sisteminin olmaması işgörenin motivasyonunu bozar, değerlendirme özellikle de eleştiriyi kabul etmek istemeyen işgören söz konusu olduğu durumlarda, günlük çalışma ilişkilerine zarar verebilir, işgören geçmişte iyi planlanmamış sistemlerle ilgili kötü deneyimlere sahipse değerlendirme işlemine şüphe ile bakabilir, değerlendirme yapan insanlar çoğu kez kötü puan vermekten kaçınmakta ve bu da önemli bir sorun yaratmaktadır, aynı zamanda değerlendirmeyi etkileyen taraflı veya ırkçı davranışlar da olabilmektedir, değerlendirme programlarının uygulanması hem vakit almakta hem de çok pahalıya mal olmaktadır (Akçakanat,2009:12).

1.9. Performans Değerlendirme Yöntemleri

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. Performans değerlendirme yaklaşımının kesinleştirilmesinde rol oynayan faktörler dikkatlice denetlenmeli ve doğru yöntem kullanılmasına özen gösterilmelidir. Aksi halde yanlış bir performans değerlendirme yöntemi ulaşılan sonuçların güvenilirliğini etkileyecektir. Uygulanan yöntem organizasyonun gereksinimlerine ve kültürüne uygun olmalıdır. Bazı değerlendirmeler performans ölçütleri yerine kişisel ölçütlere göre yapılmakta bazıları da sübjektif ölçütleri bir kenara bırakıp objektif ölçütleri baz almaktadır. Burada önemli olan değerlendirmenin gerçek ölçütlere göre, doğru ve güvenilir olarak yapılması ve gelişmeye imkan vermesidir (Tamam, 2005:13).

Personel politikasının önemli bir bölümünü oluşturan işgören değerlemesinin uygulanması, işgörenlerin yakından tanınmasına, onların yeteneklerinden en iyi yönde

yararlanılmasına neden olacaktır.İşgörenlerin işe ilişkin yeteneklerini ve davranışlarını objektif olarak inceleyen böyle bir değerlendirme çalışmasının son derece duyarlı bir nitelik taşıması nedeniyle uygulama sırasında çok titiz davranma, ölçülü ve tarafsız değerlemeye özen gösterme, performans değerlemesinde ve uygulamasında göz önünde bulundurulması gereken en önemli koşullardır (Sabuncuoğlu,2005: 199).

1.9.1. Geleneksel Değerlendirme Yöntemleri

Geleneksel değerlendirme yöntemleri, işgörenlerin işlerinde gösterdikleri başarıdan çok, kişiliklerinin değerlendirilmesine dayanır. Yöntemlerin, nesnel olmayan kriterlere dayandırılması, değerlendirmenin gizli yapılması, değerlendirmede astlardan temsilci olmaması ve değerlendirmeyi daha çok yargıya ve denetime dayandırarak ele alması gibi sakıncaları vardır. Bu yönetime göre yapılan değerlendirmeler, işgörenler açısından korku, baskı ve ceza aracına dönüşebilmektedir. Bu yönüyle, geleneksel yöntemlerin gelişmiş yöntemlere yol göstermesi tek olumlu yanını oluşturur. Geleneksel yöntemler, bireysel ve grup değerlendirme yöntemleri olarak ele alınabilir. Geleneksel değerlendirme yöntemlerinde performans değerlendirme birey üzerine odaklanmakta, bireyin performansını etkileyen unsurları incelenmekte, bunun yanında toplam kalitenin önemli bir unsuru olan ekip ya da grup performansı ile ilgilenmemektedir (Pehlivan, 2008:42).

Yöntemlerde, kişisel özelliklerin çalışanlara yansıtacağı varsayılır ve bu nedenle kişiliği oluşturan özellikler her şeyden önce gelir (Pehlivan, 2008:41).

Klasik yöntemlerde kişilik özellikleri, değerlendirmenin esasını oluşturur ve kişilik ifadesi olarak değerlendirilenin dış görünüşüne önem verilir. Bu nedenle, dış görünüş açısından olumlu olarak değerlendirilen bir çalışan, diğer özellikleri yönünden de başarılı olarak değerlendirilmektedir. Klasik yöntemler, değerlendirmenin gözlenebilir olaylara dayandırılmasını sağlayamamıştır. Kimi yöntemlerde nesnel ölçütler geliştirilmeye çalışılmışsa da, kullanılan ölçütler daha çok kişisel niteliklere ilişkin olduğundan ve kesin olarak ölçümü yapılamadığından değer yargılarının etkisinde kalmıştır. Bu yöntemlerde amirin değer yargıları,

yetenek sınırlamaları gibi insani unsurlar, değerlendirme işinin içine girmiş ve değerlendirmenin güvenilirliğini gölgelemiştir (Pehlivan, 2008:48).

Geleneksel yöntemlerde değerlendirmeye ilişkin bilgiler kimi durumlarda uzmanlardan, astlardan alınsa bile kesin ve son karar üstler tarafından verilmektedir. Bazı yöntemlerde birden fazla yöneticiye değerlendirmede yer verilmiş olsa bile, amaç ortaklık ya da tarafsızlığı sağlamak değil, değerlendirmeyi doğrulamaktır. Değerlendirmenin tek başına üstlere bırakılması, üstleri “ortalama puan verme eğilimi” içerisinde değerlendirme yapmaya zorlamaktadır (Pehlivan, 2008:49).

Özetle geleneksel değerlendirme yöntemleri, nesnel olmayan kriterlerle işgörenin kişilik özellikleri dikkate alınarak, başarıyı önemseyerek, amirin, yöneticinin diğer yargılarını içermektedir.

1.9.1.1. Sıralama Yöntemi

Bu yöntemde, iş görenler basit, tek boyutlu bir şekilde en iyiden en kötüye göre sıralanmaktadır. Yönetici bir gruptaki çalışanların performanslarını topluca değerlendirir. Sıralama sonunda en iyi ve en kötü performans sahibi olanlar belirlenip listenin başına ve sonuna yerleştirilmektedir.

Bu yöntemin uygulanması ile elde edilen sıralamada kişiler arasındaki gerçek farklılıklar çok belirgin değildir. Örneğin birinci ve ikinci kişi arasındaki fark yedinci ve sekizinci arasındaki farka eşit olmayabilir. Performansı tek bir özelliğe göre ölçmesi bu yöntemin bir dezavantajıdır (Tamam, 2005:14). Bu yöntemin çalışan performanslarının güçlü ve güçsüz yanları ve geleceğe yönelik yol göstermesi hakkında geri besleme sağlamıyor olması diğer dezavantajıdır (Dilsiz,2006: 66).

1.9.1.2. Çiftli Karşılaştırma Yöntemi

Bu yöntem, herkesi ikişer ikişer birbiri ile kıyaslayarak sıralama elde etme yoludur (Tamam, 2005:15).

Bu yöntemde önemli bir boşluk değerlendirilen kişinin hangi ölçütlere göre değerlendirildiğin bilmeyişi ya da geliştirilmesi gereken yeteneklerinin kendisine iletilmeyişidir. Öte yandan işgörenlerin sadece yöneticilerin yargılarına bırakılması subjektif değerlemeye yol açabilir. Kaldı ki, işgören sayısının çok olduğu bir bölümde

yöneticinin işgörenleri teker teker tanınması, değerlemesi ve sıralamaya tabi tutması gerçekten güç ve zaman alıcı bir iştir (Sabuncuoğlu,2005: 200).

Karşılaştırma esasına dayanan bu yöntemler, iki ya da daha çok değerlendiricinin birbirinden bağımsız olarak aynı grubu değerlendirmesi ve değerlendirme sonucunda ortalama bir kanıya varılması beklenildiğinde ya da ücret yönetimi ile ilgili kararlar verilmesinde kullanılabilir (Pehlivan, 2008:45).

1.9.1.3. Derecelendirme Yöntemi

Her işgörenin bağlı bulunduğu yönetici tarafından belirli bir dönemin sonunda çalışma durumu, başarısı, iş bilgisi, insan ilişkileri, uyum ve sorumluluk gibi yetenekleri tarafsız ve sistematik biçimde değerlendirilir. Bu değerlemede birey bundan önceki değerlendirme yöntemlerinden farklı olarak bir bütün yerine kriterlere göre değerlendirilir.

Derecelendirme yönteminde kullanılan kriterlere örnek olarak şunlar gösterilebilir: işin kalitesi, işin miktarı, iş bilgisi, inisiyatif, yargılama, devamlılık insancıl davranış, işe bağlılık, işe ve çevreye uyum, sorumluluk, liderlik ve astları yetiştirme gibi (Sabuncuoğlu,2005: 201).

Bu yöntemde değerlendirme yapılan grup normal dağılım eğrisine göre gruplara ayrılmaktadır. Grubun en düşük performanslı %10'u, sonraki en düşük %20'si, ortadaki %40'ı, yüksek performanslı %20 ve en yüksek %10'u belirlenmektedir. Bu yöntem değerlendiricilerin sürekli olumlu, ortalama veya olumsuz puan verme eğilimini ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilmiştir. Burada işgören bir bütün yerine faktörlere göre değerlendirilmektedir (Tamam, 2005:15).

1.9.1.4. Grafik Derecelendirme Yöntemi

Grafik derecelendirme yönteminde, bir bölümde veya küçük bir işletmede çalışan elemanlar listede alt alta yazılır ve karşılarına çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli ve çok iyi gibi beş ölçekli değerlendirme tablosunda işaretlenir. Pratik görünmesine karşın bu yöntemin tıpkı ikili karşılaştırma yönteminde olduğu gibi kişiyi bir bütün olarak değerlendirmesi nedeniyle çok sağlıklı olduğu söylenemez (Sabuncuoğlu,2005: 201).

Bu her performans boyutunun bir sürekli dizi üzerinde çeşitli basamaklarla gösterilmesidir. Burada önemli olan her basamağın ne kadar iyi tarif edilmiş olduğudur.

Ayrıca bu yöntem, aynı zamanda yapılan çalışma sonunda işgörenler arasında çok yetersiz olanların hemen saptanmasını da sağlamaktadır (Tamam, 2005:15-16).

Belirli zaman periyotları sonunda, çalışanın bağlı olduğu yönetici tarafından; çalışanların kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve işin çıktılarının değerlendirildiği puanlamaya dayalı bir yöntemdir. Sayısal değerler toplamı birbiriyle karşılaştırılarak, örgüt içinde en başarılı ve başarısız çalışan tespit edilir (Pehlivan, 2008:42).

Değerlendirilecek ölçütlerin seçilmesinde, değerlendirmenin kim(ler) için yapılacağı önemlidir. Yönetim düzeyindeki personel için; liderlik, iletişim, karar verme, planlama, yetkilendirme ve saygınlık gibi ölçütler dikkate alınmaktadır. Örgütün etkinliğinin belirlenmesine yardımcı olacak ölçütlerin tür ve sayısı genellikle sezgisel veya deneysel olarak kararlaştırılır. Zekâ, baskınlık, ataklık gibi temel kişilik özellikleri genellikle göz ardı edilir. Zihinsel yetenek dışında kalan kişisel özellikler örgütün etkinliği ile ilişkili değildir. Kişilik yönlü dönütlerin personel üzerinde kişilik değişimi konusunda yardımcı veya etkili olmayacağı düşüncesiyle, kişilerin değil davranışların değerlendirilmesi üzerine odaklanır (Dilsiz,2006: 66).

1.9.1.5. Davranış Değerlendirme Ölçekleri

Davranışların ayrıntılı değerlendirilmesine dayanan bir yöntemdir. Bu yöntemde ele alınan her boyut değerlendirmecilere kolaylık sağlamak amacıyla davranış cinsinden ifade edilmektedir. Böyle bir ölçeğin oluşturulması çok aşamalı ve masraflıdır. İlk olarak iş ile ilgili uzmanlardan işin temel boyutlarını tanımlaması istenir. Daha sonra başka bir uzman grubu tarafından ilk grubun ortaya koydukları tanımlamalar değerlendirilir. Son olarak her iki grubun üzerinde hem fikir olduğu tanımlamalar alınır, uygun olmayanlar atılarak her işe özgü maddelerle ilgili bir havuz oluşturulur kazandıran bir yöntemdir. Bununla beraber geliştirilmesi zaman alıcı ve pahalı bir tekniktir. Bu yöntemin en büyük dezavantajı, geliştirildiği mesleğe özgü olması yani her işte kullanılmasının mümkün olmamasıdır (Tamam, 2005:16).

1.9.1.6. Kritik Olay Tekniği

Aynı zamanda bir değerlemeci olan yöneticilerin kendilerine bağlı işgörenleri sürekli olarak yakından izlemeleri ve kritik nitelik taşıyan işler ya da olaylar karşısındaki davranış ve başarılarının kaydedilmesiyle yapılan bir değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde işgörenlerin işte başarılı, başarısız ya da ikisi arası farklar gösteren bir takım şeyleri yaptıkları ya da yapamadıkları öngörülür. Bunun için değerlemecilerden ilginç olay olarak nitelendirilen işgörene ilişkin olguları kaydetmeleri istenir. Bu arada değerlemeciye bir kılavuz verilerek gözlem ve kayıtlarında kendisine yardımcı olunur. Örneğin, bu tür kılavuzlardan bir tanesi beş alanda otuz beş tür ilginç olay toplamıştır. Söz konusu olan beş alan şunlardır: fiziksel yeterlilik, düşünsel yeterlilik, iş alışkanlıkları ve tutumları, kişisel özellikler, karakter (Sabuncuoğlu,2005: 207).

En önemli özelliği, çalışanın kişisel özelliklerinin değil, işle ilgili davranışlarının değerlendirilmesidir. Yöntem, somut olaylara dayanan değerlendirmeler içerdiği için astlar tarafından daha çok tercih edilmektedir. Aynı zamanda da çalışanlara güvenilir geri bildirim sağlaması açısından oldukça yararlıdır (Pehlivan, 2008:41).

Kritik olay yöntemiyle işgören değerlemesinde, belirli bir dönem içinde işgören tutum ve davranışlarının izlenmesi söz konusu olduğundan değerlemenin daha objektif olması sağlanır; gözlemler sonucu elde edilen verilere göre olumsuz davranış ve olaylar ilgili işgörene iletilmekle onun olumlu gelişmesine ve eğitilmesine yardımcı olunur (Sabuncuoğlu,2005: 208).

Burada, bir işgörenin çok etkili ya da bunun tam tersi davranış örnekleri incelenerek bu tür davranışlar ortaya çıktıkça kaydedilir. İşgören arasında yapılan görüşme ile sonuçlandırılır. Bu işlem biraz zahmetlidir. Ancak bunlar bir kere toplandıktan ve belli bir sayıya ulaştıktan sonra pek çok ölçme aracının geliştirilmesine katkıda bulunurlar (Tamam, 2005:16).

Bu yöntemin sakıncaları ise; işgören sürekli izlenmekten huzursuzluk duyması, diğer yandan yöneticiye yorucu bir çalışma yüklemesidir. Ayrıca kritik olarak nitelendirilecek olay ve davranışların seçimi pek kolay bir iş değildir (Sabuncuoğlu,2005: 208).

1.9.1.7. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Yöntemin isminde “zorunlu” ifadesinin kullanılmasının nedeni, değerlendiricinin çalışanı gruplara göre sıralama zorunluluğunda olmasıdır (Pehlivan, 2008: 43 - 44). Zorunlu dağılım yönteminin temel amaçlarından birisi, değerleyiciyi eşit ağırlığa sahip personelin performansını tanımlayan ifadelerden bir seçim yapmaya zorlayarak, değerleyicinin yanlı davranma şansını azaltmak veya ortadan kaldırmaktır. Böylelikle, geleneksel grafik derecelendirme yöntemlerinde karşılaşılan yüksek puan verme eğilimi önlenabilmektedir. Yöntem; üstler, akranlar ve astlar tarafından kullanılabilir (Dilsiz, 2006: 68).

Yöntem, değerlendiricilerin öznel yargılarla çalışanları değerlendirme ölçeğinin belli bir yerinde kümelenmelerini önlemek için geliştirilmiştir. Bu yöntemde de, genellikle tek bir değerlendirme kriteri esas alınmaktadır. Zorunlu dağılım yöntemi özellikle birden fazla değerlendirme amirinin bulunduğu ve değerlendirmeye alınan çalışan sayısının çok olduğu durumlarda tekdüze (uniform) sonuçlara ulaşılmasını sağlayan faydalı bir yöntemdir. Bu yöntemler daha ziyade, kadrolama (staffing) ve terfi kararlarında, diğer yöntemlerle birlikte sonuçları desteklemek veya kontrol etmek için kullanılabilir (Pehlivan, 2008: 43 - 44).

1.9.1.8. Kompozisyon Yöntemi

Bu yöntemde kısaca ve en yalın şekliyle, değerleyiciden çalışanın nitelikleri ve yetenekleriyle üstün ve zayıf tarafları hakkında bir ya da birkaç paragraflık kompozisyon yazması istenir. Değerlendirici bir form ya da şekle bağlı değildir. Değerlendirme çalışanın serbestçe anlatılmasına dayanır ve hazırlanan rapor bir tür kanaat raporu niteliğindedir değişebilmektedir. Örgüt içi görev değişikliği yapılmadan önce, doğru karar vermek amacıyla diğer yöntemlerle birlikte kullanılan bir yöntemdir (Pehlivan, 2008:46).

Bu yöntemin önemli sakıncaları bulunmaktadır. Bu sakıncalar:

- ☐ Her değerleyici değişik ölçütler kullanacağından genelleme ve kıyaslama yapabilme olanağı yoktur,
- ☐ Kimi durumlarda son derece öznel olabilmektedir. Öznelliğin önüne geçebilecek herhangi bir önlemi yoktur,

□ Her değerleyici iyi bir yazar olmayıp olumlu bir durumu bile olumsuz anlamlar verecek biçimde kaleme alabilmektedir,

□ Yazılar uzunluk ve içerik bakımından birbirinden geniş farklar göstermektedir (Akçakanat, 2009: 36).

1.9.1.9. Kontrol Listesi Yöntemi

Kritik olay yönteminin daha geliştirilmiş bir modeli olarak bu yöntemde, bir grup işi tanımlamaya dönük olarak hazırlanan bir değerlendirme listesinin çek edilmesi şeklinde uygulanır. Değerlemeci bu listede yer alan çok sayıda hazır cümlelerden kişiye uygun olanları işaretler. İşaretlenen olumlu veya olumsuz cümleler daha sonra uzmanlar tarafından değerlendirilmeye alınır. İstenirse her cümlenin veya kriterin önemine göre belirli ağırlıklı puanlar verilebilir. Örneğin toplam 100 puan üzerinden dağıtılan puanlar toplanır ve önceden belirlenen skalaya oturtulur (Sabuncuoğlu, 2005: 215).

1.9.2. Çağdaş Değerlendirme Yöntemleri

Çağdaş değerlendirme yöntemleri, işgörenin yaptığı işi başarıma derecesinin yanında, onun beklentilerini de değerlendirmelerde göz önüne alan yaklaşımlarla ele almaktadır. Bu yöntemler, değerlendirmelerde astların yönetime katılmasını amaçlamaktadır. Bu yaklaşımlar, biraz daha ileri götürülerek; işgören, örgütün bir “iç müşterisi” olarak kabul edilmekte ve buna göre değerlendirilmektedir. Çağdaş yöntemlere göre, başarı değerlendirme rutin olarak yapılmaktan çok zorunlu yapılar durumuna gelmiştir (Tamam, 2005:16-17).

Örgütün aldığı kararlarda en alt kademede bulunanlar ile hizmetlerden yararlananlar da söz sahibi olmaya başlamıştır. Örgütsel gelişime paralel olarak değerlendirmenin de değişip gelişmesi, yöntem ve iş açısından sürekli gözden geçirilmesi bir zorunluluk haline gelmiştir (Pehlivan, 2008:49).

Özetle, çağdaş değerlendirme yöntemlerinde söz sahibi olmakta ve birlikte örgütün gelişmesi için çalışılmaktadır.

1.9.2. 1. Amaçlara Göre Yönetim Yaklaşımı

Yöntem; amaçlara göre yönetim yaklaşımının doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır ve ilk kez 1954 yılında Peter Drucker tarafından ortaya atılmıştır. Yaklaşım yöneticilere; örgütün hedeflerini belirleme, faaliyet planları hazırlama, faaliyetler arası koordinasyon sağlama, denetleme, elde edilen sonuçları değerlendirme görev ve sorumluluğunu verir. Bu yöntem, amaçlarla yönetim anlayışının performans değerlemeye uygulanmasıdır. Bunun için çalışanların başarısı kişisel özelliklerine göre değil amaçların gerçekleştirilme derecesine bakılarak değerlendirilmektedir. Örgütün alt kademelerinde somut ve ölçülebilir amaçlar belirlenebilirken, yukarılara doğru çıkıldıkça amaçların aynı somutlukta belirlenememesi en büyük eleştiridir. Tüm yönetim birimleri için ayrı ayrı amaçların belirlenmesinin çok fazla zaman aldığı, yönetime getirilen bir diğer eleştiridir (Pehlivan, 2008:50-51).

Birey ve firma amaçlarını bütünleştirerek çalışanları işe güdüleme, değerlendirme, eğitme ve firmanın başarısını geliştirme amacı güden bir sistemdir. Bu yöntemde, bireysel amaçların bölümün ve organizasyonun amaçlarıyla uyum içerisinde olması sağlanmalıdır (Sabuncuoğlu, 2005: 212).

Bu yöntemde yönetici belirli çalışma dönemi süresinde ulaşılması istenen hedefleri saptamaktadır. Daha sonra bu hedefleri astları ile karşılıklı konuşarak yapılışı ve süresi açısından kesinleştirmektedir. Süre sonunda performans değerlendirme görüşmesinde hedeflere ne derece ulaşıp ulaşılmadığı ve nedenleri karşılıklı tartışılmaktadır. Bu yöntemde davranış ve güdülenme çok önemlidir ve çalışanların yönetime katılımı kolaylaşmaktadır (Tamam, 2005:17).

Yöntemin yararlarını şöyle sıralamak mümkündür (Anagün, 2002:50):

1. Her pozisyon için amaçların saptanması, örgütün farklı birimleri arasında birlik sağlar.
2. Örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde doğrudan amaçlara yönelik faaliyetlerin yapılmasına olanak sağlar.
3. Amaçların önceden saptanmış olması çalışanın güdülenmesini sağlar ve başarı ihtiyacını canlandırır.

4. Çalışanın; özdenetimi gerçekleştirilmesine, daha çok yetki ve sorumluluk almasına, karar süreçlerine aktif olarak katılmasına olanak sağlar ki, bu durum çalışanın örgütsel amaçları benimsemesine katkıda bulunur (Dilsiz, 2006: 90).

1.9.2. 2. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi

Şimdiye kadar açıklanan değerlendirme yöntemlerine ilişkin sorunların büyük bir kısmı değerlendirenin de insan olmasından kaynaklanmaktadır. 360 derece performans değerlendirme yöntemi bu sorunları azaltabilecek alternatif bir performans değerlendirme yöntemi olarak geliştirilmiştir. 360 derece değerlendirme, çalışanın performansını ölçmek için kullanılan ve çalışanı farklı açılardan gözlemleyebilen tarafların (örneğin kişinin iş arkadaşları, astları, amiri, müşterileri vb.) değerlendirmelerini içeren bir süreçtir. Başka bir tanımla; bir çalışanın sahip olması beklenen yetkinliklerin, astları, üstleri, iş arkadaşları ve müşterileri gibi birden fazla değerlendirme grubu tarafından değerlendirilmesidir.

Performans değerlendirmede kişilerin ilk amir değerlendirmesinin yanında kendi kendilerini de değerlendirdikleri de sıkça rastlanır. Bunun yanı sıra iş arkadaşları, müşteriler ve astlar da değerlendirme süreçlerine katılabilirler. Ancak bu tür değerlendirmelerde bireyler arasında karşılıklı güvenin olması şarttır (Yüksel, 1998: 45).

Değerlendirmede çok sayıda değerlendirici ve ölçütün yer almasından dolayı bu ismi almıştır. 360 derece geribildirim ve gelişim sisteminde çalışanların, üstlerini değerlendirmeleri, ast-üst iletişimini, çalışma arkadaşlarının birbirlerini değerlendirmesi ise, çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirir (Pehlivan, 2008:50)

360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulamasında şu noktalara dikkat edilmesi gerekmektedir (Akçakanat,2009: 42):

- ☐ Değerlendirmeye katılacak kişilerin kimler olacağına karar verilmesi Kolaydır. Fakat dikkat edilmesi gereken nokta geri bildirimin anonim ve Güvenilir olmasıdır,
- ☐ Değerleyenlerin ve değerleyicilerin yukarıdaki sebeple birbirini tanınması, Ortak çalışma tecrübelerinin bulunması gereklidir,
- ☐ Geribildirim uzmanı verilerin doğruluğunu kontrol etmelidir,
- ☐ Sayısal değerlendirmelerle, anlatımsal değerlendirmelerin birbiriyle tutarlı

Olmasına dikkat edilmelidir,

- Herkesi aynı zaman diliminde değerlendirmeye kalkışılmamalıdır

1.9.2. 4. Değerlendirme Merkezi Yöntemi

Lidersiz grup tartışmaları, rol oynama, belge sepeti, iş oyunları, on dakikalık tartışma gibi birtakım çalışmadan oluşur (Sabuncuoğlu,2005: 208).

Özel uzmanlar tarafından işgörenlerin gelecekteki potansiyellerinin analiz edildiği bir yöntemdir. Bu yöntemin performans değerlendirmede kullanımı yaygın değildir (Tamam, 2005:17).

Değerlendirme merkezlerinde, kişilerin yönetsel yetenekleri ve gelecekte yönetim alanında gösterecekleri başarı saptanmaya çalışılırken, temel ilke olarak benzetim tekniklerinden yararlanılır. Yaratılan bu koşullar adayların liderlik, esneklik, haberleşme konusundaki beceriler, planlama ve örgütleme, yatkınlık, kararlılık ve motivasyona ilişkin özelliklerinin değerlendirilmesine olanak sağlayacak biçimde düzenlenir (Dilsiz, 2006: 91).

Özel olarak düzenlenen değerlendirme merkezinde yer alacak olan grubun üyeleri birbirlerini ilk defa görürler. Çalışanlardan oluşan grup dış çevreden tamamen arındırılmış ve bir ile üç güne kadar çeşitli yöntemlerle sınanabilecekleri bir mekâna getirilirler. Örneğin bu mekân bir dağ evi olabilir. Burada videolar ve bilgisayarlar yardımıyla izlenirler. Çalışanlara değişik yönetsel beceriler gerektiren görevlerin özelliklerine göre geliştirilmiş testler uygulanır. Kendilerine verilen çeşitli olaylarla ilgili bilgileri değerlendirmesi, bu bilgilere göre karar alması, hangi işlemleri nasıl bir sırada yapılması gerektiğini belirlemesi ve işi başarı ile tamamlaması istenir (Pehlivan, 2008:51).

Yöntemin faydaları:

- Yöntem değerleyicilere sıradan bir görüşmenin sağlayabileceğinden daha fazla bilgi sağlar.
- Yöntem çalışanın stresle mücadele, ilişki kurabilme, iletişim yeteneklerinin değerlendirilmesi için uygun ortam sağlar.

- Kişilerin değerlendirme sürecine hazırlanacak vakitlerinin olması onları normalde olduğundan daha az gergin kılar.
- Değerleme merkezleri çalışanlar için aynı zamanda öğretici ve ilginç bir deneyimdir.
- Yöntem daha spesifik eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olur.
- Daha etkin insan kaynakları kullanımı sağlar.
- Daha etkin iletişim sağlanır.
- Kültürel değişim sağlanır. Değerleme merkezleri organizasyonun çalışma tarzını değiştirir. Çünkü çalışanlara, bu yöntemle, işe farklı açılardan yaklaşma öğretilir.

Yöntemin sakıncaları:

- Yöntemin çok zaman alması, maliyetlerin yüksek olması, şirketin özel amaçlarına uygun olarak düzenlenme zorunluluğu,
- Değerleme merkezleri ile sınındığına inanılan çoğu psikolojik kökenli karakter özelliklerinin 3-4 günlük bir süre zarfında aslında tam anlamıyla ölçülememesi,
- Değerleyicilerin, başarılı bulunacak, adayların üstleneceği işlerin ayrıntılarını bilmedikleri taktirde olması gerekenden farklı özellikleri değerlemeleri,
- Yönetimin yönetimce benimsenme zorluğu,
- Değerleme merkezlerinin geçmişteki iş performansından ziyade gelecektekiyle ilgilenmesi (Sabuncuoğlu,2005: 209), (Akçakanat,2009: 44-45).

1.9.2. 5. Yeterliliğe Dayalı Yöntem

Yeterlilik belirli bir iş ortamında mükemmel performansı tanımlayan bir davranış ya da davranış setidir. Burada bilgini mükemmel performansı oluşturacak şekilde uygulanmasını sağlayan davranışlar ele alınmaktadır. Yeterliliklerin yer aldığı performans değerlendirme yöntemi ile işgörenler ne başarmak zorunda olduklarına ve bu amaçlarına nasıl ulaşacaklarına odaklanmaktadırlar (Tamam, 2005: 17).

1.9.2. 6. Davranışa Dayalı Puanlandırma Cetvelleri

Bu yöntem diğer yöntemlere göre daha ayrıntılı ve gelişmiş olduğundan, yöneticilerin değerlendirmeden önce daha çok hazırlık yapmalarını gerektirir. Dikkatlice hazırlanmış bir değerlendirme, çalışanların performansını büyük bir kesinlikle yansıtabilir. Cetvelde bütün konular için davranış tasvirleri bulunur. Yönetici; çalışanların performansını “mükemmel”den başlayarak “çok düşük”e kadar uzanan puanlar vererek değerlendirirken, her konuya özgü davranış tanımlarını da temel alır (Pehlivan, 2008: 52).

Bu yöntemde, işgörenlerin her iş ve iş grubu için belirlenen performans boyutlarında yerine getirmesi gereken davranışları, yalnız çeşitli kişilik özelliklerine bakmaksızın, ne düzeyde ortaya koyabildiklerini değerlendirir (Helvacı, 2002:164).

Davranışa dayalı puanlandırma cetvelleri, kritik olayları genelleyerek performansın davranışsal boyutlarını geliştiren bir yöntemdir. Dolayısı ile bu yöntem kritik olay yöntemi ve grafik değerlendirme yönteminin bir kombinasyonundan oluşur. Yöntemin uygulamasında ilk olarak kritik olaylar yöntemi ile personel ve üstünden iş başarısı ile ilgili veriler toplanarak bu veriler genel sınıflar veya iş başarısı boyutları biçiminde gruplandırılır. Yönetmel yeterlilik, kişiler arası ilişkiler gibi ifadeler taşıyan her boyut personeli değerlendirmede bir ölçüt olarak kullanılır (Akçakanat, 2009: 34).

Tablo 1.9. Performans değerlendirme yöntemlerinin avantaj ve dezavantajları:

Performans Değerlendirme Yöntemleri	Avantaj	Dezavantaj
Grafik Derecelendirme Yöntemi	Kullanımı kolay, her çalışan için nicel bir değerlendirme sağlar.	Standartlar belirsiz olabilir; halo etkisi, merkezi eğilim, hoşgörü, önyargı sorunları oluşabilir.
Davranışsal Değerleme Ölçekleri	“Davranış”ın çok doğru olduğunu vurgular.	Geliştirilmesi çok zordur.
Sıralama Yöntemi	Kullanımı kolay, değerlendirme ölçeklerinde	En iyi, mükemmel konusunda haksızlık

	oluşabilecek merkezi eğilim ve diğer sorunları önler.	olduğunu düşünen çalışanların arasında anlaşmazlıklara neden olabilir.
Zorunlu Seçim Yöntemi	Değerlendirilen grup üyelerinin performanslarını belirli puan ya da derece ifadelerine göre belirlenir.	Tek belirlenmiş puana göre çalışanlar değerlendirilir.
Kritik Olay Yöntemi	Çalışan performansı hakkında doğru ve yanlış belirtmeye yardımcı olur. Danışmanlar, sürekli olarak astları değerlendirmeye yardımcı olur.	Çalışanları birbirlerine göre sıralamak veya oran ile ifade etmek zordur.
Hedeflerle Yönetim	Performans hedefleri ortaklaşa oluşturulur.	Çok fazla zaman alır.

(Dessler,2005:330)

Tablo 1. 10. Eski ve yeni performans değerlendirme sistemlerinin aşağıdaki boyutlar bazında birbirleri ile karşılaştırılması:

Boyutlar	Eski Performans Değerlendirme Sistemi	Yeni Performans Değerlendirme Sistemi
1. Değerlendirme kaynağı: Değerlendirmeyi kim yapar?	Değerlendirmeyi ilk yönetici yapar.	Değerlendirmeyi ilk yönetici yapar.
2. Maaş öneriler kaynağı: Maaş önerisini kim yapar?	Daire başkanı tarafından yapılan denetim ile çalışanın ilk yöneticisine önerilen miktar maaşı ortaya çıkarır.	Maaş tavsiyesi departmanı, ilk yönetici ile daire başkanı incelemesinin birlikte ortaya koyduğu maaş belirlenir.

3. Değerlendirmede geribildirim: Çalışanların geribildirimi var mı?	Geribildirim, ilk yöneticinin isteğine bağlı olarak verilir. İlk yönetici, kaç tane çalışana ne kadar geribildirim, form ve geribildirim oranına kendisi karar verir.	İşçi için değerlendirmede geri bildirim zorunludur. Çalışanın imzası gereklidir. Değerlendirme ve geribildirim yılda iki kez, altı ay ara ile yapılmalıdır.
4. Maaş tavsiye geribildirimi: Çalışan, maaş önerisini biliyor mu?	Maaş tavsiye departmanı hiçbir geribildirimde bulunmamaktadır.	İlk yönetici tarafından yapılan değerlendirmede maaş önerisi geribildirimi zamanında gösterilir.
5. Değerlendirme formunu ve prosedürünü kim kurar?	Değerlendirme formu, departman başkanı ve personelleri tarafından kurulur.	Görev grubu, her iş grubundan seçilmiş 3 işçi temsilci olarak oluşturulur. Bu seçilmiş görev grubunda ilk yönetici, bölüm başkanı ve personel danışmanı bulunur. Bu görev grubu değerlendirme kullanılmak üzere form ve prosedür geliştirir.
6. Değerlendirme form ve prosedürlerde izin derecesi varyansı	Değerlendirme formu, yüksek performans belirten boyutları ile değerlendirme ölçekleri ilk yönetici tarafından kullanıldığı belirtilir.	Değerlendirme formları ve prosedürlerinde bölümler arasında yüksek varyans bulunmaktadır.

(Cummings, 1973: 493)

1.10. Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Sorunlar ve Yapılan Hatalar

İnsana yönelik değerlendirmelerin de her zaman beraberinde yanlışlıklar payları taşıdıkları bilinmektedir. Dolayısıyla performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan çeşitli sorunlar vardır. Bu sorunların öncelikle bilinmesi ve etkilerinin en aza indirgenmesi gereklidir (Fındıkçı, 2006:301).

İşgören değerlendirmesinde kullanılan yöntem ve varılan sonuçlar her zaman eleştiriye açıktır. İşgören verimini, alışkanlık ve davranışlarını gerçekten ölçen objektif bir değerlendirme yöntemi henüz bulunmuş değildir. Yöneticilerin, performans değerlendirmelerini kendi işleri olarak benimsememesi ve sadece formalite gereği yerine getirilmesi gereken bir iş olarak görmesi en yaygın karşılaşılan tepkilerden biridir. Buna ek olarak, yöneticiler sık sık, değerlendirme sürecinin zaman alıcı olduğundan ve kendi yoğun işleri arasında buna zaman ayırmak istemediklerinden şikayet ederler. Performans değerlendirme sisteminin uygulanması aşamasında, tüm çalışanlar tarafından verilebilen bir diğer tepki ise, değerlendirme sisteminin önemsenmemesidir. Bu tür bir tepki genellikle, çalışanların, uygulanan sistemin sonuçlarının kullanılmadığını düşünmelerinden veya kendilerine ne şekilde yansıdığını bilmemelerinden kaynaklanmaktadır (Tamam, 2005: 17-18).

Uygulamada, değerlendirme sırasında yapılan hataların büyük bir kısmı değerlendirmeyi yapan kişilerden kaynaklanmaktadır. Bunun sonucunda da değerlendirme sistemlerinin etkinliği ve verimliliği olumsuz yönde etkilenmektedir. Bu nedenle çalışanların bağlı olduğu ilk yönetici değerlemeci olduğuna göre, öncelikle yöneticilerin bu konuda eğitilmesi gerekir (Pehlivan, 2008: 55).

▪ Objektif Olamama

Performans değerlendirmede en sık karşılaşılan sorunların başında gelir. Çünkü söz konusu olan insan ve onun davranışlarına yönelik değerlendirmelerdir. Bunu da bir insan yaptığına göre yani hem değerlendirmeyi yapan hem değerlendirilen kişinin insan olmasından kaynaklanan subjektifliklerin olması doğaldır. Performans değerlemenin başlıca hedefi, iş hedeflerinin ne oranda gerçekleştirildiğinin belirlenmesidir. Kişinin işe yönelik doğrudan veya dolaylı bireysel görüşler, önyargılar kanılar karışabilir. Bu

sorunun çözümlenebilmesi için sübjektif etkenlerden, önyargılardan arındırılması ve kişinin işe yönelik davranışlarının ölçülmesine ve daha da önemlisi ölçülebilir kriterlerin belirlenmesine dikkat edilmelidir (Fındıkçı, 2006:301-302).

▪ Tek Yönlü Ölçüm

Performans değerlemenin önemli sakıncalarından biridir. Burada değerlemesi yapılan kişinin sadece bir yönden örneğin üstlerin görüşü bakımından değerlendirilmesi söz konusudur. Veya sadece eş düzeylilerin ya da sadece müşteri görüşlerinin kullanılması performans belirlemede tek yönlülüğü oluşturur (Fındıkçı, 2006:302).

Çalışanın işi birçok görevden oluşur ve bunlar iş tanımlarında belirtilir. İşin başarıyla tamamlanması için bütün görevlerin yerine getirilmesi gerektiği halde, değerleyici en göze çarpan göreve ilişkin tek bir ölçütle yetinirse, elde edilen sonuçlar yanıltıcı olur. Böyle bir değerlendirme yapıldığı durumda personel, işinin en önemli parçasının o görev olduğuna inanır ve işin içeriğindeki diğer görevler önemini yitirir (Pehlivan, 2008: 58).

▪ Tarafli Ölçüm

Değerlemenin tarafli yapılmasıdır. Örneğin yöneticinin, değerlediği astını sevmesi ya da sevmemesi veya kendine yakınlığına göre davranarak (Fındıkçı, 2006:302-303) ve değerlendiren ile değerlendirilen arasında geçmişteki ilişkilerine, yaş, cinsiyet, din ve ırka ilişkin çeşitli önyargılar, kişisel önyargılara verilebilecek en tipik örneklerdir (Dilsiz, 2006: 114).

Yöneticinin veya performans değerlendirme yapacak kişinin her şeyden önce yanlı olmamaya özen göstermesi gereklidir. Yönetici çalışanlarına olan sevgisine göre ya da kendisine olan yakınlığına göre sıralama yapabilir; ama bu hiçbir zaman çalışanın gerçek iş başarısı hakkında geçerli bir fikir vermez (Fındıkçı, 2006:302-303).

Kişisel duygular, düşünce kalıpları ve diğer önyargılar çalışanların performansları değerlendirilirken bir tarafa bırakılmalıdır ve değerlendirme objektif sınırlar içinde yapılmalıdır (Pehlivan, 2008: 58).

▪ Standart Ölçüm

İnsana yönelik ölçümlerin çoğunda karşılaşılabilecek bir sorundur. Genelde insana yönelik ölçümlerde kişiyi, ne kadar farklı olursa olsun ortalama veriler çerçevesinde düşünmek, onu ortalamaya yakın görmek yani standart davranmak hatalı

sonuç vermektedir. Standart ölçüm, genellikle performans değerlemeye çok fazla önem verilmeyen ve bir uygulama olarak yapılması yani bir alışkanlık olarak yapılması halinde kişilerin bireysel ayrıcalıkları ile uğraşmayıp herkesi ortalama veya vasat ölçülerde görme eğiliminden kaynaklanır. Son derece de sakıncalı sonuçlar doğurur (Fındıkçı, 2006:303).

Çalışanlar hakkında çok iyi ya da çok kötü diye bir değerlendirme yapmak cesaret isteyen bir iştir. Birçok yönetici çalışanlarını iki aşırı uçtan birine (çok iyi ya da çok kötü) göre değerlemek istemez. Bu nedenle yöneticilerin değerlemelerinde sürekli olarak, orta dereceleri kullanma eğilimi gösterir (Pehlivan, 2008: 58).

Bu durumda, oluşan hatalar aşırı olumluluk, aşırı olumsuzluk ve ortalama düzeyde değerlendirme eğilimi olarak özetlenebilir. Gerek aşırı olumluluk, gerek aşırı olumsuzluk ve gerekse ortalama derecelere yönelme eğilimleri kesinlikle yönetsel kararların verilmesini zorlaştırır. Bu eğilimler nedeniyle, terfi, transfer, ücret artışı gibi değerlendirmenin sonucuna göre gerçekleştirilecek kararların alınması oldukça güçleşmektedir (Dilsiz, 2006: 113).

▪ Araç Hatası

Performans değerlemede de çoğu zaman etkili olmaz diye düşünülen ancak gerçekte çok etkili olabilen bir hata türüdür. Performans değerlemeye yönelik araçlar çok çeşitlidir (Fındıkçı, 2006:303-304). Çoğu zaman soyut işlerin somuta indirgenmesi zordur. Sosyal alanda bu sorunlar daha açık görülebilir. Bu sebeple, aracın geliştirildikten sonra uygulanması, düzeltilmesi, geçerlilik ve güvenilirliğinin hesaplanması gerekir (Çalık, 2003 :52). Kimi kurumlarda bu standart, somut sayılabilen ölçüm sonuçlarıdır. Örneğin; denetim, insan kaynakları, bilgi işlem ve benzeri bölüm elemanlarının performans değerlemelerini somut verilere dayandırmak zordur. Bu durumlarda geliştirilen performans değerlendirme formları çeşitli sorular içerir. Bu soru ya da ifadeler göre kişinin performansı değerlendirilmeye çalışılır. Bu kullanılan ölçüm aracı hatalı oluşturulmuş veya ifadeler, puanlama, sonuç değerlendirme gibi kısımlarda mantık hataları var ise performans değerlendirme sonucu hatalı olacaktır. Gerçek uygulamadan önceki pilot uygulama, ifade hatalarından puanlamaya, sonuçların yorumlanmasına kadar pek çok hatayı önceden görüp gidermeyi sağlamaktadır (Fındıkçı, 2006:303-304).

▪ Baskın Özellik

Yönetici, çalışanını değerlendirirken çalışanın düşük ya da yüksek bir özelliğinden etkilenmesi nedeniyle o özelliği dikkate alarak değerlendirmesidir (Mathis ve Jackson, 2002:98). Performans değerlemede özellikle yöneticilerin çok sık düştükleri bir hatadır. Baskın özellik yöneticinin, çalışanın bir alandaki veya konudaki çok gelişmiş özelliğinin etkisinde kalarak bunu kişinin tüm özelliklerine genellemesidir. Bir anlamda çalışanın çok iyi olduğu bir yönünün etkisinde kalarak tüm performansının çok iyi olduğu yanılgısı burada söz konusudur. Hale etkisi olarak da bilinen bu hatanın performans değerlemede etkili olmasını önlemek için kişinin bir bütün olarak ele alınması ve tüm yönleri ile değerlendirilmesi gereklidir (Fındıkçı, 2006:304). Yani çoklu değişkenlere göre değerlendirme yapmak gerekir (Çalık,2003:52). Baskın özellik hatasının tam tersi yönde de işlenebileceği unutulmamalıdır. Yani tüm yönleri oldukça gelişmiş ve ideale yakın bir çalışanın tek bir yönünün yeterince gelişmemiş olması da kişinin performansı düşük şeklinde değerlendirilmesine yol açar (Fındıkçı, 2006:304).

Bu tür hataları içeren değerlendirme çalışmaları, çalışana doğru geri besleme sağlayamayacağı için personelin gelişmesini olumsuz yönde etkilemektedir. Dolayısıyla, hale etkisinin var olduğu değerlendirmelere dayanan kararlar, örgütün çıkarlarını da olumsuz yönde etkileyecektir (Pehlivan, 2008: 56).

▪ Fazla Hoşgörü (Müsamaha)

Müsamaha ya da fazla hoşgörü, bir yöneticinin, bir çalışanın performansını gerçekte olduğundan daha yüksek seviyedeymiş gibi değerlendirirler (Mathis ve Jackson, 2002:98). Fazla hoşgörü iş performansının hoşa gitmeyecek taraflarını ele almanın gerekliliğini göz ardı eder. Gerçekleri saklayarak gelişme için doğru geri beslemenin gereği ve önemi karşısında kayıtsız kalır (Pehlivan, 2008: 56).

Fazla hoşgörülü değerlendirci; astları ile çatışma yaşamamak, astlarını motive edip verimliliklerini artırmak, kendi emri altındaki astların diğer bölümlere kıyasla daha üstün olduklarını göstermek için yüksek puanlar verir ve bu hataya düşer. Hoşgörü eksikliğine sahip yöneticinin bu hataya düşme sebepleri ise, astın kendi yerini alabileceği endişesi ve kendini zor beğenen yönetici gibi gösterme dürtüsüdür (Akçakanat, 2009:47).

▪ Yakın Zaman Etkisi

Değerleyici, değerlendirme periyodunun her anında çalışanın performansını yakından izleyemeyebilir. Performans değerlendirme zamanı yaklaşıncı değerlendirici performansı belirlemek için araştırma yapmaya başlar. Bu araştırmalar, çalışanın son davranışları üzerinde yoğunlaşır. Değerlendirilenler de bu durumun farkında olduklarından, değerlendirme zamanı yaklaştıkça devamlı olarak ortalıkta görünmeye başlarlar. Yönetici ve amirlerine karşı verimli, ilgili ve işbirlikçi bir tavır sergilerler (Pehlivan, 2008: 57).

Çoğunlukla değerlendirme dönemi bir yılı kapsadığından, bu bir yıllık süre içinde değerlendirenlerin hafızasında taze olan olaylar, genellikle son birkaç ay süresince yaşananlardır. Dönem başındaki olayları hatırlamakta zorlanan yönetici, değerlendirmeyi şu son birkaç ay içinde yaşananlara göre yani yakın geçmişteki yaşanan olaylara göre yapmaktadır (Dilsiz, 2006: 114).

Bu hatayı önlemenin yollarından biri performans değerlendirmenin tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılmasıdır. Ayrıca, kurumlar daha sık performans değerlendirme yapmalı, veya yöneticiler çalışanın davranışları ya da performansı ile ilgili kritik olayları ya da örnekleri özel bir dosyaya ya da ajandaya kaydetmelidir (Pehlivan, 2008: 57).

▪ Katılık

Bazen yöneticiler, çalışanlar ortalama ya da ortalama üstü performans düzeyi elde etseler de düşük puan verirler (Mathis ve Jackson, 2002:98). Müsamahanın tam tersi olup; deneyimsiz, kendisine saygısı az olan yöneticiler değerlendirmelerini hoşgöründen uzak bir şekilde yapabilirler ve çalışanları hak ettiklerinden daha düşük düzeyde değerlendirebilirler. Bu yöneticiler; performansı küçümser, daha çok çalışanların hatalarına, zayıflıklarına ve eksikliklerine dikkat ederler (Pehlivan, 2008: 57).

1.11. Performans Değerlendirme Sisteminin Kurulması

Performans değerlendirme sistemleri, örgütün performansını çok farklı boyutlarda ve bu boyutlar arasındaki karmaşık ilişkileri ölçebilecek boyutta tasarlaması gerekir. Örgütün performansa dayalı olarak yönetilmesi ve bu performansın sürekli olarak ölçülmesi gerekmektedir. Performans ölçüm sistemi, örgüt yapısı

içindeki hiyerarşiye ve faaliyetlere uyumlu bir şekilde tasarlanmalıdır (Pehlivan, 2008: 59).

Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekir. Burada, değerlemenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme periyotlarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konuların açık ve anlaşılır biçimde belirlenmesi söz konusudur (Sabuncuoğlu, 2005: 186).

Performans değerlendirme sistemi başta örgüt performansının artırılması, bireysel ve örgütsel gelişim olmak üzere çeşitli amaçlar üzerine kurulur. Bu amaçlar şu biçimde sıralanabilir (Boyacı, 2006: 26-27):

- ✓ Sorumluluklarını gerektirdiği ölçütlerin geliştirilebilmesi için iş analizinin yürütülmesi,
- ✓ İş davranışlarını ve çıktılarını değerlendirecek geçerli ve uygun performans değerlendirme yönteminin seçimi,
- ✓ Değerlendirme dönemine dönük olarak işgörenlerin birincil iş beklentilerini ortaya koyacak bir sürecin geliştirilmesi,
- ✓ İş performansına ilişkin bir dönüt sisteminin kurulması,
- ✓ İş değerlendirme sisteminin amaçlarını hangi oranda iyi gerçekleştirildiğinin değerlendirilmesi ve gerekli düzenlemelerin yapılmasını sağlayacak bir sistemin ortaya konulmasıdır.

1.11.1. Kriterlerin Belirlenmesi

Performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle görev ve iş analizlerinin yapılmış, iş ve görevlerin tanımlanmış olması şarttır. Daha sonra çalışanların ölçümlenecekleri değerlendirme boyutları olan kriterlerin tanımlanması işlemine geçilebilir.

Kriterlerin seçiminde göz önünde bulundurulması gereken noktalar şöyle sıralanabilir:

- Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. En azından işçi, büro elemanları ve yöneticiler için farklı kriterler kullanılmalıdır.

- Kriter seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda işgören davranışları da göz önüne alınmalıdır.
- Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Kriter sayısı sınırlandırılmalı ve 10'u geçmemelidir.

Her kriter sayısal olarak ya da belli sıfatlar ve açıklamalara göre değerlendirilir. Bazen iyiden kötüye, bazen de kötüden iyiye sıralanır. Örneğin; İş bilgisi: çok iyi, iyi, orta, yeterli, yetersiz. İş yeteneği: yetersiz, yeterli, orta, iyi, çok iyi.

Genel çizgileriyle değerlemeye temel olan kriterler dört grupta toplanabilir.

- Çalışmanın temel nitelik ve niceliği,
- İş bilgisi ve yeteneği,
- Bireysel özellikler,
- Bireyin ilişki ve davranışları (Sabuncuoğlu, 2005: 187).

1.11.2. Değerleme Standartlarının Belirlenmesi

Performans standartları, hem üstler hem altlar için iki tür bilgi içerir. Bunlardan birincisi “neyin yapılması gerektiğidir”. Bu da kişinin yapmakla sorumlu olduğu görevleri yani görev tanımlarını içerir. İkincisi ise “nasıl yapılması gerektiğidir”. Performans standartları ikinci sorunun cevabını vermeyi amaçlar. Genellikle performans standartları kantitatif ve kalitatif olmak üzere işlerin iki yönünü içerirler. Kantitatif standartlar arasında belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan hata sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı sayılabilir. Kalitatif standartlar için ise işin kalitesi, verileri analiz etme yeteneği konusunda belirlenen ölçütler sayılabilir (Sabuncuoğlu, 2005: 188).

Standartların başarılı olabilmesi için şu özellikleri taşıyıp taşımadıkları kontrol edilmelidir (Özsoy, 2005: 15):

Spesifiklik: Her çalışan kendinden neler beklendiğini tam olarak bilmelidir.

Ölçülebilirlik: Performans ölçümü, standartlar nicel oldukları takdirde kolaydır.

Gerçeklik: Standartlar ulaşılamaz olduğu takdirde bunun farkına varan çalışanlar, bu standartlara ulaşma çabalarından vazgeçeceklerdir.

Performans standartları, çalışanların neye göre değerlendirileceğini gösterir, çalışanlardan ne beklendiğini ifade eder ve yapılan işler arasında değil, aynı işi yapan çalışanlar arasında ayırım yapılabilmesinin kritik halkasını oluşturur (Palmer, 1993:33).

1.11.3. Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi

Çağdaş işletmeleri yönetenlerin zamanı sınırlıdır ve değerlidir. İşgören değerlemesi ise çoğu kez zaman alıcı ve zor bir görevdir. Bu nedenle değerlendirme çalışmalarını çok sık yapmak pek verimli olmaz. Birbirine çok yakın periyotlara sıkıştırılmış değerlendirme çalışması zaman alıcı olduğu kadar kısa dönem içinde değer yargılarında da önemli değişiklikler getirmez. Kaldı ki, sık sık yapılan değerlemeler işgören üzerinde baskı etkisi yaratabilir. Bu nedenle en uygun görülen ve uygulamada kabul gören periyot altı aylık veya bir yıllık uygulamalardır. Dönem sonunda işgörenin çalışması, başarı ya da başarısızlığı, davranışları ve karşılaşılan değişiklikler gözden geçirilir ve değerlendirme formlarına işlenir (Sabuncuoğlu, 2005: 189). Performans değerlendirmeleri genellikle belirli aralıklarla yapılır. Bu değerlendirmeler, yıllık, altı aylık ve deneme niteliğinde periyot sona ermeden sık sık yapılabilir. Değerlendirme sürecinde her bir işgörene yeterli zaman ayırmak çok önemlidir (De Cenzo ve Robbins, 1999:335).

1.11.4. Değerlemecilerin Eğitimi

Bu aşamada değerlemeyi yapacak grubun yetiştirilmesine ağırlık verilir. Kullanılacak değerlendirme yöntemlerine ilişkin kriterler, dereceler tanıtılır, kullanılan kavramlar açıklanır, değerlendirme formlarının doldurulması öğretilir ve bir takım yararlı öğütler verilir. Bu amaçla eğitici toplantılar düzenlenir ve özellikle değerlendirme sırasında objektif davranmaları, bazı peşin yargılara ve duygusal nedenlerle haksız değerlendirmelere gitmeleri önerilir. Değerlemeye tabi tutulacak işgörene karşı iyi davranmanın, onların güven ve anlayışını sağlamanın önemi ve yöntemleri öğretilmeye çalışılır (Sabuncuoğlu, 2005: 190).

1.11.5. Yönetici ve İşgörene Bilgi Verilmesi

Performans değerlemesinde başarı kazanmak için alt ve orta basamakta yer alan yöneticiler ile üst düzeydeki yöneticiler arasında yeterli bir bilgi alışverişi bulunmalıdır. Bu amaçla zaman zaman toplantılar düzenlenir, güdülen amaçlar belirlenir, performans değerlemesinin gereğine inanç aşılanır. Hangi konuda olursa olsun başarı sağlamanın ön

koşulu ilgili işgörenlere yapılan uygulamaya ilişkin sürekli bilgi vermektir. Performans değerlemesi oldukça duyarlı bir konudur. Zira sistemin uygulanmasından etkilenecek olan kişiler akla gelen her türlü yorumu yapabilirler. Bu konuda işgörenlere yeterli bilgi verilmezse örneğin, bazı primlerin kaldırılacağı ya da belli sayıda işgörenin işinden çıkarılacağı kuşkusu taşınabilir. Bu nedenle, sistemin başarıya ulaşması isteniyorsa, bunun, ilk koşulu olarak işgörenlere gerekli bilgiler verilmeli ve onların işbirliği sağlanmalıdır. İşgörenlere varsa işletme gazeteleri aracılığı ile yoksa broşür, sirküler ve bazı notlarla yazılı olarak ya da tartışmasız veya tartışmalı toplantılarla sözlü olarak işgören değerlemesinin amaçları, kullanılan yöntemler, karşılaşılan sorunlar açıklanmalıdır. Bu yönde yapılan her girişim performans değerlemesinin başarısını olumlu yönde etkileyeceği gibi personelin sisteme desteğini ve katkısını da sağlayacaktır (Sabuncuoğlu, 2005: 190).

1.11.6. Değerlemecilerin Belirlenme Modelleri

Değerlemenin kim ya da kimler tarafından yapılması konusunda çok değişik alternatifler sunulabilir (Sabuncuoğlu, 2005: 191).

Değerlemenin kim veya kimler tarafından yapılabileceği sorusunun cevabı; değerlendirmenin amacı, uygulanacak değerlendirme yöntemleri ve örgütün yapısal özelliklerine bağlı olarak verilebilir (Pehlivan, 2008: 67).

1.11.6.1. Yöneticilerle Değerleme

En geniş uygulama, her işgörenin bağlı bulunduğu yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Bu uygulama, işgöreni ve onun başarısını en yakından tanıyan kişi, ilk basamak yöneticisi olduğu gerçeğine dayanır. Böyle bir değerlemenin her zaman tarafsız ve güvenilir olacağı kuşkuludur. Bir yönetici işinde başarılı bir işgöreni aralarındaki çekişme ve sürtüşme nedeniyle duygusal kararlarla başarısız diye gösterebilir. Bu nedenle çok yönetici tarafından ortak değerlendirme yapılmasına ikinci bir uygulama türü olarak bakılabilir. Bu durumda eğer puanlama yöntemi uygulanıyor ise birden çok yöneticinin verdiği puanların ortalaması alınır. Burada birden çok yöneticinin kimlerden oluşması gerektiği ve sayısı tartışılabilir. Uygulamada birden çok yatay ve dikey yöneticiden oluşan komiteler tarafından gerçekleştirildiği görülür. Yatay veya dikey alanda

değerlemeye katılacak yönetici sayısı üçü geçmemelidir. Organizasyonların çoğunda personelin ilk amiri ile olan fonksiyonel ve kişisel yakınlığı, en etkin değerlendirmenin ve geri besleme sağlamanın ilk amir tarafından yapılabileceği ortaya konulmuştur. Bu nedenle, ilk amir tarafından değerlendirmeye aynı zamanda “baba” tarafından değerlendirilme de denilmektedir (Dilsiz, 2006: 56).

Çok yaygın uygulanmasına karşın, değerlendirmenin ilk amir tarafından yapılması durumunda bazı sorunlarla karşılaşmaktadır (Dilsiz, 2006: 56):

- Astlar ilk amirinin ceza ve ödül yetkisini açık seçik görmekten ve bu yetkiyi performans değerlendirme sistemi yoluyla kullanıyor olmasından rahatsız olabilirler,
- Eğer değerlendirme süreci tek yönlü işliyor, gerekli yönlendirme ve geri-bildirim amir tarafından sağlanmıyorsa, değerlendirme sonuçlarının olumsuz olması halinde ast savunmaya geçerek, davranışlarının haklılığını kanıtlamaya çalışabilir,
- İlk amir asta geri-bildirim sağlama konusunda gerekli becerilere sahip olmaya bilir,
- Cezalandırma durumunda ast ile ilk amirin ilişkileri bozularak, verimlilik olumsuz etkilenebilir (Dilsiz, 2006: 56).
- Üstün, ödül ve ceza gücü nedeniyle astın kendisini baskı altında hissetmesi,
- Üst astına geribildirim yoluyla bilgilendirmeden kaçınmış olması,
- Cezalandırma durumunda astın çevresinden ve üstünden uzaklaşması (Sabuncuoğlu, 2005: 191).

Performans değerlendirmede yöneticiler, astlarını değerlendirirken, değerlendirme öncesinde, sırasında ve sonrasında gösterecekleri birtakım roller (Cascio, 1992: 291):

Tablo 1.11.

<i>Değerlendirme Öncesi;</i>
Performansları hakkında astları ile sık sık iletişim,
Performans değerlendirmede eğitim görüşmelerine yer verme,
Oluşturulan planı aktarma ve kullanıma sunmak,
Astlarını performans değerlendirme görüşmelerine hazırlamak için teşvik etmek,
<i>Değerlendirme Sırasında;</i>
Katılıma teşvik etmek,

Özel olmak,
Kişilik performansını yargılama ile ilgilenmemek,
Etkin bir dinleyici olmak,
Gelecekteki iyileştirmeler için karşılıklı hedefleri belirlemek,
Yıkıcı eleştiriden kaçınmak,
Değerlendirme Sonrasında;
Performansları hakkında sık sık astları ile iletişim,
Periyodik olarak hedeflere doğru ilerlemeyi izlemek,
Örgüt ile çalışanın performansını birleştirmek.

1.11.6.2. Özdeğerleme

Kişinin kendi kendini değerlemesi giderek benimsenen bir modeldir. Yönetici astına kendi kendisini değerlemek üzere bir değerlendirme formu verir ve kişi kendisini nasıl algılıyor ve görüyorsa o şekliyle değerlendirilir (Sabuncuoğlu, 2005: 192). Özellikle kendi kendini değerlendirebilecek düzeyde sorumluluk taşımasını bilen kişilerin daha doyumlu ve güdülenmiş olacakları düşünülmektedir (Dilsiz, 2006: 57).

Yönetici, astı tarafından doldurulan formu daha sonra alarak kendi yaptığı değerlendirmeyle örtüşen veya çatışan noktaları saptama şansı elde eder. Örtüşmeyen noktaları isterse astıyla açık bir görüşme yaparak tartışabilir. Araştırmalar göstermiştir ki, çalışanlar kendilerini üstlerinin değerlemesine oranla daha yüksek puanlarla değerlendirmektedir (Sabuncuoğlu, 2005: 192).

1.11.6.3. Takım Arkadaşlarınca Değerleme

Aynı ünite de çalışan kişilerin birbirlerini daha yakından tanıyacağı varsayımı ile birbirlerinin performansını değerlemesi istenebilir. Bütün gün yan yana çalışan takım arkadaşını yakından gözleyebilme fırsatını bulacağı bir gerçektir. Kişi, arkadaşını değerlendirirken negatif veya pozitif yönde duygusal değerlendirme olasılığının bu modelde çok yüksek olacağı unutulma ulaşılabileceği görüşüne dayanır (Sabuncuoğlu, 2005: 192). Değerlendirme yapan kişilerin önyargılarından kurtulmak ve peş peşe yapılan değerlendirmeler arasında tutarlılığı sağlamak amacıyla bu yöntem benimsenebilir (Pehlivan, 2008: 69).

Bu yöntemde ana mantık takım arkadaşlarının birbirlerine yönelik beklentileri olmayacağı veya daha az olacağı, dolayısıyla daha objektif uygulamalar gerçekleştirilebileceği görüşüdür. Performans değerlemenin çok önemli olduğu ve kişisel başarıya göre kariyer programlarının oluşturulduğu iş yerlerinde takım arkadaşlarının performans değerlendirme sürecine katılmaları sağlanabilir (Fındıkçı, 2006: 309).

1.11.6.4. Astlarca Değerleme

Bir ilginç model de kişilerin astları tarafından değerlendirilmesidir. Bu model çok yaygın değildir. Çünkü üstler astlar tarafından değerlendirilmekten hoşlanmazlar ve üstelik astlar üzerinde otorite kurmaları da zorlaşır. Bu yöntemin başarılı olabilmesi için astın, performans değerlendirme konusunda eğitilmiş olması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2005: 193).

Üstlerin değerlemelerinin sübjektif ve taraflı olabildiği buna karşılık astların kendi yöneticilerini daha objektif değerlendirebilecekleri görüşü, bu yöntemin özünü oluşturmaktadır (Fındıkçı, 2006: 308).

1.11.6.5. Müşterilerce Değerleme

Çalışan kişilerin değerlendirilmesinde müşterilerden de yararlanılabilir. Özellikle hizmet sektöründe kişilerin işe ilgisi, müşteriye yaklaşım tarzı, işi yapma hızı ve iş kalitesi müşterilerinin değerlemesine bir form aracılığıyla sunulabilir. Her ne kadar, müşteri amaçları, organizasyonun amaçlarıyla tam olarak örtüşmese de, müşterilerin sağladığı bilgiler terfi, transfer, eğitim gibi personel kararları için önemli bir girdi olabilir (Sabuncuoğlu, 2005: 193).

1.11.6.6. Bilgisayarlı Değerleme

Bilgisayar teknolojisindeki son gelişmeler, çalışanların işlerindeki performanslarına ilişkin bilgilerin sürekli olarak bilgisayarlarca izlenip, toplanmasına ve analizine imkan vermektedir. Her ne kadar yöntem hızlı ve nesnelse de gizliliği kaldırdığı gerekçesiyle başta çalışan olmak üzere çeşitli çevrelerce tepkiyle karşılanmıştır (Sabuncuoğlu, 2005: 194).

1.11.6.7. Dışarıdan Gelen Uzmanlar

İşletmenin çalışma ilişkilerini düzenleyen bölümündeki ilgililer veya işletme dışından seçilecek uzmanlarca değerlendirmenin yapılmasıdır. Bu yöntem, belli olaylarda veya değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı amaçlara uygun olarak seçilebilir. Değerlendirmenin sonuçlarının ve değerlendirme sürecinin objektifliğinin sağlanması, kişiler arası uyumun oluşturulması ve eğitim ihtiyacının gözlemlenmesi için dışarıdan gelen uzmanlara değerlendirme yaptırılmaktadır. Dışarıdan gelen uzmanlar tarafından yapılan değerlendirme yöntemi, çoğunlukla üst düzey yöneticilerin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır. Pahalı bir yöntem olduğu için her pozisyon için kullanılamamaktadır (Aldemir, 1996:219). Personelin çalışmasıyla dolaylı olarak ilgilenebilecek kişilerin değerlendirme yapmasının bazı sakıncalı durumları bulunmaktadır. Değerlendirme öncesi olumlu psikolojik ortam yaratabilmenin güçlüğü yanında, değerlendirme sonuçlarının geçerliliği ve güvenilirliği yönünden de sakınca oluşturmaktadır. Ancak, özel durumlarda uygulanırsa başarı derecesi artar (Dilsiz, 2006: 62-63).

Bu yolla yapılan değerlendirmelerin, daha az hata yapılmasını sağlaması, çalışanın değerlendirme sonucuna daha fazla güven duyması, öznel unsurların değerlendirmeye karışmaması, standartlar herkes için aynı olacağından çalışanlar arasında eşitlik sağlaması gibi yararları vardır (Pehlivan, 2008: 71).

1.11.6.8. Sendika Temsilcileri İle Yöneticiler

Performans değerlendirme çalışanlara göre, ücret-maaş belirlenmesi ve terfi kararlarının alınmasında kullanıldığı için memnuniyet sağlayan bir sistem değildir. Çünkü, yöneticilerin subjektif kararları söz konusudur. Bu nedenle sendika temsilcileri, performans yönetimine pek sıcak bakmamaktadırlar. Sendika temsilcilerinde oluşan bu önyargının ortadan kalkması için, onlarında değerlendirmeye katılmaları sağlanmaktadır. Çeşitli güçlüklerden ötürü çok az kullanılan bu yöntem iki ayrı biçimde uygulanabilir. Bunlardan birincisi, sendika temsilcilerinin değerlendirme kurulunda bir üye olarak bulunmaları ve değerlendirmenin bu kurul tarafından yapılmasıdır. İkinci uygulamada ise, değerlendirmenin önceden yapılarak son

kararın sendika temsilcilerinin katılımıyla kurulacak bir gözden geçirme toplantısında verilmesidir. geçirilmesi arasında önemli bir fark vardır. İkinci yol ne kadar başarılı olursa olsun, sendika temsilcileri ile yöneticiler arasında önemli birçok sorun ortaya çıkmasına neden olabilecektir. Sonuçları gözden geçirme kurulunun çalışması, bir denetim niteliği kazanabilir, yönetimin kararlarını engelleyici bir duruma dönüşebilir. Hâlbuki değerlendirme kurulu üyeleri arasında sendika temsilcilerinin bulunması, günümüzde uygulanması yaygınlaşmakta olan yönetime katılmanın bir örneği olarak görülebilir (Dilsiz, 2006: 63-64).

1.11.7. 360 Derece Değerleme Sistemi

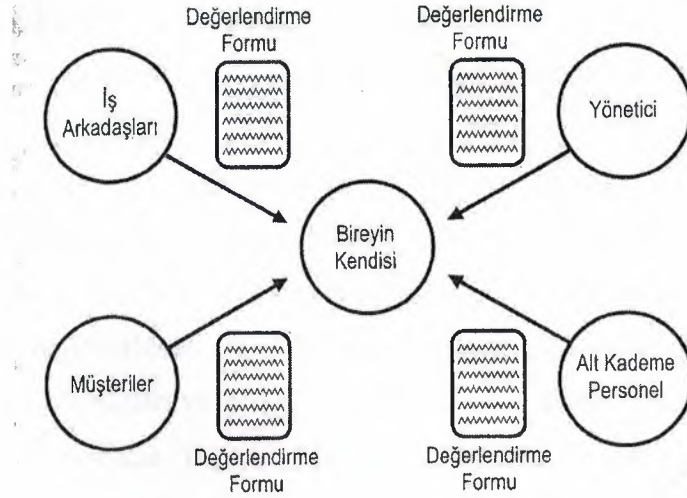
360 derece değerlendirme sistemi yukarıda belirlenen değerlendirme taraflarını bir çatı altında toplayan bir sistemdir.

360 derece performans değerlendirme sisteminin amacı, orta ve üst düzey yöneticilerin güçlü ve zayıf yönlerini objektif olarak belirlemek ve değerlendirilen kişilere profesyonel gelişim desteği sağlamaktır. Sistem temel olarak değerlendirilen bireyin, üstü, astı, meslektaşı, müşterisi ya da tedarikçisi konumundaki kişiler tarafından gözlenmesini ve bu gözlemlerden elde edilen verilerin birlikte değerlendirilmesini esas almaktadır. Bir başka tanıma göre çoklu geri bildirim sistemi, değerlendirilen bireyin davranışlarına ve bu davranışların etkilerine ilişkin algılar hakkında farklı kaynaklardan veri elde edilmesidir (Sabuncuoğlu, 2005: 194).

360-derece performans geri bildirim sistemi, yöneticiden bireye ya da yönetilen bireyden yöneticiye uzanan bir çizgide gerçekleşen geleneksel değerlendirme sistemlerinden farklılık gösterir. 360 derece geribildirimle mesai saatlerinin çoğunluğunu astlarıyla geçiren yöneticilerin yetkinliklerinin daha iyi değerlendirilmesi mümkün olabilecektir. Yine bu sistemle çalışanın güçlü ve gelişime açık alanları tespit edilerek hizmet içi eğitim planlaması daha sağlıklı bir biçimde yapılabilir. Genellikle üstten alta doğru işleyen iletişim sürecinde astların da geri bildirim vermesi sağlanarak çift yönlü iletişim sağlanmış olacaktır. Son olarak da bu sistem iyi işletildiği takdirde farklı açılardan geri bildirim alan bireylerin oluşturduğu örgütlerde gelişim kültürünün oluşması daha hızlı gerçekleşecektir. Örgütlerin işgören motivasyonunun geliştirilmesine veya iş yaşamındaki kalitenin

arttırılmasına yönelik yaptıkları çalışmalar performans geri bildiriminin önemini daha da artırmıştır. İnsanlar yeteneklerini etkili bir biçimde kullanarak iş gereksinimlerini tam olarak karşılamak ister. İnsanlar sadece yeteneklerini kullanmak ve değerlendirmek istemezler aynı zamanda kendilerinin “iyi” olduğunu da bilmek isterler; bu da performans geri bildirimiyle sağlanır. Kötü bir iş yaptığında amiri tarafından uyarılan bir işgörenin işi iyi olarak yaptığı zamanlarda da bunu bilmeye hakkı olmalıdır. Etkili bir geri bildirimin sağlanması için öncelikle, geribildirim genel değil özel olmalıdır. İkinci olarak kişiden çok, davranışa odaklı olmalıdır. Bir diğeri geribildirimde sadece değerlendirmeyi yapanın ihtiyaç ve beklentileri yer almamalı aynı zamanda değerlendirilen kişinin ihtiyaçları da geribildirimde yer almalıdır (Kaynak ve Bülbül, 2008: 270-271).

Bu modelin işleyişi aşağıdaki şemada daha yakından izlenebilir.



Şekil 3 (Sabuncuoğlu, 2005: 194)

Yukarıdaki modelde, performans bilgileri anket yöntemi aracılığıyla toplanmaktadır. Bu şekilde de bireye yönelik çok yönlü bir değerlendirme süreci işlediği görülmektedir. Yine yöneticiler, iş arkadaşları, müşteriler ve alt kademe personelin değerlendirme sürecine katıldıkları gözlemlenir. Burada değerlendirme olarak anket uygulaması seçilmiştir. Sürecin katılımcıları çalışanla ilgili kanaatlerini, belirli kriterler esas alınarak hazırlanmış anket formunu doldurmak suretiyle beyan ederler (Çetin 2006, 41).

Sistem sayesinde yöneticiler, üstleri, astları ve meslektaşları tarafından nasıl görüldüklerinden haberdar olmakta ve gelen verileri karşılaştırma olanağı bulunmaktadır.

Tipik bir çoklu geri bildirim sisteminin yapılandırılması, orgnizasyonel ihtiyaçlara göre bazı farklılıklar taşımakla birlikte aşağıdaki biçimde özetlenebilecek adımları içermektedir.

- Öncelikle sistem amaçlarının net biçimde belirlenmesi ve ilgili taraflarla paylaşılması gerekmektedir. Sistemin sonuçları, çalışanların üstün ve zayıf yönlerini ortaya koymakta, böylelikle geliştirilmesi gereken davranış ve beceriler ile kariyer planına temel oluşturacak profil özelliklerinin netleştirilmesi mümkün olmaktadır.
- İkinci olarak veri toplama araçları yapılandırılmaktadır. Değerlemenin güvenilirliğini artırmak açısından ağırlıklı olarak niceliksel verilere yer verilmektedir.
- Ölçüm araçlarına yansıtılacak, yani değerlemeye tabii tutulacak davranışların neler olduğu ve bunların hangi boyutlarda değerlendirileceği bir diğer aşamayı oluşturmaktadır.
- Sonraki aşamada, değerlemecilerin kimler olacağı tespit edilmektedir. Değerlenecek bireylerin de görüşü alınarak, ilgili kişinin performansını doğrudan gözlemleme şansına sahip tarafların sisteme dahil edilmesi gerekmektedir.
- Daha sonra değerlendirilen ve değerlemeci konumunda olan kişiler eğitime tabi tutulmakta, sistemin amaçları ve işleyiş biçimi hakkında ayrıntılı bilgiler verilmektedir.
- Sistemin tasarımına ilişkin sayılan çalışmaların ardından işleyişe yönelik faaliyetler yerine getirilmekte ve bu kapsamda öncelikle değerlendirme formları ilgili taraflara dağıtılmaktadır.
- Yapılan değerlemelerin ardından belirli zaman aralıklarında formlar üzerindeki veriler analize tabi tutulmaktadır.
- Veri analizlerinin ardından sonuçlar raporlara aktarılmakta ve ilgili taraflarla paylaşılmaktadır.

Son olarak değerlendirme sonuçlarına göre gelişim planları çıkarılmakta, hem bireylere hem de sistemin kendisine yönelik iyileşme alanları tespit edilmektedir (Sabuncuoğlu, 2005: 194-195).

Sistemin olumlu yönleri:

- Objektif ve güvenilir geribildirim sağlar.
- Bireysel gelişim ve öğrenmeye destek verir.
- Digital ortamda geliştirilmesi zaman tasarrufu sağlar.
- Müşterilerin değerlemeye katılması ürün ve hizmet kalitesini artırır (Sabuncuoğlu, 2005: 197).
- Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini sağlar.
- Ayrımcılık riski azalır (Çetin, 2006:39).

Sistemin olumsuz yönleri:

- Değerlenen yönetici çoklu değerlemeden dolayı kendisini baskı altında hissedebilir.
- Değerleyen kişilerin oransal ağırlıkları doğru belirlenmezse sonuçlara güven azalır.
- *Değerleme grupları kendi çıkarlarını ön plana alabilirler (Sabuncuoğlu, 2005: 197).*
- Uygulanacak sistemin örgütün stratejik hedefleriyle uyumlu olmaması, sistemin başarı şansını düşürür.
- Değerlendirmeye katılacak olanların eğitilmemesi ve yetersiz eğitime tabi tutulması da sisteme karşı olumsuz tepkilerin oluşmasına yol açabilmektedir. Bu nedenle örgüt içerisinde bir insan kaynakları uzmanının bulunması oldukça önemlidir.
- Sistemin uygulanması esnasında doldurulacak formların fazlalığının sebep olduğu zaman ve kâğıt israfı, buna ek olarak formlardaki bilgilerin bilgisayarlara işlenmesinin çok zaman alması (Kaynak ve Bülbül, 2008: 270-271).

1.11.8. Değerlemede Açık Görüşme

Değerleme için seçilen yöntem uygulandıktan sonra değerlemeyi yapan yönetici ile değerlendirilen kişi arasında açık görüşme yapılmalıdır. Bu yönde yapılacak bir görüşme bir geribildirim süreci şeklinde işler ve çok büyük yararlar getirir. Değerleme

görüşmesinde amaç değerlendirilen kişinin yetersizliklerini ortaya koymaktan çok onun gelişimini sağlamaktır (Sabuncuoğlu, 2005: 197).

Performans değerlemesi görüşmeleri çeşitli şekilde oluşabilir:

- *Söyle ve sat yöntemi:* Bu yöntem değerlendirilenin, istenen yönde değişimi için ikna yeteneğini gerektirir.
- *Söyle ve dinle yöntemi:* Görüşmenin ilk bölümü çalışanın zayıf ve güçlü yönlerini ona aktarabilmek yeteneğini gerektirir. Görüşmenin ikinci yarısında çalışanın performans değerlemesi hakkında görüşleri araştırılır. Yönetici hala değerleyici rolündedir ama yöntem ve itirazların dinlenmesi ve iddialarla onları çürütme çabasına girmeden mücadele edebilme yeteneğini gerektirir.
- *Problem çözme yöntemi:* Bu yöntemin gerektirdiği yetenekler söyle ve dinlediğine benzer olmakla birlikte problem çözme yöntemi çalışanın duygularını öğrenmenin ötesine geçer ve son görüşmeden sonra işinde karşılaştığı; sorun, ihtiyaç, yenilik memnuniyeti ve hoşnutsuzluk yaratıcı durumları tartışmak suretiyle çalışanı geliştirmenin yollarını arar.
- *Bilgilendirme yöntemi:* Bu yöntemde değerlendirilen kişiye değerlendirme sonuçları gerekçesiyle birlikte aktarılır, ancak herhangi bir itiraz kabul edilmez ve tartışmaya girilmez (Sabuncuoğlu, 2005: 198-199).

1.12. Okul Yöneticileri ve Okul Yöneticilerinin Performanslarının Değerlendirilmesi

Okul yöneticisi, eğitimin temelini oluşturacak kuram ve kavramları öncelikli olarak bilmelidir. Ve özellikle eğitim öğretim alanında ortaya çıkan gelişmelerden haberdar olmalı, özümsemelidir. Bu doğrultuda yeni bir bin yıla girerken okul yöneticileri, Çoklu Zeka Kuramı, Beyin Haritaları, Portfolio sistemi gibi kuram ve uygulamalardan haberdar olmalıdır. Okul yöneticisi bilgili olmanın dışında sorun çözme, karar verme, yazma, konuşma, raporlama gibi konularda becerili ve deneyimli olmalıdır. Okul müdürlerinin görev ve sorumluluklarının, liderlik, iletişim, grup süreçleri, program

geliştirme, öğretme ve öğrenme süreçleri, performans değerlendirme gibi birçok farklı başlık altında toplandığını göstermektedir (Erdoğan, 2006: 145,155).

Okul yöneticilerinin değerlendirilmesine baktığımızda; okul yöneticisi güçlü okulları yaratacak ve toplumsal değişmeyi canlandıracak niteliklere sahip olmalıdır. Toplumda sosyal değişime öncülük edecek olan okul yöneticisinin bu nedenle birçok rolü üstlenmesi gerekmektedir (Oğuz, 2006:5,6). Özellikle kamu kesiminde nesnel, açık, işgörenin yeteneklerini değerlendiren ve kurumların özelliklerini de göz önüne alan bir değerlendirme sistemine ihtiyaç vardır. Bütün kamu kesimi gibi eğitim sektöründe de ilkokul yöneticilerinin performanslarının değerlendirilmesinde yöneticinin okulda üstlendiği rollerin ve mesleki özelliklerin göz önüne alındığı, bireysel farklılıkları ortaya koyan değerlendirme sistemlerine ihtiyaç vardır. Performans değerlendirilmesi, uygulandığı durumun özgül koşullarının dikkate alınarak yapıldığında daha etkili olacağını belirtmektedir. Örgütlerde çalışan işgörenlerin performans değerlendirmesi hem örgüt için hem de işgören için ne kadar önemliyse, okul için de okul müdürlerinin değerlendirilmesi o kadar önemlidir. Okullarda çeşitli amaçlarla performans değerlendirmesi yapılabilir. Amaçlardan bazıları; okula personel seçmek, terfi ve yükselme kararlarını vermek, okul programlarının geliştirilmesi ve çalışanların performanslarının yükseltilmesi olabilir (Taşdan, Oğuz, 2007: 91-92).

İş yaşamında, işgörenler arasında performans ve başarı derecesi bakımından farklılıklar olması, hatta aynı kişinin performans ve başarı düzeyinde zaman zaman değişiklikler meydana gelmesi, işgöreni değerlendirmenin önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca periyodik değerlendirmeler bir işgörenin ne kadar ilerleme gösterdiğini, ne kadarının takdir edileceğini ve ödüllendirileceğini de gösterir (Oğuz, 2006: 3).

Bilişim teknolojilerindeki hızlı değişimler ve küreselleşmenin de etkisiyle okullara yönelik beklentiler artmaktadır. Bu yüzden artık okul müdürlerinin sadece "Mevzuatı uygulayan ve var olan durumu devam ettiren" yönetici görünümünden kurtulmaları gerekmektedir. Eğitim kurumunun istikrarını ve verimliliğini sürdürmesinde yapılan denetimin türü ve kalitesi önem taşımaktadır. Halihazırdaki denetim anlayışında ise okul müdürlerinin yöneticilik performansı 1. sicil amiri ve okula belirli aralıklarla gelen denetçiler yani müfettişler tarafından değerlendirilmektedir. Oysa bir okul yöneticisi, okul sistemi içerisinde ve dışarısında bireysel olarak birçok insanla resmi ya

da gayri resmi gruplar içerisinde çalışmaktadır. Bu yüzdendir ki okul müdürlerinin yönetim performanslarının değerlendirilmesinde okul sisteminin içindeki ve dışındaki bütün tarafların değerlendirme sürecine katılmaları isabetli bir yaklaşım olacaktır.

Okul müdürünün performansı genel olarak üç şekilde değerlendirilebilir (Erdoğan,2006:192):

1. *Okulun Genel Olarak Değerlendirilmesi:* Okulun performansını belirlemek için öncelikle okulda gerçekleştirilen eğitim ve öğretim genel hatlarıyla değerlendirilir. Bu tür bir değerlendirme, bütün öğretmenlerin ve ilgili personelin katılımıyla yılda en az iki defa yapılabilir.
2. *Okuldaki Özel Alanların (Süreçlerin) Değerlendirilmesi:* Bu tür değerlendirmede okuldaki temel işleyişler değerlendirilir. Örneğin rehberlik hizmetlerinin, sosyal etkinliklerin, okul aile ilişkilerinin nasıl gerçekleştiğinin değerlendirmesi gibi. Ayrıca okulda gerçekleştirilen örgütlenmeler ve koordinasyon, iletişim sistemi, öğrenci hizmetleri ve öğretim, değerlendirilmesi gereken alanlardır.
3. *Okulda Sunulan Ürünlerin Değerlendirilmesi:* Okulun, bir üst kademeye geçiş için yapılan sınavlardaki, öğretim yılı sonu, sosyal etkinliklerdeki başarılarının değerlendirilmesi bu türden(ürün) bir değerlendirmedir.

ABD, Eyalet Yöneticileri Kurulu'nun 1997 yılında hazırladığı bir rapora göre okul yöneticilerinin göstermesi gereken performans alanları aşağıdaki şekilde belirlenmiştir (Erdoğan,2006:195):

- Okulun çevresi ile birlikte paylaşılan bir misyon ve vizyonun oluşturulması.
- Bütün insanlara adil davranmak ve saygı göstermek, çalışanlara ve üretenlere değer vermek, öğrenme ve öğretimi güçlendirmek için teknolojiyi kullanmak, öğrencilerin ihtiyaçlarına cevap verecek çeşitli etkinlikler düzenlemek.
- Yönetim kararlarında öğrenme, öğretim ve öğrenci gelişimini sürekli göz önünde bulundurmak, etkili problem çözme ve çatışma yönetimi yöntemlerini kullanmak, etkili iletişim becerilerine sahip olmak, kaynakları okul amaçlarını gerçekleştirmek için etkin kullanmak ve temiz, düzenli bir okul çevresi yaratmak.
- Toplum ve toplum liderleriyle, farklı iş ve hizmet örgütleriyle işbirliği içinde olmak.

- Mesleki ve kişisel değerleri sürekli gözden geçirmek, kişisel ve mesleki ahlaki ilkelerle hareket etmek, model olmak, hizmet etmek.
- Öğrencilerin ve ailelerin davranışlarını etkileyen çevreyi tanımak, okul yönetimi ile ilgili sorumlulukları kabullenmek.

Okulu başarıya ulaştıracak çağdaş bir okul yöneticisi;

- ✓ Kapsamlı insan bilgisine ulaşmıştır,
- ✓ Etkili iletişim becerisine sahiptir,
- ✓ Liderlik özellikleri taşır,
- ✓ Anadilini doğru ve güzel kullanabilir,
- ✓ Yabancı dil bilir,
- ✓ İletişim teknolojisine hakimdir, bilgiyi yönetebilir,
- ✓ Beden ve ruh yönünde sağlıklıdır,
- ✓ Eğitime inanır (Özdemir,2007:92).

Yukarıda anlatılan nedenlerden dolayı Milli Eğitim, Gençlik ve Spor Bakanlığı ilkokul müdürlerinin yöneticilik performanslarının ölçülmesinde daha nesnel ve katılımcı olunmasını sağlamak amacıyla sadece yöneticilerin üstlerinin değil, aynı zamanda yöneticinin kendisinin ve öğretmenlerinin de görüşlerini almak istemektedir. Değerlendirme sonuçlarının da okul müdürlerinin taltifinde, hizmet içi eğitime alınmalarında ve makam tenzillerinde kullanılması hedeflenmektedir.

1.13. İlkokullarda Performans Değerlendirme Uygulaması

1.13.1. Değerlendirilenlere İlişkin Tutulan Kayıtlar

Her yönetici için bir özlük dosyası ile sicil dosyası tutulur.

1.13.1.1. Özlük Dosyası

Özlük dosyası içinde, yöneticinin adı-soyadı, nüfusla ilgili bilgileri, eğitim ve öğrenim durumu, atanma ve göreve başlama tarihi, yaptığı görevler, katıldığı hizmet içi

kurslar, izin, nakil yazıları, sağlık raporları hakkındaki bilgi ve belgeleri bulunur (Öğretmenler Yasası madde 95).

1.13.1.2. Sicil Dosyası

Sicil dosyası içinde, denetleme ve değerlendirme raporları, aldıkları ödüllerle disiplin cezaları ve nedenleri, sicil raporları değerlendirme sonuçları ve performans değerlendirme yazıları bulunur. 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. Yöneticilerin yeterliliklerinin, yeteneklerinin, görevdeki başarı durumlarının saptanmasında, kademe ilerlemelerinde, disiplin işlemlerinde özlük ve sicil dosyaları başlıca dayanaktır (Öğretmenler Yasası madde 95).

1.13.2. Değerlendiriciler

Denetim, "Eğitim Denetleme, Değerlendirme ve Yönlendirme Kurullarında; Eğitim Denetleme, Değerlendirme ve Yönlendirme Üst Kurulu, Eğitim Denetmenleri Genel Kurulu (Genel Kurul), İlçe Eğitim Denetleme, Değerlendirme ve Yönlendirme Kurulları (İlçe Kurulları) ve Okul Eğitim Denetleme, Değerlendirme ve Yönlendirme Kurulu (Okul Kurulları) yürütülür.

Okul Eğitim Denetleme, Değerlendirme ve Yönlendirme Kurulunun görev, yetki ve sorumlulukları şunlardır: Okulda yürütülen özdenetim çalışmalarını takvimlemek, yürütmek, değerlendirmek ve geliştirmek; Okul öğretmenlerinin, yöneticilerinin ve diğer çalışanlarının performansının etkin bir şekilde ölçümlenmesine olanak tanıyıcı bir sistemin okulda denenmesine, geliştirilmesine, yerleştirilmesine katkı koymak ve bu konu ile ilgili görüş ve önerilerini İlçe Kurul Başkanlığına sunmak; Okul etkinliklerinin okulun gelişim hedeflerine ve planlarına uygun yürütülüp yürütülmediğine ilişkin gözlem ve değerlendirmeler yapmak; Okul ihtiyaçlarının ve sorunlarının giderilmesindeki önceliklerin belirlenmesinde okul idaresine rehberlik sağlamak; Okul ihtiyaçları ve hizmet içi eğitimleri için İlçe Kurul başkanına geri bildirim sağlamak; ve Okulla ilgili değerlendirmelerini rapora bağlamak. Bu raporlarıyla İlçe Kurul Başkanına bilgi ve öneri sağlamak (Müfettişin El Kitabı, 1997:44).

Okul Yöneticilerinin Denetiminde Dikkate Alınacak Kriterler (Müfettişin El Kitabı, 1997:44). (Bkz. Ek 1).

- Mevzuat bilgisi, planlı çalışma ve uygulamadaki başarısı;
- Eğitim – öğretim ve yönetim hakkındaki bilgisi ve uygulamadaki başarısı;
- Okulun olanaklarından öğretmen ve öğrencileri yararlandırmada sağladığı fırsat eşitliği;
- Yönetici, öğretmen ve diğer personeli işbaşında yetiştirme, denetleme-değerlendirme ve sorunları çözmedeki başarısı;
- Tutum, davranış ve kıyafeti ile örnek olmadaki başarısı;
- Eğitim – öğretim çalışmalarını Atatürk İlke ve İnkılapları doğrultusunda sürdürme başarısı;
- Yazı ve kayıt işlerinin mevzuata ve usulüne uygunluğu;
- Yönetici, öğretmen, veli ve öğrenci ilişkilerini geliştirme başarısı;
- Diğer kurum, kuruluş ve çevre ile ilişkileri ve olanaklarından yararlanma başarısı;
- Okulun bina, araç-gereç ve eşyasını korumadaki başarısı;
- Bilimsel çalışma ve yarışma, teknolojik gelişme ve araştırma konularında öğretmen ve öğrenciler için ortamı hazırlama ve teşvik etmedeki başarısı;
- Amirleri ile iyi ilişkiler kurma ve ilişkilerini geliştirmedeki yöntem ve başarısı;
- Okulda saygı, güven ve hoşgörüye dayalı ortam oluşturma ve okulun çevresine bir kültür merkezi konumuna getirme başarı.

1.14. Problem Cümlesi

Araştırmanın problem cümlesi “İlkokul yöneticilerinin performansları ve performans değerlendirme sistemi ile ilgili denetmen, yönetici ve öğretmen görüşleri nelerdir?” şeklinde belirlenmiştir.

1.15. Araştırmanın Amacı

Araştırma, ilkokullarda görev yapan yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesine ilişkin görüşleri ortaya koymak, sonuçlarını incelemek ve çözüm önerileri sunmak amacıyla yapılmıştır.

1.16. Alt Problemler

Problem cümlesinde belirtilen ana problem doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- 1) İlkokul yönetici performansının kimler tarafından değerlendirilmesi gerektiğini konusuna ilişkin olarak ilkokul denetmenleri, okul yöneticileri ve sınıf öğretmenlerinin görüşleri nelerdir? Neden?
- 2) İlkokul yönetici performansının hangi sıklıkta değerlendirilmesi gerektiği konusunda ilkokul denetmenleri, okul yöneticileri ve sınıf öğretmenlerinin görüşleri nelerdir? Neden?
- 3) İlkokul yönetici performansını değerlendirme ölçütlerinin neler olması gerektiği konusunda ilkokul denetmenleri, okul yöneticileri ve sınıf öğretmenlerinin görüşleri nelerdir? Neden?
- 4) İlkokul yönetici performansını düşüren etkenlerin neler olduğu konusunda ilkokul denetmenleri, okul yöneticileri ve sınıf öğretmenlerinin görüşleri nelerdir? Neden?
- 5) İlkokul yönetici performansının değerlendirilmesinde dikkate alınması gereken yaklaşımların neler olması gerektiği konusunda ilkokul denetmenleri, okul yöneticileri ve sınıf öğretmenlerinin görüşleri nelerdir? Neden?
- 6) İlkokul yönetici performansı ile ilgili ilkokul denetmenleri, okul yöneticileri ve sınıf öğretmenlerinin görüşleri nelerdir? Neden? Olumlu ve eksik yönleri nelerdir?

- 7) İlkokul yönetici performansının değerlendirme sonuçlarından nasıl yararlanılması gerektiği konusunda ilkokul denetmenleri, okul yöneticileri ve sınıf öğretmenlerinin görüşleri nelerdir? Neden?
- 8) İlkokul yöneticilerinin performanslarının geliştirilmesi yönünde ilkokul denetmenleri, okul yöneticileri ve sınıf öğretmenlerinin önerileri nelerdir?

1.17. Araştırmanın Önemi

Eğitimde okul yöneticisi güçlü okulları yaratacak ve toplumsal değişmeyi canlandıracak niteliklere sahip olmalıdır. Toplumda sosyal değişime öncülük edecek olan okul yöneticisinin bu nedenle birçok rolü üstlenmesi gerekmektedir (Oğuz, 2006:5-6).

Okullarda çeşitli amaçlarla performans değerlendirmesi yapılabilir. Amaçlardan bazıları; okula personel seçmek, terfi ve yükselme kararlarını vermek, okul programlarının geliştirilmesi ve çalışanların performanslarının yükseltilmesi olabilir (Taşdan, Oğuz, 2007: 91-92).

Eğitimde, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar verilmemelidir. Bilimsel temellere dayanan performans değerlendirmesi herhangi bir kişi ya da gruba ayrıcalık yapılmasını engeller. Performans değerlendirme ile yöneticilerin iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaşıldığına ilişkin geri besleme sağlanabilir. Bu geri besleme yöneticilere olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olabilir.

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde yapılan bu araştırma ile elde edilecek sonuçlar doğrultusunda ilkokul yöneticilerinin performanslarını hangi paydaşlar tarafından değerlendirileceği, değerlendirme sisteminin düzenlenmesi ve bilimsel temellere dayandırılmasında bir işleve sahip olacağı düşünülmektedir.

1.18. Sayıtlar

- İlkokul denetmenleri performans değerlendirmeye ilişkin mevzuat ve yönetmeliklerle bunların uygulamaları hakkında bilgi sahibidirler.

- İlkokul yöneticileri performans değerlendirmeye ilişkin mevzuat ve yönetmeliklerle bunların uygulamaları hakkında bilgi sahibidirler.
- İlkokul öğretmenleri performans değerlendirmeye ilişkin mevzuat ve yönetmeliklerle bunların uygulamaları hakkında bilgi sahibidirler.
- İlkokul denetmenleri, yöneticileri ve öğretmenleri araştırmaya samimi cevaplarla katkı sağlamışlardır.

1.19. Tanımlar

Performans: Performans, çalışanların görevlerinin başarı derecelerinin ifade edilmesidir (Byars,2000:275).

Performans Değerlendirme: Performans değerlendirme çalışanların iş performansının belirlenmesi için iletişim ve ideal gelişme planı oluşturma sürecidir (Byars,2000: 275).

Performans Yönetim Sistemi: Performans yönetim sistemi, iş yerinde çalışanı teşvik etmek, geliştirmek, verimliliğini artırmak ve ödüllendirmek amacıyla yapılan ölçme değerlendirme süreci olarak tanımlanır (Mathis,2002: 89).

Denetmen: 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, rehberlik eder, yön verir ve onları iş başında yetiştirir. Öğretim kuruluşlarındaki, her türlü faaliyetlerin yürürlükteki mevzuata ve Kıbrıs Türk Ulusal Eğitimin amaçlarına uygun olarak yapılıp yapılmadığını denetler (Müfettişin El Kitabı, 1997: 24).

Okul Yöneticisi: Yönetici, okulun amaçlarına ulaşması için gerekli insan ve maddi kaynakların en verimli biçimde kullanılmasından sorumlu olan kişidir (Erden,1998:57).

Bu araştırmada yönetici ile vurgulanmak istenen okul müdürleridir. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde yönetici yerine okul müdürü kullanılmaktadır. Okul yöneticileri, anaokul ve ilkokullarda görev yapan kişilerdir. Bu kişiler aynı okuldan öncelikle öğretmen olarak mezun olmakta, ardından yöneticilik için sınavdan belli bir puanın üzerinde alarak yöneticilik görevine başlamaktadırlar.

1.20. Sınırlılıklar

Bu araştırma;

1. 2009-2010 öğretim yılı,
2. Lefkoşa Bölgesi'ndeki ilkokullarda görev yapan 6 yönetici, 6 denetmen ve 12 öğretmenin görüşleri ile sınırlıdır.

BÖLÜM II

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde araştırmanın desenlenmesinde, problemin tanımlanmasında ve verilerin yorumlanmasında ilkökul yöneticilerinin performanslarının değerlendirilmesine ilişkin görüşlerinin oluşturulmasında doğrudan ya da dolaylı olarak ilgili olan araştırmalara yer verilmiştir. Araştırmalar en yurt dışında ve yurt içinde en genelden en özele doğru sıralanmıştır.

2.1 Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Cummings'ın (1973) yaptığı araştırma, performans değerlendirme sisteminin çeşitli unsurlarını değiştirmekle etkilerini test etmek için tasarlanan sonuçları ortaya koymaktır. Yapılan araştırmada elde edilen sonuçlardan kimileri şunlardır; ödül gücünün kaldırılması ve geri bildirim hükmünün, tutumlarında performans değerlendirme sisteminde pozitif algı bilidrmektedir. Karar vermede ilgili değerlendirme sisteminde astların tutumu yöneticiler göre daha olumludur. Genel olarak değişimler için yönetici ve denetçilerin değer aldığı vurgulanmaktadır.

Dilsiz (2006) tarafından yapılan araştırmada “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri: Ankara İli Mobilya Sektöründe Bir Çalışma” belirlemek amacıyla tarama modeli kullanmıştır. Performans değerlendirme sisteminin mobilya ve dekorasyon sektöründe faaliyet gösteren firmalarda nasıl uygulandığı, ankete katılan yöneticilerin performans değerlendirme konusundaki kişisel görüşleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılan araştırmada elde edilen sonuçlardan kimileri şunlardır; mobilya ve dekorasyon sektöründe faaliyet gösteren firmaların insan kaynakları yönetimi ve performans değerlendirme konusunda bir gelişim içinde oldukları ve bu gelişimi henüz tamamlamamış oldukları sonucuna varılmıştır. Firmalar performans değerlendirme sisteminin önemini farkındadır ve bu konuda bilinçli yöneticileri firmalarında barındırmaktadırlar. Bu sektördeki çoğu işletmede performans

değerlendirme sistemi bu konuda eğitimli uzman kişilerce yapılmamaktadır. Ancak hem insan kaynakları yönetimi hem de performans değerlendirme konusunda firmalarda değişim hareketlerinin başlamış olduğu gözlemlenmiştir.

Akçakanat'ın (2009) yaptığı çalışma "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama" Türk kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanmakta olan performans değerlendirme sisteminin geliştirilerek, modern yönetim yaklaşımlarına dayalı uluslararası standartlara ulaştırılabilmesi için örnek bir model oluşturmaktır. Emniyet Teşkilatı, faaliyet alanı itibariyle Türkiye'deki kamu kuruluşlarının en önemlilerindendir. Çalışmanın ilk basamağında yıllardan beri kamu kurumlarında kullanılmakta olan mevcut performans değerlendirme sistemindeki eksiklikler tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar uyarınca, kamu personel yönetiminde performans değerlendirme sisteminin etkinliğini ve verimliliğini artıran ve çağdaş insan kaynakları düşüncesine uyan bir model geliştirilmiştir. Yapılan araştırmada elde edilen sonuçlardan kimileri şunlardır; Emniyet Teşkilatında performans değerlendirme işleminin yeterli ve objektif olarak yapılmadığı, çalışanlara performansları konusunda geri beslemede bulunulmadığı, uygulanan başarı kriterlerinden çalışanların yeterince haberdar olmadıkları, değerlendirme sürecine katılımlarının hiç olmadığı ve mevcut sicil raporundaki başarı kriterlerinin büyük oranda, işteki gerçek performanslarını yansıtmadığı görülmüştür.

Pehlivan'ın (2008) yaptığı çalışma ile "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama" "performans değerlendirme" kavramı ve Türkiye'deki kamu kurumlarındaki uygulanması incelenmeye çalışılmıştır. Ayrıca Maliye Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğünde çalışan personelin değerlendirme sistemine ilişkin görüş ve önerileri alınarak Türkiye'deki değerlendirme çalışmalarına katkıda bulunmak amacıyla bir anket çalışması yapılmıştır. "Sicil" kavramının personel üzerinde korku baskı ve çekingenlik oluşturduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Elde edilen bu sonuçtan da anlaşılacağı üzere; "sicil" kavramı yerine, "başarı veya performans" kavramlarının kullanılması daha uygun olacaktır. Ayrıca, sonuçların açıklanması değerlendirmeyi baskı ve korku aracı olmaktan çıkararak, değerlendirmenin gelişim aracı olmasını sağlayacaktır. Kurum çalışanlarınca, mevcut personel değerlendirme sisteminin

görevde yükselme ve eğitim çalışmalarına yeterli altyapıyı sağlamadığı düşüncesi ağırlıklı olarak benimsenmektedir. Araştırmada değerlendiriciler, değerlendirilen personelden farklı olarak, sicil raporlarını doldururken subjektif faktörlerin etkisi olduğu düşüncesine katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Sonuç olarak, Türkiye’deki kamu kurumlarının büyük bir kısmında performans değerlendirme bilincinin yeterince gelişmediği ve yapılan performans değerlendirme uygulamalarının da amacından uzak olduğu görülmektedir.

Sudarsan (2009) tarafından ilgili araştırmada “Performans Değerlendirme Sistemi: Örgütlerin Görüşlerinin İncelenmesi” belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırmada 33 farklı örgüt anket aracılığıyla değerlendirildi. Yapılan araştırmada elde edilen sonuçlardan kimileri şunlardır; önyargının kaldırılmasını, görünümde aranan değişikliklerin ve endişelerin kaldırılmasını ve performans değerlendirme formlarına da gerekli saygının gösterilmesi istenmiştir. Değer biçen kimselerin öznellik ve önyargı ile performans değerlendirme uygulaması yaptığı vurgulanmıştır. Güçlü ihtiyaçların ölçülebilir performans parametrelerinin belirlenmesi ve değer biçen kimsenin önyargısını azaltmak için birden fazla geribildirim uygun görülmüştür. Değer biçen kimselerin eğitimi ve performans değerlendirme sisteminin önemli olduğu vurgulanmaktadır.

Çetin (2006) yaptığı araştırma “Performans Yönetim Sistemi ve Performans Değerlendirme Süreci Sonuçlarının Çeşitli İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinde Karar Almaya Etkileri ve Bir Uygulama Örneği”. Yapılan araştırmada elde edilen sonuçlardan kimileri şunlardır; Performans Yönetim Sistemi doğrultusunda elde edilen Performans Değerlendirme sonuçları; üst yönetimin, çalışanların ücret artışları konusundaki kararlarını etkilemektedir. Performans Yönetim Sistemi doğrultusunda elde edilen Performans Değerlendirme sonuçları, çalışanların performans eksikliği olan alanlarda gelişim sağlamaları için hazırlanan eğitim planları konusunda yönetici kararlarını etkilemektedir. Performans Yönetim Sistemi doğrultusunda elde edilen Performans Değerlendirme sonuçları, çalışanların bireysel özellikleri ile şirketin ihtiyaçlarını karşılaştırarak kariyerin planlanması (terfi, rotasyon, iş zenginleştirme, yedekleme uygulamaları) konusunda yönetici kararlarını etkilemektedir. Performans

Yönetim Sistemi doğrultusunda elde edilen Performans Değerlendirme sonuçları, çalışanları işten ayırma konusunda yönetici kararlarını etkilemektedir.

Özsoy (2005) tarafından yapılan araştırmada “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Sistemi” ni belirlemek amacıyla bir model oluşturulmuştur. Yapılan araştırmada elde edilen sonuçlardan kimileri şunlardır; işletmelerde gerçek anlamda bir değerlendirme ve bir “ilke” yönetimi olmadığı gibi başarılı bir yönetimin temel araçlarından biri olan bütçeleme ile ilgili de ciddi bir uygulama bulunmamaktadır. Dolayısıyla olup biten faaliyetlerin yönetim kontrolünde olduğunu söylemek mümkün değildir.

Bayram’ın (2006) “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme” belirlemek amacıyla yapılan bir araştırmadır. 360 derece performans değerlendirme, örgütün bütün fonksiyonlarının ahenkli bir şekilde çalışmasının teminatı, hem örgüte hem de çalışanlara geri bildirim vermesi açısından yönetsel yapının en önemli dayanağıdır. Gelecekte varlıklarına devam edebilecek olan örgütler, rakiplerine göre sürekli fark yaratabilecek olan örgütler olacaktır. Farkı yaratmak; bilginin, insanın doğasındaki sezgi ve özveri ile birleşmesi sonucu ortaya çıkan yaratıcılık ile mümkündür. İyi yapılandırılmış bir 360 derece geri bildirim yöntemi, yaşayan örgütlerin oluşturulmasına hizmet edecektir. 360 derece performans değerlendirme yöntemi, kurum hedefleriyle ilişkilendirilir, çalışanlara iyi anlatılır ve eğitimlerle pekiştirilip izlenirse, iyi sonuçlar verecektir. Ayrıca, değerlendirilenin, elde edilen sonuçlara sahip çıkması, performans hedefi belirlemesi ve sonuçlardan sorumlu tutulması, başarı düzeyini olumlu yönde etkileyecektir.

Kaynak, Bülbül (2008) tarafından yapılan çalışmada, 360-derece geribildirim sistemi kullanılarak gruplar arası değerlendirme farklılıkları araştırılmıştır. Değerleyici grup 1. derece sicil amirleri, ilköğretim müfettişleri, okul müdürleri, öğretmenler ve öğrencilerden oluşmuştur. Yönetim performansı karar verme, planlama, örgütleme, iletişim kurma, etkileme, koordinasyon ve değerlendirme boyutlarında ölçülmüştür. Yapılan analizler sonucunda, öğrenci değerlendirmesinde anlamlı bir farklılığın olmadığı, buna karşın eğitimciler arasında anlamlı değerlendirme farklılıklarının bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Helvacı (2002) tarafından “Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi” ortaya koymak amacıyla araştırma yapılmıştır. Performans yönetimi, örgütte saptanan

amaçlarla ilişkili olarak, işgörenin performansının incelenmesinin, geri bildirim ve hedef belirlemenin önemini ortaya koyan yönetim biliminin belli bir alanıdır. İşgören çalışma davranışlarını ve ürünlerini tanımlama, değerlendirme ve güçlendirme noktasında bütünleştirilmiş bir süreçtir. Performans yönetimi, örgütün, takım ve bireylerin daha verimli hale gelmesini ifade eder ve üzerinde anlaşmaya varılan amaçlar doğrultusunda, bilgi, beceri ve gerekli yeterlikleri işgörenlere kazandırmak için bir zemin hazırlar. Sürekli değişimin yaşandığı bir ortamda örgütlerin, işgörenlerin sürekli eğitim ihtiyacını karşılamada, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmada, motivasyonunu artırmada etkin bir performans yönetim uygulaması hayati bir önem taşımaktadır. Bu noktada, yöneticilerin performans yönetimi ilke ve süreçleri konularında gerekli ve yeterli bilgi, beceriye sahip olması kaçınılmaz bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

Boyacı (2006), milli eğitim örgüt sistemi içinde yer alan ilköğretim örgütlerinde performans yönetim sistemini planlama, uygulama ve değerlendirme alt süreçlerine ve performans yönetim sisteminin değerlendirme alt sürecine alternatif olabilecek bir performans değerlendirme sürecine ilişkin, Eskişehir Merkez ilçeye bağlı ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticileri ile Eskişehir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı görev yapan ilköğretim müfettişlerinin görüşlerinin araştırıldığı bu araştırmanın ilgili sonuçları şunlardır; Milli Eğitim örgüt sistemi içerisinde etkinlik gösteren ilköğretim örgütlerinin yönetsel süreçleri performans yönetim sistemi süreçleri açısından değerlendirildiğinde; performans yönetim sistemini planlama, uygulama ve değerlendirme alt süreçlerinde birbirinden bağımsız işleyen kimi öğelerin varlığından söz etmek olasıdır. Ancak bu öğeler bir sistem felsefesi içinde çalışmaktan uzaktır. İlköğretim okul yöneticileri ve müfettişleri varolan sistem içerisinde bu öğelerin işleyişine ve ürettikleri sonuçlara ilişkin olumsuz görüşe sahiptirler. İlköğretim örgüt sisteminin varolan paradigmasının işlerliğini yitirdiği ve bu nedenle örgütsel etkinliğin temelini oluşturan planlama, yürütme ve değerlendirme alt süreçlerindeki kimi sorunlar nedeniyle ilköğretim örgütlerinin örgütsel etkinliklerinin azaldığı her grup tarafından yüksek bir

oranda gerçekleşen görüş birliği ile kabul edilmektedir. Ancak ilköğretim okul yöneticileri ve müfettişleri performans yönetim sisteminin de dahil olduğu çağdaş yönetim sistemlerinin genel özelliği olan işgöreni bir değer olarak kabul ederek planlama, karar alma ve değerlendirme süreçlerine katma ve yöneticilerin yönetme erkinden kaynaklanan güçlerini işgörenlerle paylaşma gibi konularda klasik yönetim yaklaşımının dışına çıkmayarak olumsuz görüş belirtmektedirler.

Tamam (2005) tarafından “İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Performans Değerlendirmeye İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri” ni belirlemek amacıyla yapılan araştırmanın kimi sonuçları şunlardır; Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, performans değerlendirmenin çalışan boyutunda yer alan çalışanların performans değerlendirme uygulamalarından elde etmeyi düşündükleri kişisel beklentiler ve bireysel kazançlara ilişkin önermelere katılımları genelde yüksek olmuştur. Bu boyutta yer alan önermelerden bazılarını Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, performans değerlendirmenin ekip boyutunda yer alan, performans değerlendirmenin okul iklimine, çalışma şartlarına etkisine ilişkin önermelere katılımları genelde yüksek olmuştur. Bu boyutta bulunan sadece bir önermede çalışılan okul türüne göre anlamlı farklılık görülmüştür. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, performans değerlendirmenin örgüt boyutunda yer alan, performans değerlendirme sisteminin ve bu sistemin milli eğitim örgütündeki etkilerine ilişkin önermelere katılımları cinsiyet, branş, çalışma yılı ve okuldaki görev durumlarına göre anlamlı farklılık göstermiştir.

Çığır (2006) tarafından “Eğitim Sektöründe Performans Değerlendirme Sistemleri Uygulamaları” nı ortaya koymak amacıyla yapılan araştırmanın birtakım sonuçları şunlardır; bilimsel yöntemler kullanarak geliştirilecek bir performans değerlendirme sistemi oluşturulmaya çalışılmış ve bu performans değerlendirme sisteminin bilgi teknolojileri altyapısı ile desteklenerek süreçlerin, kriterlerin ve planlama sistemlerinin doğru belirlenmesiyle tüm sektör tarafından kullanılabilir bir sistemin hayata geçirilmesi planlanmıştır. Araştırmada konu ile ilgili daha önce yazılmış kitaplar incelenmiş ve uygun olanlar eğitim sektöründeki ihtiyaçlara göre sektöre adapte edilmiştir. 360 derece performans değerlendirme sisteminde kullanılan kriterler dengeli puan kartı uygulamasından elde edilen performans göstergeleri sayesinde elde edilmiş

ve bu iki sistem harmanlanarak sayısal ve sayısal olmayan performans göstergelerinin ölçülmesi için ortak bir çözüm yöntemi üretilmeye çalışılmıştır.

Meşeci (2007) tarafından “İngiltere’de İlköğretim Performans Değerlendirme Sistemi ve Türkiye İçin Öneriler” i ortaya koymak amacıyla yapılan araştırmanın sonuçları şunlardır; İngiltere’de ilköğretim performans değerlendirme sistemini incelemeyi ve buradan yola çıkarak Türkiye için önerilerde bulunmayı amaçlamıştır. Bu amaçla İngiltere ve Türkiye’de ilköğretimde performans değerlendirme çalışmaları ele alınmıştır. İngiltere’nin 1992’den bu yana düzenli olarak uyguladığı denetim odaklı ve okulu merkeze alan bir okul performansı değerlendirme sistemi olduğu görülmüştür. Ulusal sınav odaklı yapılan performans değerlendirme sistemi ise eşitsizliklere neden olduğu, taktik öğrenmelere yol açtığı, tek taraflı veri sağladığı (Reed & Hallgarten, 2003), eğitim pazarı oluşturduğu (Davies & Ellison, 1992) için eleştirilmektedir. İngiltere’nin okul performansını değerlendirmedeki amaçlarını, velilerin okul seçiminde onlara yardımcı olmak, böylece yerinden yönetimle yönetilen okullara pazar oluşturmak ve OFSTED raporlarıyla eğitimin kalitesini sağlamak olarak özetlenebilir.

Nolin, Mary Jo ve Diğerlerinin 1994’de ABD’de yaptıkları bir araştırmada devlet okullarındaki ilkokul öğretmenlerinin öğretmen performans değerlendirmesi ile ilgili düşüncelerini araştırmıştır. 1000 ilkokul öğretmeni ile yapılan bu çalışmaya anaokulundan 6. sınıfa kadar devlet okulunda derse giren öğretmenler dahil edilmiştir. Bu çalışmanın bulgularında, öğretmenlerin %89’unun performans değerlendirmesinin öğretmen performanslarını doğru bir şekilde değerlendirdiğine inandıklarını, öğretmenlerin %94’ü değerlendirme öncesi değerlendirme kriterlerini bildiklerini belirtmişlerdir. %92’si yapılan değerlendirmede sınıf içi durumlarının da değerlendirme için gözlemlendiğini bildirmiştir. %99’u performans değerlendirmelerinde konuya yönelik bilgilerinin de değerlendirilmesi gerektiğini söylerken sadece %65 değerlendirilmelerinde bu noktanın dikkate alındığını söylemişlerdir. Öğretmenlerin çoğu değerlendiricilerinin kendi performanslarını değerlendirmek konusunda yeterli olduğunu düşünmüşlerdir. Örneklem grubunun $\frac{3}{4}$ ü öğretmenlere ödenecek maaşın belirlenmesinde bu değerlendirmelerin rol oynamadığını belirtmiş ve %50 si bu uygulamanın doğru olduğunu belirtmişlerdir.

Down, Chadbourne ve Hogan'ın batı Avustralya'da yaptıkları bir çalışmada bu bölgede başlatılan zorunlu performans değerlendirmesine ilişkin öğretmenlerin takındıkları tutumları değerlendirmiştir. 1997 yılında başlatılan performans değerlendirme uygulaması sonrası, yazarlar, iki yıl boyunca öğretmenlerin tepkisini incelemişlerdir. Uygulamanın ilk yılında öğretmenler yeni değerlendirme sistemine belirgin bir biçimde şüphe ve güvensizlik ile bakmış ve şüphe ve anksiyete ile tepki göstermişlerdir. İkinci yılda çekinceleri sürmekle birlikte öğretmenler değerlendirme sürecini anladıklarını ve yaptıkları iş üzerinde kontrol duygusu hissetmeye devam ettiklerini ve bu değerlendirme sürecine paralel olarak profesyonel açıdan gelişme gösterdiklerini düşünmüşlerdir. Bu çalışmanın sonucunda yazarlar, öğretmenlerin performans değerlendirmesinin kendilerini geliştirmeye etkisinin az olduğunu söylediklerini belirtmişlerdir.

Milanovski ve Henemann (2001) öğretmen performans değerlendirme sistemine olan öğretmen tepkilerini ABD'de orta ölçekli bir okul bölgesinde araştırmışlardır. Bu bölgede uygulanan değerlendirme sisteminin amacı yeni bilgi üretmek ve öğretmenlere performansa bağlı bir ödeme yapmayı amaçlamıştır. Öğretmenlerin tepkileri hem anket çalışması hem de görüşmeler aracılığıyla ölçülmüştür. Bu araştırmaya göre, öğretmenlerin sisteme genelde olumlu bakıp bakmadıkları, öğretme standartlarını kabul etmeleri, değerlendirme sürecini hakça algılamaları, değerlendiriciyi yeterli ve nesnel bulmaları ve değerlendirme sisteminin öğretme yeteneklerine olumlu bir etkisi olduğu algılamasıyla ilişkiliydi. Görüşmelerde öğretmenler sistemin hem olumlu hem olumsuz yanlarını görmüşler ve gösterdikleri tepkiler dengeli olmuştur. Birçok öğretmen bir değerlendirme sisteminin gerekli olduğunu kabul etmekle birlikte öğretmenlerin iş yükünü artırdığını ve yeterli geri bildirim sağlamadığını belirtmişlerdir.

Akşit (2006) tarafından "Performans Değerlendirmeye İlişkin Öğretmen Görüşleri" ni ortaya koymak amacıyla yapılan araştırmanın birtakım sonuçları şunlardır; öğretmenlerin performans değerlendirmenin amaçları konusunda kararsız olduğunu ve değerlendirme sürecine güvenmediğini göstermektedir. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin en fazla endişe ettiği konu değerlendirmenin amacı ve uygulaması ile ilgilidir.

Japonya’da yapılan bir diğer çalışmada ise mevcut öğretmen değerlendirme sisteminin yeterli olmadığı düşüncesiyle geliştirilen yeni bir performans değerlendirme sistemi tanıtılmıştır (Takakura ve Ono 2001). Yeni performans değerlendirme sistemi 2temel nokta üzerine oturtulmuştur; yeni bir öğretmen değerlendirme sistemi oluşturmak ve öğretmenlerin öğretme becerilerindeki eksiklikleri ve yetersizlikleri gidermek. Yeni öğretmen değerlendirme sisteminde, öğretmenlerin yeterlilikleri ve performanslarının uygun biçimde değerlendirilerek eğitim personelinin geliştirilmesi ve okul sisteminin daha enerjik hale getirilmesi hedeflenmiştir. Bu yeni eğitim sisteminde kendi kendini değerlendirme ve performansın okul müdürleri ve bölüm başkanı öğretmenler tarafından değerlendirilmesi planlanmıştır. Bu sistemin genel olarak öğretmenler tarafından olumlu karşılandığı bildirilmiş, özellikle sistemin daha objektif hale gelmesinin, performans kriterlerinin açık ve net olmasının uygulanabilirliğini artırdığı yorumu yapılmıştır.

Ocak, Karataş ve Ocak (2005) tarafından “Okulda Performans Değerlendirme Yönetimi Hakkında Fen Bilimleri Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi” ni ortaya koymak amacıyla yapılan araştırmanın sonuçları şunlardır; okulda performans yönetimine farklı illerdeki fen bilimleri öğretmenlerinin bakış açıları belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada veriler 4 seçenekli likert tipi anketle toplanmaya çalışılmış ve toplanan verilerin frekans, yüzdelik ve ortalamaları istatistiki işlemlerle değerlendirilmiştir. Gruplar arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla t testi uygulanmıştır. T testi sonuçlarına göre, daha önce pilot uygulamaya katılan Erzurum fen bilimleri öğretmenlerinin okulda performans değerlendirme yönetimi hakkındaki görüşleri daha olumlu çıkmıştır. Bu çalışma sonucunda görülüyor ki pilot uygulaması yapılmış olan Okulda Performans Değerlendirme Yönetimi, öğretmen görüşlerine göre bazı açılardan kısmen de olsa desteklenmektedir. Özellikle Afyon ilinde görevli fen bilimleri öğretmenleri Erzurum ilinde görevli fen bilimleri öğretmenlerine göre PDY’ye karşı sorulan sorularda bütün cevaplarda karara kısmen katıldıkları yönüyle Erzurum öğretmenlerinden ayrılmaları dikkat çekmektedir. Bu ayrılıktaki en büyük etken Erzurum ilinde görevli fen bilimleri öğretmenlerinin uygulamayı tanımış olmalarıdır. Uygulamaya katılmayan öğretmenler hangi konuda değerlendirileceklerini bilmedikleri için bazı maddelere tamamen katılmamış olabilirler.

Brown (2005) tarafından “Implementing Performance Management In England’s Primary Schools” ni ortaya koymak amacıyla yapılan araştırmanın sonuçları şunlardır; öğretmenlerin çoğu değerlendirme izlenimlerinde değerlendirmenin, tehditkâr, subjektif ve değerlendirilen ile değerlendiren arasında zayıf ilişkiye neden olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir. Öğretmenler, değerlendirme uygulamalarının uygun yapıdan yoksun olduğunu ifade etmişlerdir. Bazı öğretmenler de değerlendirmenin kendi okullarında moral ve motivasyonu düşürdüğünü ve becerilerini geliştirmek için uygun fırsatların ve güvenin üzücü bir şekilde sınırlandırıldığını belirtmişlerdir. “Değerlendirme profesyonel gelişmeyi sağlarken diğer taraftan da yöneticiler tarafından manipüle edilmeye hazır bir silah sağlamaktadır.” şeklinde öğretmenin yüzleştiğine inandığı ikilem olarak görüldüğü belirtilmiştir.

Kurt (2009) tarafından “İlköğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Denetleme Faaliyetlerine İlişkin Yönetici Görüşlerinin Değerlendirilmesi” ni ortaya koymak amacıyla yapılan araştırmanın sonuçları şunlardır; Milli Eğitim Bakanlığı tarafından geliştirilen eğitim programlarının belirlenen hedefler doğrultusunda sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için eğitimin her kademesinde denetleme yapılmaktadır. Teftiş kurulları ve ilköğretim müfettişleri kanalıyla belirli periyotlarla yapılan denetlemeler çoğu zaman öğretmenler üzerinde olumlu yada olumsuz etkiler oluşturabilmektedir. Bu çalışmada Edirne Merkez ilçedeki ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin denetleme faaliyetlerine ilişkin görüşleri alınarak bir değerlendirme yapılmıştır. Okul yöneticilerinin hem denetleme faaliyetlerinde hem de eğitim öğretimin verimini arttırmak için okulda düzenlenen etkinlikleri takip ederek gördüğü eksiklikler ve alınması gereken tedbirler ile ilgili iletişim sürecinde sorunlar yaşadıkları görülmüştür.

Taşdan, Oğuz (2007) tarafından “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Performanslarının Değerlendirilmesine İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri” ni ortaya koymak amacıyla yapılan araştırmanın sonuçları şunlardır; performans değerlendirmenin kimler tarafından ve ne zaman yapılacağı boyutlarında öğretmen ve yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı fark vardır. Ayrıca performans değerlendirme ölçütlerine ilişkin katılımcıların görüşlerinin görev değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür.

Oğuz (2006) tarafından “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Performanslarının Değerlendirilmesine İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri” ni ortaya koymak amacıyla yapılan araştırmanın sonuçları şunlardır; performans değerlendirme ölçütlerinin katılımcılar arasında görev değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür. Ayrıca, performansı düşüren etkenlerin ve değerlendirmede dikkate alınması gereken yaklaşımların yöneticiler ve müfettişler arasında anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür. Ancak, katılımcıların performans değerlendirme aralıkları, performans değerlendirme ölçütleri, performansı düşüren etkenlere ilişkin ifadeler ve performans değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı yerlere ilişkin görüşlerin cinsiyet ve görev değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüştür.

Demirtaş (2004) tarafından “İlköğretim Yöneticilerinin Performanslarını Değerlendirme Ölçütleri”ni ortaya koymak amacıyla yapılan araştırmanın sonuçları şunlardır; ilköğretim okulu yöneticilerinin performansının değerlendirilmesinde kullanılacak ölçütleri belirlemektir. Araştırma, Sivas, Malatya, Gaziantep ve Elazığ illerinde 2003-2004 öğretim yılında görev yapan 111 ilköğretim müfettişi ve 356 okul yöneticisi üzerinde yürütülmüştür. Yeni performans değerlendirme modeline göre, okul yöneticilerinin performans değerlendirmesi Sicil Raporu ve Yönetici Teftiş Formu ile ayrı ayrı yapılmamalı, bu ikisinin de yerini alacak Performans Değerlendirme Raporu ile yapılmalıdır. Performans değerlendirmesi, ilköğretim müfettişleri, milli eğitim müdürü, diğer yöneticiler, zümre öğretmenleri, okul gelişimi yönetim ekibi, öğrenciler, veliler ve yöneticinin kendisinin oluşturduğu veri kaynakları tarafından yapılmalıdır. Okul yöneticilerinin görev tanımlarında yer alan ölçütler performans değerlendirmede dikkate alınmalıdır.

2.2 Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nde “İlkokul yöneticilerinin performanslarının değerlendirilmesine ilişkin görüşler” ile ilgili araştırmadan farklı olan araştırmalara rastlanmıştır.

Pastırmacıoğlu’nun (2005), “Öğretmen Teftişine Yönelik Karşılaştırmalı Değerlendirme”yi belirlemek amacıyla yaptığı araştırmada ortaya çıkan kimi sonuçlar

şunlardır; hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin ilkokullarda öğretmen teftişinin amaç, ilke ve esaslar doğrultusunda müfettişlerce 'orta düzeyde katılıyorum' seviyesinde gerçekleştirildiğini algıları ile belirledikleri görülmektedir. Yöneticiler, Teftiş Dairesinde bulunan kadro eksikliği düzenli teftişin olmasını engelliyor. Teftişler bilimsel temellere dayandırılmıyor, yaptırım gücü yok. Teftiş mekanizmasının tam işlememesi öğretmenlerin çalışmalarında motivasyon eksikliği yaratıyor ve karşılaştıkları sorunların çözümünde zorlanmalarına neden oluyor. Öğretmen teftişi müfettiş eksikliğinden yapılamıyor ve mevcut sistem değişmedikçe hiçbir ilerleme olmayacaktır. Müfettişler okulun bulunduğu çevreyi ve velilerin eğitim durumlarını göz önünde bulundurmalıdır. Teftiş hataları bulmaktan çok öğretmene rehberlik, kaynaklara ulaşmada ve kullanmada öncülük ve yönlendiricilik yapmalıdır. İlkokullarda branş dersleri ile ilgili yeterli teftiş yapılmamaktadır.

Demir'in (2006), "Öğretmen Performansının Değerlendirilmesinde Algı Farkları" yaptığı araştırmada ortaya çıkan kimi sonuçlar şunlardır; çoğu öğretmen, değerlendirmede kuşku ve endişe duymaktadır. Bunun en önemli sebeplerinden birisi değerlendirme formlarının yetersiz ve öğretmeni geliştirmesi bakımından yetersiz bulunmasıdır. Öğretmen yeterlilikleri ve bu yeterliliklerin ölçülmesinde kullanılan değerlendirme formlarının geliştirilmesi gerekmektedir. Müfettişler, öğretmen değerlendirme konusunda, öğretmenler ve okul yöneticileri ile işbirliği içinde çalışarak öğretmen değerlendirme formu hazırlamalıdır. Öğretmenlerin performans değerlendirme formunda yer alan davranışlara daha yüksek düzeyde sahip olabilmeleri için özellikle 'planlama ve hazırlık çalışması' ile 'başarıyı ölçme ve değerlendirme çalışmaları' konularında hizmetiçi seminerlere katılmalıdırlar. Öğretmen değerlendirme sonuçlarının öğretmenin moralini yükseltmede ödüllendirmenin önemi ve yararı üzerinde durulmaktadır. Öğretmen değerlendirilmesinde daha çok öğretmenin çalışma standartlarına uyup uymadıklarının kontrol amacı ve bir hata arama mekanizması haline geldiğini ileri sürmektedir.

Arnavut (2007) tarafından "İlkokul Öğretmenlerinin ve Yöneticilerinin Performans Değerlendirme Sistemi ile İlgili Algıları"nı belirlemek amacıyla araştırma yapmıştır. Araştırmaya katılan deneklerden 10'u müdür, 10'u müdür muavini, 3'ü sorumlu öğretmen, 150'si öğretmen olmak üzere 173 denek kullanılmıştır. Yapılan

araştırmada elde edilen sonuçlardan kimileri şunlardır; öğretmen ve yöneticiler, öğretmenlerin değerlendirilmesinin gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticiler değerlendirmenin kendileri tarafından, öğretmenler ise değerlendirmenin karma yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Yöneticiler değerlendirme sonuçlarını öğretmenlere aktarıp, gelişimleri konusunda gol gösterdiklerini belirtirken; öğretmenler sonuçların kendilerine aktarılmadığını belirtmişlerdir. Yöneticiler yapılan değerlendirmenin öğretmen başarısını yansıttığını belirtirken; öğretmenler yapılan değerlendirmenin başarılarını tam olarak yansıtmadığını belirtmişlerdir.

Sarıca (2004) "Güzelyurt Bölgesi İlkokullarında Okul Yöneticilerinin Denetiminin Algılanması" ile ilgili araştırmanın kimi sonuçları şunlardır; yöneticiler ve öğretmenler, yöneticilerin fiziki durumu, yönetim-egitim-öğretim, personel işleri ile ilgili görevlerini 'çok' düzeyde, öğrenci işleri, büro-hesap işleri ve ayniyat işleri ile ilgili görevlerini 'pek çok' düzeyde gerçekleştirdiklerine inanmaktadırlar. İlkokullarda yönetim teftişine konu olan görevlerin yerine getirilmesinde yöneticilerin ve öğretmenlerin değerlendirilmeleri arasında anlamlı fark vardır.

Aktuğ'un (2005) "İlkokul Yöneticilerinin Denetimi (Girne İlçesi Örneği)" yaptığı araştırmada elde edilen kimi sonuçlar şunlardır; okul yöneticilerinin yönetici denetimi ile ilgili bazı alanlarda müfettişleri yetersiz bulmaları, yöneticilerin nitelik sorunlarından kaynaklanabilir. Çünkü okul yöneticilerini bu alana hazırlayan bir okul henüz mevcut değildir. Okulundan yetişmeyen bir yöneticinin okulu yönetme yetersizliği ve yapılan denetimi değerlendirmede subjektif davranma riski yüksek olacaktır. Süregelen okul yöneticilerinin seçimi objektif kriterlere dayanmadığı ve atanmaları genelde siyasi kanallarla yapıldığı için yönetici asıl görevinden çok kendisine destek olan siyasilere bağımlı kalabilmektedir. Müfettişler için de farklı kaynaklardan alınmaları ve farklı eğitim seviyelerine sahip olmaları farklı uygulamalar doğurmaktadır. Bu durumlar yönetici-denetmen arasındaki iletişim ve işbirliğini olumsuz etkileyebilmektedir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, katılımcıları, veri toplama aracı, toplanması ve verilerin analizi, araştırmanın geçerlik ve güvenirliği yer almaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki ilkokullarda görev yapan okul yöneticilerinin performanslarının ne şekilde değerlendirildiğini belirlemeyi amaçlayan nitel durum çalışmasıdır. Araştırmada nitel durum çalışma deseni kullanılmıştır. Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlemesidir (Yıldırım, Şimşek, 2008:39).

Araştırmada okul yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesine ilişkin görüşlere yönelik elde edilen denetmen, yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine yönelik veriler yorumlanmıştır.

3.2. Katılımcılar

Araştırmanın katılımcılarını, 2009-2010 eğitim-öğretim yılında Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde Lefkoşa Bölgesi'nde bulunan, Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı 6 denetmen, 6 yönetici ve 12 öğretmenler oluşturmaktadır. Tablo 3.2.1'de de görüldüğü gibi denetmenlerin 2 tanesi kadın, 4 tanesi erkek; yöneticilerin 2 tanesi kadın, 4 tanesi erkek; öğretmenlerin de 5 tanesi kadın, 7 tanesi erkekten oluşmaktadır.

Tablo 3.2.1. Çalışma Grubunu Oluşturan İlkokul Denetmen, Yönetici ve Öğretmenlerinin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Denetmen	Yönetici	Öğretmen
Kadın	2	2	5
Erkek	4	4	7
Toplam	6	6	12

Araştırmanın çalışma grubunda görüşme yapmaya yönelik Lefkoşa Bölgesi'nden rassal yöntemle seçilen 6 ilkokuldaki, 6 yönetici, 12 öğretmen ve bu okullarda denetmenlik görevi yapan 6 denetmenlerin dağılımı Tablo 3.2.2.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.2.2. Çalışma Grubunu Oluşturan İlkokul Denetmen, Yönetici ve Öğretmenlerinin Dağılımı

Okul	Denetmen	Yönetici	Öğretmen
Arabahmet İlkokulu	1	1	2
Alayköy İlkokulu	1	1	2
Dr. Fazıl Küçük İlkokulu	1	1	2
Şht. Doğan Ahmet İlkokulu	1	1	2
Şht. Yalçın İlkokulu	1	1	2
Vakıf Anaokulu	1	1	2
Toplam	6	6	12

3.3. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

Veri toplama aracı olarak yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmanın problem cümlesi ve alt problemlerine cevap aramak üzere görüşme yapılmıştır. Görüşme formu, danışmanın görüşleri doğrultusunda araştırmacı tarafından

hazırlanmıştır. Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğini sağlamak amacıyla da görüşme formu için hem uzman görüşü hem de kaynak kitaplardan yararlanılmıştır. Bu uzmanlar, program geliştirmede öğretim üyesi Yrd. Doç., psikolojik danışmalık ve rehberlikte öğretim üyesi Yrd. Doç., program geliştirmede doktora öğrencisi Uzm., eğitim yönetimi denetimi, ekonomisi ve planlaması ana bilim dalında Doç. Dr. ve eğitim yönetimi denetimi, ekonomisi ve planlaması ana bilim dalında Dr. olan kişilerdir. Böylelikle görüşme formu, uzman görüşü alınarak modife edilmiştir. 9 sorudan oluşan görüşme formu, 1 soru daha eklenerek 10 soruya yükseltilmiştir (Bkz Ek 2). Performansın geliştirilmesi yönünde katılımcıların görüşlerinin neler olduğu şeklinde bir soru eklenmiştir. Ayrıca Sabuncuoğlu, Zeyyat. (2005), Oğuz, Ebru. (2006), Fındıkçı, İlhami.(2006), Barutçugil, İsmet. (2002), Erdoğan, İrfan. (2006) dan görüşme formunu oluştururken yararlanılmıştır. Görüşmelerde amaç doğrultusunda yanıtlara ulaşabilmek için sonda sorular saptanmıştır. Ayrıca görüşme formunun çalışma grubuna uygun olup olmadığını anlamak için 1 öğretmen ve 1 yönetici ile görüşme yapılmıştır. Yapılan görüşmeler ile görüşme formunun uygun olduğu ortaya çıkmıştır. Yapılandırılmış görüşme formu aracılığı ile katılımcılardan detaylı veri toplanmasına çalışılmıştır.

Görüşme formu, Lefkoşa Bölgesi'nden rassal yöntemle seçilen 6 ilkokuldaki, 6 yönetici, 12 öğretmen ve bu ilkokulların denetmenliğini yapan 6 denetmene uygulanmıştır. Görüşme formu, denetmen, yönetici ve öğretmenlerle önceden görüşme saati belirlenerek katılımcılara uygun zamanda yapılmıştır. Görüşme formu ile ilgili bilgi verildikten sonra sorular her denetmene, yöneticiye ve öğretmene aynı sırayla sorulmuştur. Her katılımcı ile görüşme süresi ortalama 60 dakika sürmüştür. Bu süre içerisinde veriler görüşme yoluyla toplanmıştır. Görüşmeler birebir ve kapalı ortamda, gizlilik esası göz önünde bulundurularak yapılmıştır. Görüşme esnasında, denetmen, yönetici ve öğretmenlerin izniyle ses kaydedici kullanılarak görüşmeler kaydedilmiştir. Görüşmeler Mayıs ve Haziran 2010 aylarında 1,5 aylık sürede tamamlanmıştır.

Verilerin analizinde niteliksel yöntem türlerinden bir tanesi olan, içerik çözümleme yöntemi kullanılmıştır. İçerik çözümlemesi, belli bir metnin, kitabın, belgenin, belli özelliklerini sayısallaştırarak, belirleme amacıyla yapılan bir taramadır (Karasar, 2005).

Görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. Görüşmenin başlangıcında görüşme formuyla ilgili bilgiler yer almaktadır. Devamında ise açık uçlu görüşme soruları yer almaktadır.

Görüşme formunda; ilk olarak “Sizce ilkokul yöneticilerinin performansları kimler tarafından değerlendirilmelidir? Neden?” sorusu yer almıştır. Bu soruyla denetmen, yönetici ve öğretmenlerinin, ilkokul yönetici performanslarının kimler tarafından değerlendirilmesi gerektiği ve neden böyle düşündükleri ile ilgili görüşlerini ortaya koymaya çalışılmıştır.

Görüşmenin ikinci sorusu: “Sizce ilkokul yöneticilerinin performansları yılda kaç kez değerlendirilmelidir? Neden?” Bu soruyla denetmen, yönetici ve öğretmenlerinin, ilkokul yönetici performanslarının yılda kaç kez değerlendirilmesi gerektiği ve neden böyle düşündükleri ile ilgili görüşlerini ortaya koymaya çalışılmıştır.

Görüşme formunda yer alan üçüncü, dördüncü ve beşinci sorular birbirinin ön koşulunu oluşturacak şekilde hazırlanmıştır. Performans değerlendirme ölçütleri adı altında toplanan “Sizce ilkokul yöneticilerinin performanslarını okulu yönetme açısından değerlendirilmesinde hangi ölçütler dikkate alınmalıdır? Neden?”, “Sizce ilkokul yöneticilerinin performanslarını okulu geliştirme açısından değerlendirilmesinde hangi ölçütler dikkate alınmalıdır? Neden?”, “Sizce ilkokul yöneticilerinin performanslarını okulu değerlendirme açısından değerlendirilmesinde hangi ölçütler dikkate alınmalıdır? Neden?” sorularıyla ilkokul yöneticilerinin performanslarını değerlendirmede dikkate alınması gereken ölçütleri ve neden böyle düşündükleri ile ilgili görüşleri ortaya koymaya çalışılmıştır.

Görüşme formunda; “Kendi / müdürünüz performansı ile ilgili ne düşünüyorsunuz? Neden?” altıncı sorusu yer almıştır. Bu soruyla denetmen, yönetici ve öğretmenlerinin, ilkokul yönetici performansları ile ilgili düşüncelerini ve neden böyle düşündükleri ile ilgili görüşleri ortaya çıkarmaya çalışılmıştır.

Görüşme formunda; “Sizce ilkokul yöneticilerinin performanslarını düşüren etkenler nelerdir? Neden?” yedinci sorusu yer almıştır. Bu soruyla denetmen, yönetici ve öğretmenlerinin, ilkokul yönetici performanslarını düşüren etkenlerin neler ve nedenlerinin ne olduğu ile ilgili görüşleri ortaya koymaya çalışılmıştır.

Görüşmenin sekizinci sorusu: “Sizce ilkokul yöneticilerinin performanslarını değerlendirmede dikkate alınması gereken yaklaşımlar neler olmalıdır? Neden?” Bu soruyla denetmen, yönetici ve öğretmenlerinin, ilkokul yönetici performanslarını değerlendirmede dikkate alınması gereken yaklaşımların neler ve nedenlerinin ne olduğu ile ilgili görüşleri ortaya koymaya çalışılmıştır.

Görüşme formunda; “Sizce ilkokul yöneticilerinin performanslarını değerlendirme sonuçlarından nasıl yararlanılmalıdır? Neden?” dokuzuncu sorusu yer almıştır. Bu soruyla denetmen, yönetici ve öğretmenlerinin, ilkokul yönetici performanslarını değerlendirme sonuçlarında nasıl yararlanılması gerektiği ve neden böyle düşündükleri ile ilgili görüşleri ortaya koymaya çalışılmıştır.

Görüşmede son olarak; “İlkokul yöneticilerinin performanslarının geliştirilmesi yönünde ne gibi öneriler getirirsiniz?” sorusu yer almıştır. Bu soruyla denetmen, yönetici ve öğretmenlerinin, ilkokul yönetici performanslarının geliştirilmesi yönündeki önerileri ortaya koymaya çalışılmıştır.

Görüşme formundan elde edilen veriler araştırmacı tarafından düzenlenerek alt problemlere göre bulgular elde edilmiştir. Elde edilen bulgular, literatür ile karşılaştırılıp yorumlanmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde, birbirine benzeyen veriler, belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirilip yorumlanmıştır. Toplanan veriler başlıca örüntüleri belirleme, kodlama ve kategorilere ayırma işlemlerini kapsayan, ‘içerik analizi’ tekniği ile analiz edilmiştir. İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu amaçla araştırmacı, görüşmelerden elde edilen verilerden kavramlara ve ilişkilere ulaşmaya çalışmıştır.

Araştırmada yararlanılan içerik analizi aşamaları şunlardır: öncelikle görüşme formuyla elde edilen bilgiler incelenerek alt amaçlar çerçevesinde kodlamalar oluşturulmuştur. Kodlar bir araya getirilerek ve kodlar arasında ortak yönler bulunarak, temalar oluşturulmuştur.

3.5 Araştırmanın Güvenirlik ve Geçerliği

Araştırmanın güvenirlilik ve geçerliliğini sağlamak amacıyla nitel araştırma yöntemleri konusunda uzman olan kişilerden bulgular, yorum ve sonuçlar hakkında incelenme istenmiştir. Uzmanlar araştırmaya görüşleri ile katkı sağlamışlardır. Veri toplama, bulgular, yorumlar ve sonuçların ortaya konmasında izlenen yöntemlere uzmanlar onay belirtmişlerdir.

Nitel araştırmalarda araştırma sonuçları yoluyla gerçeğin doğru temsili için “inandırıcılık” kavramı kullanılmaktadır. İnanırıcılığın başarılabilmesi için birtakım stratejilerden olan “katılımcı teyidi”ni önermektedir. Araştırmada elde edilen verilerin ve bunlara ilişkin ulaştığı sonuçların ve yorumların katılımcılar ile teyit edilmesinde yarar vardır. Katılımcılar ile oluşturulacak teyit mekanizması, ulaşılan sonuçların gerçeği temsil etmede ne derece yeterli olduğunu anlamada yardımcı olabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 265, 268). Bu nedenle ‘katılımcı teyidi’ne başvurulmuştur. Katılımcı teyidi, araştırmanın katılımcılarla bireysel ya da grup olarak ‘teyit toplantısı’ yapmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 267, Creswell, 2009, Hill, Knox, Thompsons, Williams, Hess & Ladany, 2005). Toplantıda, araştırmacı ulaşılan sonuçlar, veriden çıkardığı anlamlar ve kendi yorumlarını katılımcılarla paylaşır ve geçerliliğine ilişkin değerlendirme yapmalarını ister. Bu bağlamda araştırmacı, katılımcılarla tek tek ayrı ortamlarda birer teyit toplantısı gerçekleştirmiştir. Araştırmacı, verilerin analizi sonucu ulaştığı bulgular hakkında katılımcıların değerlendirme yapmasını istemiştir. Araştırmacı, katılımcıların yanıtlarını (Bkz. Ek III), kendilerinden teyit cevabı aldıktan sonra araştırmanın ‘Bulgular ve Yorumlar’ kısmında kullanmıştır. Katılımcıların tamamı, ulaşılan bulguların kendi görüşlerini yansıttığını belirtmişlerdir.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde ilkokullarda görev yapan yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesine ilişkin görüşleri ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanan görüşme soruları aracılığıyla çalışma grubunu oluşturan Lefkoşa bölgesindeki ilkokul denetmenleri, yöneticileri ve öğretmenlerinden toplanan verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumları yer almaktadır.

4.1. Görüşmenin 1. Sorusuna Yönelik İlkokul Denetmenleri, Yöneticileri ve Öğretmenleri Aracılığıyla Ortaya Çıkan Bulgular

SORU 1: Sizce ilkokul yöneticilerinin performansları kimler tarafından değerlendirilmelidir? Neden?

4.1. 1. Araştırmaya Katılan Denetmenlere Yönelik Bulgular

İlkokul denetmenlerinin 2'si, ilkokul yöneticilerinin performanslarının '*yönetici, öğretmen, denetmen, veli ve öğrenci*' tarafından değerlendirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Diğer 4 ilkokul denetmeni ise değerlendirmede mutlaka '*denetmen*'in olması gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca denetmenlerin 1'i de "*en önemlisi velilerin değerlendirmesidir.*" şeklinde görüş belirttiği söylenebilir. Böylelikle okul yöneticisinin özdeğerlendirme yapması ve objektiflik için de dıştan bir değerlendirmenin önemli olduğu görüşünü ortaya koymaktadırlar.

Sonuçlara bakarak ilkokul denetmenlerinin %30'u, ilkokul yöneticilerinin performanslarının '*yönetici, öğretmen, denetmen, veli ve öğrenci*' tarafından değerlendirilmesi gerektiği görüşünü bildirdikleri söylenebilir.

4.1.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilere Yönelik Bulgular

İlkokul yöneticilerinin 4 'ü, ilkokul yöneticilerinin performanslarının 'yönetici, öğretmen, denetmen, veli ve öğrenci' tarafından değerlendirilmesi gerektiğini açıklamaktadırlar. Buna neden olarak ise *okulu bir bütün olarak ele alıp ilişki içinde oldukları ve hizmet satın alanlar* olduklarını belirtmişlerdir. Diğer 2 ilkokul yöneticisi ise değerlendirmenin 'yönetici, öğretmen ve denetmen' tarafından olması gerektiğini açıklamaktadırlar. Sağlıklı bir değerlendirmenin *hem üst hem de ast makamın katılımı* ile olabileceğini vurgulamaktadırlar. Ayrıca yöneticilerin 1'i de "öğrenciler küçük olsa bile çok önemli görüşleri vardır." şeklinde görüş belirttiği söylenebilir.

Sonuçlara bakarak ilkokul yöneticilerinin %70'i ilkokul yöneticilerinin performanslarının 'yönetici, öğretmen, denetmen, veli ve öğrenci' tarafından değerlendirilmesi gerektiği görüşünü bildirdikleri söylenebilir.

4.1.3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlere Yönelik Bulgular

İlkokul öğretmenlerinin 5'si, ilkokul yöneticilerinin performanslarının 'yönetici, öğretmen, denetmen ve veli' tarafından değerlendirilmesi görüşünü ortaya koymuşlardır. Böylelikle *okulu bir bütün olarak ele alıp çoklu bir değerlendirmenin olması* gerektiğini belirtmişlerdir. İlkokul öğretmenlerinin 2'si ise değerlendirmenin 'öğretmen, denetmen ve veli' tarafından yapılmasını açıklamışlardır. Bu kişilerin yöneticileri ile ilişki içinde olup hizmet aldıklarını ortaya koymuşlardır. Diğer 5 ilkokul öğretmeni ise değerlendirmede sadece 'denetmenin' olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Sonuçlara bakarak ilkokul öğretmenlerinin %60'ı ilkokul yöneticilerinin performanslarının 'yönetici, öğretmen ve denetmen' tarafından değerlendirilmesi gerektiği görüşünü bildirdikleri söylenebilir.

Tablo 4.1.4 Katılımcı Denetmen, Yönetici ve Öğretmenlerin Performans Değerlendirmesinin Kimler Tarafından Yapılacağı ile İlgili Görüşleri

	Yönetici	Öğretmen	Denetmen	Öğrenci	Veli	%
--	----------	----------	----------	---------	------	---

Denetmen	✓	✓	✓	✓	✓	30
Yönetici	✓	✓	✓	✓	✓	70
Öğretmen	✓	✓	✓			60

Tablo 4.1.4’de katılımcı denetmen, yönetici ve öğretmenlerin görüşleriyle belirtilen sonuçlar literatür ile paralellik göstermektedir. Yüksel (1998), kişilerin ilk amirlerinin yanında kendi kendilerini değerlendirmeleri gerektiğine de rastlanmaktadır. Bunun yanı sıra iş arkadaşları, müşteriler ve astların da değerlendirme sürecine katılmasını önermektedir. Oğuz (2006), okul yöneticilerinin performans değerlendirmesinin kurullarda; müfettiş, yöneticinin kendisi, yönetici yardımcısı, öğretmen, veli ve öğrenci tarafından yapılması gerektiğini belirtmektedir. Erdoğan (2006), değerlendirme, bütün öğretmenlerin ve ilgili personelin katılımıyla yapılabilir. Dessler (1999), performans verileri, işgöreni saran çevreden; yöneticilerden, mesai arkadaşlarından, müşterilerinden ve astlarından toplanmaktadır. Bu süreçte birey kendi performansını değerlendirmekte ve diğer işgörenlerden (genellikle yöneticiler, astlar, çalışma arkadaşları ve müşteriler) geri bildirim almaktadır. **Bu çalışmada da ilkokul yöneticilerinin %70’i ve ilkokul denetmenlerinin %30’u, ilkokul yöneticilerinin performanslarının yönetici, öğretmen, denetmen, veli ve öğrenci tarafından değerlendirilmesi gerektiği; ilkokul öğretmenlerinin ise %60’ı ilkokul yöneticilerinin performanslarının yönetici, öğretmen ve denetmen tarafından değerlendirilmesi gerektiği yönünde görüş belirtmeleri, Yüksel, Oğuz, Erdoğan ve Dessler’in görüşlerini destekler nitelikte olduğu söylenebilir.**

4.2 Görüşmenin 2. Sorusuna Yönelik İlkokul Denetmenleri, Yöneticileri ve Öğretmenleri Aracılığıyla Ortaya Çıkan Bulgular

SORU 2: Sizce ilkokul yöneticilerinin performansları yılda kaç kez değerlendirilmelidir? Neden?

4.2. 1. Araştırmaya Katılan Denetmenlere Yönelik Bulgular

İlkokul denetmenlerinin 4'ü, ilkokul yöneticilerinin performanslarının *yılda 2 kez*, diğer 2 ilkokul denetmeni ise *yılda 3 kez* değerlendirilmesi gerektiği yönünde görüş belirtmişlerdir. Buna neden olarak da, denetmenlerin 5 tanesi '*hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını anlamak*', 1 tanesi ise '*süreci değerlendirmek*' olduğunu söylemişlerdir. Ayrıca denetmenlerin 1'i de "*yaz döneminde de okul için neler yapıldığı sorgulanmalıdır.*" şeklinde görüş belirttiği söylenebilir.

Ortaya çıkan bulgular ışığında ilkokul denetmenlerinin %70'i, ilkokul yöneticilerinin performanslarının *yılda 2 kez* değerlendirilmesi ve neden olarak da 5 tanesi (%80) '*hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını anlamak*' olduğunu belirtmişlerdir.

4.2. 2. Araştırmaya Katılan Yöneticilere Yönelik Bulgular

İlkokul yöneticilerinin 4'ü, ilkokul yöneticilerinin performanslarının *yılda 2 kez* değerlendirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Buna neden olarak ise '*hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını anlamayı*' belirtmişlerdir. İlkokul yöneticilerinin 1'i değerlendirmenin, süreci ortaya çıkarması için 3 kez yapılması gerektiğini belirtirken; diğer ilkokul yöneticisi ise 1 kez yapılması gerektiğini belirtmiştir.

Ortaya çıkan bulgular ışığında ilkokul yöneticilerinin %70'i ilkokul yöneticilerinin performanslarının *yılda 2 kez* değerlendirilmesi ve neden olarak da '*hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını anlamayı*' belirtmişlerdir.

4.2. 3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlere Yönelik Bulgular

İlkokul öğretmenlerinin 5'i, ilkokul yöneticilerinin performanslarının *yılda 2 kez* değerlendirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Buna neden olarak da, '*süreci ortaya çıkarıp hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını*' anlamak için olduğunu açıklamaktadırlar. İlkokul öğretmenlerinin 4'ü de değerlendirmenin *yılda 3 kez* yapılması gerektiğini bildirmektedirler. Bunun nedenini açıklamak için bu 9 ilkokul öğretmeni de aynı görüşleri paylaşmaktadırlar; süreci ortaya çıkarıp hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını anlamak için olduğunu açıklamaktadırlar. Diğer 3 ilkokul öğretmeni ise *yılda 1 kez* değerlendirmenin yeterli olduğunu söylemektedirler.

Ortaya çıkan bulgular ışığında ilkököl öğretmenlerinin %40'ı ilkököl yöneticilerinin performanslarının *yılda 2 kez* değerlendirilmesi görüşünü bildirdikleri söylenebilir.

Tablo 4.2.4 Katılımcı Denetmen, Yönetici ve Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Periyotları ile İlgili Görüşleri

	1 kez	2 kez	3 kez	%
Denetmen		✓		70
Yönetici		✓		70
Öğretmen		✓		40

Tablo 4.2.4'de katılımcı denetmen, yönetici ve öğretmenlerin görüşleri ile belirtilen sonuçlar literatür ile paralellik göstermektedir. Sabuncuoğlu (2005), en uygun görülen ve uygulamada kabul gören değerlendirme periyodunun altı aylık veya bir yıllık uygulamalardır. Oğuz (2006), değerlendirmenin mevcut sistemdeki gibi yılda bir yapılmasını önermektedir. Erdoğan (2006), bütün öğretmenlerin ve ilgili personelin katılımıyla yılda en az iki defa yapılabilir. Fındıkçı (1999), performans değerlendirme uygulamaları yılda iki defa yapıldığında rutin bir uygulama haline gelebilir. De Cenzo ve Robbins (1996) da performans değerlendirmelerinin yıllık, altı aylık ve deneme niteliğinde periyot sona ermeden yapılmaktadır. Bu çalışmada da araştırmanın katılımcıları olan denetmen, yönetici ve öğretmenlerin **Tablo 4.2.4'de de görüldüğü gibi büyük bir oranı değerlendirmenin 'yılda iki kez, altı aylık sürelerle' yapılması gerektiğini vurgulamışlardır. Bu sonuç yukarıda aktarılan Sabuncuoğlu, Oğuz, Erdoğan, Fındıkçı, De Cenzo ve Robbins'in önerileri ile paralellik gösterdiği söylenebilir.**

4.3 Görüşmenin 3. Sorusuna Yönelik İlköğöl Denetmenleri, Yöneticileri ve Öğretmenleri Aracılığıyla Ortaya Çıkan Bulgular

SORU 3: Sizce ilkököl yöneticilerinin performanslarını okulu yönetme açısından değerlendirilmesinde hangi ölçütler dikkate alınmalıdır? Neden?

4.3. 1. Araştırmaya Katılan Denetmenlere Yönelik Bulgular

İlkokul denetmenlerinin 3'ü ilkokul yöneticilerinin performanslarının okulu yönetme açısından değerlendirilmesinde, *'okulu amaçlarına uygun yönetip yönetmediği, karara katma durumu, mevzuat bilgisine sahip olması, okul bütçesini sağlama, görev dağılımı yapması'* gibi ölçütlerin dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir. Buna neden olarak ise *tüm ölçütlerin yöneticinin asli görevleri olduğunu* belirtmişlerdir. Diğer 3 ilkokul denetmeni ise değerlendirmede *'karara katma durumu ve mevzuat bilgisine sahip olması'* gibi ölçütlerin dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir.

Sonuçlara bakarak ilkokul denetmenlerinin %50'si, ilkokul yöneticilerinin performanslarının okulu yönetme açısından değerlendirilmesinde, *'okulu amaçlarına uygun yönetip yönetmediği, karara katma durumu, mevzuat bilgisine sahip olması, okul bütçesini sağlama, görev dağılımı yapması'* gibi ölçütlerin olması gerektiği görüşünü bildirmişlerdir. İlkokul denetmenlerinin diğer %50'si de değerlendirmede *'karara katma durumu ve mevzuat bilgisine sahip olması'* gibi ölçütlerin dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir.

4.3. 2. Araştırmaya Katılan Yöneticilere Yönelik Bulgular

İlkokul yöneticilerinin 6'sı da, ilkokul yöneticilerinin performanslarının okulu yönetme açısından değerlendirilmesinde, *'okulu amaçlarına uygun yönetip yönetmediği, karara katma durumu, mevzuat bilgisine sahip olması, okul bütçesini sağlama, görev dağılımı yapması'* gibi ölçütlerin dikkate alınması gerektiğini açıklamaktadırlar. Söz konusu ölçütlerin neden dikkate alınması gerektiği ile ilgili araştırmaya katılan 6 yönetici şunları sıralamıştır: *yöneticinin asli görevlerinden olduğu için, yöneticinin objektif ve adaletli olması gerektiği için, yöneticinin görevleri olduğu için, doğru yönlendirme ile değerlendirme gerektiği için, öğrencilerin eğitimi için.*

Ortaya çıkan bulgular ışığında ilkokul yöneticilerinin %100'ü, ilkokul yöneticilerinin performanslarının okulu yönetme açısından değerlendirilmesinde, *'okulu amaçlarına uygun yönetip yönetmediği, karara katma durumu, mevzuat bilgisine sahip olması, okul bütçesini sağlama, görev dağılımı yapması'* gibi ölçütlerin olması gerektiği görüşünü bildirmişlerdir.

4.3. 3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlere Yönelik Bulgular

İlkokul öğretmenlerinin 12'si de ilkokul yöneticilerinin performanslarının okulu yönetme açısından değerlendirilmesinde; *'okulu amaçlarına uygun yönetip yönetmediği, karara katma durumu, mevzuat bilgisine sahip olması, okul bütçesini sağlama, görev dağılımı yapması'* gibi ölçütlerin dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca öğretmenlerin 1'i de *"okulda iş huzuru varsa yönetici okulu yönetme becerisini yapıyor demektir."* şeklinde görüş belirttiği söylenebilir. Buna neden olarak ise; *tüm bu ölçütlerin okul yöneticinin önemli ve asli görevleri arasında olduğu ile okulu sağlıklı bir biçimde yönetebilmesini* göstermişlerdir.

Ortaya çıkan bulgular ışığında ilkokul öğretmenlerinin %100'ü, ilkokul yöneticilerinin performanslarının okulu yönetme açısından değerlendirilmesinde, *'okulu amaçlarına uygun yönetip yönetmediği, karara katma durumu, mevzuat bilgisine sahip olması, okul bütçesini sağlama, görev dağılımı yapması'* gibi ölçütlerin olması gerektiği görüşünü belirtmişlerdir.

Performans Değerlendirme Ölçütleri

Tablo 4.3.4 Katılımcı Denetmen, Yönetici ve Öğretmenlerin İlkokul Yönetici Performansının Okulu Yönetme Açısından Değerlendirilmesi ile İlgili Görüşleri

	Okulu amaçlarına uygun yönetip yönetmediği	Karara katma durumu	Mevzuat bilgisine sahip olması	Okul bütçesini sağlama	Görev dağılımı yapması	%
Denetmen	✓	✓	✓	✓	✓	50
Yönetici	✓	✓	✓	✓	✓	100
Öğretmen	✓	✓	✓	✓	✓	100

Tablo 4.3.4'de de görüldüğü gibi katılımcı denetmen, yönetici ve öğretmenlerin performans değerlendirme ölçütleri olarak; *'okulu amaçlarına uygun yönetip yönetmediği, karara katma durumu, mevzuat bilgisine sahip olması, okul bütçesini sağlama, görev dağılımı'* yapmasını gerektiğini belirttikleri anlaşılmaktadır. Sabuncuoğlu, (2005),

performansın ortaya çıkması için kişinin yapmakla sorumlu olduğu görevleri cevaplandırmasıyla mümkün olduğunu söylemektedir. Oğuz (2006) da, öğretim için uygun ortam oluşturma ve yönetim konusunda istekli olma gibi ölçütlerin değerlendirmede yer alması gerektiği görüşüne katılmıştır. Erdoğan (2006), okulun performansını belirlemek için öncelikle okulda gerçekleştirilen eğitim ve öğretimin genel hatlarıyla değerlendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca okul yöneticileri öğretmenleri karar sürecine katmalı, okulun eğitim programlarını anlamalıdır. **Bu çalışmada da ilkökul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin %100'ü, ilkökul denetmenlerinin de %50'si ilkökul yönetici performansının okulu yönetme açısından değerlendirilmesinde 'okulu amaçlarına uygun yönetip yönetmediği, karara katma durumu, mevzuat bilgisine sahip olması, okul bütçesini sağlama, görev dağılımı' gibi ölçütlerin dikkate alınması gerektiği yönünde görüş belirtmeleri, Sabuncuoğlu, Oğuz ve Erdoğan'ın görüşlerini destekler nitelikte olduğu söylenebilir.**

4.4 Görüşmenin 4. Sorusuna Yönelik İlkokul Denetmenleri, Yöneticileri ve Öğretmenleri Aracılığıyla Ortaya Çıkan Bulgular

SORU 4: Sizce ilkökul yöneticilerinin performanslarını okulu geliştirme açısından değerlendirilmesinde hangi ölçütler dikkate alınmalıdır? Neden?

4.4. 1. Araştırmaya Katılan Denetmenlere Yönelik Bulgular

İlkokul denetmenlerinin 3'ü, ilkökul yöneticilerinin performanslarını okulu geliştirme açısından değerlendirilmesinde, *'çalışma arkadaşlarını geliştirmesi, motivasyonu sağlama, kişiler/gruplar arasındaki ilişkileri planlama ve desteklemesi, bilgi iletişim becerisi kullanması'* gibi ölçütlerin dikkate alınması gerektiği görüşünü belirtmişlerdir. Ayrıca denetmenlerin 1'i de *"okulunu sahiplenen ve okulum değil, bizim okulumuz diyen bir müdür olmalı."* şeklinde görüş belirttiği söylenebilir. İlkokul denetmenlerinin tümü de söz konusu nedenin, *'okulun gelişmesi için tüm eksikliklerin giderilmesi'* gerektiği görüşünü bildirmektedirler.

Ortaya çıkan bulgular ışığında, ilkökul denetmenlerinin %50'si ilkökul yöneticilerinin performanslarını okulu geliştirme açısından değerlendirilmesinde, *'çalışma arkadaşlarını*

geliştirmesi, motivasyonu sağlaması, kişiler/gruplar arasındaki ilişkileri planlama ve desteklemesi, bilgi iletişim becerisi kullanması' gibi ölçütlerin dikkate alınması gerektiği görüşünü bildirdikleri söylenebilir.

4.4. 2. Araştırmaya Katılan Yöneticilere Yönelik Bulgular

İlkokul yöneticilerinin 5'i, ilkokul yöneticilerinin performanslarını okulu geliştirme açısından değerlendirilmesinde, *'çalışma arkadaşlarını geliştirmesi, motivasyonu sağlaması, kişiler/gruplar arasındaki ilişkileri planlama ve desteklemesi, bilgi iletişim becerisi kullanması, rehberlik hizmetlerinin yürütülmesi'* gibi ölçütlerin dikkate alınması gerektiğini açıklamaktadırlar. Diğer 1 ilkokul yöneticisi de *'çalışma arkadaşlarını geliştirmesi, motivasyonu sağlaması, kişiler/gruplar arasındaki ilişkileri planlama ve desteklemesi'* gibi ölçütler ilkokul yöneticilerinin performanslarının okulu geliştirme açısından değerlendirilmesinde dikkate alınması gerektiğini belirtmiştir. Buna neden olarak da, *gerek kendini gerekse çalışma arkadaşlarını eksiklikler konusunda geliştirmesi gerektiği görüşünü* taşımaktadırlar.

Ortaya çıkan bulgular ışığında, ilkokul yöneticilerinin %80'i ilkokul yöneticilerinin performanslarını okulu geliştirme açısından değerlendirilmesinde, *'çalışma arkadaşlarını geliştirmesi, motivasyonu sağlaması, kişiler/gruplar arasındaki ilişkileri planlama ve desteklemesi, bilgi iletişim becerisi kullanması, rehberlik hizmetlerinin yürütülmesi'* gibi ölçütlerin dikkate alınması gerektiği görüşünü bildirdikleri söylenebilir. İlkokul yöneticilerinin %20'si de *'çalışma arkadaşlarını geliştirmesi, motivasyonu sağlaması, kişiler/gruplar arasındaki ilişkileri planlama ve desteklemesi'* gibi ölçütler ilkokul yöneticilerinin performanslarının okulu geliştirme açısından değerlendirilmesinde dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir.

4.4. 3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlere Yönelik Bulgular

İlkokul öğretmenlerinin 10'u ilkokul yöneticilerinin performanslarını okulu geliştirme açısından değerlendirilmesinde, *'çalışma arkadaşlarını geliştirmesi, motivasyonu sağlaması, kişiler/gruplar arasındaki ilişkileri planlama ve desteklemesi, bilgi iletişim becerisi kullanması, rehberlik hizmetlerinin yürütülmesi'* gibi ölçütlerin dikkate alınması gerektiğini açıklamaktadırlar. Diğer 2 ilkokul öğretmeni de *'motivasyonu sağlama ve bilgi iletişim*

becerisini kullanması' gibi ölçütlerin değerlendirmede dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca öğretmenlerin 1'i de *"öncelikle müdürün kendisinin gelişmiş olması gerekir."* şeklinde görüş belirttiği söylenebilir. Buna neden olarak ise *'okul yöneticilerinin performanslarını ortaya çıkarmak için okulun gelişiminin izlenmesi'* gerektiği vurgulanmaktadır.

Ortaya çıkan bulgular ışığında, ilkokul öğretmenlerinin %80'i ilkokul yöneticilerinin performanslarını okulu geliştirme açısından değerlendirilmesinde, *'çalışma arkadaşlarını geliştirmesi, motivasyonu sağlaması, kişiler/gruplar arasındaki ilişkileri planlama ve desteklemesi, bilgi iletişim becerisi kullanması, rehberlik hizmetlerinin yürütülmesi'* gibi ölçütlerin dikkate alınması gerektiği görüşünü bildirdikleri söylenebilir. İlkokul yöneticilerinin %20'si de *'motivasyonu sağlaması, bilgi iletişim becerisi kullanması'* gibi ölçütler ilkokul yöneticilerinin performanslarının okulu geliştirme açısından değerlendirilmesinde dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir.

Performans Değerlendirme Ölçütleri

Tablo 4.4.4 Katılımcı Denetmen, Yönetici ve Öğretmenlerin İlkokul Yönetici Performansının Okulu Geliştirme Açısından Değerlendirilmesi ile İlgili Görüşleri

	Çalışma arkadaşlarını geliştirmesi	Motivasyonu sağlaması	Kişiler/gruplar arasındaki ilişkileri planlama ve desteklemesi	Bilgi iletişim becerisi kullanması	Rehberlik hizmetlerinin yürütülmesi	%
Denetmen	✓	✓	✓	✓		50
Yönetici	✓	✓	✓	✓	✓	80
Öğretmen	✓	✓	✓	✓	✓	80

Tablo 4.4.4'de katılımcı denetmen, yönetici ve öğretmenlerin görüşleriyle ortaya çıkan sonuç literatür ile paralellik göstermektedir. Sabuncuoğlu, (2005), performansın ortaya çıkması için kişinin yapmakla sorumlu olduğu görevleri cevaplandırmasıyla mümkündür. Oğuz, (2006), yöneticinin öğretim için uygun ortam yaratması, öğretmenlerle, diğer personelle ve velilerle dinlemeye dayalı sağlıklı bir iletişim kurmasıdır. Bu ölçütlerin

değerlendirmede dikkate alınması sağlanmalıdır. Erdoğan (2006), sosyal etkinliklerin, okul-aile ilişkilerinin nasıl gerçekleştiğinin değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca okulda geliştirilen örgütlenmeler ve koordinasyon, iletişim sistemi, öğrenci hizmetleri ve öğretim değerlendirilir. **Bu çalışmada da ilkökul yöneticilerinin performanslarını okulu geliştirme açısından değerlendirilmesinde, ‘çalışma arkadaşlarını geliştirmesi, motivasyonu sağlaması, kişiler/gruplar arasındaki ilişkileri planlama ve desteklemesi, bilgi iletişim becerisi kullanması, rehberlik hizmetlerinin yürütülmesi’ gibi ölçütlerin dikkate alınması gerektiği söylenebilir. Çalışmada ulaşılan sonuçlar Sabuncuoğlu, Oğuz ve Erdoğan’ın önerileri ile paralellik göstermektedir.**

4.5 Görüşmenin 5. Sorusuna Yönelik İlkokul Denetmenleri, Yöneticileri ve Öğretmenleri Aracılığıyla Ortaya Çıkan Bulgular

SORU 5: Sizce ilkökul yöneticilerinin performanslarını okulu değerlendirme açısından değerlendirilmesinde hangi ölçütler dikkate alınmalıdır? Neden?

4.5. 1. Araştırmaya Katılan Denetmenlere Yönelik Bulgular

İlkokul denetmenlerinin 6’sı da, ilkökul yöneticilerinin performanslarını okulu değerlendirme açısından değerlendirilmesinde şu ölçütlerin dikkate alınması gerektiğini vurgulamışlardır: *‘yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği, çalışma arkadaşlarını değerlendirmesi, öğrenci başarısı’*. Ayrıca denetmenlerin 1’i de “öğrenci başarısı için aile de eğitilmelidir.” şeklinde görüş belirttiği söylenebilir. Söz konusu ölçütlerin neden dikkate alınması gerektiği ile ilgili araştırmaya katılan 6 denetmen şunları sıralamıştır: *yöneticinin performansını ortaya çıkarmak için, eğitim kalitesi için*. Ayrıca denetmenlerin 1’i de “öğrenci başarısı için aile de eğitilmelidir.” şeklinde görüş belirttiği söylenebilir.

Sonuçlara bakarak ilkökul denetmenlerinin %100’ü, ilkökul yöneticilerinin performanslarını okulu değerlendirme açısından değerlendirilmesinde, *‘yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği, çalışma arkadaşlarını değerlendirme, öğrenci başarısı’* gibi ölçütlerin dikkate alınması gerektiği görüşünü bildirdikleri söylenebilir.

4.5. 2. Araştırmaya Katılan Yöneticilere Yönelik Bulgular

İlkokul yöneticilerinin 6'sı da, ilkokul yöneticilerinin performanslarını okulu değerlendirme açısından değerlendirilmesinde, *'yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği, çalışma arkadaşlarını değerlendirmesi, öğrenci başarısı'* gibi ölçütlerin dikkate alınması gerektiğini bildirmektedirler. Buna neden ise *yöneticinin performansını ortaya çıkarması* için olduğu görüşü belirtilmiştir.

Sonuçlara bakarak ilkokul yöneticilerinin %100'ü, ilkokul yöneticilerinin performanslarını okulu değerlendirme açısından değerlendirilmesinde, *'yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği, çalışma arkadaşlarını değerlendirmesi, öğrenci başarısı'* gibi ölçütlerin dikkate alınması gerektiği görüşünü bildirdikleri söylenebilir.

4.5. 3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlere Yönelik Bulgular

İlkokul öğretmenlerinin 12'si de, ilkokul yöneticilerinin performanslarını okulu değerlendirme açısından değerlendirilmesinde, *'yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği, çalışma arkadaşlarını değerlendirmesi, öğrenci başarısı'* gibi ölçütlerin dikkate alınması gerektiğini bildirmektedirler. Ayrıca öğretmenlerin 1'i de "öğrenci ve aile profiline bakmamız lazım, tüm ilkokulların yöneticileri aynı oranda değerlendirilmemelidir." şeklinde görüş belirttiği söylenebilir. Söz konusu ölçütlerin neden dikkate alınması gerektiği ile ilgili araştırmaya katılan 12 öğretmen şunları sıralamıştır: *yöneticinin performansını ortaya çıkarmak için, hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğini görmek için, yöneticinin görevi olduğu için.*

Ortaya çıkan bulgular ışığında, ilkokul öğretmenlerinin %100'ü ilkokul yöneticilerinin performanslarını okulu değerlendirme açısından değerlendirilmesinde, *'yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği, çalışma arkadaşlarını değerlendirmesi, öğrenci başarısı'* gibi ölçütlerin dikkate alınması gerektiği görüşünü bildirdikleri söylenebilir.

Performans Değerlendirme Ölçütleri

Tablo 4.5.4 Katılımcı Denetmen, Yönetici ve Öğretmenlerin İlkokul Yönetici Performansının Okulu Değerlendirme Açısından Değerlendirilmesi ile İlgili Görüşleri

	Yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği	Çalışma arkadaşlarını değerlendirmesi	Öğrenci başarısı	%
Denetmen	✓	✓	✓	100
Yönetici	✓	✓	✓	100
Öğretmen	✓	✓	✓	100

Tablo 4.5.4’de katılımcı denetmen, yönetici ve öğretmenlerin görüşleriyle ortaya çıkan sonuç literatür ile paralellik göstermektedir. Sabuncuoğlu, (2005), performansın ortaya çıkması için kişinin yapmakla sorumlu olduğu görevleri cevaplandırmasıyla mümkündür. Oğuz, (2006), yöneticinin eğitim-öğretim ilgili gelişmeleri izleme konusu dikkate alınmalıdır. Erdoğan (2006), okulun bir üst kademeye geçiş için yapılan sınavlardaki, öğretim yılı sonu, sosyal etkinliklerdeki başarılarının değerlendirilmesi gerekir. Ayrıca öğrenci başarısına önem verilmelidir. **Bu çalışmada da ilkökul yöneticilerinin performanslarını okulu değerlendirme açısından değerlendirilmesinde, yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği, çalışma arkadaşlarını değerlendirmesi, öğrenci başarısı gibi ölçütlerin dikkate alınması gerektiği görüşünü bildirdikleri söylenebilir. Çalışmada ulaşılan sonuçlar Sabuncuoğlu, Oğuz ve Erdoğan’ın önerileri ile paralellik göstermektedir.**

4.6 Görüşmenin 6. Sorusuna Yönelik İlkokul Denetmenleri, Yöneticileri ve Öğretmenleri Aracılığıyla Ortaya Çıkan Bulgular

- SORU 6: Kendinizin/ yöneticinizin performansı ile ilgili ne düşünüyorsunuz? Neden? Olumlu ve eksik yönleri nelerdir?

4.6. 1. Araştırmaya Katılan Denetmenlere Yönelik Bulgular

İlkokul denetmenlerinin 4'ü, ilkokul yöneticilerinin performanslarının 'iyi', diğer 2 ilkokul denetmeni ise kararsız olup 'hem iyi hem de kötü' performansa sahip yöneticilerin olduğunu bildirmektedirler. İlkokul denetmenlerinin hepsi de yöneticilerin 'olumlu yönlerinin, okulları için bir çabaları' olduğu ortak görüşlerinin bulunduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca denetmenlerden 1'i de "yöneticilerin vizyonu yok, günü birlik kararlar verirler." şeklinde görüş belirttiği söylenebilir.

Ortaya çıkan bulgular dikkate alındığında ilkokul denetmenlerinin %70'i yöneticilerinin performanslarının 'iyi' olduğu görüşünü vurguladıkları söylenebilir. İlkokul denetmenlerinin %30'u ise kararsız olup 'hem iyi hem de kötü' performansa sahip yöneticilerin olduğunu bildirmektedirler.

4.6. 2. Araştırmaya Katılan Yöneticilere Yönelik Bulgular

İlkokul yöneticilerinin 6'sı da, performanslarının 'iyi' olduğunu bildirmektedirler. Ayrıca yöneticilerin 1'i de "müdür eğer geriye dönüp baktığında iç huzuru varsa performansından memnun demektir." şeklinde görüş belirttiği söylenebilir.

Ortaya çıkan bulgular dikkate alındığında ilkokul yöneticilerinin %100'ü kendi performanslarının 'iyi' olduğunu belirtmişlerdir.

4.6. 3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlere Yönelik Bulgular

İlkokul öğretmenlerinin 7'si ilkokul yöneticilerinin performanslarının 'iyi', 3'ü 'çok iyi' ve 2'si de 'orta' olduğunu bildirmektedirler.

Ortaya çıkan bulgular dikkate alındığında ilkokul öğretmenlerinin %60'ı yöneticilerinin performanslarının 'iyi' olduğu görüşünü vurguladıkları söylenebilir. İlkokul öğretmenlerinin %25'i yöneticilerinin performanslarının 'çok iyi' ve kalan %15'i de 'orta' olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 4.6.4 Katılımcı Denetmen, Yönetici ve Öğretmenlerin Performans ile İlgili Düşünceleri

	Orta	İyi	Çok İyi	%
Denetmen		✓		70
Yönetici		✓		100
Öğretmen		✓		60

Tablo 4.6.4’de katılımcı denetmen, yönetici ve öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda ortaya çıkan bulgular; ilkokul yöneticilerinin %100’ü kendi performanslarının *iyi* olduğunu dile getirirken; ilkokul denetmenlerinin %70’i ve ilkokul öğretmenlerinin %60’ı yöneticilerinin performanslarının *iyi* olduğu görüşünü vurguladıkları söylenebilir.

4.7 Görüşmenin 7. Sorusuna Yönelik İlkokul Denetmenleri, Yöneticileri ve Öğretmenleri Aracılığıyla Ortaya Çıkan Bulgular

- SORU 7: Sizce ilkokul yöneticilerinin performanslarını düşüren etkenler nelerdir? Neden?

4.7. 1. Araştırmaya Katılan Denetmenlere Yönelik Bulgular

İlkokul denetmenlerinin 4’ü, ilkokul yöneticilerinin performanslarını düşüren etkenlerin ‘*eğitim politikaları, bütçe yetersizliği*’ olduğu görüşünü bildirmişlerdir. Diğer 2 ilkokul denetmeni farklı görüşler belirtmişlerdir. Söz konusu etkenlerin nedeni ile ilgili araştırmaya katılan 6 denetmen şunları sıralamışlardır: *maddi ve personel yetersizliği olduğu için, eğitim ve siyasi politikaların düzensizliği, vizyon yetersizliği olduğu için, bütçe yetersizliği olduğu için, sistem ve mevzuattaki boşluklardan etkilendikleri için.*

Ortaya çıkan bulgular dikkate alındığında ilkokul denetmenlerinin %70’i, yöneticilerinin performanslarını düşüren etkenlerin ‘*eğitim politikaları ve bütçe yetersizliği*’ olduğu görüşünü bildirdikleri söylenebilir.

4.7. 2. Araştırmaya Katılan Yöneticilere Yönelik Bulgular

İlkokul yöneticilerinin 3'ü, ilkokul yöneticilerinin performanslarını düşüren etkenlerin *'eğitim politikaları, çalışma arkadaşları, okulun bazı yetersizlikleri, yönetim eğitimi yetersizliği ve okul-aile birliğinin olmayışı ya da yetersizliği'* olduğunu açıklamaktadırlar. Diğer 3 ilkokul yöneticisi de *'eğitim politikalar'ının*, yönetici performanslarını düşüren etkenler arasında olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca yöneticilerin 1'i de *"üst mevkilerin davranışları yöneticileri çok etkiler."* şeklinde görüş belirttiği söylenebilir. Söz konusu etkenlerin *nedeni ile ilgili araştırmaya katılan 6 yönetici şunları sıralamışlardır: eğitimde devamlılık olmadığı için, herhangi bir yaptırım olmadığı için, değerlendirmeyi yapacak kişilerin taraflı davranacaklarını düşündükleri için, çalışma arkadaşlarını yöneticiler belirleyemediği için, devlet politikalarının eksikliği, eğitimi etkiledikleri için.*

Ortaya çıkan bulgular dikkate alındığında ilkokul yöneticilerinin %50'si ilkokul yöneticilerinin performanslarını düşüren etkenlerin *'eğitim politikaları, çalışma arkadaşları, okulun bazı yetersizlikleri, yönetim eğitimi yetersizliği ve okul-aile birliğinin olmayışı ya da yetersizliği'* olduğu görüşünü bildirdikleri söylenebilir. Diğer %50 ilkokul yöneticisi de *'eğitim politikalar'ının*, yönetici performanslarını düşüren etkenler arasında olduğunu belirtmişlerdir.

4.7. 3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlere Yönelik Bulgular

İlkokul öğretmenlerinin 5'i ilkokul yöneticilerinin performanslarını düşüren etkenlerin *'eğitim politikaları, çalışma arkadaşları, okulun bazı yetersizlikleri, yönetim eğitimi yetersizliği ve okul-aile birliğinin olmayışı ya da yetersizliği'* olduğunu açıklamaktadırlar. Diğer 6 ilkokul öğretmeni de *'eğitim politikaları'nın* performansı düşüren etkenler arasında olduğunu belirtirken, 1 ilkokul öğretmeni de *'çalışma arkadaşları'nın* performansı düşürdüğünü belirtmiştir. Söz konusu etkenlerin *nedeni ile ilgili araştırmaya katılan 12 öğretmen şunları sıralamışlardır: tüm bunlar yöneticinin performansını etkilediği için, çalışan ile çalışmayan ayırt edilmediği için, yönetim eğitimi almadıkları için, eğitim politikaları ve okul bütçesinin olmadığı için, çalışma arkadaşlarının ilişkilerinin bozuk olması, eğitime çok fazla siyasi müdahale olduğu için, çalışma arkadaşları ile ilişkilerin, iş ilişkisinden çıkıp aile ilişkisine dönüştüğü için.*

Ortaya çıkan bulgular dikkate alındığında ilkokul öğretmenlerinin %40'ı, ilkokul yöneticilerinin performanslarını düşüren etkenlerin '*eğitim politikaları, çalışma arkadaşları, okulun bazı yetersizlikleri, yönetim eğitimi yetersizliği ve okul-aile birliğinin olmayışı ya da yetersizliği*' olduğu görüşünü bildirdikleri söylenebilir. İlkokul öğretmenlerinin %50'si '*eğitim politikaları*'nın performansı düşüren etkenler arasında olduğunu belirtirken, %10'u ise '*çalışma arkadaşları*'nın performansı düşürdüğünü belirttiği söylenebilir.

**Tablo 4.7.4 Katılımcı Denetmen, Yönetici ve Öğretmenlerin Performansı
Düşüren Etkenler ile İlgili Görüşleri**

	Eğitim politikaları	Çalışma arkadaşları	Okulun bazı yetersizlikleri	Yönetim eğitimi yetersizliği	Okul-aile birliğinin olmayışı ya da yetersizliği	Bütçe yetersizliği	%
Denetmen	✓					✓	70
Yönetici	✓	✓	✓	✓	✓		50
Öğretmen	✓	✓	✓	✓	✓		40

Tablo 4.7.4'de katılımcı denetmen, yönetici ve öğretmenlerin görüşleriyle ortaya çıkan sonuç literatür ile kısmen paralellik göstermektedir. Woods (1997), performans değerlendirme çalışmaları öznel ve çok çeşitli faktörler tarafından etkilenmektedir. Tamam, (2005), performansı düşüren etkenler arasında çalışanların, uygulanan sistemin sonuçlarının kullanılmadığını düşünmelerinden veya kendilerine ne şekilde yansıdığını bilmemelerinden kaynaklanmaktadır. Pehlivan, (2008), değerlendirme sistemlerinin etkinliği ve verimliliği olumsuz yönde etkilenmektedir. Bu nedenle çalışanların bağlı olduğu ilk yönetici değerlemeci olduğuna göre, öncelikle değerlemecilerin bu konuda eğitilmesi gerekir. Oğuz, (2006), eğitim politikalarının sık sık değişmesini ve yöneticinin iş analizinin yapılmaması üzerinde durulmuştur. **Bu çalışmada da ilkokul yöneticileri ve öğretmenleri, ilkokul yöneticilerinin performanslarını düşüren etkenlerin eğitim politikaları, çalışma arkadaşları, okulun bazı yetersizlikleri, yönetim eğitimi yetersizliği ve okul-aile birliğinin olmayışı ya da yetersizliği olduğu görüşünü ve ilkokul denetmenleri de eğitim politikaları ve bütçe**

yetersizliği gibi etkenleri bildirdikleri söylenebilir. Çalışmada ulaşılan sonuçlar Woods, Tamam, Pehlivan ve Oğuz'un önerileri ile kısmen paralellik gösterdiği söylenebilir.

4.8 Görüşmenin 8. Sorusuna Yönelik İlkokul Denetmenleri, Yöneticileri ve Öğretmenleri Aracılığıyla Ortaya Çıkan Bulgular

- SORU 8: Sizce ilkokul yöneticilerinin performanslarını değerlendirmede dikkate alınması gereken yaklaşımlar neler olmalıdır? Neden?

4.8. 1. Araştırmaya Katılan Denetmenlere Yönelik Bulgular

İlkokul denetmenlerinin 4'ü ilkokul yöneticilerinin performanslarını değerlendirmede '*yabancı dil bilgisi, bilgi iletişim becerisini kullanması (Bilgisayar vb.)*' gibi yaklaşımların dikkate alınması gerektiğini belirtmektedirler. Diğer 2 ilkokul denetmeni de '*yabancı dil bilgisi'nin* yönetici performansını değerlendirmede önemli olduğunu belirtmişlerdir. Buna neden olarak ise '*yöneticinin performansını artırıp eğitim sürecinin ilerlemesini sağlamak*' olduğunu açıklamaktadırlar.

Ortaya çıkan bulgular dikkate alındığında ilkokul denetmenlerinin %70'i ilkokul yöneticilerinin performanslarını değerlendirmede dikkate alınması gereken yaklaşımların, yabancı dil bilgisi, bilgi iletişim becerisini kullanması (Bilgisayar vb.) gerektiği görüşünü bildirdikleri söylenebilir. İlkokul denetmenlerinin %30'u ise '*yabancı dil bilgisi'nin* yönetici performansını değerlendirmede önemli olduğunu belirtmişlerdir.

4.8. 2. Araştırmaya Katılan Yöneticilere Yönelik Bulgular

İlkokul yöneticilerinin 3'ü, ilkokul yöneticilerinin performanslarını değerlendirmede dikkate alınması gereken yaklaşımların, '*yöneticinin katıldığı hizmet içi kurslar, yabancı dil bilgisi, alanı ile ilgili aldığı ödüller, yöneticinin yaptığı bilimsel yayınlar, yöneticinin katıldığı bilimsel yayınlar*' olması gerektiğini bildirmektedirler. Diğer 3 ilkokul yöneticisi de '*yöneticinin katıldığı hizmet içi kurslar'ın* ilkokul yöneticilerinin performanslarını değerlendirmede dikkate alınması gereken yaklaşımlar arasında olması gerektiği görüşünü

belirtmişlerdir. Buna neden olarak ise, ‘hem yöneticinin hem eğitimin gelişimi için’ olduğunu açıklamaktadırlar. Ayrıca yöneticilerin 1’i de “yüksek lisans yapıp yapmadığına bakılmalı.” şeklinde görüş belirttiği söylenebilir.

Ortaya çıkan bulgular dikkate alındığında ilkökul yöneticilerinin %50’si, ilkökul yöneticilerinin performanslarını değerlendirmede dikkate alınması gereken yaklaşımların, ‘yöneticinin katıldığı hizmet içi kurslar, yabancı dil bilgisi, alanı ile ilgili aldığı ödüller, yöneticinin yaptığı bilimsel yayınlar, yöneticinin katıldığı bilimsel yayınlar’ olması gerektiği görüşünü bildirdikleri söylenebilir. Diğer ilkökul yöneticilerinin %50’si de ‘yöneticinin katıldığı hizmet içi kurslar’ın ilkökul yöneticilerinin performanslarını değerlendirmede dikkate alınması gereken yaklaşımlar arasında olması gerektiği görüşünü belirtmişlerdir.

4.8. 3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlere Yönelik Bulgular

İlkökul öğretmenlerinin 3’ü, ilkökul yöneticilerinin performanslarını değerlendirmede dikkate alınması gereken yaklaşımların, ‘yöneticinin katıldığı hizmet içi kurslar, yabancı dil bilgisi, alanı ile ilgili aldığı ödüller, yöneticinin yaptığı bilimsel yayınlar, yöneticinin katıldığı bilimsel yayınlar’ olması gerektiğini bildirmektedirler. Diğer 5 ilkökul öğretmeni de ‘yöneticinin katıldığı hizmet içi kurslar, alanı ile ilgili aldığı ödüller, yöneticinin yaptığı bilimsel yayınlar, yöneticinin katıldığı bilimsel yayınlar’ gibi yaklaşımların dikkate alınmasını belirtirken; yabancı dil bilgisinin çok önemli olmadığı görüşünü belirtmektedirler. 4 ilkökul öğretmeni ise ‘yöneticinin katıldığı hizmet içi kurslar’ın dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca öğretmenlerin 1’i de “okulun kazandığı başarılarında müdürün etkisi vardır.” şeklinde görüş belirttiği söylenebilir. Söz konusu yaklaşımların nedeni ile ilgili araştırmaya katılan 12 öğretmen şunları sıralamışlardır: değerlendirmede önemli oldukları için, yöneticinin performansını ortaya çıkardığı için, yöneticinin performansını geliştirmek için, hem kendinin hem de eğitimin gelişmesi için, yöneticiye artı değer kattıkları için.

Ortaya çıkan bulgular dikkate alındığında ilkökul öğretmenlerinin %25’i ilkökul yöneticilerinin performanslarını değerlendirmede dikkate alınması gereken yaklaşımların, ‘yöneticinin katıldığı hizmet içi kurslar, yabancı dil bilgisi, alanı ile ilgili aldığı ödüller, yöneticinin yaptığı bilimsel yayınlar, yöneticinin katıldığı bilimsel yayınlar olması’ gerektiği görüşünü bildirdikleri söylenebilir. İlkökul öğretmenlerinin %40’ı ‘yöneticinin katıldığı hizmet içi kurslar, alanı ile ilgili aldığı ödüller, yöneticinin yaptığı bilimsel yayınlar,

yöneticinin katıldığı bilimsel yayınlar' gibi yaklaşımların dikkate alınmasını belirtirken; %35'i ise 'yöneticinin katıldığı hizmet içi kurslar'ın dikkate alınması gerektiğini belirttikleri söylenebilir.

Tablo 4.8.4 Katılımcı Denetmen, Yönetici ve Öğretmenlerin Değerlendirmede Dikkate Alınması Gereken Yaklaşımlar ile İlgili Görüşleri

	Yöneticinin katıldığı hizmet içi kurslar	Yabancı dil bilgisi	Alanı ile ilgili aldığı ödüller	Yöneticinin yaptığı bilimsel yayınlar	Yöneticinin katıldığı bilimsel yayınlar	Bilgi iletişim becerisi (Bilgisayar)	%
Denetmen		✓				✓	70
Yönetici	✓	✓	✓	✓	✓		50
Öğretmen	✓	✓	✓	✓	✓		25

Tablo 4.8.4'de katılımcı denetmen, yönetici ve öğretmenlerin görüşleriyle ortaya çıkan sonuç literatür ile paralellik göstermektedir. Palmer (1993), çalışanların neye göre değerlendirilmesinin, çalışanlardan ne beklendiğinin ve yapılan işler arasında değil, aynı işi yapan çalışanlar arasında ayırım yapılabilmesinin kritik halkasını oluşturur. Oğuz (2006), bilimsel yayınların ve katıldığı hizmet içi eğitim kapsamında katıldığı kursların da değerlendirmede dikkate alınmasını belirtmişlerdir. Sabuncuoğlu (2005), değerlendirmeye temel olan öğeler; çalışmanın temel nicelik ve niteliği, iş bilgisi ve yeteneği, bireysel özellikler ve bireyin ilişki ve davranışlarıdır. Fındıkçı (2006), çalışana ilişkin değerlendirme sırasında özellikle onun yaşı, kurumdaki geçmişi, eğitim düzeyi, yabancı dil durumu gibi özellikler dikkate alınmalıdır. **Bu çalışmada da katılımcıların büyük bir kısmının, yöneticinin katıldığı hizmet içi kurslar, yabancı dil bilgisi, alanı ile ilgili aldığı ödüller, yöneticinin yaptığı bilimsel yayınlar, yöneticinin katıldığı bilimsel yayınların değerlendirmede dikkate alınması gereken yaklaşımlar olduğunu belirtmeleri; Palmer, Oğuz, Sabuncuoğlu ve Fındıkçı'nın görüşlerini destekler nitelikte olduğu söylenebilir.**

4.9 Görüşmenin 9. Sorusuna Yönelik İlkokul Denetmenleri, Yöneticileri ve Öğretmenleri Aracılığıyla Ortaya Çıkan Bulgular

- SORU 9: Sizce ilkokul yöneticilerinin performanslarını değerlendirme sonuçlarından nasıl yararlanılmalıdır? Neden?

4.9. 1. Araştırmaya Katılan Denetmenlere Yönelik Bulgular

İlkokul denetmenlerinin 6'sı da, ilkokul yöneticilerinin performanslarını değerlendirme sonuçlarından şöyle yararlanılmasını bildirmektedirler: *'performansı iyi bir yönetici için ödül, performansı geliştirilmesi gereken yöneticiler için bir şans verilip, eğitime gönderilmeli ve iyileştirilmesi için'* yardımcı olunmalıdır. İlkokul denetmenlerinin 2'si değerlendirme sonuçlarından *derece/kademe ilerlemesinde, mevkii yükselmesinde, ödüllendirmede, yurt dışı görevlendirmede, nakillerde ve görevlerine devam edip etmeme kararları'nda* yararlanılması gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca denetmenlerin 1'i de *"rotasyon olabilir, iyi bir okulda gösterdiği performansla eksiklikleri fazla olan bir okulda gösterdiği performansın ne olacağına bakılmalı."* şeklinde görüş belirttiği söylenebilir. Buna neden olarak da *yöneticiyi kazanıp performansını daha etkili hale getirmek için* olduğu bildirilmektedir.

Ortaya çıkan bulgular dikkate alındığında ilkokul denetmenlerinin %30'u değerlendirme sonuçlarından *'derece/kademe ilerlemesinde, mevkii yükselmesinde, ödüllendirmede, yurt dışı görevlendirmede, nakillerde ve görevlerine devam edip etmeme kararları'nda* yararlanılması gerektiğini belirtmişlerdir.

4.9. 2. Araştırmaya Katılan Yöneticilere Yönelik Bulgular

İlkokul yöneticilerinin 3'ü, ilkokul yöneticilerinin performanslarını değerlendirme sonuçlarından *'derece/kademe ilerlemesinde, mevkii yükselmesinde, ücretle ödüllendirmede, yurt dışı görevlendirmede, nakillerde, görevlerine devam edip etmeme kararlarında'* yararlanılması gerektiğini belirtmişlerdir. Diğer 3 ilkokul yöneticisi de değerlendirme sonuçlarından *'derece/kademe ilerlemesinde* yararlanılmasını belirtmişlerdir. Ayrıca yöneticilerin 1'i de *"müdür bilmesi gerekir ki performansı iyi değilse bir yaptırımı olacaktır."*

şeklinde görüş belirttiği söylenebilir. Bunun nedenini de, *diğer yöneticilere teşvik olacağı* şeklinde açıklamaktadır.

Ortaya çıkan bulgular dikkate alındığında ilkokul yöneticilerinin %50'si, ilkokul yöneticilerinin performanslarını değerlendirme sonuçlarından '*derece/kademe ilerlemesinde, mevki yükselmesinde, ücretle ödüllendirmede, yurt dışı görevlendirmede, nakillerde, görevlerine devam edip etmeme kararlarında*' yararlanılması gerektiğini belirtirken; diğer %50'si de '*derece/kademe ilerlemesinde yararlanılması gerektiği*' görüşünü belirtmişlerdir.

4.9. 3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlere Yönelik Bulgular

6 ilkokul öğretmeni ilkokul yöneticilerinin performanslarını değerlendirme sonuçlarından '*ödüllerde ve mevkii yükselmelerinde yararlanılması*' gerektiği görüşünü belirtmişlerdir. İlkokul öğretmenlerinin 12'si de, ilkokul yöneticilerinin performanslarını değerlendirme sonuçlarından şöyle yararlanılmasını bildirmektedirler: *performansı iyi bir yönetici için ödül, performansı iyi olmayan bir yönetici için uyarılma uygulanıp kursa gönderilmelidir.* Aynı zamanda *iyi performansa sahip yöneticilere verilen herhangi bir ödül, diğer yöneticileri de teşvik edeceğini* açıklamaktadırlar. Ayrıca öğretmenlerin 1'i de "izin verilerek ödül sağlanabilir." şeklinde görüş belirttiği söylenebilir.

Ortaya çıkan bulgular dikkate alındığında ilkokul öğretmenlerinin %50'si, ilkokul yöneticilerinin performanslarını değerlendirme sonuçlarından '*ödüllerde ve mevkii yükselmelerinde yararlanılması*' gerektiği görüşünü belirtmişlerdir.

Tablo 4.9.4 Katılımcı Denetmen, Yönetici ve Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılacağı Yerler ile İlgili Görüşleri

	Derece /kademe ilerlemesinde	Mevkii yükselme sinde	Ödüllendirmede	Yurt dışı görevlendirmede	Nakillerde	Görevlerine devam edip etmeme	%
Denetmen	✓	✓	✓	✓	✓	✓	30
Yönetici	✓	✓	✓	✓	✓	✓	50
Öğretmen		✓	✓				50

Tablo 4.9.4’de katılımcı denetmen, yönetici ve öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda ortaya çıkan sonuç literatür ile paralellik göstermektedir. Palmer (1993), değerlendirme sonucu ulaşılan bilgi; ücret artışı, ikramiye, eğitim, disiplin, terfi ve diğer yönetsel etkinliklere ilişkin kararların alınmasında kullanılmaktadır. Wilson ve Willys (1998), değerlendirmeler, üst kademe işlere terfi ettirilecek adayların seçilmesinin, kariyer planlama yapılmasının, liyakate göre ücret dağılımı yapılmasının ve eğitime ihtiyacı olan işgörenlerin belirlenmesinin bir ölçütü olarak kullanılmaktadır. Fındıkçı (2006), değerlendirme sonuçları ücret yönetiminde, kariyer yönetiminde, terfilerde, eğitim ihtiyacının belirlenmesinde, rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme gibi uygulamalarda, sözleşme yenileme ve işten çıkarmada kullanılabilir. Oğuz (2006), yöneticinin ücreti belirlenirken performans değerlendirme sonuçları mutlaka dikkate alınmalıdır. Aynı zamanda yurt dışı görevlendirmelerde, yükselmelerde, ücretle ödüllendirmelerde ve görevlerine devam edip edemeyeceği kararında kullanılmalıdır. **Bu çalışmada da katılımcıların, değerlendirme sonuçlarından derece/kademe ilerlemesinde, mevkii yükselmesinde, ödüllendirmede, yurt dışı görevlendirmede, nakillerde ve görevlerine devam edip etmeme kararlarında yararlanılması gerektiğini belirtmeleri; Palmer, Wilson ve Willys, Fındıkçı ve Oğuz’un görüşlerini destekler nitelikte olduğu söylenebilir.**

4.10 Görüşmenin 10. Sorusuna Yönelik İlkokul Denetmenleri, Yöneticileri ve Öğretmenleri Aracılığıyla Ortaya Çıkan Bulgular

- SORU 10: İlkokul yöneticilerinin performanslarının geliştirilmesi yönünde ne gibi öneriler getirirsiniz?

4.10. 1. Araştırmaya Katılan Denetmenlere Yönelik Bulgular

Tablo 4.10.1’de de görüldüğü gibi ilkokul yöneticilerinin performanslarının iyileştirilmesi yönünde denetmenlerin önerileri şöyle sıralanmaktadır: *‘hizmet içi kurslar olmalı, yabancı dil, bilgisayar, internet bilgisi geliştirilmeli, bakanlığın desteği olmalı ve performans değerlendirme getirilmelidir.’*

4.10. 2. Araştırmaya Katılan Yöneticilere Yönelik Bulgular

İlkokul yöneticilerinin performanslarının iyileştirilmesi yönünde yöneticilerin önerileri şöyle sıralanmaktadır: *‘hizmet içi kurslar olmalı, yöneticilere ödül ve ceza olmalı, yöneticilere daha fazla yetki verilmeli, okulların bütçeleri olmalı ve performans değerlendirme’* olmalıdır. Ayrıca yöneticilerin 1’i de “kurslar dinleyerek yerine gözlem ve uygulamaya dayalı olsun.” şeklinde görüş belirttiği söylenebilir.

4.10. 3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlere Yönelik Bulgular

İlkokul yöneticilerinin performanslarının iyileştirilmesi yönünde öğretmenlerin önerileri şöyle sıralanmaktadır: *‘hizmet içi kurslar olmalı, eğitim yönetimi dersi verilmeli, yüksek lisansa önem verilmeli, okulların bütçeleri olmalı, bilgisayar bilgisi geliştirilmeli, ödül ve yaptırım olmalı ve yöneticiler bilgi paylaşımında bulunmalıdır.’* Ayrıca öğretmenlerin 1’i de “eğitim bakanlığı ve öğretmen akademisi ile birlikte eğitim yöneticisi geliştirme programı açılmalıdır.” şeklinde görüş belirttiği söylenebilir.

Ortaya çıkan bulgular ışığında ilkokul yöneticilerinin performanslarının iyileştirilmesi yönünde ilkokul yöneticilerinin, denetmenlerinin ve öğretmenlerinin, **‘hizmet içi kursların düzenlenmesi’** gerektiği ortak görüşünü bildirdikleri söylenebilir. Katılımcı denetmen, yönetici ve öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda ortaya çıkan sonuç literatür ile paralellik göstermektedir. Erdoğan (2006), okul kendisini değişen şartlara göre yenileyebilmeli ve geliştirebilmelidir. Okul yöneticisi okuyarak, yazarak, dinleyerek, gezip görerek kendisini yetiştirebilir ve geliştirebilir.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde; araştırmanın sonuçları ve bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilen öneriler yer almaktadır.

5.1 Sonuçlar

Bu araştırmada; Lefkoşa Bölgesi'ndeki ilkokullarda görev yapan okul yöneticilerinin performanslarının değerlendirilmesine yönelik ilkokul denetmenlerinin, yöneticilerinin ve öğretmenlerinin görüşleri saptanıp, elde edilen verilerin analizleri yapılarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

İlkokul yöneticilerinin performanslarının değerlendirilmesine ilişkin görüşlere yönelik;

1) İlkokul denetmen ve yöneticileri, ilkokul yöneticilerinin performansları “yöneticinin kendisi, öğretmen, denetmen, veli ve öğrenci” tarafından değerlendirilmesi gerektiği; ilkokul öğretmenleri de bu değerlendirmenin “yöneticinin kendisi, öğretmen ve denetmen” tarafından değerlendirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. İlkokul denetmenleri çoğunlukla neden olarak, *okul yöneticisinin öz değerlendirme yapması ve objektiflik için de dıştan bir değerlendirmenin* önemli olduğu görüşünü ortaya koymaktadırlar. İlkokul yöneticilerinin büyük bir kısmı ise *okulu bir bütün olarak ele alıp, birbirleriyle ilişki içinde oldukları ve hizmet satın alanlar olduklarını* belirtmişlerdir. İlkokul öğretmenleri de çoğunlukla, *okulu bir bütün olarak ele alıp çoklu bir değerlendirmenin olması gerektiğini* bildirmişlerdir.

Katılımcı denetmen, yönetici ve öğretmenlerin görüşleriyle belirtilen sonuçlar literatür ile paralellik göstermektedir. Yüksel (1998), Oğuz (2006), Erdoğan (2006), Dessler (1999) kişilerin ilk amirlerinin yanında kendi kendilerini değerlendirmeleri

gerektiğine de rastlanmaktadır. Bunun yanı sıra iş arkadaşları, müşteriler ve astların da değerlendirme sürecine katılmasını önermektedir.

İngiltere’de İlköğretim Performans Değerlendirme Sistemi’nde, okul müdürü değerlendirilirken, kendisi, veliler, aileler, öğrenciler ve diğer paydaşların tümünün fikirleri alınır. Form denetçiler tarafından denetimi plânlamak için diğer bilgilerle beraber kullanılır. Form denetim başlamadan önce lider denetçinin müdür, çalışanlar, aileler ve velilerin okul ile ilgili ne düşündükleri hakkında fikir edinmesini sağlar. Denetçiler 3 ile 8 kişiden oluşabilir. Bu denetçilerde alanında uzmanlar ve uzman olmayanlar yer alır (Meşeci, 2007: 83).

2) İlkokul denetmen, yönetici ve öğretmenleri ilkokul yöneticilerinin performanslarının “yilda iki kez, altı aylık sürelerle” değerlendirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların büyük bir kısmı buna neden olarak ise *hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını anlamayı* belirtmişlerdir.

Katılımcı denetmen, yönetici ve öğretmenlerin görüşleri ile belirtilen sonuçlar literatür ile paralellik göstermektedir. Sabuncuoğlu (2005), Oğuz (2006), Erdoğan (2006), Fındıkçı (1999), De Cenzo ve Robbins (1996) bütün öğretmenlerin ve ilgili personelin katılımıyla yılda en az iki defa yapılabilir.

İngiltere’de 2005 yılına kadar bir haftalık sürelerle yapılan okul denetimlerinin süresi iki güne indirildi ve denetimler altı yılda bir yapılırken, bu aralık sıklaştırıldı ve üç yılda bir yapılmaya başlandı. Ayrıca denetimin merkezine okulun kendisini değerlendirmesi yerleştirildi (Meşeci, 2007: 83).

3) İlkokul denetmen, yönetici ve öğretmenleri ilkokul yöneticilerinin performanslarının okulu yönetme açısından değerlendirilmesinde, “okulu amaçlarına uygun yönetip yönetmediği, karara katma durumu, mevzuat bilgisine sahip olması, okul bütçesini sağlama ve görev dağılımı yapma” gibi ölçütlerin dikkate alınması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna neden olarak ise çoğunlukla *tüm ölçütlerin yöneticinin asli görevleri olduğunu* belirtmişlerdir.

Katılımcı denetmen, yönetici ve öğretmenlerin görüşleri ile belirtilen sonuçlar literatür ile paralellik göstermektedir. Sabuncuoğlu, (2005), Oğuz (2006), Erdoğan (2006) okulun performansını belirlemek için öncelikle okulda gerçekleştirilen eğitim ve öğretimin genel hatlarıyla değerlendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca okul yöneticileri öğretmenleri karar sürecine katmalı, okulun eğitim programlarını anlamalıdır.

ABD’de İlköğretim Okul Müdürleri Milli Kuruluşu (NAESP) tarafından, okul müdürlerinin ne bilmesi ve ne yapması gerektiğine yönelik, okul yöneticilerinin görüşlerinden yola çıkılarak geliştirilen standartlar bulunmaktadır. Bunlardan bazıları: bütçeyi hazırlamak, eğitimsel amaçları oluşturmaktır (Özmen ve Batmaz, 2004:4). Bu standartlar belirtilen sonuçlarla paralellik göstermektedir.

4) İlkokul denetmen, yönetici ve öğretmenleri ilkökul yöneticilerinin performanslarının okulu geliştirme açısından değerlendirilmesinde, “çalışma arkadaşlarını geliştirmesi, motivasyonu sağlaması, kişiler/gruplar arasındaki ilişkileri planlama ve desteklemesi, bilgi iletişim becerisini kullanması ve rehberlik hizmetlerinin yürütülmesi” gibi ölçütlerin dikkate alınması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların büyük bir kısmı söz konusu nedenin, *okulun gelişmesi için tüm eksikliklerin giderilmesi* gerektiği görüşünü bildirmektedirler.

Katılımcı denetmen, yönetici ve öğretmenlerin görüşleri ile belirtilen sonuçlar literatür ile paralellik göstermektedir. Sabuncuoğlu, (2005), Oğuz (2006), Erdoğan (2006) yöneticinin öğretim için uygun ortam yaratması, öğretmenlerle, diğer personelle ve velilerle dinlemeye dayalı sağlıklı bir iletişim kurmasıdır.

ABD’de İlköğretim Okul Müdürleri Milli Kuruluşu (NAESP) tarafından, okul müdürlerinin ne bilmesi ve ne yapması gerektiğine yönelik, okul yöneticilerinin görüşlerinden yola çıkılarak geliştirilen standartlar bulunmaktadır. Bunlardan bazıları: motivasyonu sağlama, öğrenciler, aileler ve toplumla ilişkileri yürütmek, öğretmenlerin gelişimini sağlamak (Özmen ve Batmaz, 2004:4). Bu standartlar belirtilen sonuçlarla paralellik göstermektedir.

5) İlkokul denetmen, yönetici ve öğretmenleri ilkökul yöneticilerinin performanslarının okulu değerlendirme açısından değerlendirilmesinde, “yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği, çalışma arkadaşlarını değerlendirmesi ve öğrenci başarısı” gibi ölçütlerin dikkate alınması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcılar, çoğunlukla buna neden olarak, *yöneticinin performansını ortaya çıkarması* için olduğu görüşünü belirtmişlerdir.

Katılımcı denetmen, yönetici ve öğretmenlerin görüşleri ile belirtilen sonuçlar literatür ile paralellik göstermektedir. Sabuncuoğlu, (2005), Oğuz (2006), Erdoğan

(2006) okulun bir üst kademeye geçiş için yapılan sınavlardaki, öğretim yılı sonu, sosyal etkinliklerdeki başarılarının ve öğrenci başarısının da değerlendirilmesi gerekir.

ABD’de İlköğretim Okul Müdürleri Milli Kuruluşu (NAESP) tarafından, okul müdürlerinin ne bilmesi ve ne yapması gerektiğine yönelik, okul yöneticilerinin görüşlerinden yola çıkılarak geliştirilen standartlar bulunmaktadır. Bunlardan bazıları: öğretmen performansını değerlendirmek, öğrenci başarısını izlemek (Özmen ve Batmaz, 2004:4). Bu standartlar belirtilen sonuçlarla paralellik göstermektedir.

6) İlkokul denetmen, yönetici ve öğretmenleri, ilkokul yöneticilerinin performanslarının “iyi” olduğu; olumlu yönlerinin de okulları için bir çabalarının olduğu ancak; eksik yönleri olarak eğitimden çok okulun fiziki yapısını iyileştirmeye yöneldikleri sonucuna ulaşılmıştır.

7) İlkokul yönetici ve öğretmenleri, ilkokul yöneticilerinin performanslarını düşüren etkenlerin, “eğitim politikaları, çalışma arkadaşları, okulun bazı yetersizlikleri, yönetim eğitimi yetersizliği ve okul-aile birliğinin olmayışı ya da yetersiz olduğu”; ilkokul denetmenleri ise “eğitim politikaları ve bütçe yetersizliği” sonucuna ulaşılmıştır. Buna neden ise çoğunlukla *eğitim ve siyasi politikaların düzensizliği* olduğu görüşü ortaya çıkmıştır.

Katılımcı denetmen, yönetici ve öğretmenlerin görüşleri ile belirtilen sonuçlar literatür ile kısmen paralellik göstermektedir. Woods (1997), Tamam, (2005), Pehlivan, (2008), . Oğuz, (2006), eğitim politikalarının sık sık değişmesini ve yöneticinin iş analizinin yapılmaması üzerinde durulmuştur.

8) İlkokul yönetici ve öğretmenleri, , ilkokul yöneticilerinin performanslarının değerlendirilmesinde dikkate alınması gereken yaklaşımların, “yöneticinin katıldığı hizmet içi kurslar, yabancı dil bilgisi, alanı ile ilgili aldığı ödüller, yöneticinin yaptığı bilimsel yayınlar, yöneticinin katıldığı bilimsel yayınlar” olduğu; ilkokul denetmenleri ise “yabancı dil bilgisi, bilgi iletişim becerisini (bilgisayar vb.) kullanması” gibi yaklaşımların önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna neden olarak ise katılımcıların büyük bir kısmı ‘*yöneticinin performansını artırıp eğitim sürecinin ilerlemesini sağlamak*’ olduğunu ortaya koymaktadırlar.

Katılımcı denetmen, yönetici ve öğretmenlerin görüşleri ile belirtilen sonuçlar literatür ile paralellik göstermektedir. Palmer (1993), Oğuz (2006), Sabuncuoğlu (2005), Fındıkçı (2006), çalışana ilişkin değerlendirme sırasında özellikle onun yaşı, kurumdaki geçmişi, eğitim düzeyi, yabancı dil durumu, iş bilgisi ve yeteneği, bireysel özellikleri ve bireyin ilişki ve davranışları, bilimsel yayınların ve katıldığı hizmet içi eğitim kapsamında katıldığı kurslar gibi özellikler dikkate alınmalıdır.

ABD’de okul yöneticileri ile ilgili kurulmuş bazı örgütler bulunmaktadır. Bunlardan en çok bilinenleri; Amerikan Okul Yöneticileri Derneği (American Association of School Administrators–AASA), Ulusal Ortaöğretim Okul Müdürleri Derneği (The National Association of Secondary School Principals–NAESP) ve Ulusal İlköğretim Okul Müdürleri Derneği (The National Association of Elementary School Principals–NAESP) adlarını taşıyan derneklerdir. Bunların ulusal düzeyde okul yöneticilerine dönük sertifika ve hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesinde çeşitli etkileri söz konusudur. Özellikle bunlardan ikincisi, okul müdürlerinin yetiştirilmesine temel oluşturmak üzere yeterlik ve performans temelli programların hazırlanmasında öncülük etmiş ve bu konuda üniversiteleri etkilemeye çalışmıştır (Turan ve Şişman, 2002: 4).

9) İlkokul denetmen ve yöneticileri, ilkokul yöneticilerinin performanslarını değerlendirme sonuçlarından “derece/kademe ilerlemesinde, mevkii yükselmesinde, ödüllendirmede, yurt dışı görevlendirmede, nakillerde ve görevlerine devam edip etmeme kararında”; ilkokul öğretmenleri de “mekvii yükselmesinde ve ödüllendirmede” yararlanılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bunun nedenini de katılımcılar çoğunlukla, *diğer yöneticilere teşvik olup, performanslarını daha etkili hale getirmek için* olduğunu ortaya koymaktadırlar.

Katılımcı denetmen, yönetici ve öğretmenlerin görüşleri ile belirtilen sonuçlar literatür ile paralellik göstermektedir. Palmer (1993), Oğuz (2006), Wilson ve Willys (1998), Fındıkçı (2006), değerlendirme sonucu ulaşılan bilgi; ücret artışı, ikramiye, disiplin, terfi, eğitim ihtiyacının belirlenmesinde, rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme gibi uygulamalarda, sözleşme yenileme ve işten çıkarmada kullanılmaktadır.

Özellikle Batı Avrupa ve Kuzey Amerika’da performans değerlendirmesi idari/personel kararlarının alınması amacına hizmet etmiştir. Ücret belirleme, terfi ya da

yükselmeler ve işten çıkarmalar gibi önemli idari kararların alınmasında performans değerlendirme önemli girdileri oluşturmuştur (Dilsiz, 2006: 28).

10) İlkokul denetmen, yönetici ve öğretmenleri, ilkokul yöneticilerinin performanslarının geliştirilmesi yönünde “hizmet içi kursların düzenlenmesi” gerektiği sonucuna ulaşmıştır.

Katılımcı denetmen, yönetici ve öğretmenlerin görüşleri ile belirtilen sonuçlar literatür ile paralellik göstermektedir. Erdoğan (2006), okul kendisini değişen şartlara göre yenileyebilmeli ve geliştirebilmelidir. Okul yöneticisi okuyarak, yazarak, dinleyerek, gezip görerek kendisini yetiştirebilir ve geliştirebilir.

5.2 Öneriler

5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler

1) Yöneticilerin mevcut sistemdeki gibi sadece birinci dereceden amirin değerlendirmesi; yani denetmen tarafından değerlendirmesi yerine, değerlendirmenin kurullar tarafından yapılması sağlanmasının uygun olacağı düşünülmektedir. Bu kurullarda; denetmen, müdürün kendisi, müdür muavini, öğretmen, veli ve öğrenci bulunabilir. Bu uygulama İngiltere’de de kullanılmaktadır.

2) Yöneticilerin değerlendirilmesi mevcut sistemde olduğu gibi yılda bir kez yerine daha sağlıklı bir değerlendirme olması için yılda iki kez, altı aylık sürelerle yapılması uygun olacağı düşünülmektedir. Bu değerlendirmenin yılda iki kez, altı aylık sürelerle olabilmesi için bakanlığın, denetmen sayısını artırması önerilebilir.

İngiltere’deki sistem, denetimlerin sık sık yapılmasını öngörüyor. Ülkemizde de bu uygulamanın düzenlenmesi önerilebilir.

3) Yöneticilerin değerlendirilmesinde kullanılan mevcut sistemdeki ölçütler tekrar gözden geçirilmesi uygun olacağı düşünülmektedir. Yöneticilerin değerlendirme ölçütlerine, yöneticinin bilgi iletişim becerisini kullanması, yabancı dil bilgisi, eğitim-öğretimle ilgili gelişmeleri izleme konusunda yaptıkları da eklenmesi uygun olabilir.

4) Yöneticilerin alanla ilgili bilimsel çalışmaları izlemeleri, yeni yayınlarla ve eğitim programları ile sağlanmasının uygun olacağı düşünülmektedir. Yeni çıkan yayınlar belirli aralıklarla yapılacak hizmet içi eğitimlerle ve kitap tanıtımları yapılarak okul yöneticilerine ulaştırılması sağlanabilir. Bilimsel çalışmalara katılmaları için gereken destek bakanlık tarafından sağlanması uygun olabilir.

ABD'de ulusal düzeyde okul yöneticilerine dönük sertifika ve hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesinde birçok derneğin çeşitli etkileri söz konusudur. Özellikle, okul müdürlerinin yetiştirilmesine temel oluşturmak üzere yeterlik ve performans temelli programların hazırlanmasında öncülük etmiş ve bu konuda üniversiteleri etkilemeye çalışmışlardır. Ülkemizde de bu uygulamanın düzenlenmesi önerilebilir.

5) Yöneticilerin kendilerini eksik ya da yetersiz gördükleri alanlarda; bilgisayar, internet kullanımı, yabancı dil bilgisi; kurslara katılmaları sağlanmasının uygun olacağı düşünülmektedir.

6) Bakanlık tarafından yöneticilere, göreve başlarken okul yönetimi ile ilgili yönetim eğitimi verilmesinin uygun olacağı düşünülmektedir.

7) Performans değerlendirme sisteminde yöneticilerin performanslarının düşmemesi için okulların alt yapı, araç-gereç ihtiyaçlarının giderilmesinin uygun olacağı düşünülmektedir. Bu ihtiyaçlar Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından giderilirse okul yöneticileri de eğitim-öğretime daha fazla önem verebilecek.

8) Eğitim sisteminin içerisine siyasi değişiklikler karıştırılmamasının uygun olacağı düşünülmektedir. Eğitim politikaları sık sık değiştirilmemelidir. Eğitim politikaları, okul yöneticisinin performansını etkileyeceğinden bu gibi durumlara önlem alınmasının uygun olacağı düşünülmektedir.

9) Değerlendirmede hizmet içi kurslara katılım saatleri dikkate alınmasının uygun olacağı düşünülmektedir. Yöneticilerin katıldıkları eğitimler, yaptıkları bilimsel çalışmalar ve aldıkları yüksek lisans diploması değerlendirmede göz önüne alınmasının uygun olacağı düşünülmektedir.

ABD’de okul müdürü olabilmek için yüksek lisans derecesini zorunlu kılan 45 eyalet bulunmaktadır (Turan ve Şişman, 2002: 3). Japonya , Fransa ve İngiltere gibi ülkelerde lisans üstü eğitim programını tamamlamış olmaları şartı aranmaktadır (Çetin, Yalçın,2002 :49).

10) Performans değerlendirme sonucunun ardından yöneticiye ödül verilmesinin uygun olacağı düşünülmektedir. İş analizleri yapılarak, yöneticinin görev tanımları tekrar düzenlenebilir. Değerlendirme ölçütleri yeniden yapılacak iş analizleri sonucuna göre düzenlenebilir. Performans değerlendirme sonuçları, yöneticilerin yükselmesinde ve yöneticinin işine devam edip edemeyeceği kararının verilmesinde kullanılmasının uygun olacağı düşünülmektedir.

5.2.2. Araştırmaya Yönelik Öneriler

- Niceliksel yöntem kullanılarak okul yöneticilerinin performansları belirlenip bu araştırmanın sonuçları ile karşılaştırılabilir.
- Araştırma, farklı ilçelerdeki katılımcı grubu ile yapılabilir.
- Okul yöneticilerinin değerlendirilmesi konusunda, veli ve öğrenci görüşleri dikkate alınarak araştırmalar yapılabilir.
- Doğrudan okul yöneticisinin performansının ne durumda olduğu belirleyen çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

Türkçe Kaynaklar

- Akçakanat, Tahsin. (2009). **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama**. Süleyman Demirel Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi.
- Akşit, Fisun. (2006). Performans Değerlendirmeye İlişkin Öğretmen Görüşleri. **Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi** 2, 76-101.
- Aktuğ, Murad. (2005). **İlkokul Yöneticilerinin Denetimi (Girne İlçesi Örneği)**. Yakın Doğu Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi.
- Amavut, Aliye. (2007). **İlkokul Öğretmenlerinin ve Yöneticilerinin Performans Değerlendirme Sistemi ile İlgili Algıları**. Yakın Doğu Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi.
- Barutçugil, İsmet. (2002). **Performans Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.
- Başaran, İ. Ethem. (2006). **Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi**. Ankara: Siyasal Yayınları.
- Bayram, Levent. (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme. **Sayıştay Dergisi**, 62, 47 - 65.
- Boyacı, Adnan. (2006). **İlköğretim Örgütlerinin Performans Yönetim Sistemi Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Çalık, Temel. (2003). **Performans Yönetimi: Tanımlar, Kavramlar, İlkeler**. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.

Çetin, Deniz. (2006). **Performans Yönetim Sistemi ve Performans Değerlendirme Süreci Sonuçlarının Çeşitli İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinde Karar Almaya Etkileri ve Bir Uygulama Örneği**. İstanbul Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi.

Demir, Zehra. (2006). **Öğretmen Performansının Değerlendirilmesinde Algı Farkları**. Yakın Doğu Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi.

Demirel, Özcan. (2004). **Öğretimde Planlama ve Değerlendirme: Öğretme Sanatı**. Ankara: Pegem A. Yayıncılık.

Demirtaş, Zülfü. (2004). **İlköğretim Yöneticilerinin Performanslarını Değerlendirme Ölçütleri**. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi.

Dilsiz, Filiz Yıldırım. (2006). **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri: Ankara İli Mobilya Sektöründe Bir Çalışma**. Gazi Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi.

Erdoğan, İrfan. (2006). **Eğitim ve Okul Yönetimi**. İstanbul: Sistem Yayıncılık ve Mat. San. Tic. A.Ş.

Erden, Münire. (1998). **Öğretmenlik Mesleğine Giriş**. İstanbul: Alkım Yayınları.

Fındıkçı, İlhami. (2006). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Alfa Basım Yayım ve Dağıtım.

Helvacı, M. Akif. (2002). Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 35(1-2), 155-169.

İlleez, A.Aslı. Güner, M. (2006). Personel Performans Değerlendirme ve 360 Derece performans Değerlendirme Yönetimi. **Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi**, 22(1), 325-327.

Karasar, Niyazi. (2007). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara: Nobel Yayınları.

Kaynak, Ramazan, Bülbül, M. (2008). 360 Derece Geri Bildirim Sisteminde Değerlendirme Farklılıkları. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 13(1), 269-292.

Kurt, Selçuk. (2009). **İlköğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Denetleme Faaliyetlerine İlişkin Yönetici Görüşlerinin Değerlendirilmesi**. Trakya Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi.

Meşeci, Filiz Dr. (2007). İngiltere’de İlköğretim Performans Değerlendirme Sistemi ve Türkiye İçin neriler. **Değerler Eğitim Dergisi**, 5(14), 79-105.

Milli Eğitim Kültür Gençlik ve Spor Bakanlığı Teftiş Dairesi. (1997) . **Müfettişin El Kitabı**.

Ocak, Gürbüz, Karataş, S. , Ocak, İ. (2005). Okulda Performans Değerlendirme Yönetimi Hakkında Fen Bilimleri ğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi (Afyon-Erzurum İl rneği). **Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi**, 7(2).

Oğuz, Ebru. (2006). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Performanslarının Değerlendirilmesine İlişkin ğretmen ve Yönetici Görüşleri. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 46, 227-258.

zdemir, Servet. (2007). **Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. şti.

Özden, Yüksel. (2005). **Eğitim ve Okul Yöneticiliği**. Ankara: Pegem A. Yayıncılık.

Özsoy, Orkun. (2005). **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Sistemi**. Gazi Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi.

Pastırmacıoğlu, zge. (2005). **ğretmen Teftişine Yönelik Karşılaştırılmal Değerlendirme**. Yakın Doğu Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi.

Pehlivan, Bülent. (2008). **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama**. Çanakkale Onsekizmart Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. (2005). **İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)**. Bursa: Alfa Aktuel Yayınları.

Sarıca, Cemal. (2004). **Güzelyurt Bölgesi İlkokullarında Okul Yöneticilerinin Denetiminin Algılanması**. Yakın Doğu Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi.

Tamam, Senar. (2005). **İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Performans Değerlendirmeye İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri**. Çukurova Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi.

Taşdan, Murat. Oğuz, Ebru. (2007). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Performanslarının Değerlendirilmesine İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri (Kars İli Örneği). **İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 7(13), 87-103.

Türk Dil Kurumu. (1994). **Okul Sözlüğü**. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.

Yalçın, Murat. Çetin Kadir. (2002). **Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Eğitimi Programlarının Değerlendirilmesi**. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 191.

İngilizce Kaynaklar

Armstrong, Michael. (1988). **A Handbook Of Human Resource Management**. London: Kogan Page Limited.

Byars, L. Llyoyd. L. Rue. (2000). **Human Resource Management**. North America: Mc Graw – Hill Higher Education.

- Brown, A., (2005), "Implementing Performance Management In England's Primary Schools", *International Journal of Productivity and Performance Management* Vol. 54-5/6:468-481.
- Casio, F. Wayne. (1992). **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life Profits**. Singapore: Mc Graw – Hill Book Co.
- Creswell J. W. (2009). **Research Design Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches**. (Third Edition). California: SAGE Publications. USA.
- Cummings, L. L. (1973). A Field Experimental Study of the Effects Two Performance Appraisal Systems. *Personnel Psychology*, 26, 489-502.
- Çığır, Tankut. (2006). **Perfomance Appraising Systems Application in Education Sector**. Marmara Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi.
- De Cenzo, D. A. Ve Robbins, S. P. (1996). **Human Resource Management**. New York: John Wiley & Sons Inc, 5. Baskı.
- Dessler, Gary. (2005). **Human Resource Management**. Canada: Pearson Pretice Hall.
- Down B., Chadbourne R. ve Hogan C. (2000). How are Teachers Managing Performance Management? *Asia-pacific Journal of Teacher Education*, 28(3), 213-223.
- Hill, Knox, Thompsons, Williams, Hess & Ladany. (2005). **Consensual Qualitative Research: An Update**. [http:// epublications.maquette.edu/edu-gac/18Education](http://epublications.maquette.edu/edu-gac/18Education), College of Education Faculty Research an Publications.
- Mathis, L. Robert. Jakson, J.H.(2002). **Human Resource Management: Essential Perspectives**. Canada: South Western: Thomson Learning.
- Misner, Paul J. Schneider, F.W. and Keith L.G. (1963). **Elementary School Administration**. Columbus: Ohio, Charles E.Merrill Books, Inc.

Milanowski A.T. ve Heneman H.G. "Assessment of Teacher Reactions to a Standards-Based Teacher Evaluation System: A Pilot Study". *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 15(3), 193-212.

Nolin M. J., Rowand C. ve Farris E. (1994). *Public Elementary Teachers Views on Teacher Performance Evaluations National Center For Education Statistics Statistical Analysis Report. US Department of Education Office of Educational Research and Improvement*. Washington D.C.

Palmer, Margaret. (1993). *Performans Değerlendirmeleri* (Çev.Doğan Şahiner). İstanbul: Rota Yayını.

Sudarsan, Arvind. (2009). Performance Appraisal Systems: A Survey of Organizational Views. *The ICFAI University Journal of Organizational Behavior*, Vol.VIII, No.1, 54-69.

Sudarsan, Arvind. (2009). Employee Performance Appraisal: The (Un) Suitability of Management by Objectives and Key Results Areas. *CURIE Journal*, Vol.2, No.2, 47-54.

Takakura, S. and Ono, Y. (2001). *Restructuring Teacher Evaluation in Japan Resent Development in Personnel Management System*. East Lansing, MI: National Center for Research on Teacher Learning.

Wilson, R. and Willys H. M. (1998). *Better Ways To Measure Executive Performance*. *Management Methods*. Vol.19(4).

Woods, R. H. (1997). *Human Resources Management*. Educational Institute, American Hotel and Motel Association Second Edition.

EK I

OKUL YÖNETİCİLERİ DENETİMİNDE KRİTERLER

Adı Soyadı:
 Çalıştığı Okul:
 Mezun Olduğu Okul ve Branşı:
 Statüsü:
 Öğretmenliğe ilk tayin tarihi:
 Şimdiki statüsüne tayin tarihi:

I- “Mevzuat Bilgisi, planlı çalışma ve uygulamadaki başarısı” (10)

- 1- Milli Eğitim Yasasının Genel Amaçları ve İlkelerini uygulatmada başarılı mı?
- 2- Öğretmenlerle olan idari ilişkilerde Öğretmenler Yasası hükümlerine uyuyor mu?
- 3- Sınıf ve Sınav Geçme Tüzüğünü uygulatma başarısı?
- 4- Disiplin Yönetmeliğini uygulatması?
- 5- Okul Aile Birliği ve Federasyonları Tüzüğünü uygulama başarısı?
- 6- Okulun Parasal gelir-giderini kayıt altına alışı, şeffaflık ve kullanımda katılımcılık?
- 7- Öğretmenlerin Ek-ödenek uygulamasında eşitlik?

II- “Eğitim-Öğretim ve Yönetim Hakkındaki Bilgisi ve Uygulamadaki Başarısı” (10)

- 1- Diğer yönetici ve öğretmenlerle olan ilişkileri, onları eğitim için hareket ettirme başarısı?
- 2- Öğrencilerle, velilerle ve çevre ile ilişkileri, onları eğitim-öğretim için hareketlendirme başarısı?
- 3- Nöbet çizelgelerini uygulama ve uygulatma başarısı?
- 4- Zümre toplantıları ve eğitime yansımaları?
- 5- İdari toplantılar ve bunların eğitime yansımaları?
- 6- Öğretmen, öğrenci, personel idari denetimi?

III- “Okulun olanaklarından öğretmen ve öğrencileri yararlandırmada sağladığı fırsat eşitliği” (10)

- 1- Atelye,Lab,v.b olanaklarda öğrencilere sağlanan fırsat eşitliği?
- 2- Ders ve görev dağıtımında öğretmenlere eşitlik ilkesi?
- 3- Çalışan memur ve işçilere uygulanan eşitlik?

IV- “Yönetici, öğretmen ve diğer personeli işbaşında yetiştirme, denetleme-değerlendirme ve sorunları çözmedeki başarısı” (10)

- 1- Aday öğretmenleri işbaşında yetiştirme çabası?
- 2- Öğretmenleri denetleme etkinlikleri?
- 3- Öğretmenlere idari işlerde verilen fırsat?
- 4- Öğretmen ve personelin mesleki sorunlarını çözme çabası ve başarısı?

V- “Tutum,davranış ve kıyak-kıyafeti ile örnek olma başarısı” (10)

- 1- Konuşması, kullandığı uslubu ile çevreye örnek oluşu?
- 2- Kıyafeti, tavır-hareketleri ile öğretmen, öğrenci, veli ve çevreye örnek oluşu?

VI- “Eğitim-Öğretim çalışmalarını Atatürk İlke ve Devrimleri doğrultusunda sürdürme başarısı” (10)

- 1- Okul Atatürk Büstü ve Bakımı?
- 2- Okuldaki Atatürk Köşesi ve içeriği?
- 3- Tüm etkinliklerde Atatürk ilke ve devrimlerine bağlılık ve bunları hayata geçirme çabası?

VII- “Yazı ve Kayıt işlerinin mevzuata ve usulüne uygunluğu” (10)

- 1- Öğrenci Aday Defteri
- 2- Öğrenci Künye Defteri
- 3- Öğrenci Devam Fişleri ve Yoklama Defteri
- 4- Öğretmen Yoklama Defteri
- 5- Öğrenci Velileri ile yazışmalar
- 6- Not Fişleri
- 7- Sınıf Geçme Defteri
- 8- Gelen-Giden Evrak Dosyalaması
- 9- Gelir-Gider’in kaydı evraklarının KONTROL EDİLME DÜZEYİ?

VIII- “Yönetici, öğretmen, veli ve öğrenci iletişimini geliştirme başarısı” (5)

- 1- Okulunda Uygulattığı Sosyal Etkinliklerin niceliği ve niteliği?
- 2- Oluşturulan iletişimin biçim ve içeriği?

IX- “Diğer kurum, kuruluş ve çevre ile ilişkileri, olanaklardan yararlanma/yararlandırma başarısı” (5)

- 1- Görüş-fikir alış veriş?
- 2- Maddi (fiziki) paylaşım, katkı alışverişi?

X- “Okulun bina,araç-gereç ve eşyasını korumadaki başarısı” (5)

- 1- Demirbaş ve Kayıtları Dosyasının kontrol düzeyi?
- 2- Demirbaş ve eğitim-öğretim araç gereçlerinin bakım ve kullanım titizliği?
- 3- Okul bina ve çevre temizliğini sağlatmadaki başarısı?

XI- “Bilimsel çalışma ve yarışma, teknolojik gelişme ve araştırma konularında öğretmen ve öğrenciler için ortamı hazırlama ve teşvik etmedeki başarısı” (5)

- 1- Okul içinde düzenlenen ortamlar ve etkinlikler?
- 2- Okul dışında düzenlenen etkinliklere öğrenci ve öğretmenlerin katılımı?

XII- “Amirleri ile iyi ilişkiler kurma ve ilişkilerini geliştirmedeki yöntem ve başarısı” (5)

- 1- Ast-üst ilişkilerinde resmiyete , sevgi ve saygıya verdiği önem?
- 2- Ast-üst ilişkilerinde yetki ve/veya yeterlilik kullanma becerisi?

XIII- “Okulda saygı-güven ve hoşgörüyeye dayalı ortam oluşturma ve okulun çevresine bir kültür merkezi konumuna getirme başarısı” (5)

- 1- Okul iklimi, olaylar karşısındaki tavrı, problem çözmede kullandığı yöntem?
- 2- Okul-çevre kültürel ilişkilerinin gelişim düzeyi?

Değerlendirmeler:**Öneriler:**

MEVCUT KULLANILAN KRİTERLER

- +Öğretmenlerden alınacak izlenimler
- +Öğrencilerden alınacak izlenimler

MILLÎ EĞİTİM, KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞI
TEFTİŞ DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ
OKUL YÖNETİCİSİ DENETİM RAPORU

A- DENETLENEN YÖNETİCİNİN :

Adı-Soyadı :
Çalıştığı Okul :
Mezun Olduğu Okul ve Branşı :
Statüsü :
Öğretmenliğe İlk Tayin Tarihi :
Şimdiki Statüsüne Tayin Tarihi:

B- DENETİM KONULARI:

- 1- Mevzuat bilgisi, planlı çalışma ve uygulamadaki başarısı.....:(10).....
- 2- Eğitim-Öğretim ve Yönetimi hakkındaki bilgisi ve uygulamadaki başarısı.....:(10).....
- 3- Okulun olanaklarından öğretmen ve öğrencileri yararlandırmada sağladığı fırsat eşitliği.....:(10).....
- 4- Yönetici, öğretmen ve diğer personeli işbaşında yetiştirme, Denetleme-Değerlendirme ve sorunlarını çözmedeki başarısı.....:(10).....
- 5- Tutum-Davranış ve kılık-kıyafeti ile örnek olmadaki başarısı.....:(10).....
- 6- Eğitim-Öğretim çalışmalarını Atatürk ilke ve inkılapları doğrultusunda sürdürme başarısı.....:(10).....
- 7- Yazı ve kayıt işlerinin mevzuata ve usulüne uygunluğu.....:(10).....
- 8- Yönetici, öğretmen, veli ve öğrenci ilişkilerini geliştirme başarısı....:(5).....
- 9- Diğer Kurum, Kuruluş ve Çevre ile ilişkileri ve olanaklarından yararlanma başarısı.....:(5).....
- 10- Okulun bina, araç-gereç ve eşyasını korumadaki başarısı.....:(5).....
- 11- Bilimsel çalışma ve yarışma, Teknolojik gelişme ve araştırma konularında öğretmen ve öğrenciler için ortamı hazırlama ve teşvik etmedeki başarısı:(5).....
- 12- Amirleri ile iyi ilişkiler geliştirmedeki yöntem ve başarısı.....:(5).....
- 13- Okulda saygı, güven ve hoşgörüye dayalı ortam oluşturma ve okul çevresini bir kültür merkezi konumuna getirme başarısı:(5).....

Toplam Puan

.....
.....

85 - 100 Pek İyi

65 - 84 İyi

50 - 64 Orta

0 - 49 Zayıf

DEĞERLENDİRMELER:

[illegible]

ÖNERİLER

[illegible]

Müfettişler

1- Adı-Soyadı

Imza

.....1.....119.....

2- Adı-Soyadı

Imza

GÖRÜŞME FORMU

Araştırmanın Amacı

İlkokul yöneticilerinin performanslarının değerlendirilmesine ilişkin görüşleri ortaya koymaktadır.

Giriş

Merhaba,

Aşağıda “İlkokul yöneticilerinin performanslarının değerlendirilmesi”ni amaçlayan araştırmaya veri toplamak amacıyla görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşmede elde edilecek verileri araştırmada kullanılacağından araştırmanın amacı / amaçları doğrultusunda oluşturulan görüşme soru/ sorularına samimi ve içtenlikle cevap vermeniz araştırma sonucunun daha sağlıklı olmasına katkıda bulunacaksınız. Bu çalışmayla ilkokulda çalışan yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesine yönelik ilkokul yöneticilerinin, denetmenlerinin ve öğretmenlerinin görüşlerinin neler olduğu ortaya çıkarılacaktır. Bu görüşmeyle araştırmanın amacına yönelik düşüncelerinizi belirleyeceğim. Görüşme esnasında aşağıdaki hususlar göz önünde bulundurulacaktır.

- Görüşmede söylenilenlerin tümü gizli tutulacaktır.
- Görüşme yapılan kişilerin isimleri raporda belirtilmeyecektir.
- Başlamadan önce bu söylediklerim ile ilgili belirtmek istediğiniz bir düşünce ya da sormak istediğiniz bir soru var mı?
- Bu görüşmenin yaklaşık bir saat süreceğini tahmin ediyorum.
- Görüşme esnasında bilgilerin analizinin daha doğru yapılabilmesi için görüşme kayıt edilecektir. Bunun sizce bir sakıncası var mı?
- İzin verirseniz sorulara başlamak istiyorum.

Araştırma Soruları

1) Sizce ilkokul yöneticilerinin performansları kimler tarafından değerlendirilmelidir?
Neden?

Sonda:

- * müdürün kendisi
- * ilkokul denetmenleri

- * müdür yardımcısı
- * öğretmenler

- * veliler
- * müdür ile öğretmen
- * veliler ile ilkokul denetmenleri
- * müdür , müdür yardımcısı
- * müdür, müdür yardımcısı ve veliler
- *diğer (Varsa lütfen belirtiniz)

- * öğrenci ile ilkokul denetmenleri
- * müdür ile ilkokul denetmenleri
- * öğretmen ile ilkokul denetmenleri

2) Sizce ilkokul yöneticilerinin performansları yılda kaç kez değerlendirilmelidir? Neden?

Sonda:

- *Yılda bir
- *3 ayda bir
- *6 ayda bir

3) Sizce ilkokul yöneticilerinin performanslarını okulu yönetme açısından değerlendirilmesinde hangi ölçütler dikkate alınmalıdır? Neden?

Sonda:

- * okulu amaçlarına uygun yönetip yönetmediği
- * karara katma durumuna
- * mevzuat bilgisine sahip olmasına
- * okul bütçesini sağlamasına
- * görev dağılımını yapmasına
- *diğer (Varsa lütfen belirtiniz)

4) Sizce ilkokul yöneticilerinin performanslarını okulu geliştirme açısından değerlendirilmesinde hangi ölçütler dikkate alınmalıdır? Neden?

Sonda:

- * çalışma arkadaşlarını geliştirmesine
- * motivasyonu sağlamasına
- * kişiler/gruplar arasındaki ilişkileri planlama ve desteklemesine
- *bilgi iletişim becerisini kullanmasına(bilgisayar vb.)
- * okulda rehberlik hizmetlerinin yürütülmesine
- *diğer (Varsa lütfen belirtiniz)

5) Sizce ilkokul yöneticilerinin performanslarını okulu değerlendirme açısından değerlendirilmesinde hangi ölçütler dikkate alınmalıdır? Neden?

Sonda:

- * yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği
- * çalışma arkadaşlarını değerlendirmesine
- * öğrenci başarısına
- *diğer (Varsa lütfen belirtiniz)

6) Kendi / müdürünüz performansı ile ilgili ne düşünüyorsunuz? Neden?

Sonda:

- *Çok iyi, iyi, orta

*Olumlu ve eksik yönleri nelerdir?

7) Sizce ilkokul yöneticilerinin performanslarını düşüren etkenler nelerdir? Neden?

Sonda:

- * eğitim politikaları
- * ücret
- * çalışma arkadaşları
- * okulun bazı yetersizlikleri
- * yönetim eğitimi yetersizliği
- * okul-aile birliğinin olmayışı ya da yetersizliği
- * değerlendirmeyi yapan kişilerin yanlış olması
- * diğer (Varsa lütfen belirtiniz)

8) Sizce ilkokul yöneticilerinin performanslarını değerlendirmede dikkate alınması gereken yaklaşımlar neler olmalıdır? Neden?

Sonda:

- * yöneticinin katıldığı hizmet içi kurslar
- * yabancı dil bilgisi
- * alanı ile ilgili aldığı ödüller
- * yöneticinin yaptığı bilimsel yayınlar
- * yöneticinin katıldığı bilimsel yayınlar
- * diğer (Varsa lütfen belirtiniz)

9) Sizce ilkokul yöneticilerinin performanslarını değerlendirme sonuçlarından nasıl yararlanılmalıdır? Neden?

Sonda:

- * derece/kademe ilerlemesinde
- * mevkii yükselmesinde
- * ücretle ödüllendirmede
- * yurt dışı görevlendirmelerde
- * nakillerde
- * görevlerine devam edip etmeme kararında
- * diğer (Varsa lütfen belirtiniz)

10) İlkokul yöneticilerinin performanslarının geliştirilmesi yönünde ne gibi öneriler getirirsiniz?

Katılımcı Denetmen, Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşme Formundaki Sorulara Verdikleri Yanıtlar

4.1 Görüşmenin 1. Sorusuna Yönelik İlkokul Denetmenleri, Yöneticileri ve Öğretmenleri Aracılığıyla Ortaya Çıkan Bulgular

SORU 1: Sizce ilkokul inin performansları kimler tarafından değerlendirilmelidir? Neden?

Tablo 4.1. 1: Araştırmaya Katılan Denetmenlere Yönelik Bulgular

Denetmen 1: <u>Veliler, öğretmenler, denetmenler ve öğrenciler</u> . Çünkü okul müdürü bu kişilerle sürekli iletişim halindedir	• Öğretmen • Denetmen • Öğrenci • Veli • Okul müdürü ile bu kişiler iletişim içindedir.	İletişim içinde oldukları için olmalı.
Denetmen 2: <u>Müdürün kendisi ve denetmen.</u> Müdürün kendi özdeğerlendirmesini yapması önemli, ayrıca dıştan bir değerlendirme de gereklidir.	• Müdür • Denetmen • Müdür özdeğerlendirmesi ve dıştan değerlendirme gerekir.	Özdeğerlendirme ve dıştan değerlendirme olmalı.
Denetmen 3: Bu değerlendirme tek bir kişi tarafından yapılmamalıdır. <u>Müdürün kendisi</u> eleştirel gözle bakıp değerlendirme içinde olmalıdır. <u>Öğretmenlerin</u> görüşlerine okul müdürünün en yakınında oldukları için değer verilmelidir. <u>Denetmenler ve öğrencilerin</u> görüşlerine de başvurulmalıdır. Objektifliği de dikkate alarak <u>velilerin</u> de görüşleri önemlidir. Mevcut ortamda değerlendirme yapılmalıdır.	• Müdür • Öğretmen • Denetmen • Öğrenci • Veli • Kendine eleştirel gözle bakan müdür, müdüre en yakın öğretmen, objektiflik için denetmen, öğrenci ve velilerin değerlendirmesi gerekir.	En yakınında olanlar ve objektiflik çerçevesinde olmalı.

Denetmen 4: <u>İlkokul denetmenleri, müdür, müdür yardımcıları, öğretmen, öğrenci ve veliler.</u> Tek bir görüşün değerlendirmesi yerine çoklu değerlendirme yapılmalıdır.	• Müdür • Müdür yardımcıları • Denetmen • Öğrenci • Veli • Çoklu değerlendirme gerekir.	Çoklu değerlendirme olmalı.
Denetmen 5: Milli Eğitim Denetleme Değerlendirme Yönlendirme Kurulu'na <u>bağlı denetmenlerin , öğretmenlerin ve velilerin</u> değerlendirmeye katkı koymaları gerekir. En önemlisi de velilerin değerlendirmesidir. Çünkü hizmet alanların görüşü önemlidir.	• Öğretmen • Denetmen • Veli	Hizmet alan oldukları için olmalı.
Denetmen 6: <u>Müdürün kendisi, öğretmenler, öğrenciler, veliler ve denetmenler</u> okul müdürünün performansını değerlendirme söz sahibi olmalıdır. Müdürün kendisini geliştirebilmesi için öğrenci ve veli görüşleri önemlidir. Ayrıca çevrenin görüşlerine de başvurulmalıdır.	• Müdür • Öğretmen • Denetmen • Öğrenci • Veli • Okul müdürü özdeğerlendirmesi ile öğrenci, veli ve çevrenin değerlendirmesi gerekir.	Özdeğerlendirme ve dıştan değerlendirme olmalı.

Tablo 4.1.2: Araştırmaya Katılan Yöneticilere Yönelik Bulgular

Müdür 1: <u>Müdürün kendisi, öğretmenler, denetmenler.</u> Çünkü hep birlikte bir değerlendirmenin daha sağlıklı olduğunu düşünüyorum.	• Öğretmen • Denetmen • Müdür • Çünkü hep birlikte bir değerlendirmenin daha sağlıklı olduğunu düşünüyorum.	Daha sağlıklı bir değerlendirme olur.
---	--	---------------------------------------

Müdür 2: <u>Müdürün kendisi, denetmen, veli, öğrenci, öğretmen ve çevre değerlendirme yapmalıdır.</u> Başta veliler, öğrenciler olmalıdır, hizmet satın alan bunlardır. Öğrenciler küçük olsa bile çok önemli görüşleri vardır. Müdür 3: İlkokul yönetilerinin performanslarını <u>okul çalışanları, denetmen, veli, öğrenci ve müdürün kendisi</u> değerlendirmelidir. Okul bir bütündür . Bir zincirin halkaları şeklindedirler, kopukluk olursa orada bir boşluk oluşur, o yüzden bir bütün olmalıdır.	• Müdür • Denetmen • Öğretmen • Çevre • Öğrenci • Veli • Başta veliler, öğrenciler olmalıdır, hizmet satın alan bunlardır. Öğrenciler küçük olsa bile çok önemli görüşleri vardır.	Hizmet satın alanlar oldukları için olmalı.
Müdür 4: <u>İlkokul denetmenleri, müdür, öğretmen, öğrenci ve veliler.</u> Eğitimle ilgili kimler etkileniyorsa bunlar olmalıdır.	• Müdür • Öğretmen • Denetmen • Öğrenci • Veli • Eğitimle ilgili kimler etkileniyorsa bunlar olmalıdır.	Eğitimden etkilendikleri için olmalı.
Müdür 5: Okul yöneticisi, tarafsız oldukça herkes tarafından değerlendirilebilir. Tüm paydaşlar değerlendirebilir. <u>İlkokul denetmenleri, müdür, öğretmen, öğrenci ve veliler</u> değerlendirmeye katılmalıdır. Herkesle ilişkiler önemlidir.	• Müdür • Öğretmen • Denetmen • Veli • Öğrenci • Tüm paydaşlar değerlendirebilir. Herkesle ilişkiler önemlidir.	Tüm paydaşlarla ilişki içinde olduğu için olmalı.
Müdür 6: <u>Müdürün kendisi, öğretmenler, denetmenler</u> okul müdürünün	• Müdür • Öğretmen • Denetmen • Denetleyecek kişiler, müdürün bir üstünün ve bir	

performansını değerlendirme söz sahibi olmalıdır. Denetleyecek kişiler, müdürün bir üstünün ve bir altının görüşüne de başvurulmalıdır. Belli kriterlerin olması lazım.	altının görüşüne de başvurulmalıdır.	Üst ve astın görüşü olmalı.
---	--------------------------------------	-----------------------------

Tablo 4.1.3: Araştırmaya Katılan Öğretmenlere Yönelik Bulgular

Öğretmen 1: <u>Müdürün kendisi, öğretmenler ve denetmenler</u> . Müdürün kendisi ne yaptım diye bakmalı, öğretmeni ile birlikte çalıştıkları için değerlendirmeye katılmalıdır.	• Öğretmen • Denetmen • Müdür • Müdürün kendisi ne yaptım diye bakmalı, öğretmeni ile birlikte çalıştıkları için değerlendirmeye katılmalıdır.	Birlikte çalıştıkları için olmalı.
Öğretmen 2: Bir tek kişi ya da makam performansı değerlendirmemelidir. Birçok kişi ve birçok makam tarafından değerlendirilmelidir. <u>Okulda birlikte çalıştığı öğretmenler ve diğer okul çalışanları, veliler, denetmenler.</u> Bu şekilde objektif ve reel bir değerlendirme yapılmış olur. <u>Müdür</u> de bu değerlendirmede kendi kendine özeleştiri yapması olabilir.	• Öğretmen • Veliler • Denetmen • Müdür • Birçok kişi ve birçok makam tarafından değerlendirilmelidir. Bu şekilde objektif ve reel bir değerlendirme yapılmış	Objektif ve reel bir değerlendirdirme için birçok kişi olmalı.
Öğretmen 3: Müdürün performansını değerlendirmede <u>öğretmenler, müdür muavini, denetmenler</u> ve bir ayağı olarak <u>veliler</u> olabilir. Tek ayaklı bir değerlendirme objektif olmaz, birçok yönden değerlendirildiği zaman müdürün performansı tam olarak ortaya çıkar.	• Öğretmen • Denetmen • Müdür muavini • Veli • Tek ayaklı bir değerlendirme olmaz, birçok yönden değerlendirildiği zaman müdürün performansı tam olarak ortaya çıkar.	Birçok kişi tarafından olmalı.
Öğretmen 4: <u>İlkokul denetmenler, öğretmen ve veliler</u> . Müdürün yönettiği kesim okul çalışanlarıdır. Bu nedenle müdürün performansını en iyi derecede onlar bilmektedir.	• Denetmen • Veli • Öğretmen • Müdürün yönettiği kesim okul çalışanlarıdır. Bu nedenle müdürün performansını en iyi derecede onlar bilmektedir.	

		Okul çalışanları oldukları için olmalı.
Öğretmen 5: <u>Müdür, denetmen, müdür yardımcısı, öğretmen</u> birlikte bir değerlendirme yapmalıdır. Müdür idaresi ile birlikte bir bütün olduğu için öğretmeni ve kendisi düşüncelerini açık bir biçimde ortaya koyması ve görüşlerin paylaşılması gerektiğini düşünüyorum.	• Öğretmen • Denetmen • Müdür • Müdür yardımcısı • Müdür idaresi ile birlikte bir bütün olduğu için öğretmeni ve kendisi düşüncelerini açık bir biçimde ortaya koyması ve görüşlerin paylaşılması gerektiğini düşünüyorum.	Bir bütün oldukları ve için olmalı.
Öğretmen 6: <u>Müdür muavini, öğretmenler ve denetmenler</u> okul müdürünün performansını değerlendirme söz sahibi olmalıdır. Bu kişiler değerlendirme yapıp kendisine sunarsa eksiklikleri o yönde geliştirmeye çalışır.	• Müdür muavini • Öğretmen • Denetmen • Bu kişiler değerlendirme yapıp kendisine sunarsa eksiklikleri o yönde geliştirmeye çalışır.	Eksikliklerini geliştirmesi için olmalı.
Öğretmen 7: <u>Öğretmenler, veliler ve denetmenler</u> değerlendirmeye katılmalıdır. Öğretmen birebir müdürle işleyen insandır, uygulanan kararları görebilir. Denetmenler yasa gereği uygulanları görür, veliler da çocuklarıyla ilgili kuralların uygulanıp uygulanmadığını görür.	• Denetmen • Veli • Öğretmen • Öğretmen birebir müdürle işleyen insandır, uygulanan kararları görebilir. Denetmenler yasa gereği uygulanları görür, veliler da çocuklarıyla ilgili kuralların uygulanıp uygulanmadığını görür.	Birlikte çalıştıkları, yasayı bilenler, hizmet alanlar oldukları için olmalı.
Öğretmen 8: <u>Müdürün kendisi, öğretmenler, veliler</u> değerlendirmeye katılmalıdır. Tek elden değil de çoklu değerlendirme önemlidir. Veliler sürekli okulun içinde, müdür ve öğretmenle iletişim içinde . Ayrıca <u>denetmen</u> de olmalıdır.	• Denetmen • Veli • Öğretmen • Müdür • Tek elden değil de çoklu değerlendirme önemlidir.	Sürekli iletişim içinde oldukları için olmalı.
Öğretmen 9: <u>Müdürün kendisi, öğretmenler, veliler,</u>	• Denetmen • Veli • Öğretmen	

denetmenler değerlendirmeye katılmalıdır. Okul bir bütündür. Bu nedenle müdürle ilişkisi olan herkes değerlendirmeye katılmalıdır.	• Müdür • Okul bir bütündür. Bu nedenle müdürle ilişkisi olan herkes değerlendirmeye katılmalıdır.	Okul bir bütün olduğu için olmalı.
Öğretmen 10: <u>Okul aile birliği, denetmenler, öğretmenler, müdürün kendisi</u> değerlendirme yapmalıdır. Tek elden değil de çoklu değerlendirme önemlidir.	• Denetmen • Veli • Öğretmen • Müdür • Tek elden değil de çoklu değerlendirme önemlidir.	Çoklu değerlendirme gerektiği için olmalı.
Öğretmen 11: Bence <u>denetmen</u> bu değerlendirmeye katılmalıdır. Öğretmen müdürü denetleyecek bilgiye sahip değildir. Veli de tam anlamıyla bir değerlendirme yapamaz. Resmi bir değerlendirme olmalıdır.	• Denetmen • Resmi bir değerlendirme olmalıdır.	Resmi değerlendirme olmalı.
Öğretmen 12: <u>Denetmenler, okul aile birliği, öğretmenler ve müdürün kendisi</u> değerlendirmeye katılmalıdır. Müdür kendi özdeğerlendirmesini, koyduğu hedefler neydi, hangilerini gerçekleştirdik şeklinde yapmalıdır. Öğretmen, hergün müdürle birlikte olan kişidir, veliler, fiziki açıdan bir değerlendirme yapabilir, denetmenler de yasa olarak müdürün görevlerini yerine getirip getirmediğine bakmalıdır. Tek elden değil de çoklu değerlendirme önemlidir.	• Denetmen • Veli • Öğretmen • Müdür • Tek elden değil de çoklu değerlendirme önemlidir.	Çoklu bir değerlendirme gerektiği için olmalı.

4.2 Görüşmenin 2. Sorusuna Yönelik İlkokul Denetmenleri, Yöneticileri ve Öğretmenleri Aracılığıyla Ortaya Çıkan Bulgular

SORU 2: Sizce ilkokul inin performansları yılda kaç kez değerlendirilmelidir? Neden?

Tablo 4.2. 1: Araştırmaya Katılan Denetmenlere Yönelik Bulgular

Denetmen 1: <u>Yılda 2 kez</u> değerlendirilmelidir. (6 ayda bir) <u>Dönem başı</u> ve <u>dönem sonu</u> . <u>Dönem başı</u> hedeflerinin neler olduğuna, <u>dönem sonu</u> hedeflerinin gerçekleştirme düzeyine bakılmalı.	• 2 kez • Dönem başı hedef koyma, dönem sonu hedefi gerçekleştirme düzeyine bakılır.	Hedefe ulaşıp ulaşılmadığını anlamak için.
Denetmen 2: <u>Yılda 3 kez</u> değerlendirilmelidir. <u>Dönem başı, ortası ve sonu</u> . Dönem başı hedeflerinin neler olduğuna, dönemin devamında nasıl ilerlediğine, dönem sonu hedeflerinin gerçekleştirme düzeyine bakılmalı.	• 3 kez • Dönem başı hedef koyma, dönem ortasında hedefin nasıl ilerlediğine, dönem sonu hedefi gerçekleştirme düzeyine bakılır.	Hedefe ulaşıp ulaşılmadığını anlamak için.
Denetmen 3: <u>Yılda 2 kez</u> değerlendirilmelidir. <u>İlk dönemin sonu ve ikinci dönemin sonu</u> . Yıl içerisinde sürekli ilerleme olacağı için tatil döneminde değerlendirme önemlidir. Yaz döneminde de okul için neler yapıldığı sorgulanmalıdır. İlk dönem ve ikinci dönem neler yapıldığına bakılmalıdır.	• 2 kez • İlk dönem ve ikinci dönem neler yapıldığına bakılır.	Hedefe ulaşıp ulaşılmadığını anlamak için.
Denetmen 4: <u>Yılda en az 2 kez</u> değerlendirme yapılmalıdır. <u>I. Dönem ve II. dönem</u> olmak üzere başında ne durumdaydı ve sonunda neler gerçekleştirildi diye bakılmalıdır.	• 2 kez • Dönem başı durum değerlendirmesi dönem sonu neler gerçekleştiğine bakılmalıdır.	Hedefe ulaşıp ulaşılmadığını anlamak için.
Denetmen 5: <u>Yılda en az 2 kez</u> değerlendirme yapılmalıdır. <u>Dönem başında ve ortasında</u> bu değerlendirme gerçekleştirilmelidir. Dönem başı nerede olduğuna , dönem içerisinde nasıl ilerlediğine bakılır.	• 2 kez • Dönem başı nerede olduğuna , dönem içerisinde nasıl ilerlediğine bakılır.	Süreci ortaya çıkarmak için.
Denetmen 6: <u>Yılda 3 kez ve daha fazla</u> değerlendirme yapılmalıdır. <u>Dönem başı, ortası ve sonu</u> . Nasıl bir gelişme gösterdiğine ,	• 3 kez • Dönem başı planın ne olduğuna , dönem içerisinde nasıl ilerlediğine, dönem sonu hedefe ulaşıldı mı	

hedeflenen yere ulaşıp ulaşmadığına, ilk başta planlarının neler olduğuna bakılmalıdır. Ayrıca müdürün kendi özdeğerlendirmesini sık sık yapmalıdır. Her haftanın sonunda bunu gerçekleştirmelidir.	bakılır.	Hedefe ulaşıp ulaşılmadığını anlamak için.
---	----------	--

Tablo 4.2. 2: Araştırmaya Katılan Yöneticilere Yönelik Bulgular

Müdür 1: <u>Yılda 3 kez</u> değerlendirilmelidir. <u>Dönem başı, dönem ortası ve dönem sonu</u>. Dönem başı neredeydi, dönem içerisinde nasıl ilerlediğine ve dönem sonu sonuçlara bakılmalıdır.	• 3 kez • Dönem başı, dönem ortası ve dönem sonu . <u>Dönem başı</u> neredeydi, dönem içerisinde nasıl ilerlediğine ve <u>dönem sonu</u> sonuçlara bakılmalıdır.	Süreci ortaya çıkarmak için.
Müdür 2: <u>Yılda 2 kez</u> değerlendirilmelidir. <u>Sene başı ve sene sonu</u>. Sene başı hedeflerinin neler olduğuna, stratejileri vardır, planlanır, öncelikli hedefler bunlardır denir, dönem sonu neleri başardık, neleri başardık şeklinde bakılmalı.	• 2 kez • Sene başı hedeflerinin neler olduğuna, stratejileri vardır, planlanır, öncelikli hedefler bunlardır denir, dönem sonu neleri başardık, neleri başardık şeklinde bakılmalı.	Hedefe ulaşıp ulaşılmadığını anlamak için.
Müdür 3: <u>Yılda 2 kez</u> değerlendirilmelidir. . <u>Sene başı ve sene sonu</u>. Sene başı konan hedefler nelerdir, doğru bir öncelik sırası verildi mi ve bir de hazıranda bu hedeflerin hangilerine ulaşıldı bakılmalıdır. Ulaşılamadıysa sebeplerinin ortaya konması gerekir.	• 2 kez • Sene başı konan hedefler nelerdir, doğru bir öncelik sırası verildi mi ve bir de hazıranda bu hedeflerin hangilerine ulaşıldı bakılmalıdır.	Hedefe ulaşıp ulaşılmadığını anlamak için.
Müdür 4: <u>Yılda 2 kez</u> değerlendirme yapılmalıdır. <u>I. Dönem ve II. dönem</u> olmak üzere başında ne durumdaydı ve sonunda neler gerçekleştirildi diye bakılmalıdır. Müdürün performansı okulda yapılanlarla ilgilidir. Müdür hem lider hem de yönlendiricidir.	• 2 kez • Yılın başı okulun nerede olduğuna , sonuna doğru da nereye varıldığına bakılır.	Hedefe ulaşıp ulaşılmadığını anlamak için.
Müdür 5: <u>Yılda en az 2 kez</u> değerlendirme yapılmalıdır. <u>Dönem başında ve sonuna</u>	• 2 kez • Yılın başı okulun nerede olduğuna , sonuna doğru da nereye varıldığına bakılır.	Hedefe ulaşıp

doğru bu değerlendirme gerçekleştirilmelidir. Yılın başı okulun nerede olduğuna , sonuna doğru da nereye varıldığına bakılır.		ulaşılmadığını anlamak için.
Müdür 6: Yılda 1 kez değerlendirme yapılmalıdır. Eğitimle ilgili her şey değerlendirilmeli. Aslında biz eğitimden çok altyapı işleriyle uğraşıyoruz. <u>Dönem sonu.</u>	• 1 kez • Eğitimle ilgili her şey değerlendirilmeli.	

Tablo 4.2. 3: Araştırmaya Katılan Öğretmenlere Yönelik Bulgular

Öğretmen 1: <u>Yılda en az 2 kez</u> değerlendirilmelidir. I dönem ve II. dönem . Her dönem ne yaptığına bakılmalıdır.	• 2 kez • Her dönem ne yaptığına bakılmalıdır.	Süreci ortaya çıkarmak için.
Öğretmen 2: Yılda 1 kez değerlendirilmelidir. Bir yıl içerisinde eğitim başlaması ve bitmesine kadar geçen sürede değerlendirilmesi yeterlidir. Öğretim yılı içerisinde okuldaki uyumuna, öğrencilerin okuldaki eğitimine, bir yönetici olarak okula kattığı artıları ya da eksileri, çalışanlara nasıl bir çalışma ortamı sağladığı, onlara yeterli imkan sağlaması yönünden değerlendirilebilir.	• 1 kez • Bir yıl içerisinde eğitim başlaması ve bitmesine kadar geçen sürede değerlendirilmesi yeterlidir.	Süreci ortaya çıkarmak için.
Öğretmen 3: <u>Yılda 2 kez</u> değerlendirilmelidir. İlerleme var mı veya yerinde mi duruyor şeklinde bakılmalıdır.	• 2 kez • İlerleme var mı veya yerinde mi duruyor şeklinde bakılmalıdır.	Süreci ortaya çıkarmak için.
Öğretmen 4: <u>Yılda 2 kez</u> değerlendirme yapılmalıdır. <u>I. Dönem ve II. dönem</u> olmak üzere başında müdürün belirlemiş olduğu hedefler olmak üzere II. dönem ise bu hedeflere ulaşma hızının ne ölçüde ilerlediğini görme açısından değerlendirilir.	• 2 kez • I. Dönem ve II. dönem olmak üzere belirlemiş olduğu hedefler olmak üzere II. dönem ise bu hedeflere ulaşma hızının ne ölçüde ilerlediğini görme açısından değerlendirilir.	Hedefe ulaşıp ulaşılmadığını anlamak için.

Öğretmen 5:		
<u>Yılda 2 kez</u> değerlendirme yapılmalıdır. <u>Sene başı ve sene sonu.</u> Koyduğu hedefleri görme ve ulaşması bakımından iki defa olabilir.	• 2 kez • Koyduğu hedefleri görme ve ulaşması bakımından iki defa olabilir.	Hedefe ulaşıp ulaşılmadığını anlamak için.
Öğretmen 6:		
<u>Yılda 2 kez</u> değerlendirme yapılmalıdır. <u>I. Dönem ve II. dönem</u> yapılmalıdır. Eksikler neler, neler yapılıyor görülür ve tamamlanır.	• 2 kez • Eksikler neler, neler yapılıyor görülür ve tamamlanır.	Hedefe ulaşıp ulaşılmadığını anlamak için.
Öğretmen 7:		
<u>Yılda 1 kez</u> değerlendirme yapılmalıdır. <u>Yıl sonu</u> açık olarak değerlendirmeye katılacak kişiler tarafından yapılmalıdır.	• 1 kez • Yıl sonu açık olarak değerlendirmeye katılacak kişiler tarafından yapılmalıdır.	
Öğretmen 8:		
<u>Yılda en az 3 kez</u> değerlendirme yapılmalıdır. <u>Yılın başı, ortası ve sonunda</u> olmalı. Yılın başında okulun durumu nedir, ortasında ne kadar ileriye gitti ve sonunda nereye ulaşıldı, hedeflere ulaşılabilir mi diye değerlendirilmelidir.	• 3 kez • Yılın başında okulun durumu nedir, ortasında ne kadar ileriye gitti ve sonunda nereye ulaşıldı, hedeflere ulaşılabilir mi diye değerlendirilmeli.	Hedefe ulaşıp ulaşılmadığını anlamak için.
Öğretmen 9:		
<u>Yılda 3 kez</u> değerlendirme yapılmalıdır. <u>Yılın başı, ortası ve sonunda</u> olmalı. Okul neredeydi ve nereye götürüldü izlenmelidir. Gelişimler değerlendirilmelidir.	• 3 kez • Okul neredeydi ve nereye götürüldü izlenmelidir. Gelişimler değerlendirilmelidir.	Süreci ortaya çıkarmak için.
Öğretmen10:		
<u>Yılda 1 kez</u> değerlendirme yapılmalıdır. Yılsonu böyle bir değerlendirme yapılması yeterli olacaktır. Yıl sonu ürettiklerinin semeresini görecektir.	• 1 kez • Yılsonu böyle bir değerlendirme yapılması yeterli olacaktır. Yıl sonu ürettiklerinin semeresini görecektir.	Hedefe ulaşıp ulaşılmadığını anlamak için.

Öğretmen 11: Yılda 3 kez değerlendirme yapılmalıdır. Denetmen müdür hakkında rapor yazar, bazı düzeltilmesi gereken durumları görmesi açısından, nasıl ilerledi acaba bakmalıdır.	• 3 kez • Denetmen müdür hakkında rapor yazar, bazı düzeltilmesi gereken durumları görmesi açısından, nasıl ilerledi acaba bakmalıdır.	Süreci ortaya çıkarmak için.
Öğretmen 12: Yılda 3 kez değerlendirme yapılmalıdır. Sene başı, okulun durumunu görme açısından, sene ortasında ortaya konan hedefleri gerçekleştirme düzeyine, dönem sonunda genel bir değerlendirme yapılmalıdır.	• 3 kez • Sene başı, okulun durumunu görme açısından, sene ortasında ortaya konan hedefleri gerçekleştirme düzeyine, dönem sonunda genel bir değerlendirme yapılmalıdır.	Süreci ortaya çıkarmak için.

4.3 Görüşmenin 3. Sorusuna Yönelik İlkokul Denetmenleri, Yöneticileri ve Öğretmenleri Aracılığıyla Ortaya Çıkan Bulgular

SORU 3: Sizce ilkokul inin performanslarını okulu yönetme açısından değerlendirilmesinde hangi ölçütler dikkate alınmalıdır? Neden?

Tablo 4.3. 1: Araştırmaya Katılan Denetmenlere Yönelik Bulgular

Denetmen 1: <u>Okulu amaçlarına uygun yönetip yönetmediği, karara katma durumuna, mevzuat bilgisine sahip olmasına, okul bütçesini sağlamasına, görev dağılımını yapmasına</u> bakılmalıdır. Tüm bunlar müdürün asli görevlerindendir.	• okulu amaçlarına uygun yönetip yönetmediği • karara katma durumuna • mevzuat bilgisine sahip olmasına • okul bütçesini sağlamasına • görev dağılımını yapmasına • Bunlar müdürün asli görevidir.	Müdürün asli görevleri olduğu için.
Denetmen 2: <u>Karara katma durumuna, mevzuat bilgisine sahip olmasına, arkadaşlarının fikirlerine önem veren, bu işin ehli biri olup olmadığına</u> bakılmalıdır. Bunlar müdürün önemli görevleridir. Okul	• karara katma durumuna • mevzuat bilgisine sahip olmasına • arkadaşlarının fikirlerine önem vermesine • işin ehli olmasına • Bunlar müdürün önemli görevleridir.	Müdürün önemli görevleri olduğu için.

bütçesini sağlama görevi daha geridedir.		
Denetmen 3: <u>Okulu amaçlarına uygun yönetip yönetmediği, karara katma durumuna, mevzuat bilgisine sahip olmasına, okul bütçesini sağlamasına, görev dağılımını yapmasına</u> bakılmalıdır. Bunlar müdürün önemli görevleridir. Bakanlığın asli görevi olan okul bütçesini sağlama işini okul yöneticilerine devrediliyor. Bu nedenle müdür, eğitimden çok okul bütçesini düşünmeye sevk ediliyor. Okul bütçesini oluşturmayı kendisine görev hisseder. Ayrıca müdürün <u>adaletli</u> olup olmadığı da dikkate alınmalıdır.	• okulu amaçlarına uygun yönetip yönetmediği • karara katma durumuna • mevzuat bilgisine sahip olmasına • okul bütçesini sağlamasına • görev dağılımını yapmasına • Bunlar müdürün önemli görevleridir.	Müdürün önemli görevleri olduğu için.
Denetmen 4: Öncelikle müdürün okulu için bir <u>vizyon oluşturup oluşturmadığına</u> bakmak gerekir. Oluşturduysa bu <u>vizyona uygun</u> olarak mı okulu yönetiyor diye bakılmalıdır. <u>Katılımcı</u> bir müdür mü?, <u>mevzuat bilgisine</u> sahip mi?, okulu yönetmede <u>görev dağılımı</u> yapması, bunu <u>demokratik dağılım ve adaletli</u> mi yaptığına bakılmalıdır.	• vizyon oluşturmaya • vizyona uygun yönetim yapmasına • karara katma durumuna • mevzuat bilgisine sahip olmasına • görev dağılımını yapmasına • demokratik ve adaletli olmasına • Okulu yönetme becerisini ancak bunlara bakarak anlayabiliriz.	Okulu yönetme becerisini görmek için.
Denetmen 5: <u>Okulu amaçlarına uygun yönetip yönetmediği, karara katma durumuna, mevzuat bilgisine sahip olmasına, okul bütçesini sağlamasına, görev dağılımını yapmasına</u> bakılmalıdır. Gözlem yapılmalı, sözlü ve yazılı çok miktarda bilgi verilmelidir.	• okulu amaçlarına uygun yönetip yönetmediği • karara katma durumuna • mevzuat bilgisine sahip olmasına • okul bütçesini sağlamasına • görev dağılımını yapmasına • Gözlem yapıp bunlar değerlendirilir ve bilgi verilir.	
Denetmen 6: <u>Mevzuat yani yasalar bilgisine , liderlik özelliğine, bir grubu arkasından sürekleyebiliyor mu, insanı doğru tanıdığına, sinerji</u> yani biz duygusu yaratabiliyor mu gibi ölçütler dikkate alınmalıdır. <u>Eğitim hedeflerine, öğretmen ve öğrencinin beklentilerine</u>	• mevzuat bilgisine sahip olmasına • liderlik becerisine • grubu sürüklemesine • insanı tanımasına • sinerji yaratmasına • görev dağılımını yapmasına • çalışanların beklentilerine cevap vermesine • şeffaf, açık ve adaletli olmasına	Öğrencilerin eğitimi için

<u>cevap verebilmesine,öğretmenin ilgi, ihtiyaç ve becerilerine göre görev dağılımı</u> yapmasına bakılmalıdır. Okul müdürünün şeffaf, açık ve adaletli olması önemlidir. <u>Okul kurallarının hep birlikte konulup yürütülmesini</u> sağlaması dikkate alınmalıdır. Tüm bunlar öğrencinin eğitimi için dikkate değer unsurlardır.	• okul kurallarını birlikte oluşturmaya • Tüm bunlar öğrencilerin eğitimi için önemlidir.	önemli olması.
---	--	-----------------------

Tablo 4.3. 2: Araştırmaya Katılan Yöneticilere Yönelik Bulgular

Müdür 1: <u>Okulu amaçlarına uygun yönetip yönetmediği, karara katma durumuna, mevzuat bilgisine sahip olmasına, okul bütçesini sağlamasına, görev dağılımını yapmasına</u> bakılmalıdır. Tüm bunlar müdürün asli görevlerindendir. Bunların hepsini yapabilmesi gerekir. Bir tanesi eksik olursa işlerin düzeni bozulur.	• okulu amaçlarına uygun yönetip yönetmediği • karara katma durumuna • mevzuat bilgisine sahip olmasına • okul bütçesini sağlamasına • görev dağılımını yapmasına • Tüm bunlar müdürün asli görevlerindendir. Bunların hepsini yapabilmesi gerekir. Bir tanesi eksik olursa işlerin düzeni bozulur.	Müdürün asli görevlerinden olduğu için.
Müdür 2: <u>Okulu amaçlarına uygun yönetip yönetmediği, karara katma durumuna, mevzuat bilgisine sahip olmasına, okul bütçesini sağlamasına, görev dağılımını yapmasına</u> bakılmalıdır. Objektif ve adaletli olması gerekir. Müdürün karşısındaki kişilerin hepsinin de memnun olması mümkün değil çünkü eskiden kalma bazı alışkanlıklar yeni uygulamaları engelleyebilir. Görev dağılımı değişken olmalı. Veliler ile ilişkiler de önemlidir. Okuldaki eksiklikleri tedarik etmek için diğer kuruluşlarla sağlanmalıdır.	• okulu amaçlarına uygun yönetip yönetmediği • karara katma durumuna • mevzuat bilgisine sahip olmasına • okul bütçesini sağlamasına • görev dağılımını yapmasına • Objektif ve adaletli olması gerekir. Müdürün karşısındaki kişilerin hepsinin de memnun olması mümkün değil çünkü eskiden kalma bazı alışkanlıklar yeni uygulamaları engelleyebilir. Görev dağılımı değişken olmalı. Veliler ile ilişkiler de önemlidir.	Müdürün objektif ve adaletli olması gerektiği için.
Müdür 3: <u>Okulu amaçlarına uygun yönetip yönetmediği, karara katma durumuna, mevzuat bilgisine sahip olmasına, okul bütçesini sağlamasına, görev dağılımını yapmasına</u> bakılmalıdır. Görev dağılımı	• okulu amaçlarına uygun yönetip yönetmediği • karara katma durumuna • mevzuat bilgisine sahip olmasına • okul bütçesini sağlamasına • görev dağılımını yapmasına	Müdürün görevleri olduğu

yaparken adaletli davranıp davranmadığı, mevzuatı biliyor mu, okul bütçesini iyi takip edebiliyor mu, denkleştirebiliyor mu, kararları alırken demokratik davranmalı diye düşünüyorum.	Görev dağılımı yaparken adaletli davranıp davranmadığı, mevzuatı biliyor mu, okul bütçesini iyi takip edebiliyor mu, denkleştirebiliyor mu, kararları alırken demokratik davranmalı diye düşünüyorum.	için.
Müdür 4: <u>Okulu amaçlarına uygun yönetip yönetmediği, karara katma durumuna, mevzuat bilgisine sahip olmasına, okul bütçesini sağlamasına, görev dağılımını yapmasına</u> bakılmalıdır. Bu konuda bilgili olanlar ancak değerlendirme yapacaktır. Okulu yönetme becerisini ancak bunlara bakarak anlayabiliriz.	- okulu amaçlarına uygun yönetip yönetmediği - karara katma durumuna - mevzuat bilgisine sahip olmasına - okul bütçesini sağlamasına - görev dağılımını yapmasına - Okulu yönetme becerisini ancak bunlara bakarak anlayabiliriz.	Okulu yönetme becerisini anlayabilmek için.
Müdür 5: <u>Okulu amaçlarına uygun yönetip yönetmediği, karara katma durumuna, mevzuat bilgisine sahip olmasına, okul bütçesini sağlamasına, görev dağılımını yapmasına</u> bakılmalıdır. Doğru yönlendirme ile değerlendirme yapılmalıdır. Bir kişinin gözüyle görülebilecekler farklıdır, çoğunluğun gözüyle görülebilecekler farklıdır. Çoğunluğun görüşü alınırsa daha güzel ve huzurlu olur.	- okulu amaçlarına uygun yönetip yönetmediği - karara katma durumuna - mevzuat bilgisine sahip olmasına - okul bütçesini sağlamasına - görev dağılımını yapmasına - Doğru yönlendirme ile değerlendirme yapılmalıdır. Bir kişinin gözüyle görülebilecekler farklıdır, çoğunluğun gözüyle görülebilecekler farklıdır. Çoğunluğun görüşü alınırsa daha güzel ve huzurlu olur.	Doğru yönlendirme ile değerlendirme gerektiği için.
Müdür 6: <u>Okulu amaçlarına uygun yönetip yönetmediği, karara katma durumuna, mevzuat bilgisine sahip olmasına, okul bütçesini sağlamasına, görev dağılımını yapmasına</u> bakılmalıdır. Okul bütçesi için her şey olsun ama gerektiğinde kullanılacak. Bir kuruş harcanaksa diğer öğretmenlerin fikri de alınarak gerekirse yaparım. Demokratik davranıp çoğunluğa uyarım. Tüm bunlar öğrencilerin eğitimi için önemlidir.	- okulu amaçlarına uygun yönetip yönetmediği - karara katma durumuna - mevzuat bilgisine sahip olmasına - okul bütçesini sağlamasına - görev dağılımını yapmasına - Tüm bunlar öğrencilerin eğitimi için önemlidir.	Öğrencilerin eğitimi için.

Tablo 4.3. 3: Araştırmaya Katılan Öğretmenlere Yönelik Bulgular

Öğretmen 1: <u>Okulu amaçlarına uygun yönetip yönetmediği, karara katma durumuna, mevzuat bilgisine sahip olmasına, okul bütçesini sağlamasına, görev dağılımını yapmasına</u> bakılmalıdır. Ayrıca demokratik olmalıdır. Müdürün okulu yönetebilmesi için gelirini, giderini ve yönetim becerilerini bilmesi gerekir. Öğretmeni ve varsa müdür muavini ile karar almalı.	• okulu amaçlarına uygun yönetip yönetmediği • karara katma durumuna • mevzuat bilgisine sahip olmasına • okul bütçesini sağlamasına • görev dağılımını yapmasına • demokratik olmasına • Müdürün okulu yönetebilmesi için gelirini, giderini ve yönetim becerilerini bilmesi gerekir.	Okulu yönetme becerisini anlamak için.
Öğretmen 2: <u>Okulu amaçlarına uygun yönetip yönetmediği, karara katma durumuna, mevzuat bilgisine sahip olmasına, okul bütçesini sağlamasına, görev dağılımını yapmasına</u> bakılmalıdır. Bunların tümünün kapsamını içine alacak bir değerlendirme yapılmalıdır. Geniş katılımlı bir değerlendirme daha sağlıklı olur .	• okulu amaçlarına uygun yönetip yönetmediği • karara katma durumuna • mevzuat bilgisine sahip olmasına • okul bütçesini sağlamasına • görev dağılımını yapmasına • Geniş katılımlı bir değerlendirme daha sağlıklı olur	Okulu yönetmede bunlar önemli olduğu için.
Öğretmen 3: <u>Okulu amaçlarına uygun yönetip yönetmediği, karara katma durumuna, mevzuat bilgisine sahip olmasına, okul bütçesini sağlamasına, görev dağılımını yapmasına</u> bakılmalıdır. Bunlar müdürün önemli görevleridir. Değerlendirmeye katılacak kişiler bilgisi olduğu alanda değerlendirme yapmalıdır. Örneğin velinin mevzuat bilgisine sahip olmadığını düşünüyorum. Bunu denetmen ve müdür muavini yapabilir. Herkes kendi alanında değerlendirme yapmalıdır.	• okulu amaçlarına uygun yönetip yönetmediği • karara katma durumuna • mevzuat bilgisine sahip olmasına • okul bütçesini sağlamasına • görev dağılımını yapmasına • adaletli olmasına • Bunlar müdürün önemli görevleridir	Müdürün önemli görevleri olduğu için.
Öğretmen 4: <u>Okulu amaçlarına uygun yönetip yönetmediği, karara katma durumuna, mevzuat bilgisine sahip olmasına, okul bütçesini sağlamasına, görev dağılımını yapmasına</u> bakılmalıdır. Bunlar müdürün önemli görevleridir. Görev dağılımı yaparken okulun huzurunun bozulmaması için öğretmenlerin iş huzuru önemlidir. Karar alınırken demokratik bir şekilde alınması öğretmenlerin performansları ve işe	• okulu amaçlarına uygun yönetip yönetmediği • karara katma durumuna • mevzuat bilgisine sahip olmasına • okul bütçesini sağlamasına • görev dağılımını yapmasına • İş huzuru anlamında okulu yönetme becerisinde önemlidir.	Okulu yönetme becerisindeki iş huzurunu anlamak için.

mutlu devam etmeleri açısından önemlidir. İş huzuru anlamında okulu yönetme becerisinde önemlidir.		
Öğretmen 5: <u>Okulu amaçlarına uygun yönetip yönetmediği, karara katma durumuna, mevzuat bilgisine sahip olmasına, okul bütçesini sağlamasına, görev dağılımını yapmasına</u> bakılmalıdır. Hepsine hakim olmayan bir müdür bir yönden eksik demektir. Yanlış kararlar alabilir. Bire bir öğretmenden de görüş alabilir ki sorunları gören öğretmenden de faydalanabilsin.	- okulu amaçlarına uygun yönetip yönetmediği - karara katma durumuna - mevzuat bilgisine sahip olmasına - okul bütçesini sağlamasına görev dağılımını yapmasına - Hepsine hakim olmayan bir müdür bir yönden eksik demektir.	Bunların hepsini müdürün bilmesi gerektiği için.
Öğretmen 6: <u>Okulu amaçlarına uygun yönetip yönetmediği, karara katma durumuna, mevzuat bilgisine sahip olmasına, okul bütçesini sağlamasına, görev dağılımını yapmasına</u> bakılmalıdır. Karara katmada öğretmen bilgilendirilecek, görev dağılımını yaparken kimin neyi yapabildiğini bilmelidir. Tüm bunlar müdürün önemli görevleridir.	- okulu amaçlarına uygun yönetip yönetmediği - karara katma durumuna - mevzuat bilgisine sahip olmasına - okul bütçesini sağlamasına - görev dağılımını yapmasına - Tüm bunlar müdürün önemli görevleridir.	Müdürün önemli görevleri olduğu için.
Öğretmen 7: <u>Okulu amaçlarına uygun yönetip yönetmediği, okul bütçesini sağlamasına, görev dağılımını yapmasına</u> bakılmalıdır. Görev dağılımında öğretmenin gücüne göre iş verilmeli, bunun üstünde ise beklenen hizmet olmaz. Bunlar müdürün önemli görevleridir.	- okulu amaçlarına uygun yönetip yönetmediği - okul bütçesini sağlamasına - görev dağılımını yapmasına - karara katma durumuna - Bunlar müdürün önemli görevleridir.	Müdürün önemli görevleri olduğu için.
Öğretmen 8: <u>Okulu amaçlarına uygun yönetip yönetmediği, karara katma durumuna, mevzuat bilgisine sahip olmasına, okul bütçesini sağlamasına, görev dağılımını yapmasına</u> bakılmalıdır. Görev dağılımını eşit bir biçimde yaparsa sorun çıkmaz. Okulun havası ayarlanmış olur. Okul bütçesi her tarafa eşit dağılırsa hiç kimse itiraz etmez. Herkese eşit bir dağılım olmalıdır.	- okulu amaçlarına uygun yönetip yönetmediği - karara katma durumuna - mevzuat bilgisine sahip olmasına - okul bütçesini sağlamasına - görev dağılımını yapmasına - herkese eşit bir dağılım olmalıdır.	Okulun huzuru için.

Öğretmen 9: <u>Okulu amaçlarına uygun yönetip yönetmediği, karara katma durumuna, mevzuat bilgisine sahip olmasına, okul bütçesini sağlmasına, görev dağılımını yapmasına</u> bakılmalıdır. Tek bir yönde değerlendirme mutlaka eksik olur. Hepsi bir bütündür. Görev dağılımında her kişiye kendine göre görev verilmeli, tek bir kişi üzerine yıkmamalı görevleri.	• okulu amaçlarına uygun yönetip yönetmediği • karara katma durumuna • mevzuat bilgisine sahip olmasına • okul bütçesini sağlmasına • görev dağılımını yapmasına • Tek bir yönde değerlendirme mutlaka eksik olur. Hepsi bir bütündür.	Tüm bunlar bir bütün olduğu için.
Öğretmen 10: <u>Okulu amaçlarına uygun yönetip yönetmediği, karara katma durumuna, mevzuat bilgisine sahip olmasına, okul bütçesini sağlmasına, görev dağılımını yapmasına</u> bakılmalıdır. Aslında bir de genel kanaat da önemlidir. Değerlendirmeye katılanların görüşü daha da önemlidir.	• okulu amaçlarına uygun yönetip yönetmediği • karara katma durumuna • mevzuat bilgisine sahip olmasına • okul bütçesini sağlmasına • görev dağılımını yapmasına • Değerlendirmeye katılanların görüşü daha da önemlidir.	
Öğretmen 11: <u>Okulu amaçlarına uygun yönetip yönetmediği, karara katma durumuna, mevzuat bilgisine sahip olmasına, okul bütçesini sağlmasına, görev dağılımını yapmasına</u> bakılmalıdır. İyi bir yöneticinin bunlara uyması gerekir.	• okulu amaçlarına uygun yönetip yönetmediği • karara katma durumuna • mevzuat bilgisine sahip olmasına • okul bütçesini sağlmasına • görev dağılımını yapmasına • İyi bir yöneticinin bunlara uyması gerekir.	İyi bir yöneticiyi anlamak için.
Öğretmen 12: <u>Okulu amaçlarına uygun yönetip yönetmediği, karara katma durumuna, mevzuat bilgisine sahip olmasına, okul bütçesini sağlmasına, görev dağılımını yapmasına</u> bakılmalıdır. Okul bir bütündür, hedeflerin gerçekleştirilmesi yalnız müdürle olmaz, mevzuat bilgisine sahip olmalıdır. Okulun işlerinin yürütülmesi açısından okul bütçesinin sağlanması gerekir. Görev dağılımında öğretmenler arasında adaletli olmalıdır.	• okulu amaçlarına uygun yönetip yönetmediği • karara katma durumuna • mevzuat bilgisine sahip olmasına • okul bütçesini sağlmasına • görev dağılımını yapmasına • Okul bir bütündür, hedeflerin gerçekleştirilmesi yalnız müdürle olmaz, mevzuat bilgisine sahip olmalıdır. Okulun işlerinin yürütülmesi açısından okul bütçesinin sağlanması gerekir. Görev dağılımında öğretmenler arasında adaletli olmalıdır.	Okul bir bütün olduğu için.

4.4 Görüşmenin 4. Sorusuna Yönelik İlkokul Denetmenleri, Yöneticileri ve Öğretmenleri Aracılığıyla Ortaya Çıkan Bulgular

SORU 4: Sizce ilkokul inin performanslarını okulu geliştirme açısından değerlendirilmesinde hangi ölçütler dikkate alınmalıdır? Neden?

Denetmen 1: <u>Çalışma arkadaşlarını geliştirmesine, motivasyonu sağlamasına, kişiler/gruplar arasındaki ilişkileri planlama ve desteklemesine, bilgi iletişim becerisini kullanmasına(bilgisayar vb.), okulda rehberlik hizmetlerinin yürütülmesi gibi ölçütler dikkate alınmalıdır.</u> Okulun nerede olduğunu bilmeli, eksikleri saptayıp o yönde hedefler koyarak onları gidermeli. Geliştirilmesi gereken ne varsa onun üzerine gidip tamamlamalıdır. Tüm bunları yapıp yapmadığına değerlendirme esnasında bakılmalıdır.	• çalışma arkadaşlarını geliştirmesine • motivasyonu sağlamasına • kişiler/gruplar arasındaki ilişkileri planlama ve desteklemesine • bilgi iletişim becerisini kullanmasına(bilgisayar vb.) • okulda rehberlik hizmetlerinin yürütülmesine • Okulda geliştirilmesi gereken eksiklikleri gidermesi gerekir. Bunlara bakıp değerlendirme yapılmalıdır.	Geliştirilmesi gerekenleri yapması için.
Denetmen 2: <u>Çalışma arkadaşlarını geliştirmesine, motivasyonu sağlamasına, kişiler/gruplar arasındaki ilişkileri planlama ve desteklemesine, bilgi iletişim becerisini kullanmasına(bilgisayar vb.), okulda rehberlik hizmetlerinin yürütülmesi gibi ölçütler dikkate alınmalıdır.</u> Planlama yapıp arkadaşlarına söz hakkı veren bir müdür gelişimden söz edebilir. Okulunu sahiplenilen ve benim okulum değil, <u>bizim okulumuz diyen</u> bir müdür olmalı. Bu noktada katkı ve katılımı eksikler belirlenip gidermeye yönelik etkinlikler yapılmalı.	• çalışma arkadaşlarını geliştirmesine • motivasyonu sağlamasına • kişiler/gruplar arasındaki ilişkileri planlama ve desteklemesine • bilgi iletişim becerisini kullanmasına(bilgisayar vb.) • okulda rehberlik hizmetlerinin yürütülmesine • okulunu çalışma arkadaşları ile sahiplenmesine • çalışma arkadaşlarından katkı alarak okulun eksikliklerini geliştirmelidir. • Çalışma arkadaşlarına söz hakkı vermesine	Eksiklikleri gidermesi gerektiği için.
Denetmen 3: Okul müdürü her şeydir. <u>Projeleri olmalı</u>, yerel şartlarla değil <u>uluslar arası gelişime</u> de bakmalıdır. <u>Vizyon sahibi olmalı, iyi ilişki kurma, iyi yöneticilik bilgisi olmalı, konuşması, davranışı, eşit ve dengeli paylaşımı sağlamalıdır.</u> <u>Arkadaşlarının gelişimine katkı sağlayan</u> ve eksikliklerini geliştiren olmalıdır. Okul öncelikli hedefini koymalı ve müdür de bunun farkına varmalıdır. Tüm bunlar dikkate alınarak değerlendirilmelidir.	• projeleri olmasına • uluslararası gelişimi takip etmesine • vizyon sahibi olmasına • kişiler/gruplar arasındaki ilişkileri planlama ve desteklemesine • çalışma arkadaşlarını geliştirmesine • Tüm bunlar müdürün okulun hedeflerinin farkında olup olmadığını değerlendirmek için önemlidir.	Hedef doğrultusunda eksikliklerin geliştirilmesi gerektiği için.
Denetmen 4:	• çalışma arkadaşlarını geliştirmesine	

Yeniliklere açık olup olmadığına , gelişimle ilgili yenilikleri takip ediyor mu, personelin ve kendisinin gelişimi için bir çaba sarfediyor mu, gelişim için planlama ve organizasyonu yapıyor mu, okuldaki tüm çalışanların hizmetiçi eğitim planlamasını yapıyor mu şeklindeki ölçütler dikkate alınmalıdır. Okulda geliştirmesi gereken ne varsa yapılmalıdır. Değerlendirme için bunlar önemlidir.	• gelişimle ilgili yeniliklere açık olmasına • gelişim için planlama, organizasyon yapmasına • Okulda geliştirmesi gereken ne varsa yapılmalıdır. Değerlendirme için bunlar önemlidir.	Geliştirilmesi gerekenleri yapmak için.
Denetmen 5: <u>Okul yöneticisinin misyonu, vizyonu olmalı. Bilgisayar, teknolojik ürünleri biliyor mu</u> şeklindeki unsurlar dikkate alınmalıdır. Okulun gelişimi için müdürün de gelişmesi gerekir.	• bilgi iletişim becerisini kullanmasına(bilgisayar vb.) • misyon ve vizyonu olmasına • Okulun gelişimi için müdürün de gelişmesi gerekir.	Okulun gelişimi için.
Denetmen 6: <u>İletişim becerisi ve liderliği olmalı, her öğretmeni geliştirecek yeniliklere açık olmalı, her konudan eğitim almalı, motivasyon sağlamalı. Bilgisayar, internet kullanımı</u> şart. Müdür ve öğretmenlerin tümü bilmelidir, eksiklikler tamamlanmalıdır. Bireysel gelişim, profesyonel gelişim için önemlidir.	• çalışma arkadaşlarını geliştirmesine • motivasyonu sağlamasına • kişiler/gruplar arasındaki ilişkileri planlama ve desteklemesine • bilgi iletişim becerisini kullanmasına(bilgisayar vb.) • iletişim becerisi olmasına • liderliği olmasına • profesyonel gelişim için bireysel gelişim önemli olduğundan bunlara bakıp değerlendirme yapılır.	Profesyonel ve bireysel gelişim için.

Tablo 4.4. 2: Araştırmaya Katılan Yöneticilere Yönelik Bulgular

Müdür 1: <u>Çalışma arkadaşlarını geliştirmesine, motivasyonu sağlamasına, kişiler/gruplar arasındaki ilişkileri planlama ve desteklemesine, gibi ölçütler dikkate alınmalıdır. İmkanlar çerçevesinde eksiklikler geliştirilmelidir.</u>	• çalışma arkadaşlarını geliştirmesine • motivasyonu sağlamasına • kişiler/gruplar arasındaki ilişkileri planlama ve desteklemesine • İmkanlar çerçevesinde eksiklikler geliştirilmelidir.	İmkanların olduğu sürece eksiklikleri geliştirmesi gerektiği için.
Müdür 2: <u>Çalışma arkadaşlarını geliştirmesine, motivasyonu sağlamasına, kişiler/gruplar arasındaki ilişkileri planlama ve desteklemesine, bilgi iletişim becerisini kullanmasına(bilgisayar vb.), okulda rehberlik hizmetlerinin yürütülmesi gibi ölçütler dikkate alınmalıdır. Bilgisayar bilirse iyi olur. Müdür okuldaki eğitim amaçları olan teknolojik araçları okuluna</u>	• çalışma arkadaşlarını geliştirmesine • motivasyonu sağlamasına • kişiler/gruplar arasındaki ilişkileri planlama ve desteklemesine • bilgi iletişim becerisini kullanmasına(bilgisayar vb.) • okulda rehberlik hizmetlerinin yürütülmesine • Bilgisayar bilirse iyi olur. Müdür okuldaki eğitim amaçları olan teknolojik araçları okuluna	Müdürün eğitim amaçları olan teknolojik ürünleri okuluna getirmesi gerektiği

bir şekilde getirmelidir. Ancak tüm teknolojik araçların olması verimin artacağı anlamına gelmez. Burada önemli olan kullanıcılarıdır. Eğer öğretmenler kullanmayı bilmezse onun geliştirilmesi gerekir. Performans değerlendirme mutlaka olmalıdır. Testiyi dolu götüren ile boş götüren arasında fark olmalıdır.	bir şekilde getirmelidir. Ancak tüm teknolojik araçların olması verimin artacağı anlamına gelmez. Burada önemli olan kullanıcılarıdır. Eğer öğretmenler kullanmayı bilmezse onun geliştirilmesi gerekir.	için.
Müdür 3: Müdür sene başı okul çalışanlarının, denetmenin, velinin, öğrencinin görüşünü de alarak hedeflerini koymalı, gelişimi sağlamalı. Motivasyonu iyi tutmak gerekir. <u>Çalışma arkadaşlarını geliştirmesine, motivasyonu sağlamasına, kişiler/gruplar arasındaki ilişkileri planlama ve desteklemesine, bilgi iletişim becerisini kullanmasına(bilgisayar vb.), okulda rehberlik hizmetlerinin yürütülmesi gibi</u> ölçütler dikkate alınmalıdır. Müdür okulu bir bütün halinde geliştirmelidir.	• çalışma arkadaşlarını geliştirmesine • motivasyonu sağlamasına • kişiler/gruplar arasındaki ilişkileri planlama ve desteklemesine • bilgi iletişim becerisini kullanmasına(bilgisayar vb.) • okulda rehberlik hizmetlerinin yürütülmesine • Müdür okulu bir bütün halinde geliştirmelidir.	Müdür okulu bir bütün halinde geliştirmesi gerektiği için.
Müdür 4: <u>Çalışma arkadaşlarını geliştirmesine, motivasyonu sağlamasına, kişiler/gruplar arasındaki ilişkileri planlama ve desteklemesine, bilgi iletişim becerisini kullanmasına(bilgisayar vb.), okulda rehberlik hizmetlerinin yürütülmesi gibi</u> ölçütler dikkate alınmalıdır. Okulda geliştirmesi gereken ne varsa yapmalıdır. Değerlendirme için bunlar önemlidir. Motivasyon sağlanmadan hedeflere ulaşmak kolay değildir.	• çalışma arkadaşlarını geliştirmesine • motivasyonu sağlamasına • kişiler/gruplar arasındaki ilişkileri planlama ve desteklemesine • bilgi iletişim becerisini kullanmasına(bilgisayar vb.) • okulda rehberlik hizmetlerinin yürütülmesine • Okulda geliştirmesi gereken ne varsa yapmalıdır. Değerlendirme için bunlar önemlidir.	Bunları sağlayıp hedeflere ulaşmak için.
Müdür 5: <u>Çalışma arkadaşlarını geliştirmesine, motivasyonu sağlamasına, kişiler/gruplar arasındaki ilişkileri planlama ve desteklemesine, bilgi iletişim becerisini kullanmasına(bilgisayar vb.), okulda rehberlik hizmetlerinin yürütülmesi gibi</u> ölçütler dikkate alınmalıdır. Bunlar müdürün tek başına yapabileceği iş değil, diğer çalışma arkadaşları ile birlikte bunların üstesinden gelebilir.	• çalışma arkadaşlarını geliştirmesine • motivasyonu sağlamasına • kişiler/gruplar arasındaki ilişkileri planlama ve desteklemesine • bilgi iletişim becerisini kullanmasına(bilgisayar vb.) • okulda rehberlik hizmetlerinin yürütülmesine • Bunlar müdürün tek başına yapabileceği iş değil, diğer çalışma arkadaşları ile birlikte bunların üstesinden gelebilir.	Okulu bir bütün halinde alması gerektiği için.
Müdür 6: <u>Çalışma arkadaşlarını geliştirmesine,</u>	• çalışma arkadaşlarını geliştirmesine • motivasyonu sağlamasına	Çalışanların hepsi de eksikliklerinin gidermesi

<u>motivasyonu sağlamasına, kişiler/gruplar arasındaki ilişkileri planlama ve desteklemesine, bilgi iletişim becerisini kullanmasına(bilgisayar vb.), okulda rehberlik hizmetlerinin yürütülmesi gibi ölçütler dikkate alınmalıdır. Görev dağılımı yaparken kişinin ilgi, yetenek ve becerilerine göre ayırıyor mu bakılmalıdır. Adil davranıyor mu, iş yapılırken öğretmenleri onure ediyor mu bakılmalı, mutlaka müdür bilgisayar kullanmalı. Yöneticilik, liderlik yaşayarak öğrenilmeli. Her öğretmen ile ilişkileriniz iyi olmalıdır. Müdür ve öğretmenlerin tümü eksikliklerini tamamlanmalıdır.</u>	• kişiler/gruplar arasındaki ilişkileri planlama ve desteklemesine • bilgi iletişim becerisini kullanmasına(bilgisayar vb.) • okulda rehberlik hizmetlerinin yürütülmesine • Müdür ve öğretmenlerin tümü eksikliklerini tamamlanmalıdır.	gerektiği için.
---	---	------------------------

Tablo 4.4. 3: Araştırmaya Katılan Öğretmenlere Yönelik Bulgular

Öğretmen 1: <u>Çalışma arkadaşlarını geliştirmesine, motivasyonu sağlamasına, kişiler/gruplar arasındaki ilişkileri planlama ve desteklemesine, bilgi iletişim becerisini kullanmasına(bilgisayar vb.), okulda rehberlik hizmetlerinin yürütülmesi gibi ölçütlerin hepsi önemlidir. İlişkilerde de tarafsız olmalıdır. Tüm bunları yapıp yapmadığına değerlendirme esnasında bakılmalıdır.</u>	• çalışma arkadaşlarını geliştirmesine • motivasyonu sağlamasına • kişiler/gruplar arasındaki ilişkileri planlama ve desteklemesine • bilgi iletişim becerisini kullanmasına(bilgisayar vb.) • okulda rehberlik hizmetlerinin yürütülmesine • ilişkilerde tarafsız olmasına • Bunlara bakıp değerlendirme yapılmalıdır.	Bu ölçütler önemli olduğu için.
Öğretmen 2: <u>Çalışma arkadaşlarını geliştirmesine, motivasyonu sağlamasına, kişiler/gruplar arasındaki ilişkileri planlama ve desteklemesine, bilgi iletişim becerisini kullanmasına(bilgisayar vb.), okulda rehberlik hizmetlerinin yürütülmesi gibi ölçütler dikkate alınmalıdır. Çalışma arkadaşlarını geliştirmede motive etmek ve öğrencilerine daha çok şey verecek pozisyona getirmesi bakımından bunu müdür sağlayabilir. Bilgisayar ve vb. teknolojik aletleri okula kazandırmak yöneticilerin çabasıyla olabilecek şeylerdir. Çalışma arkadaşlarının teknolojik alet kullanımı yetersizliği varsa sadece telkinde bulunabilir. Onlara kursa gitmelerini önerebilir.</u>	• çalışma arkadaşlarını geliştirmesine • motivasyonu sağlamasına • kişiler/gruplar arasındaki ilişkileri planlama ve desteklemesine • bilgi iletişim becerisini kullanmasına(bilgisayar vb.) • okulda rehberlik hizmetlerinin yürütülmesine • Çalışma arkadaşlarını geliştirmede motive etmek ve öğrencilerine daha çok şey verecek pozisyona getirmesi bakımından bunu müdür sağlayabilir. Bilgisayar ve vb. teknolojik aletleri okula kazandırmak yöneticilerin çabasıyla olabilecek şeylerdir.	Yöneticilerin çalışmasını görmek için.

Öğretmen 3: <u>Çalışma arkadaşlarını geliştirmesine, motivasyonu sağlamasına, kişiler/gruplar arasındaki ilişkileri planlama ve desteklemesine, bilgi iletişim becerisini kullanmasına(bilgisayar vb.), okulda rehberlik hizmetlerinin yürütülmesinin tümüne bakılması</u> gerekir. Uzman kişilerin bunları değerlendirmesi gerekir ki tam anlamıyla sonuç elde edebilelim. Yöneticiler ve öğretmenler aynı okuldan mezun oldukları için belli bir standart yok. Yöneticiler ayrı bir eğitimden geçip de müdür olmuyor. Tamamen bir sınavla müdür olabiliyorlar, değişik kriterlerle. O yüzden öğretmen müdür aynı statüde mezun oldukları için kim kimi değerlendirecek, kim kime bakacak bu açıdan bir problem var diye düşünüyorum. Çünkü diğer ülkelerde ayrı yöneticilik okullarından mezun oluyorlar. Bizde de en azından eğitim yönetiminde master yapmış olması gerekir.	• çalışma arkadaşlarını geliştirmesine • motivasyonu sağlamasına • kişiler/gruplar arasındaki ilişkileri planlama ve desteklemesine • bilgi iletişim becerisini kullanmasına(bilgisayar vb.) • okulda rehberlik hizmetlerinin yürütülmesine • Uzman kişilerin bunları değerlendirmesi gerekir ki tam anlamıyla sonuç elde edebilelim.	Yöneticilerin görevleri olduğu için.
Öğretmen 4: <u>En önemlisi bilgi iletişim becerisini kullanmasına(bilgisayar vb.)</u> bakarım. Günümüz teknoloji çağıdır. <u>Çalışma arkadaşlarını geliştirmesinde onlara telkinde bulunabilir, motivasyonu sağlamasına bakılmalıdır.</u> Okulda geliştirmesi gereken ne varsa yapmalıdır. Değerlendirme için bunlar önemlidir.	• çalışma arkadaşlarını geliştirmesine • bilgi iletişim becerisini kullanmasına(bilgisayar vb.) • motivasyonu sağlamasına • Okulda geliştirmesi gereken ne varsa yapmalıdır. Değerlendirme için bunlar önemlidir.	Okulda geliştirilmesi gerekleri yapması için.
Öğretmen 5: <u>Çalışma arkadaşlarını geliştirmesine, motivasyonu sağlamasına, kişiler/gruplar arasındaki ilişkileri planlama ve desteklemesine, bilgi iletişim becerisini kullanmasına(bilgisayar vb.), okulda rehberlik hizmetlerinin yürütülmesinin tümüne bakılması</u> gerekir. Bunlara bakıp değerlendirme yapılmalıdır.	• çalışma arkadaşlarını geliştirmesine • motivasyonu sağlamasına • kişiler/gruplar arasındaki ilişkileri planlama ve desteklemesine • bilgi iletişim becerisini kullanmasına(bilgisayar vb.) • okulda rehberlik hizmetlerinin yürütülmesine • Bunlara bakıp değerlendirme yapılmalıdır.	Okulun gelişimi için önemli oldukları için.

Özellikle çalışma arkadaşlarını geliştirmesine ve motivasyonu sağlamasına dikkat edilmelidir. Okulda rehberlik hizmetlerinin yürütülmesi de önemlidir.		
Öğretmen 6: <u>Çalışma arkadaşlarını geliştirmesine, motivasyonu sağlamasına, kişiler/gruplar arasındaki ilişkileri planlama ve desteklemesine, bilgi iletişim becerisini kullanmasına(bilgisayar vb.), okulda rehberlik hizmetlerinin yürütülmesinin</u> tümüne bakılması gerekir. Bunlara bakıp değerlendirme yapılmalıdır. Hiçbiri eksik olmamalı. Müdür çalışma arkadaşlarını eksik yönlerinde motive etmelidir. Okulumuzu geliştirelim diyerek yol gösterebilir.	• çalışma arkadaşlarını geliştirmesine • motivasyonu sağlamasına • kişiler/gruplar arasındaki ilişkileri planlama ve desteklemesine • bilgi iletişim becerisini kullanmasına(bilgisayar vb.) • okulda rehberlik hizmetlerinin yürütülmesine • Bunlara bakıp değerlendirme yapılmalıdır. Hiçbiri eksik olmamalı. Müdür çalışma arkadaşlarını eksik yönlerinde motive etmelidir. Okulumuzu geliştirelim diyerek yol gösterebilir.	Okulun gelişimi için önemli oldukları için.
Öğretmen 7: <u>Motivasyonu sağlamasına, kişiler/gruplar arasındaki ilişkileri planlama ve desteklemesine, bilgi iletişim becerisini kullanmasına(bilgisayar vb.)</u> bakılması gerekir. Öncelikle müdürün kendisini geliştirmiş olması gerekir.	• motivasyonu sağlamasına • kişiler/gruplar arasındaki ilişkileri planlama ve desteklemesine • bilgi iletişim becerisini kullanmasına(bilgisayar vb.) • Öncelikle müdürün kendisini geliştirmiş olması gerekir.	Müdürün gelişmesini görmek için.
Öğretmen 8: <u>Çalışma arkadaşlarını geliştirmesine, motivasyonu sağlamasına, kişiler/gruplar arasındaki ilişkileri planlama ve desteklemesine, bilgi iletişim becerisini kullanmasına(bilgisayar vb.), okulda rehberlik hizmetlerinin yürütülmesinin</u> tümüne bakılması gerekir. Motivasyon rencide edilmeden sağlanmalıdır. Tüm bunlar müdürün performansı açısından çok önemlidir.	• çalışma arkadaşlarını geliştirmesine • motivasyonu sağlamasına • kişiler/gruplar arasındaki ilişkileri planlama ve desteklemesine • bilgi iletişim becerisini kullanmasına(bilgisayar vb.) • okulda rehberlik hizmetlerinin yürütülmesine • Tüm bunlar müdürün performansı açısından çok önemlidir.	Müdürün performansını ortaya çıkarmak için.
Öğretmen 9: <u>Çalışma arkadaşlarını geliştirmesine, motivasyonu</u>	• çalışma arkadaşlarını geliştirmesine • motivasyonu sağlamasına • kişiler/gruplar arasındaki	Tüm ölçütler önemli olduğu için.

sağlamasına, <u>kişiler/gruplar arasındaki ilişkileri planlama ve desteklemesine, bilgi iletişim becerisini kullanmasına(bilgisayar vb.), okulda rehberlik hizmetlerinin yürütülmesinin tümüne bakılması</u> gerekir. Bunlar hepsi çok önemlidir. Müdür motivasyonu düşürebilir de artırabilir de. Müdürün bir konuşması bile motive eder. Çağımız teknoloji çağı, müdürün bunları bilmesi gerekir. Veliye artık el yazısı gitmemelidir.	ilişkileri planlama ve desteklemesine • bilgi iletişim becerisini kullanmasına(bilgisayar vb.) • okulda rehberlik hizmetlerinin yürütülmesine • Bunlar hepsi çok önemlidir.	
Öğretmen 10: <u>Çalışma arkadaşlarını geliştirmesine, motivasyonu sağlamasına, kişiler/gruplar arasındaki ilişkileri planlama ve desteklemesine, bilgi iletişim becerisini kullanmasına(bilgisayar vb.), okulda rehberlik hizmetlerinin yürütülmesinin tümüne bakılması</u> gerekir. Yöneticiler altyapı geliştirmekle karşı karşıya bırakılıyorlar. Devlet bütçesi olmadığından bu görevi de üstlenip okulun bütçesini oluştururlar. Yıl sonu yapılan değerlendirmede bu ortaya çıkacaktır. Çağın gerisinde kalan birmüdür yanına mutlaka birilerini isteyecektir yazışmaları yapması için. Böyle bir kişinin müdür yapılması yanlıştır.	• çalışma arkadaşlarını geliştirmesine • motivasyonu sağlamasına • kişiler/gruplar arasındaki ilişkileri planlama ve desteklemesine • bilgi iletişim becerisini kullanmasına(bilgisayar vb.) • okulda rehberlik hizmetlerinin yürütülmesine • Yıl sonu yapılan değerlendirmede bu ortaya çıkacaktır.	Müdürün gelişimini görmek için.
Öğretmen 11: <u>Çalışma arkadaşlarını geliştirmesine, motivasyonu sağlamasına, kişiler/gruplar arasındaki ilişkileri planlama ve desteklemesine, bilgi iletişim becerisini kullanmasına(bilgisayar vb.), okulda rehberlik hizmetlerinin yürütülmesinin tümüne bakılması</u> gerekir. Bir müdürün çalıştığı ortamı geliştirip geliştirmediği bunlara bakarak belli olur.	• çalışma arkadaşlarını geliştirmesine • motivasyonu sağlamasına • kişiler/gruplar arasındaki ilişkileri planlama ve desteklemesine • bilgi iletişim becerisini kullanmasına(bilgisayar vb.) • okulda rehberlik hizmetlerinin yürütülmesine • Bir müdürün çalıştığı ortamı geliştirip geliştirmediği bunlara bakarak belli olur.	Müdürün okulunu geliştirmesi görmek için.
Öğretmen 12: <u>Çalışma arkadaşlarını</u>	• çalışma arkadaşlarını geliştirmesine • motivasyonu sağlamasına	Tüm ölçütler önemli olduğu için.

geliştirmesine, motivasyonu sağlamasına, kişiler/gruplar arasındaki ilişkileri planlama ve desteklemesine, bilgi iletişim becerisini kullanmasına(bilgisayar vb.), okulda rehberlik hizmetlerinin yürütülmesinin tümüne bakılması gerekir. Öğretmenleri geliştirmesi, bilgi iletişim becerilerini kullanmasına fırsat verilmeli, rehberlik hizmetine ihtiyaç varsa temin edilmeli, her öğretmen müdürle düzenli iletişim kurmalıdır. Bunlar hepsi çok önemlidir.	• kişiler/gruplar arasındaki ilişkileri planlama ve desteklemesine • bilgi iletişim becerisini kullanmasına(bilgisayar vb.) • okulda rehberlik hizmetlerinin yürütülmesine • Bunlar hepsi çok önemlidir.	
---	---	--

4.5 Görüşmenin 5. Sorusuna Yönelik İlkokul Denetmenleri, Yöneticileri ve Öğretmenleri Aracılığıyla Ortaya Çıkan Bulgular

SORU 5: Sizce ilkokul inin performanslarını okulu değerlendirme açısından değerlendirilmesinde hangi ölçütler dikkate alınmalıdır? Neden?

Tablo 4.5. 1: Araştırmaya Katılan Denetmenlere Yönelik Bulgular

Denetmen 1: <u>Yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği, çalışma arkadaşlarını değerlendirmesine, öğrenci başarısına</u> bakılmalıdır. Öncelikle müdür okulun eğitiminden sorumludur. Okulu değerlendirme basamağında okul müdürü öncelikle değerlendirilmelidir. Çalışma arkadaşlarına ve öğrenci başarısına bakarak okul değerlendirilir. Tüm bunlar doğrultusunda müdürün performansı değerlendirilir.	• yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği • çalışma arkadaşlarını değerlendirmesine • öğrenci başarısına • Hepsine bakıldığı takdirde müdürün performansı değerlendirilir.	Müdürün performansını ortaya çıkarmak için.
Denetmen 2: <u>Yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği, çalışma arkadaşlarını değerlendirmesine, öğrenci başarısına</u> bakılmalıdır. Liderlik, paylaşımcı, ortak karara önem veren, ileriye taşıyabilen vizyonu olan, öncü	• yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği • çalışma arkadaşlarını değerlendirmesine • öğrenci başarısına • Öncü bir müdür olduğu takdirde okulu değerlendirme açısından bakılır.	

olan bir müdür olmalıdır.		
Denetmen 3: <u>Yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği, çalışma arkadaşlarını değerlendirmesine, öğrenci başarısına</u> bakılmalıdır. Öğrenci merkezinde olan her şey değerlendirilmelidir. Takım çalışmasındaki arkadaşları önemli, okulun ihtiyaçlarının yapıp yapılmadığı değerlendirilmeli. Hedefe ulaşıldı mı, altyapı ve eğitim yönünden değerlendirilmelidir. Okul müdürü öğretmenini değerlendirmeli. Öğretmenin isteği önemli ve öğretmenin hayatına aktivite sokmalı. Öğrenci başarısı önemli. Müdür katılımcı olup, arkadaşlarını arzulu ve istekli hale getirmelidir.	• yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği • çalışma arkadaşlarını değerlendirmesine • öğrenci başarısına • Hedef ile altyapı eğitim yönünden değerlendirilmelidir.	Eğitim için.
Denetmen 4: <u>Öğrencilerin gelişimleri açısından neler yaptığına, okulun tümü hakkında gelişim sağlayıp değerlendiriyor mu, okul çalışanları müdür ve öğretmenlerin verimliliği açısından değerlendirme yapıyor mu ölçütlerine</u> bakılmalıdır. Hepsine bakıldığı takdirde müdürün performansı değerlendirilir.	• yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği • çalışma arkadaşlarını değerlendirmesine • öğrenci başarısına • Hepsine bakıldığı takdirde müdürün performansı değerlendirilir.	Müdürün performansını ortaya çıkarmak için.
Denetmen 5: <u>Yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği, çalışma arkadaşlarını değerlendirmesine, öğrenci başarısına</u> bakılmalıdır. Ayrıca okul müdürünün <u>rehberlik yapıp yapmadığına</u> da bakılmalıdır. Tüm bunlar müdürün performansı için gereklidir.	• yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği • çalışma arkadaşlarını değerlendirmesine • öğrenci başarısına • rehberlik yapmasına • Tüm bunlar müdürün performansı için gereklidir.	Müdürün performansını ortaya çıkarmak için.
Denetmen 6: <u>Yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği, çalışma arkadaşlarını değerlendirmesine, öğrenci başarısına</u> bakılmalıdır. Okulun atmosferi, havası önemli. <u>Okul kültürü, iletişim, liderlik</u> geliştirmeli. Eğitim kalitesi önemli, öğrencinin başarısı için aile de eğitilmelidir. Çalışma	• yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği • çalışma arkadaşlarını değerlendirmesine • öğrenci başarısına • Eğitim kalitesi için müdür performansı değerlendirilmelidir.	Eğitim kalitesi için.

arkadaşlarını değerlendirmede aktivitelerle katılan ile hiçbir şeye karışmayanı ayırt etmelidir. İkaz yapıp, ben dili konuşulmalıdır. Onu kazanma yoluna gidilmelidir.		
--	--	--

Tablo 4.5. 2: Araştırmaya Katılan Yöneticilere Yönelik Bulgular

Müdür 1: <u>Yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği, çalışma arkadaşlarını değerlendirmesine, öğrenci başarısına</u> bakılmalıdır. Bunlar bir bütündür. Belli amaçlar konulur, arkadaşlarıyla beraber değerlendirirsin, eksiklikler ne, nasıl ilerliyor. Planlama yapılır, sonucuna geldik mi müdür bakmalıdır.	• yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği • çalışma arkadaşlarını değerlendirmesine • öğrenci başarısına • Bunlar bir bütündür. Belli amaçlar konulur, arkadaşlarıyla beraber değerlendirirsin, eksiklikler ne, nasıl ilerliyor. Planlama yapılır, sonucuna geldik mi müdür bakmalıdır.	Bunlar bir bütün olduğu için.
Müdür 2: <u>Yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği, çalışma arkadaşlarını değerlendirmesine, öğrenci başarısına</u> bakılmalıdır. Yönetici çalışma arkadaşlarını performanslarına bakarak değerlendirir ve ona göre görev verir.	• yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği • çalışma arkadaşlarını değerlendirmesine • öğrenci başarısına • Yönetici çalışma arkadaşlarını performanslarına bakarak değerlendirir ve ona göre görev verir.	
Müdür 3: <u>Yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği, çalışma arkadaşlarını değerlendirmesine, öğrenci başarısına</u> bakılmalıdır. Öğretmenlerin sınıfta gösterdiği performans, öğrenci başarısı, okulun alt yapı yönünden geliştirilmesi dikkate alınmalıdır	• yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği • çalışma arkadaşlarını değerlendirmesine • öğrenci başarısına • Öğretmenlerin sınıfta gösterdiği performans, öğrenci başarısı, okulun alt yapı yönünden geliştirilmesi dikkate alınmalıdır.	Bunlar müdürün performansını ortaya çıkarır.
Müdür 4: <u>Yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği, çalışma arkadaşlarını değerlendirmesine, öğrenci başarısına</u> bakılmalıdır. Hepsine bakıldığı takdirde müdürün performansı değerlendirilir. Öğretmenlerin gösterdiği	• yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği • çalışma arkadaşlarını değerlendirmesine • öğrenci başarısına • Hepsine bakıldığı takdirde müdürün performansı değerlendirilir. Öğretmenlerin gösterdiği performans okul	Bunlar müdürün performansını ortaya çıkarır.

performans okul müdürünün performansını da ortaya çıkarır.	müdürünün performansını da ortaya çıkarır.	
Müdür 5: <u>Yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği, çalışma arkadaşlarını değerlendirmesine, öğrenci başarısına</u> bakılmalıdır. Tüm bunlar müdürün performansı için gereklidir.	- yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği - çalışma arkadaşlarını değerlendirmesine - öğrenci başarısına - Tüm bunlar müdürün performansı için gereklidir.	Bunlar müdürün performansını ortaya çıkarır.
Müdür 6: <u>Yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği, çalışma arkadaşlarını değerlendirmesine, öğrenci başarısına</u> bakılmalıdır. Sene başı müdür hedeflerini koyar, özellikle altyapı yapmaya çalışır. Müdür çalışma arkadaşlarını takip etmeli, onları değerlendirmelidir. Yapılan hedefler, alınan kararlar, sonuç değerlendirilmeli. Ne gelişti , ne gelişmedi bakılmalı. Nedenleri de bulunmalı.	- yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği - çalışma arkadaşlarını değerlendirmesine - öğrenci başarısına - Yapılan hedefler, alınan kararlar, sonuç değerlendirilmeli. Ne gelişti , ne gelişmedi bakılmalı. Nedenleri de bulunmalı.	Hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğini görmek için.

Tablo 4.5. 3: Araştırmaya Katılan Öğretmenlere Yönelik Bulgular

Öğretmen 1: <u>Yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği, çalışma arkadaşlarını değerlendirmesine, öğrenci başarısına</u> bakılmalıdır. Ortaya çıkan işlere bakılmalıdır. Okulu değerlendirme basamağında okul müdürü öncelikle değerlendirilmelidir. Çalışma arkadaşlarına ve öğrenci başarısına bakarak okul değerlendirilir. Tüm bunlar doğrultusunda müdürün performansı değerlendirilir.	- yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği - çalışma arkadaşlarını değerlendirmesine - öğrenci başarısına - Hepsine bakıldığı takdirde müdürün performansı değerlendirilir	Müdürün performansını ortaya çıkarmak için.
Öğretmen 2: <u>Yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği, çalışma arkadaşlarını değerlendirmesine, öğrenci başarısına</u> bakılmalıdır. Her eğitim yılında planlanan hedeflere varılıp varılmayacağı müdür tarafından	- yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği - çalışma arkadaşlarını değerlendirmesine - öğrenci başarısına - Her eğitim yılında planlanan hedeflere varılıp varılmayacağı müdür tarafından değerlendirilebilir. Tüm bunlar	

değerlendirilebilir. Somut bir şekilde değerlendirilebilir. Öğrenci başarısına aile, sosyo-ekonomik düzeyleri, çevre etkendir. Bu nedenle sadece öğrencinin başarısına bakarak değerlendirme yapmak çok sağlıklı olmaz.	önemlidir.	Hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğini görmek için.
Öğretmen 3: <u>Yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği, çalışma arkadaşlarını değerlendirmesine, öğrenci başarısına</u> bakılmalıdır. Bir de öğrenci ve aile profiline bakmamız lazım. 9 Eylül İlkokulu ve Arabahmet İlkokulu yöneticilerini aynı oranda değerlendirmemiz bence haksızlık olur. Çünkü orda özel ders, dershaneye gitme durumu, sosyo-ekonomik durumları çok iyidir. Veliler çok ilgilidir. Bizim okululumuzda veliler ilgilenmiyor, yani okulda öğretmen ne yapıyorsa, müdür ne kadar uğraşıyorsa onunla götürüyoruz işi. Yani okulun durumuna bakılıp da o ölçütler doğrultusunda okulu değerlendirmeliyiz.	- yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği - çalışma arkadaşlarını değerlendirmesine - öğrenci başarısına - Okulun durumuna bakılıp da o ölçütler doğrultusunda okulu değerlendirmeliyiz.	Bunlar bir bütün olduğu için.
Öğretmen 4: <u>Yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği, çalışma arkadaşlarını değerlendirmesine, öğrenci başarısına</u> bakılmalıdır. Bu bir bütündür öğrenci, öğretmen, müdürün başarısı. Ya başarı hep birlikte alınır ya da başarısızlığın sorumluları da yine onlardır. Hepsine bakıldığı takdirde müdürün performansı değerlendirilir.	- yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği - çalışma arkadaşlarını değerlendirmesine - öğrenci başarısına - Hepsine bakıldığı takdirde müdürün performansı değerlendirilir.	Bunlar bir bütün olduğu için.
Öğretmen 5: <u>Yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği, çalışma arkadaşlarını değerlendirmesine, öğrenci başarısına</u> bakılmalıdır. Öğrenci başarısı okulun kalitesini, başarısını gösterir. Tüm bunlar müdürün performansı için gereklidir.	- yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği - çalışma arkadaşlarını değerlendirmesine - öğrenci başarısına - Tüm bunlar müdürün performansı için gereklidir.	Müdürün performansını ortaya çıkarmak için.
Öğretmen 6: <u>Yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği, çalışma arkadaşlarını değerlendirmesine, öğrenci</u>	- yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği - çalışma arkadaşlarını değerlendirmesine - öğrenci başarısına	

başarısına bakılmalıdır. Müdür çalışanla çalışmayanı ayırmalıdır. Öğrenci başarısına bakarak öğretmenin de başarısı çıkmış olur.	Müdür çalışanla çalışmayanı ayırmalıdır. Öğrenci başarısına bakarak öğretmenin de başarısı çıkmış olur.	
Öğretmen 7: <u>Yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği, çalışma arkadaşlarını değerlendirmesine, öğrenci başarısına</u> bakılmalıdır. Tüm bunları değerlendirmezse müdür kendinin istediklerinin olup olmadığını görmez.	- yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği - çalışma arkadaşlarını değerlendirmesine - öğrenci başarısına - Tüm bunları değerlendirmezse müdür kendinin istediklerinin olup olmadığını görmez.	Hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğini görmek için.
Öğretmen 8: <u>Yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği, çalışma arkadaşlarını değerlendirmesine, öğrenci başarısına</u> bakılmalıdır. İlk başta işlerin yürüyüp yürümediğini denetleyecek olan müdürdür. Daha sonra denetmen de değerlendirme yapacaktır. Öğrenci başarısı açısından öğretmen değerlendirilmelidir.	- yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği - çalışma arkadaşlarını değerlendirmesine - öğrenci başarısına - İlk başta işlerin yürüyüp yürümediğini denetleyecek olan müdürdür. Daha sonra denetmen de değerlendirme yapacaktır.	
Öğretmen 9: <u>Yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği, çalışma arkadaşlarını değerlendirmesine</u> ve <u>öğrenci başarısına</u> bakılmalıdır. Belli ölçülerde müdürün bunları yaptığının farkındayız.	- yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği - çalışma arkadaşlarını değerlendirmesine - öğrenci başarısına - Belli ölçülerde müdürün bunları yaptığının farkındayız.	Müdürün görevi olduğu için.
Öğretmen 10: <u>Yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği, çalışma arkadaşlarını değerlendirmesine</u> ve <u>öğrenci başarısına</u> bakılmalıdır. Okulun idarecisi müdürdür, dolayısıyla okulun başarısının da başarısızlığının da sorumlusu müdürdür. Katkısı vardır.	- yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği - çalışma arkadaşlarını değerlendirmesine - öğrenci başarısına - Okulun idarecisi müdürdür, dolayısıyla okulun başarısının da başarısızlığının da sorumlusu müdürdür. Katkısı vardır.	Müdürün görevi olduğu için.
Öğretmen 11: <u>Yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği, çalışma arkadaşlarını değerlendirmesine</u> ve <u>öğrenci başarısına</u> bakılmalıdır. Müdürün görevini yapıp yapmadığını bu ölçütlere bakarak anlayacak.	- yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği - çalışma arkadaşlarını değerlendirmesine - öğrenci başarısına - Müdürün görevini yapıp yapmadığını bu ölçütlere bakarak anlayacak.	Müdürün görevi olduğu için.

Öğretmen 12:	- yapılan işlerin değerlendirilip değerlendirilmediği - çalışma arkadaşlarını değerlendirmesine - öğrenci başarısına - Müdürün görevini yapıp yapmadığını bu ölçütlere bakarak anlayacak.	Müdürün görevi olduğu için.
--------------	--	-----------------------------

4.6 Görüşmenin 6. Sorusuna Yönelik İlkokul Denetmenleri, Yöneticileri ve Öğretmenleri Aracılığıyla Ortaya Çıkan Bulgular

- SORU 6: Kendinizin/ Müdürünüzün performansı ile ilgili ne düşünüyorsunuz? Neden? Olumlu ve eksik yönleri nelerdir?

Tablo 4.6. 1: Araştırmaya Katılan Denetmenlere Yönelik Bulgular

Denetmen 1:	- İyi. - Olumlu yönleri: <u>okullarını sahiplenme, okula bağlılıkları ve çabaları</u> vardır. - Eksik yönleri: genellikle yöneticiler <u>okulun fiziki yapı eksikliği, bina yetersizliği ile uğraşmaktadır. Eğitim içinde pek fazla bulunmuyorlar. Profesyonel davranmıyorlar. Çalışma arkadaşlarının bazılarını ayrıcalıklı davranma</u> gibi. Bu anlamda <u>çalışma saatlerinde müsamaha gösterme, izin kolaylığı. Bazı sorunlu çalışma arkadaşları ile uğraşmayıp denetmene gönderme</u> gibi eksiklikler vardır. Özellikle <u>yöneticilerin vizyonu yok, günü birlik karar almamalı, uzun süreli hedef belirlemeli.</u> Eğitim dinamik bir süreç olduğundan hedefleri doğrultusunda her yıl biraz daha ilerlemelidir.	- İyi <u>Olumlu yönleri:</u> - Okullarını sahiplenme - Okula bağlılık - Çaba <u>Eksik yönleri:</u> - Okulun fiziki yapı eksikliği, bina yetersizliği ile uğraşma. - Eğitim için uğraşmama - Çalışma arkadaşlarının bazılarını ayrıcalıklı davranma - Çalışma saatlerinde müsamaha gösterme, izin kolaylığı sağlama - Bazı sorunlu çalışma arkadaşları ile uğraşmayıp denetmene gönderme - Vizyonu yok, günü birlik karar alma
Denetmen 2:	- Kararsızım. Bazıları iyi, bazıları kötü. - Olumlu yönleri: <u>yapısal bir çaba var; bina, araç-gereç. Çaba var, bulunduğu konumdan ileriye gitmeye çalışır.</u> - Eksik yönleri: <u>tüm eksikliklerin nedenini bakanlığın üzerine öne sürüyorlar. Sadece bina, araç-gereç ile uğraşıyorlar, eğitim eksikliği</u> var.	- Kararsızım, hem iyi, hem kötü olanlar var. <u>Olumlu yönleri:</u> - Çaba - Okulun bina, araç-gereç eksikliğini gidermeye çalışma <u>Eksik yönleri:</u> - Tüm eksikliklerin nedenini bakanlığın üzerine yığma - Eğitim eksikliği
Denetmen 3:	Olumludurlar. Hem iyi hem de kötüler var.	

<u>Olumludurlar. Hem iyi hem de kötüler var. Çeşitlidirler.</u> <u>Olumlu yönleri: çaba var. Öğretmen istekli ise o da isteklidir. Bina, alt yapı gibi iyi gelişmeler var. Öğretmen ve öğrencilerin başarıları yüksek.</u> <u>Eksik yönleri: öğrenci yapılarından dolayı okulun bütçesi yok, bu nedenle eksiklikler çok, bu okulu nasıl düzene koyacağız diye düşünürler. Zorluklar yıldırır. Kendi önceliklerini koyup okulun gelişimine katkı sağlamıyorlar. Okul aile birliğine gerek yok diyen müdür var.</u>	Çeşitlidirler. <u>Olumlu yönleri:</u> • Çaba • Okulun bina, araç-gereç eksikliğini gidermeye çalışma • Kendileri ve öğretmenleri istekli • Öğretmen ve öğrencilerin başarıları yüksek. <u>Eksik yönleri:</u> • Zorluklar yıldırması • Kendi önceliklerini koyup okulun gelişimine katkı sağlamama • Okul aile birliğine gerek yok düşünceleri
Denetmen 4: <u>İyi.</u> <u>Olumlu yönleri: Olumludurlar. Bir çabaları var.</u> <u>Eksik yönleri(tamamlanması gereken): okulun vizyon oluşturması, bir planlama yapıp devam etmesi daha organize bir biçimde olmalıdır.</u>	• İyi <u>Olumlu yönleri:</u> • Çaba <u>Eksik yönleri:</u> • okulun vizyon oluşturması • planlamaların organize eksik olması
Denetmen 5: <u>İyi bir düzeye koyabiliriz.</u> <u>Olumlu yönleri: Bir çabaları var.</u> <u>Eksik yönleri: eğitim, öğretimden çok fiziki yapı ile ilgilenirler. Okulu açar, kapatır günü birlik iş yaparlar. Bilgisayar kullanmayı bilmedikleri için teknolojik işleri yapamıyorlar; yazışmaları e-mail ile gerçekleştiremiyorlar. Gelişime ve teknolojiye açık değiller.</u>	• İyi <u>Olumlu yönleri:</u> • Çaba <u>Eksik yönleri:</u> • Eğitim, öğretimden çok fiziki yapı ile ilgilenmeleri • Günü birlik iş yapmaları • Bilgisayar kullanmayı bilmemeleri • Gelişime ve teknolojiye açık değiller.
Denetmen 6: <u>Gelişmeye açık oldukları için iyidirler. Hem iyi hem de kötüler var. Çeşitlidirler.</u> <u>Olumlu yönleri: başarılı olanları da var, <i>Olumlu yönleri:</i>. Mutlaka bir çaba var. Gelişime ve yenilenmeye açıktırlar.</u> <u>Eksik yönleri: bazı yöneticilerin geliştirilmesi gerekir. Ben müdürüm, her şey tamamdır ve bu nedenle gelişmeyi istemez. İletişim becerisi yok. İnsan psikolojisini bilmez. Mesleki yıllar müdürlük için yetersizdir, birçok kursa katılmalıdırlar. Yöneticilik başka liderlik başka. Liderliği bilmez. Kibir, bilgisizlik, yetersizlik olduğu için savunma mekanizmasını kullanırlar.</u>	• Gelişmeye açık olanlar iyidir, hem iyi, hem kötü olanlar var. <u>Olumlu yönleri:</u> • Gelişime ve yenilenmeye açık olmaları • Çaba <u>Eksik yönleri:</u> • Müdür olduktan sonra gelişmeyi istemezler. • İletişim becerisi yok • İnsan psikolojisini bilmemeleri • Liderliği bilmemeli • Kibirlerinin olması • Bilgisizlik • Yetersizlik

Tablo 4.6. 2: Araştırmaya Katılan Yöneticilere Yönelik Bulgular

Müdür 1: <u>İyi.</u> <u>Olumlu yönleri: mevzuata uygun olarak çalışmaları</u>	• İyi <u>Olumlu yönleri:</u>
--	---

yaptığımı düşünüyorum. Arkadaş ilişkilerine önem veriyorum, gerek birbirleriyle gerekse benimle ilişkilerinde. Eksik yönleri: <u>bilgi iletişim becerimin eksik olduğunu düşünüyorum.</u>	• Mevzuata uygun çalışma • Arkadaş ilişkilerini önemseme <u>Eksik yönleri:</u> • Bilgisayar kullanımı yetersizliği
Müdür 2: Müdür eğer geriye dönüp baktığında iç huzuru varsa kendi performansından memnun demektir. <u>İyi olduğumu düşünüyorum.</u> Olumlu yönleri: karara kattığımı düşünüyorum. Adaletli davranıyorum. Eksik yönleri: ani tepki vermem. Kötü niyetimden değil.	• İyi <u>Olumlu yönleri:</u> • Karara kattığımı düşünüyorum • Adaletli olmam <u>Eksik yönleri:</u> • Ani tepki vermem
Müdür 3: <u>İyi.</u> Olumlu yönleri: öğretmenin görev dağılımı yapıp onların motivasyonunu sağladım. Eksik yönleri: okul bütçesinin yetersiz oluşu.	• İyi <u>Olumlu yönleri:</u> • Motivasyonu sağlama. <u>Eksik yönleri:</u> • Okul bütçesinin yetersiz oluşu.
Müdür 4: <u>İyi.</u> Olumlu yönleri: <u>insanlarla rahat iletişim kurabildiğime inanırım. İstedğim bir durumu karşımdaki insana rahat bir şekilde anlatabildiğimi düşünürüm.</u> Eksik yönleri: <u>devlet sisteminden dolayı bazı istediklerimizi yapamıyoruz.</u> Görevini tam olarak yerine getirmeyen öğretmenlerin erken ve önlemle görevini yerine getirmeye zorlanması gerekir. Bu sıkıntı ile zaman zaman karşılaşyoruz.	• İyi <u>Olumlu yönleri:</u> • İnsanlarla rahat iletişim kurabilme. <u>Eksik yönleri:</u> • Görevini tam olarak yerine getirmeyen öğretmenlerin performansını etkilemesi.
Müdür 5: <u>İyi.</u> Olumlu yönleri: <u>mesleğimi, öğrencileri, insanları çok sevmem. İş yapmayı, yaratmayı severim.</u> Eksik yönleri: <u>aceleci oluşum. Dış ülkelerdeki eğitimi görememek.</u>	• İyi <u>Olumlu yönleri:</u> • Mesleğimi sevmem • İş yaratmayı sevmem <u>Eksik yönleri:</u> • Aceleci oluşum • Dış ülkelerdeki eğitimi görememek
Müdür 6: <u>İyi.</u> Olumlu yönleri: okul ben geldiğimde çok <u>kötü durumdaydı, alt yapı, bina yönünden. Bunlar hep giderildi, düzgün bir okul haline geldi.</u> Okul bakımlı duruma geldi. Eksik yönleri: bu yapılanlar hep bir şov, altyapı için. <u>Eğitim yönünden bir şey yapamıyoruz.</u>	• İyi <u>Olumlu yönleri:</u> • Okulu altyapı yönünden geliştirdim. <u>Eksik yönleri:</u> • Eğitim , altyapı ile ilgilenmemizden dolayı ilerleyemiyor.

Tablo 4.6. 3: Araştırmaya Katılan Öğretmenlere Yönelik Bulgular

Öğretmen 1: <u>Orta.</u> Olumlu yönleri: <u>kararları birlikte almaktadır.</u> Eksik yönleri: <u>ders saatleri hususunda ayrıcalıklı davranması, giriş/çıkış saatlerini önemsememesi, okuldaki disiplin eksikliği.</u>	• Orta <u>Olumlu yönleri:</u> • Kararda birliktelik <u>Eksik yönleri:</u>
--	---

	• ders saatleri hususunda ayrıcalıklı davranması • giriş/çıkış saatlerini önemsememesi • okuldaki disiplin eksikliği
Öğretmen 2: <u>İyi.</u> Olumlu yönleri: <u>çalışanları ile iletişimi, alınacak kararlara öğretmeni de katması.</u> Eksik yönleri: <u>teknoloji ile ilgili, bilgisayar, internet, diğer teknolojik eğitim ekipmanları hakkında bilgi sahibi olmadığını düşünüyorum.</u>	• İyi <u>Olumlu yönleri:</u> • çalışanları ile iletişimi • alınacak kararlara öğretmeni de katması <u>Eksik yönleri:</u> • teknoloji ile ilgili, bilgisayar, internet, diğer teknolojik eğitim ekipmanları hakkında bilgi sahibi olmaması
Öğretmen 3: Geçmiş yöneticilerime göre bir değerlendirme yapacak olursam bence <u>başarılı</u> bir müdürdür. Olumlu yönleri: <u>karar alacağı zaman öğretmen arkadaşlarına da danışır.</u> Eksik yönleri: <u>bir anda aniden parlayabiliyor.</u>	• Başarılıdır. İyi <u>Olumlu yönleri:</u> • Karara katması. <u>Eksik yönleri:</u> • Aniden çıkış yapması.
Öğretmen 4: <u>Çok İyi.</u> Olumlu yönleri: <u>alacağı kararlarda öğretmenlere danışması demokratiklik açısından önemlidir. Sınıf dağılımları önemlidir. Okul çalışanlarının görüşleri önemlidir. Çoğunluğun kararına uyuluyor.</u> Eksik yönleri: <u>tecrübelerime dayanak eksik yön göremiyorum.</u>	• Çok iyi <u>Olumlu yönleri:</u> • Karara katma • Demokratik oluşu <u>Eksik yönleri:</u> Yok
Öğretmen 5: <u>Çok iyi.</u> Olumlu yönleri: <u>motivasyon verir. Bir karar alacağında danışır.</u> Eksik yönleri: <u>öğrenci başarısını değerlendirmede daha da etkili olabilir. Öğretmen başarısı yanında öğrenci başarısı da değerlendirilebilir. O bakımdan biraz daha geliştirilebilir.</u>	• Çok iyi <u>Olumlu yönleri:</u> • Motivasyon oluşturmaları • Karara katma <u>Eksik yönleri:</u> • Öğrenci başarısını değerlendirmede daha da etkili olabilir.
Öğretmen 6: <u>İyi.</u> Olumlu yönleri: <u>İletişimmimiz iyidir. Bir sıkıntı olduğunda rahat konuşabiliriz.</u> Eksik yönleri: <u>maddi kaynaklar dahilindeki eksikliklerdir. Örneğin bilgisayar.</u>	• İyi <u>Olumlu yönleri:</u> • İletişim becerisi <u>Eksik yönleri:</u> • Maddi kaynaklardan dolayı oluşan eksiklikler
Öğretmen 7: <u>İyi.</u> Olumlu yönleri: <u>insancıldır, herkese yardımcıdır. Çabası var.</u> Eksik yönleri: <u>teknoloji bilgisi yetersizliği ve başkaları tarafından yönlendirilmeye açıktır.</u>	• İyi <u>Olumlu yönleri:</u> • Çabası var • İnsancıldır <u>Eksik yönleri:</u> • Teknoloji bilgisi yetersizliği • Başkaları tarafından yönlendirmeye açık olması
Öğretmen 8: <u>İyi.</u> Olumlu yönleri: <u>istenilen her şey olur.</u>	• İyi <u>Olumlu yönleri:</u>

Eksik yönleri: <u>sadece istenilenler yavaş olur.</u>	- İstenilen her şey kaynak bulunarak tedarik edilir. <u>Eksik yönleri:</u> - Yavaş hareket edilmesi.
Öğretmen 9: <u>Çok iyi.</u> Olumlu yönleri: <u>çok sabırlıdır. Kişiyi dinlerken anı parlamaz. Etraflı düşünür.</u> Eksik yönleri: <u>tez canlıdır ama işler daha hızlı ilerlemelidir.</u>	- Çok iyi <u>Olumlu yönleri:</u> - Sabırlıdır. - Etraflı düşünür. <u>Eksik yönleri:</u> - İşlerin yavaş ilerlemesi.
Öğretmen 10: <u>Orta.</u> Olumlu yönleri: <u>hoşgörülüdür. Olayları çok sivrilmenden çözmeye çalışır. İyi niyetlidir. Mevzuat bilgisi var ve uygular.</u> Eksik yönleri: <u>organizasyon ve görev dağılımı yapmakta üstün başarılı bulmam. Okulun geliştirilmesi yönünde karara katmadan yoksundur.</u>	- Orta <u>Olumlu yönleri:</u> - Hoşgörülüdür - Olayları çok sivrilmenden çözmeye çalışır - İyi niyetlidir - Mevzuat bilgisine hakimdir <u>Eksik yönleri:</u> - Görev dağılımı yoksunluğu - Karara katma eksikliği
Öğretmen 11: <u>İyi.</u> Olumlu yönleri: <u>yeniliklere, bir şey yapmamıza fırsat verir.</u> Eksik yönleri: <u>müdür ile öğretmen arkadaş gibidir. Doğal olarak insanın işini de yapması bu şekilde engellenir.</u>	- İyi <u>Olumlu yönleri:</u> - Yeniliklere, bir şey yapmamıza fırsat vermesi <u>Eksik yönleri:</u> - İnsani ilişkilerin iş yapmayı engellemesi
Öğretmen 12: <u>İyi.</u> Olumlu yönleri: <u>kendi kendine çalışır, sorunları çözmeye çalışır, gayret gösterip, zamanını harcar ve başarılı. Çalışkan bir müdürüm var. Adaletlidir. Başladığı işi bitirir.</u> Eksik yönleri: <u>sinirlidir. Küçük sorunlarda büyük tepkiler verir. Pire için yorgan yakabilir.</u>	- İyi <u>Olumlu yönleri:</u> - Adaletli olması - Sorunları çözmesi - Çalışkan olması - Başladığı işi bitirmesi <u>Eksik yönleri:</u> - Küçük sorunlarda büyük tepkiler vermesi

4.7 Görüşmenin 7. Sorusuna Yönelik İlkokul Denetmenleri, Yöneticileri ve Öğretmenleri Aracılığıyla Ortaya Çıkan Bulgular

- SORU 7: Sizce ilkokul inin performanslarını düşüren etkenler nelerdir? Neden?

Tablo 4.7. 1: Araştırmaya Katılan Denetmenlere Yönelik Bulgular

Denetmen 1:	- Toplum sistemi, eğitim sistemi - Okulların yeterince bütçeye sahip	
-------------	---	--

<u>Toplum sistemi, eğitim sistemi.</u> <u>Okulların yeterince bütçeye sahip</u> <u>olmamaları, okula yapılan yardımların</u> <u>yetersizliği, okulların öğretmenleri gibi.</u> Genel olarak <u>maddi ve personel</u> <u>yetersizliği.</u>	• olmamaları • Okula yapılan yardımların yetersizliği • Okulların öğretmenleri • Maddi ve personel yetersizliği performansı düşürür.	Maddi ve personel yetersizliği olduğu için.
Denetmen 2: <u>Eğitim politikaları, siyasi politikalar,</u> <u>çalışan ile çalışmayanları aynı kefeye</u> <u>koydukları için performansı iyi olan da</u> bir süre sonra usanıyor. Yükselmelerde mutlaka performansa bakılmalı.	• Eğitim politikaları • Siyasi politikalar • Çalışan ile çalışmayanları aynı kefeye koymaları • Yükselmelerde mutlaka performansa bakılmalıdır.	Eğitim ve siyasi politikaların düzensizliği.
Denetmen 3: <u>Eğitim politikaları, çalışma arkadaşları,</u> <u>kendisinden de kaynaklanabiliyor,</u> <u>okulun bazı yetersizlikleri, yönetim</u> <u>eğitimi yetersizliği, okul-aile birliğinin</u> <u>olmayışı ya da yetersizliği etkenleri</u> etkiler. Ağırlıkları her okulda farklıdır, değişkendir.	• Eğitim politikaları • Çalışma arkadaşları • Müdürün kendisi • Okulun bazı yetersizlikleri • Yönetim eğitimi yetersizliği • Okul-aile birliğinin olmayışı ya da yetersizliği • Bu etkenlerin ağırlıkları her okul için farklıdır.	
Denetmen 4: <u>Vizyon oluşturma konusundaki</u> <u>eksiklikleri, eğitime gerekli zamanı</u> <u>ayırmak yerine okulun fiziksel yapısını</u> <u>geliştirmeleri performanslarını düşürür.</u> İstenilen hedefe ulaşamadıkları için performansları etkilenir.	• Vizyon oluşturma konusundaki eksiklikleri • Eğitime gerekli zamanı ayırmak yerine okulun fiziksel yapısını geliştirmeleri • İstenilen hedefe ulaşamadıkları için performansları etkilenir.	Vizyon yetersizliği olduğu için.
Denetmen 5: Okulların içinde bulunduğu maddi <u>sorun, siyasi hükümetin sık sık</u> <u>değişmesi</u> moral ve motivasyonu düşürür. Sosyo-ekonomik duruma göre okul-aile birliği değişkendir. <u>Öğretmeni</u> <u>ile takım havası içinde çalışmayan bir</u> yöneticinin performansı düşüktür. Öğretmenini çok iyi tanımalı, görev vereceği konumu bilmelidir.	• Okulların yeterince bütçeye sahip olmamaları • Eğitim politikaları • Çalışma arkadaşları • Tüm bunlar performansı etkiler, öğretmeni birlikte çalışıp çalışmaması performansını etkiler.	Bütçe yetersizliği olduğu için.
Denetmen 6: <u>Eğitim politikaları, mevzuat, çalışma</u> <u>arkadaşlarının yetersizliği</u> performansını düşürebilir. Müdürün işi çok zor. En	• Eğitim politikaları • Çalışma arkadaşları • Mevzuat bilgisi • Sistemden ve mevzuattaki boşluklardan müdür istediğini	Sistem ve mevzuattaki boşluklardan etkilendikleri için.

başta sistem çok önemli, mevzuatta boşluklar var, öğretmeni sendikalar çok savunur.	yapamıyor; örneğin öğretmeni sendikaların savunması.	
---	--	--

Tablo 4.7. 2: Araştırmaya Katılan Yöneticilere Yönelik Bulgular

Müdür 1: <u>Eğitim politikaları, çalışma arkadaşları, okulun bazı yetersizlikleri, yönetim eğitimi yetersizliği, okul-aile birliğinin olmayışı ya da yetersizliği</u> etkenleri etkiler. Eğitimde devamlılık olmuyor bizde maalesef. Çalışma arkadaşları da çok önemlidir. Okul-aile birliği mutlaka iyi çalışan okul ile hiç çalışmayan okulda fark yaratır.	• Eğitim politikaları • Çalışma arkadaşları • Okulun bazı yetersizlikleri • Yönetim eğitimi yetersizliği • Okul-aile birliğinin olmayışı ya da yetersizliği • Eğitimde devamlılık olmuyor bizde maalesef. Çalışma arkadaşları da çok önemlidir. Okul-aile birliği mutlaka iyi çalışan okul ile hiç çalışmayan okulda fark yaratır.	Eğitimde devamlılık olmadığı için.
Müdür 2: <u>Eğitim politikaları, çalışma arkadaşları, okulun bazı yetersizlikleri, yönetim eğitimi yetersizliği, okul-aile birliğinin olmayışı ya da yetersizliği</u> etkenleri etkiler. Eğitim politikaları çok önemlidir. Üst mevkilerin davranışı yöneticilerin performansını etkiler. Kusur işleyenlere herhangi bir yaptırım olmadığı için bu düzen böyle devam eder.	• Eğitim politikaları • Çalışma arkadaşları • Okulun bazı yetersizlikleri • Yönetim eğitimi yetersizliği • Okul-aile birliğinin olmayışı ya da yetersizliği • Üst mevkilerin davranışı yöneticilerin performansını etkiler. Kusur işleyenlere herhangi bir yaptırım olmadığı için bu düzen böyle devam eder.	Herhangi bir yaptırım olmadığı için.
Müdür 3: <u>Eğitim politikaları, çalışma arkadaşları, okulun bazı yetersizlikleri, yönetim eğitimi yetersizliği, okul-aile birliğinin olmayışı ya da yetersizliği, değerlendirmeyi yapan kişilerin yanlış olması</u> etkenleri etkiler. Özellikle değerlendirmeyi yapacak kişilerin taraflı davranacaklarını düşünmemiz performansımızı düşürür.	• Eğitim politikaları • Çalışma arkadaşları • Okulun bazı yetersizlikleri • Yönetim eğitimi yetersizliği • Okul-aile birliğinin olmayışı ya da yetersizliği • Değerlendirmeyi yapan kişilerin yanlış olması • Özellikle değerlendirmeyi yapacak kişilerin taraflı davranacaklarını düşünmemiz performansımızı düşürür.	Değerlendirmeyi yapacak kişilerin taraflı davranacaklarını düşündükleri için.
Müdür 4: <u>Eğitim politikaları, çalışma arkadaşları, okulun bazı yetersizlikleri, yönetim eğitimi yetersizliği, okul-aile birliğinin olmayışı ya da yetersizliği</u>, etkenleri etkiler. Bizlerin okul müdürü olarak	• Eğitim politikaları • Çalışma arkadaşları • Okulun bazı yetersizlikleri • Yönetim eğitimi yetersizliği • Okul-aile birliğinin olmayışı ya da yetersizliği • Bizlerin okul müdürü olarak	Çalışma arkadaşlarını yöneticiler

çalışacağımız personeli kendimizin belirleyememesi ve maalesef kim gelirse onunla her şeye rağmen çalışmak zorunda kalmak, yapmayı düşündüğümüz işleri zorlaştırıyor. Bir şekilde diğer öğretmenleri de etkilemesi okulun performansının düşmesi demektir.	çalışacağımız personeli kendimizin belirleyememesi ve maalesef kim gelirse onunla her şeye rağmen çalışmak zorunda kalmak, yapmayı düşündüğümüz işleri zorlaştırıyor.	belirleyemediği için.
Müdür 5: <u>Eğitim politikaları etkileyebilir.</u> Bazı şeylerin önüne geçilebilir, yeter ki yapılmak istensin. Devletin yaptıkları bizi etkiler.	• Eğitim politikaları • Bazı şeylerin önüne geçilebilir, yeter ki yapılmak istensin. Devletin yaptıkları bizi etkiler.	Devlet politikalarının eksikliği.
Müdür 6: <u>Eğitim politikaları, çalışma arkadaşları, okulun bazı yetersizlikleri, yönetim eğitimi yetersizliği, okul-aile birliğinin olmayışı ya da yetersizliği,</u> etkenleri etkiler. Daire , Bakanlık yönetici olarak huzurlu olmamıza imkanları vermez. Sürekli eğitim dışında bırakıyorlar. Para yok, okullara ayrılan bir bütçe, eğitim politikamız yok. Okullardaki aile, veli yapımız işlerin yürümesini engeller. Süreklilik yok, 3 ay sonra okuldan çocuğu alır, eğitimini takip edemez. Çalışma arkadaşlarının sorunları, performans değerlendirme yapılmadığı için etkiler. Nakiller, ücretler performans değerlendirmeye göre yapılmadığı için öğretmen kendini o okulun demirbaşı görür. Bunların engellenebilmesi için performans değerlendirmesi olacak. Eksikler görüldü, bakanlık tarafından açığı gidermek lazım.	• Eğitim politikaları • Çalışma arkadaşları • Yönetim eğitimi yetersizliği • Okul-aile birliğinin olmayışı ya da yetersizliği • Aile yapısı • Öğretmenlerin performans değerlendirme sistemi olmaması • Tüm bunlar eğitimi etkiler.	Eğitimi etkiledikleri için.

Tablo 4.7. 3: Araştırmaya Katılan Öğretmenlere Yönelik Bulgular

Öğretmen 1: <u>Eğitim politikaları, çalışma arkadaşları ve diğer görevliler, okulun bazı yetersizlikleri, yönetim eğitimi yetersizliği, okul-aile birliğinin olmayışı ya da yetersizliği, değerlendirmeyi</u>	• eğitim politikaları • çalışma arkadaşları • okulun bazı yetersizlikleri • yönetim eğitimi yetersizliği • okul-aile birliğinin olmayışı ya da yetersizliği	Tüm bunlar müdürün performansını etkilediği
---	---	--

yapan kişilerin yanı sıra olması hepsi etkindir. Okuldaki öğretmenin ve müdürün performansı bir yerde ilinti gibidir. Çalışanın performansı düşük ya da kötü olması yöneticinin performansında da etkili olabilir. Bina, araç-gereç yetersizlikleri performansı etkiler. Yönetim eğitimi eksikliği performansı düşürebilir. Çünkü okul idarecileri özel bir eğitim almış değil, bu nedenle eğitim yönetiminde kurs almalıdırlar. Eğitim, okul,aile, öğretmen işbirliği içinde götürülmesi gereken bir konudur. Bu nedenle okul-aile birliği ile okulun çalışması eğitimin artı yönde ilerlemesinde fayda sağlar.	• değerlendirmeyi yapan kişilerin yanı sıra olması • Çalışanın performansı düşük ya da kötü olması yöneticinin performansında da etkili olabilir. Yönetim eğitimi eksikliği performansı düşürebilir. Çünkü okul idarecileri özel bir eğitim almış değil. Okul-aile birliği ile okulun çalışması eğitimin artı yönde ilerlemesinde fayda sağlar.	için.
Öğretmen 2: <u>Eğitim politikaları, siyasi politikalar, çalışan ile çalışmayanları aynı kefeye koydukları</u> için performansı iyi olan da bir süre sonra usanıyor. Yükselmelerde mutlaka performansa bakılmalı.	• Eğitim politikaları • Siyasi politikalar • Çalışan ile çalışmayanları aynı kefeye koymaları • Yükselmelerde mutlaka performansa bakılmalıdır.	Çalışan ile çalışmayan ayırt edilmediği için.
Öğretmen 3: Yasamızda bir eksiklik, <u>performans değerlendirmenin getirilmesini</u> istiyorum. Gerek yöneticilerde gerekse öğretmenlerde <u>testi dolu götüren de boş götüren de aynı olmamalıdır</u>. Ceza veya maaş kesintisi olmamak kaydıyla bazı yaptırımlar olmalı. Performans değerlendirmenin yapılmasını düşünüyorum çünkü gerek yöneticilerde gerekse öğretmenlerde bir devinim sağlayabilelim. Okulda olan öğretmen de müdür de bana kimse dokunamaz, ben oldum kimse bana bir şey yapamaz diye düşünür.	• Çalışan ile çalışmayanları aynı kefeye koymaları • Yasamızda bir eksiklik, performans değerlendirmenin getirilmesini istiyorum.	Çalışan ile çalışmayan ayırt edilmediği için.
Öğretmen 4: <u>Eğitim politikaları, çağdaş olmalıdır.</u> Günümüzün eğitiminde değilse demode olmuşsa mutlaka müdürün performansını düşürecektir. <u>Çalışma arkadaşları da müdürün performansında çok etkilidir.</u> Çalışma arkadaşları müdüre yardımcı olup mutlu ve huzurlu bir ortam sağlarsa müdürün performansı da artar. <u>okulun bazı yetersizlikleri, yönetim eğitimi yetersizliği, okul-aile birliğinin olmayışı ya da yetersizliği, önemlidir.</u> Tüm bunlar performansı etkiler.	• eğitim politikaları • çalışma arkadaşları • okulun bazı yetersizlikleri • yönetim eğitimi yetersizliği • okul-aile birliğinin olmayışı ya da yetersizliği • Tüm bunlar performansı etkiler.	Tüm bunlar müdürün performansını etkilediği için.

Öğretmen 5: <u>Eğitim politikaları, çalışma arkadaşları</u> da çok etkiler. Çalışma arkadaşları ile okulda bir takımız. Bu takımda bir kişinin bile eksik olması başarıyı dolayısıyla müdürün performansının düşeceğini düşünüyorum. <u>okulun bazı yetersizlikleri, okul-aile birliğinin olmayışı ya da yetersizliği</u> maddi yetersizliklere bağlıdır ve düşürür. <u>Yönetim eğitimi yetersizliği</u> olan bir kişinin yönetimde başarılı olabileceğine inanmıyorum. Doğuştan böyle bir yeteneği olanların olduğunu biliyorum ama eğitimini alırsa daha bilinçli bir şekilde yöneteceğine inanırım.	• eğitim politikaları • çalışma arkadaşları • okulun bazı yetersizlikleri • yönetim eğitimi yetersizliği • okul-aile birliğinin olmayışı ya da yetersizliği • Çalışma arkadaşları ile okulda bir takımız. Bu takımda bir kişinin bile eksik olması başarıyı dolayısıyla müdürün performansının düşeceğini düşünüyorum.	Yönetim eğitimini almadıkları için.
Öğretmen 6: <u>Eğitim politikaları, okulun bazı yetersizlikleri, okul-aile birliğinin olmayışı ya da yetersizliği</u> performansını düşürür. Teknolojik araç-gerecimiz, salonumuz yok. Bu unsurlar yapılacak işleri dolayısıyla performansını etkiler.	• Eğitim politikaları • okulun bazı yetersizlikleri • okul-aile birliğinin olmayışı ya da yetersizliği • Bu unsurlar yapılacak işleri dolayısıyla performansını etkiler.	Tüm bunlar müdürün performansını etkilediği için.
Öğretmen 7: <u>Eğitim politikaları, okulun bazı yetersizlikleri, okul-aile birliğinin olmayışı ya da yetersizliği</u> performansını düşürür. Eğitim politikaları, öğretmene herhangi bir ceza yoktur, müdürün eli, kolu bağlıdır. Okula herhangi bir şey yapmak isterse bütçesi sınırlıdır.	• Eğitim politikaları • okulun bazı yetersizlikleri • bütçe yetersizliği • okul-aile birliğinin olmayışı ya da yetersizliği • Eğitim politikaları, öğretmene herhangi bir ceza yoktur, müdürün eli, kolu bağlıdır. Okula herhangi bir şey yapmak isterse bütçesi sınırlıdır.	Eğitim politikaları ve okul bütçesinin olmadığı için.
Öğretmen 8: <u>Çalışma arkadaşları, okulun bazı yetersizlikleri, yönetim eğitimi yetersizliği, okul-aile birliğinin olmayışı ya da yetersizliği</u> etkindir. Okul-aile birliğinin olmayışı ya da yetersizliği işlerin daha yavaş ilerlemesine sebep olur. Çalışma arkadaşlarının ilişkileri bozursa performansını etkiler, en azından o gün için.	• çalışma arkadaşları • okulun bazı yetersizlikleri • yönetim eğitimi yetersizliği • okul-aile birliğinin olmayışı ya da yetersizliği • Okul-aile birliğinin olmayışı ya da yetersizliği işlerin daha yavaş ilerlemesine sebep olur. Çalışma arkadaşlarının ilişkileri bozursa performansını etkiler, en azından o gün için.	Çalışma arkadaşlarının ilişkilerinin bozuk olması.
Öğretmen 9: Aslında müdür bence bunların	• Eğitim politikaları • çalışma arkadaşları • Müdürün çalışmasıyla bunların	Müdür, çalışmasıyla bunların üstesinden

üstesinden gelebilir. <u>Çalışma arkadaşları, eğitim politikaları</u> düşürebilir. Müdürün çalışmasıyla bunların üstesinden gelebileceğini düşünürüm.	üstesinden gelebileceğini düşünürüm.	gelebilecektir.
Öğretmen 10: <u>Eğitim politikaları, çalışma arkadaşları ve diğer görevliler, okulun bazı yetersizlikleri, yönetim eğitimi yetersizliği, okul-aile birliğinin olmayışı ya da yetersizliği, değerlendirmeyi yapan kişilerin yanlış olması</u> hepsi etkindir. Bunlar çok önemlidir. Yöneticilerin mutlaka eğitim yönetimi almaları gerekir. Kurslar açılıp bu yönde geliştirilmelidirler. Okul-aile birlikleri daha işlevsel olmalıdırlar. Yöneticilerin yetkileri artırılmalıdır. Öğretmen için ödül ve ceza olmalıdır, bu da motivasyonu artırır. Yöneticileri değerlendirip de onlara yetki verilir, okulda böylece daha etkili olurlar ödül ve cezada. Eğitim sisteminden kaynaklanan bozuluklar var, çok fazla siyasi partiden müdahale vardır. Bunlar çok önemlidir.	• eğitim politikaları • çalışma arkadaşları • okulun bazı yetersizlikleri • yönetim eğitimi yetersizliği • okul-aile birliğinin olmayışı ya da yetersizliği • Bunlar çok önemlidir.	Eğitime çok fazla siyasi müdahale olduğu için.
Öğretmen 11: <u>Eğitim politikaları, çalışma arkadaşları, yönetim eğitimi yetersizliği</u>, etkindir. Eğitim politikaları düşürür, müdürün çünkü uymak zorunda olduğu bir eğitim politikası vardır. Çalışma arkadaşları ile aile gibi olduğundan performansını düşürür. Bu iş ilişkisinden çıkar. Yönetim eğitimi çok önemlidir.	• eğitim politikaları • çalışma arkadaşları • yönetim eğitimi yetersizliği • Eğitim politikaları düşürür, müdürün çünkü uymak zorunda olduğu bir eğitim politikası vardır. Çalışma arkadaşları ile aile gibi olduğundan performansını düşürür. Bu iş ilişkisinden çıkar. Yönetim eğitimi çok önemlidir.	Çalışma arkadaşları ile ilişkilerin, iş ilişkisinden çıkıp aile ilişkisine dönüştüğü için.
Öğretmen 12: <u>Çalışma arkadaşları, okulun bazı yetersizlikleri, yönetim eğitimi yetersizliği, okul-aile birliğinin olmayışı ya da yetersizliği</u> etkindir. Çalışma arkadaşları ile iletişimsizlik varsa okulda birtakım sorunlar olabilir. Eğer uyumluluk varsa her şey daha güzel ilerler. Okulun bazı yetersizlikleri müdürün performansını etkiler. Yönetim eğitimi yetersizliği önemlidir. Müdür olmak kolaydır ama iyi bir yönetici olmak zor. Dengeyi sağlamak en önemli	• çalışma arkadaşları • okulun bazı yetersizlikleri • yönetim eğitimi yetersizliği • okul-aile birliğinin olmayışı ya da yetersizliği • Tümü de müdürün çalışmasını etkiler.	Tüm bunlar müdürün çalışmasını etkilediği için.

görevidir. Okul-aile birliğinin olmayışı ya da yetersizliği bir bakıma etkilidir. Tümü de müdürün çalışmasını etkiler.		
--	--	--

4.8 Görüşmenin 8. Sorusuna Yönelik İlkokul Denetmenleri, Yöneticileri ve Öğretmenleri Aracılığıyla Ortaya Çıkan Bulgular

- SORU 8: Sizce ilkokul inin performanslarını değerlendirmede dikkate alınması gereken yaklaşımlar neler olmalıdır? Neden?

Tablo 4.8. 1: Araştırmaya Katılan Denetmenlere Yönelik Bulgular

Denetmen 1: <u>Eğitim durumu, tecrübesi, başarı durumu, liderlik özellikleri, yabancı dil bilgisi, teknoloji kullanımı, eğitim ile ilgili ilgilendiği yenilikler, yayınlar</u> dikkate alınmalıdır. Hepsisi de çok önemlidir.	• Eğitim durumu • Tecrübesi • Başarı durumu • Liderlik özellikleri • Yabancı dil bilgisi • Bilgi iletişim becerisini kullanmasına(bilgisayar vb.) • Eğitim ile ilgili ilgilendiği yenilikler, yayınlar • Hepsisi de bunların değerlendirmede çok önemlidir.	Değerlendirmede önemli oldukları için.
Denetmen 2: <u>Verimli oluşuna, yönetim becerisine, mevzuatı uygulayışına, motivasyon edişine, karara katma durumuna, kendini geliştirip geliştirmediğine, lisanına (İngilizce), eğitimine devam edip etmediğine</u> bakmalı. Tüm bunlar müdürün performansını ortaya çıkarır.	• Verimli oluşuna • Yönetim becerisine • Mevzuatı uygulayışına • Motivasyonu sağlamasına • Karara katma durumuna • Kendini geliştirip geliştirmediğine, • Yabancı dil bilgisine • Tüm bunlar müdürün performansını ortaya çıkarır.	Müdürün performansını ortaya çıkardığı için.
Denetmen 3: <u>Okul müdürü gönüllü olmalı, hizmetiçi katılımına, kendisine gelişim sağlayacak seminere katılımına</u> ve gönüllü olmasına bakılmalıdır. <u>Bilgisayar ve yabancı dil bilgisi</u> olmalı, kendisini geliştirmesi için tüm gayretleri görünür biçimde yapmalı.	• Yöneticinin katıldığı hizmet içi kurslar/seminerler • Gönüllü oluşuna • Yabancı dil bilgisine • Bilgi iletişim becerisini kullanmasına(bilgisayar vb.) • Yöneticinin performansını geliştirmek için tüm bunları yapmalıdır. Değerlendirme esnasında da bu ölçütlere bakılmalıdır.	Yöneticinin performansını geliştirmek

		için.
Denetmen 4: <u>Yeniliklere ayak uydurabilmeli,</u> ilerlemeli. <u>Çağdaş tüm yenilikleri takip eder</u> bir yapıda olmalı. Eksikliklerini, geliştirmesi gereken yönlerine katkı sağlamasına, <u>hizmetiçi kurslara katılmada</u> isteklilik ve düzenlemesine bakılmalıdır. <u>Yabancı dil ve bilgisayar</u> bilmezse bunu geliştirmeli. Müdür bu ölçütlere uyduğu takdirde performansını artırır.	• Yeniliklere açık olmasına • Yöneticinin katıldığı hizmet içi kurslar • Yabancı dil bilgisine • Bilgi iletişim becerisini kullanmasına(bilgisayar vb.) • Müdür bu ölçütlere uyduğu takdirde performansını artırır.	Performansını artırmak için.
Denetmen 5: <u>Kendi ile barışık, öğretmeni ile iyi ilişki içinde olan, liderlik, kendini geliştiren, sosyal ve takım ruhu olan, bilgisayar, internet, yabancı dil bilgisine</u> bakılmalıdır. Tüm bunlar dinamik bir eğitim sürecinin ilerlemesi için okul müdüründe olmalıdır.	• Kendi ile barışık, • Öğretmeni ile iyi ilişki içinde olan • Liderlik • Kendini geliştiren • Sosyal ve takım ruhu olan • Yabancı dil bilgisine • Bilgi iletişim becerisini kullanmasına(bilgisayar vb.) • Tüm bunlar dinamik bir eğitim sürecinin ilerlemesi için okul müdüründe olmalıdır.	Eğitim sürecini ilerlemesi için.
Denetmen 6: Yöneticinin katıldığı <u>hizmet içi kurslar, yabancı dil bilgisi, alanı ile ilgili aldığı ödüller, yöneticinin yaptığı bilimsel yayınlar, yöneticinin katıldığı bilimsel yayınlar</u> önemlidir. Ayrıca <u>öğrenci başarısı</u> önemlidir. Bir müdür okulun sisteminden anlaşılır. Değerlendirme, denetim aşağıdan yukarıya doğrudur. Öğrenci başarısı bu nedenle önemlidir.	• Yöneticinin katıldığı hizmet içi kurslar • Yabancı dil bilgisi • Alanı ile ilgili aldığı ödüller • Yöneticinin yaptığı bilimsel yayınlar • Yöneticinin katıldığı bilimsel yayınlar • Öğrenci başarısı • Bir müdür okulun sisteminden anlaşılır. Değerlendirme, denetim aşağıdan yukarıya doğrudur. Öğrenci başarısı bu nedenle önemlidir.	Okulun gelişimi için.

Tablo 4.8. 2: Araştırmaya Katılan Yöneticilere Yönelik Bulgular

Müdür 1: Yöneticinin katıldığı <u>hizmet içi kurslar</u>, önemlidir. Yöneticinin gelişimi için bu gereklidir.	• Yöneticinin katıldığı hizmet içi kurslar • Yöneticinin gelişimi için bu gereklidir.	Yöneticinin gelişimi için.
Müdür 2: Yöneticinin <u>okulunu geliştirme düzeyine, öğrenci başarısına</u>	• Okulunu geliştirme düzeyine • Öğrenci başarısına • Yöneticinin katıldığı hizmet içi kurslara katılması onun başarılı	Çalıştığı kurumu ileriye taşıyıp taşımadığını

bakılmalıdır. Yöneticinin katıldığı hizmet içi kurslara katılması onun başarılı olduğu anlamına gelmez. Yönetici çalıştığı kurumu nereden aldı ve nereye götürdü önemlidir.	olduğu anlamına gelmez. Yönetici çalıştığı kurumu nereden aldı ve nereye götürdü önemlidir.	görmek için.
Müdür 3: Yöneticinin katıldığı <u>hizmet içi kurslar</u>, <u>yabancı dil bilgisi</u>, <u>alanı ile ilgili aldığı ödüller</u>, <u>yöneticinin yaptığı bilimsel yayınlar</u>, <u>yöneticinin katıldığı bilimsel yayınlar</u> önemlidir. Hizmetiçi kurslar önemli, gelişmeleri takip etmeli, eğitim gelişen bir süreçtir o nedenle yenilikler takip edilmeli.	• Yöneticinin katıldığı hizmet içi kurslar • Yabancı dil bilgisi • Alanı ile ilgili aldığı ödüller • Yöneticinin yaptığı bilimsel yayınlar • Yöneticinin katıldığı bilimsel yayınlar • Hizmetiçi kurslar önemli, gelişmeleri takip etmeli, eğitim gelişen bir süreçtir o nedenle yenilikler takip edilmeli.	Eğitimin yeniliklerini yakalayabilmek için.
Müdür 4: Yöneticinin katıldığı <u>hizmet içi kurslar</u>, <u>yabancı dil bilgisi</u>, <u>alanı ile ilgili aldığı ödüller</u>, <u>yöneticinin yaptığı bilimsel yayınlar</u>, <u>yöneticinin katıldığı bilimsel yayınlar</u> önemlidir. Bunlar müdürün mesleği ile olan ilgisini göstermektedir. Performansına katkı sağlar.	• Yöneticinin katıldığı hizmet içi kurslar • Yabancı dil bilgisine • Alanı ile ilgili aldığı ödüller • Yöneticinin yaptığı bilimsel yayınlar • Yöneticinin katıldığı bilimsel yayınlar • Bunlar müdürün mesleği ile olan ilgisini göstermektedir.	Müdürün mesleği ile olan ilgisini görmek için.
Müdür 5: Yöneticinin katıldığı <u>hizmet içi kurslar</u>, <u>yabancı dil bilgisi</u>, <u>alanı ile ilgili aldığı ödüller</u>, <u>yöneticinin yaptığı bilimsel yayınlar</u>, <u>yöneticinin katıldığı bilimsel yayınlar</u> önemlidir. Eğitim ile ilgili gelişimler önemlidir.	• Yöneticinin katıldığı hizmet içi kurslar • Yabancı dil bilgisine • Alanı ile ilgili aldığı ödüller • Yöneticinin yaptığı bilimsel yayınlar • Yöneticinin katıldığı bilimsel yayınlar • Eğitim ile ilgili gelişimler önemlidir.	Eğitimin yeniliklerini yakalayabilmek için.
Müdür 6: Yöneticinin katıldığı <u>hizmet içi kurslar</u>, <u>alanı ile ilgili aldığı ödüller</u>, <u>yöneticinin yaptığı bilimsel yayınlar</u>, <u>yöneticinin katıldığı bilimsel yayınlar</u> önemlidir. <u>Yüksek lisansa bakılmalı</u>. Müdür mutlaka kendini geliştirmelidir.	• Yöneticinin katıldığı hizmet içi kurslar • Alanı ile ilgili aldığı ödüller • Yöneticinin yaptığı bilimsel yayınlar • Yöneticinin katıldığı bilimsel yayınlar • Yüksek lisansa • Müdür mutlaka kendini geliştirmelidir.	Müdürün kendini geliştirip geliştirmediğini görmek için.

Tablo 4.8. 3: Araştırmaya Katılan Öğretmenlere Yönelik Bulgular

Öğretmen 1: <u>Katıldığı hizmetiçi kurslar</u>, yabancı dil	• Katıldığı hizmetiçi kurslar • Kendi öğretmeninin görüşü • okul , öğrenci başarısı	
---	---	--

gereklidir ama illa ki iyi bir yönetici olması için yabancı dil bilmesi gerekmez. Ancak bilimsel yayınları takip ederse gereklidir. Ancak böyle yapan olduğunu da düşünmüyorum. <u>Kendi öğretmeninin görüşü ve okul, öğrenci başarısı</u> dikkate alınmalıdır. Hizmetiçi kurslar da amacına hizmet ediyorsa değerlendirmede bakılmalıdır. Hepsi de bunların değerlendirmede çok önemlidir.	Hepsi de bunların değerlendirilmede çok önemlidir.	Değerlendirmede önemli oldukları için.
Öğretmen 2: Tüm bu sayılanlara sahip bir müdür olmadığını düşünüyorum. Ancak sürekli kendini geliştiren bir müdürün performansı artı yönde artar. <u>Yabancı dil bilgisi</u> artı bir donanımdır. Ancak dikkate alınabilir. Tüm bunlar müdürün performansını ortaya çıkarır. <u>Katıldığı hizmetiçi kurslar</u> da dikkate alınmalıdır. <u>Alanı ile ilgili aldığı ödül</u> varsa tabii ki dikkate alınmalıdır. Tüm bunlar müdürün performansını ortaya çıkarır.	- Yabancı dil bilgisine - Katıldığı hizmetiçi kurslar - Alanı ile ilgili aldığı ödüller - Tüm bunlar müdürün performansını ortaya çıkarır.	Müdürün performansını ortaya çıkardığı için.
Öğretmen 3: Yöneticinin katıldığı <u>hizmet içi kurslar, yabancı dil bilgisi, alanı ile ilgili aldığı ödüller, yöneticinin yaptığı bilimsel yayınlar, yöneticinin katıldığı bilimsel yayınlar</u> dikkate alınmalıdır. Bunlara belli bir emek harcanıyor. Belli bir eğitimden geçerek ya da kendisi zaman ayırarak bilgisinin üzerine bir şeyler koyarak yaptığı işi olduğu için bence değerlendirilmesi gerekir. Ayrıca okulun <u>kazandığı başarıların</u> da müdürün etkisi vardır. Yöneticinin performansını geliştirmek için tüm bunları yapmalıdır. Değerlendirme esnasında da bu ölçütlere bakılmalıdır.	- Yöneticinin katıldığı hizmet içi kurslar/seminerler - Yabancı dil bilgisi - Alanı ile ilgili aldığı ödüller - Yöneticinin yaptığı bilimsel yayınlar - Yöneticinin katıldığı bilimsel yayınlar - Öğrenci başarısı - Okulun kazandığı başarılar - Yöneticinin performansını geliştirmek için tüm bunları yapmalıdır. Değerlendirme esnasında da bu ölçütlere bakılmalıdır.	Yöneticinin performansını geliştirmek için.
Öğretmen 4: Yöneticinin katıldığı <u>hizmet içi kurslar, alanı ile ilgili aldığı ödüller, yöneticinin yaptığı bilimsel yayınlar, yöneticinin katıldığı bilimsel yayınlar</u> dikkate alınmalıdır. Yabancı dil mutlaka olmazsa olmaz değildir. Müdür bu ölçütlere uyduğu takdirde performansını	- Yöneticinin katıldığı hizmet içi kurslar/seminerler - Alanı ile ilgili aldığı ödüller - Yöneticinin yaptığı bilimsel yayınlar - Yöneticinin katıldığı bilimsel yayınlar - Müdür bu ölçütlere uyduğu takdirde performansını artırır.	Yöneticinin performansını geliştirmek için.

arttırır.		
Öğretmen 5: Yöneticinin katıldığı <u>hizmet içi kurslar</u>, <u>alanı ile ilgili aldığı ödüller</u>, <u>yöneticinin yaptığı bilimsel yayınlar</u>, <u>yöneticinin katıldığı bilimsel yayınlar</u> dikkate alınmalıdır. Aldığı ödül yöneticinin ne kadar etkili olduğunu gösterir, bu ödülü boşuna almamıştır. Yaptığı bilimsel yayınlar onun ne kadar geniş fikirli olduğunu gösterir. Yabancı dil en az gereklidir.	• Yöneticinin katıldığı hizmet içi kurslar • Alanı ile ilgili aldığı ödüller • Yöneticinin yaptığı bilimsel yayınlar • Yöneticinin katıldığı bilimsel yayınlar • Aldığı ödül yöneticinin ne kadar etkili olduğunu gösterir, bu ödülü boşuna almamıştır. Yaptığı bilimsel yayınlar onun ne kadar geniş fikirli olduğunu gösterir.	Müdürün performansını ortaya çıkarmak için.
Öğretmen 6: Yöneticinin katıldığı <u>hizmet içi kurslar</u>, <u>yabancı dil bilgisi</u> önemlidir. Bence bir müdürün eğitim yönetimi konusunda bir bilgisi olmalı. Yöneticilik bambaşkadır. Eskiden bu eğitimi almıyorsa sonradan mutlaka almalıdır. Yabancı dil artık şart. Donanımlı olunması güzel olur.	• Yöneticinin katıldığı hizmet içi kurslar • Yabancı dil bilgisi • Müdürün eğitim yönetimi konusunda bir bilgisi olmalı. Donanımlı olunması güzel olur.	Eğitimin gelişmesi için.
Öğretmen 7: Yöneticinin katıldığı <u>hizmet içi kurslar</u>, <u>alanı ile ilgili aldığı ödüller</u> dikkate alınmalıdır. Bunları yapmışsa kendine bir şeyler katmıştır. Bunu nedenle dikkate alınmalıdır.	• Yöneticinin katıldığı hizmet içi kurslar • Alanı ile ilgili aldığı ödüller • Bunları yapmışsa kendine bir şeyler katmıştır. Bunu nedenle dikkate alınmalıdır.	Müdürün kendini geliştirmesi için.
Öğretmen 8: Yöneticinin katıldığı <u>hizmet içi kurslar</u>, <u>alanı ile ilgili aldığı ödüller</u>, <u>yöneticinin yaptığı bilimsel yayınlar</u>, <u>yöneticinin katıldığı bilimsel yayınlar</u> dikkate alınmalıdır. Kendisini geliştirmesi açısından hizmet içi kurslar önemlidir. Yabancı dil biliyorsa artıdır ama illa ki gerekmez.	• Yöneticinin katıldığı hizmet içi kurslar • Alanı ile ilgili aldığı ödüller • Yöneticinin yaptığı bilimsel yayınlar • Yöneticinin katıldığı bilimsel yayınlar • Kendisini geliştirmesi açısından bunlar önemlidir.	Müdürün kendini geliştirmesi için.
Öğretmen 9: Yöneticinin katıldığı <u>hizmet içi kurslar</u>, <u>alanı ile ilgili aldığı ödüller</u>, <u>yabancı dil bilgisi</u>, <u>yöneticinin yaptığı bilimsel yayınlar</u>, <u>yöneticinin katıldığı bilimsel yayınlar</u> dikkate alınmalıdır. Çünkü bir yöneticinin kendini geliştirmesi lazım. Eğitim gelişimseldir. Bunu yakalaması gerekir. Özellikle hizmetiçi kurslar	• Yöneticinin katıldığı hizmet içi kurslar • Alanı ile ilgili aldığı ödüller • Yöneticinin yaptığı bilimsel yayınlar • Yöneticinin katıldığı bilimsel yayınlar • Yabancı dil bilgisi • Çünkü bir yöneticinin kendini geliştirmesi lazım. Eğitim gelişimseldir.	Hem kendinin hem de eğitimin gelişmesi için.

kendini geliştirecektir. Diğerleri kendine bir artıdır.		
Öğretmen 10: Yöneticinin katıldığı <u>hizmet içi kurslar</u>, <u>alanı ile ilgili aldığı ödüller</u>, <u>yöneticinin yaptığı bilimsel yayınlar</u>, <u>yöneticinin katıldığı bilimsel yayınlar</u> dikkate alınmalıdır. Hepsi de yönetici için önemli artılardır.	• Yöneticinin katıldığı hizmet içi kurslar • Alanı ile ilgili aldığı ödüller • Yöneticinin yaptığı bilimsel yayınlar • Yöneticinin katıldığı bilimsel yayınlar • Hepsi de yönetici için önemli artılardır.	Yöneticiye artı değer kattıkları için.
Öğretmen 11: Yöneticinin katıldığı <u>hizmet içi kurslar</u>, <u>alanı ile ilgili aldığı ödüller</u>, <u>yöneticinin yaptığı bilimsel yayınlar</u>, <u>yöneticinin katıldığı bilimsel yayınlar</u> dikkate alınmalıdır. Hizmet içi kurslar, ödüller kendi gelişimi açısından çok önemlidir.	• Yöneticinin katıldığı hizmet içi kurslar • Alanı ile ilgili aldığı ödüller • Yöneticinin yaptığı bilimsel yayınlar • Yöneticinin katıldığı bilimsel yayınlar • Hizmet içi kurslar, ödüller kendini gelişimi açısından çok önemlidir.	Yöneticinin gelişimi için.
Öğretmen 12: Yöneticinin katıldığı <u>hizmet içi kurslar</u>, <u>yabancı dil</u>, <u>alanı ile ilgili aldığı ödüller</u>, <u>yöneticinin yaptığı bilimsel yayınlar</u>, <u>yöneticinin katıldığı bilimsel yayınlar</u> dikkate alınmalıdır. Gelişen dünyada insan kendini yenilemelidir. Yabancı dili bilmesi kendini geliştirmesi, araştırma yapması açısından önemlidir.	• Yöneticinin katıldığı hizmet içi kurslar • Yabancı dil bilgisi • Alanı ile ilgili aldığı ödüller • Yöneticinin yaptığı bilimsel yayınlar • Yöneticinin katıldığı bilimsel yayınlar • Gelişen dünyada insan kendini yenilemelidir.	Yöneticinin kendini geliştirmesi için.

4.9 Görüşmenin 9. Sorusuna Yönelik İlkokul Denetmenleri, Yöneticileri ve Öğretmenleri Aracılığıyla Ortaya Çıkan Bulgular

- SORU 9: Sizce ilkokul inin performanslarını değerlendirme sonuçlarından nasıl yararlanılmalıdır? Neden?

Tablo 4.9. 1: Araştırmaya Katılan Denetmenlere Yönelik Bulgular

Denetmen 1:	• Hizmet içi eğitimi saptamada • Müdür alımı kriterlerini belirlemede • Belli bir sınırın üzerinde ise ödül, altında ise eksiklikleri gidermede	Performansın daha etkili
<u>Hizmet içi eğitimi saptamada</u> , <u>müdür alımı kriterlerini belirlemede</u> , <u>belli bir sınırın üzerinde ise ödül</u> , <u>altında ise</u>		

<u>eksiklikleri gidermede önlemler</u> alınmalı. Performansın daha etkili olabilmesi için önemlidir.	• önlemler alınmasında • Performansın daha etkili olabilmesi için önemlidir.	olabilmesi için.
Denetmen 2: Performansı iyi olanı <u>teşekkür belgesi</u> ile onure etmek önemli. Eğer belli eksiklikleri varsa <u>planlı bir hizmetiçi eğitim</u> verilmeli, <u>bir şans verilmeli, bu süre zarfında olmuyorsa o zaman görevine son verilmeli.</u> İlkokul için yetiştirilmesi ile ilgili bir eğitim verilmediğinden görevine son vermek yerine geliştirilmesine izin vermek gerekir.	• Belli bir sınırın üzerinde ise ödül, altında ise eksiklikleri gidermede önlemler alınmasında • İlkokul için yetiştirilmesi ile ilgili bir eğitim verilmediğinden görevine son vermek yerine geliştirilmesine izin vermek gerekir.	Müdürü kazanmak için.
Denetmen 3: Ödül olması açısından sıkıntı var. Eğer tarafsız olarak 10 kişiden oluşmuş bir kurul varsa <u>ödül</u> olabilir. <u>Bazı kriterlerle objektif bir ölçüm</u> olabilir. <u>Rotasyon</u> olabilir; iyi bir okulda gösterdiği performansla eksikleri fazla olan bir okulda gösterdiği performansın ne olacağına bakılmalı. <u>Performansı kötü olan müdürü kazanma yoluna</u> gidilmeli, dikkate alınmalı, düşünme yoluna gidilmeli ve sonunda da bir yaptırım olmalı.	• Bazı kriterlerle objektif bir ödüllendirme • Rotasyon • Performansı kötü olan müdürü kazanma yoluna gidilmeli • Objektif bir değerlendirmeden çıkacak sonuç performansın ortaya konması açısından çok önemlidir.	Müdürü kazanmak için.
Denetmen 4: <u>Ödüllendirme</u> önemli, çalışan kişiyi ödüllendirme olmalı. Örnek olana <u>mevki yükselmesi, nakil, ücret, yurtdışı görevlendirmesi ve derece/kademe ilerlemesi</u> olabilir. <u>Performansı kötü olan biri uyarılmalı ve sürekli takip</u> edilmelidir. Performansın daha etkili olabilmesi için tüm bunlar önemlidir.	• Derece/kademe ilerlemesinde • Mevkii yükselmesinde • Ödüllendirmede • Yurt dışı görevlendirmelerde • Nakillerde • Performansı kötü olan biri uyarılmalı ve sürekli takip • Performansın daha etkili olabilmesi için tüm bunlar önemlidir.	Performansın daha etkili olabilmesi için.
Denetmen 5: <u>Öncelikle performansını idareci ile paylaşmalı, olumlu yönlerini dışarıya</u> çıkarmalı. Performansı kötü olan biri için yaptırımlar yasada var ama uygulanmaz. Kadrolanma aşamasında 1	• Olumlu yönlerinin yöneticiye söylenmesi • Performansı düşükse ikaz yoluyla uyarma • Performansın daha etkili olabilmesi için tüm bunlar önemlidir.	Performansın daha etkili olabilmesi için.

yıl ertelenebilir, <u>ikaz yoluyla uyarılır</u> ancak görevine son verilmez. Performansın daha etkili olabilmesi için tüm bunlar önemlidir.		
Denetmen 6: <u>Derece/kademe ilerlemesinde, mevkii yükselmesinde, ücretle ödüllendirmede, yurt dışı görevlendirmelerde, nakillerde, görevlerine devam edip etmeme kararında</u> uygulanabilir. Ödüller belge niteliğinde olabilir. Performansı düşük ise konuşulmalı, bir şans verilmeli, en son cezaya gidilmeli. <u>Öncelikle kazanmaya çalışılmalı</u> çünkü motivasyon bozulabilir.	• Derece/kademe ilerlemesinde • Mevkii yükselmesinde • Ücretle ödüllendirmede • Yurt dışı görevlendirmelerde • Nakillerde • Görevlerine devam edip etmeme kararında • Performansı düşük ise konuşulmalı, bir şans verilmeli, en son cezaya gidilmeli. Öncelikle kazanmaya çalışılmalı çünkü motivasyon bozulabilir.	Motivasyonun bozulmaması için.

Tablo 4.9. 2: Araştırmaya Katılan Yöneticilere Yönelik Bulgular

Müdür 1: <u>Derece/kademe ilerlemesinde, ödüllendirmede, uygulanabilir.</u> Mutlaka ödül ve ceza olmalıdır. Performansı iyi olmayan biri uyarılmalı ve yönlendirilmelidir. Ona yardım etmek, rehberlik etmek gerekir.	• Derece/kademe ilerlemesinde • Mutlaka ödül ve ceza olmalıdır. Performansı iyi olmayan biri uyarılmalı ve yönlendirilmelidir. Ona yardım etmek, rehberlik etmek gerekir.	Müdürü kazanmak için.
Müdür 2: Yönetici böyle bir beklenti içerisinde girmemelidir, önemli olan kendisinin iç huzurudur. Ben bugün neleri başardım diye kendine sormalı, aldığı cevaplar olumlu ise o zaman iç huzuru vardır. Motivasyon açısından <u>derece/kademe ilerlemesinde, mevkii yükselmesinde, ücretle ödüllendirmede, yurt dışı görevlendirmelerde, nakillerde, görevlerine devam edip etmeme kararında</u> uygulanabilir. En azından diğer yöneticilere de teşvik olur. Müdür bilmesi gerekir ki performansı iyi değilse bir yaptırım olacaktır.	• Derece/kademe ilerlemesinde • Mevkii yükselmesinde • Ücretle ödüllendirmede • Yurt dışı görevlendirmelerde • Nakillerde • Görevlerine devam edip etmeme kararında • En azından diğer yöneticilere de teşvik olur. Müdür bilmesi gerekir ki performansı iyi değilse bir yaptırım olacaktır.	Diğer yöneticilere teşvik olması için.
Müdür 3: <u>Derece/kademe ilerlemesinde, mevkii yükselmesinde, ücretle ödüllendirmede, yurt dışı görevlendirmelerde, nakillerde,</u>	• Derece/kademe ilerlemesinde • Mevkii yükselmesinde • Ücretle ödüllendirmede • Yurt dışı görevlendirmelerde • Nakillerde • Görevlerine devam edip etmeme	

<u>görevlerine devam edip etmeme kararında</u> uygulanabilir. Ceza niteliğinde uyarma olmalıdır. Performansı iyi olanı hizmetiçi kursa gönderme , kısa tatile gönderme olabilir. Başarılı müdüre bir kolaylık sağlanırsa diğer yöneticilere de teşvik gelecektir. Başarısız müdürün de kademe ilerlemesi durdurulabilir, nakli geciktirilebilir.	kararında • Ceza niteliğinde uyarma olmalıdır. Performansı iyi olanı hizmetiçi kursa gönderme , kısa tatile gönderme olabilir. Başarılı müdüre bir kolaylık sağlanırsa diğer yöneticilere de teşvik gelecektir. Başarısız müdürün de kademe ilerlemesi durdurulabilir, nakli geciktirilebilir.	Diğer yöneticilere teşvik olması için.
Müdür 4: <u>Derece/kademe ilerlemesinde, mevkii yükselmesinde, ücretle ödüllendirmede, yurt dışı görevlendirmelerde, nakillerde, görevlerine devam edip etmeme kararında</u> uygulanabilir. Bu ödüller sağlanırsa büyük bir motivasyon olur. Performansı iyi olmayan biri için sorgulanmalı, kökenine inilmeli, neden kötüdür diye, performansını iletirmek için ona yardımcı olunmalı.	• Derece/kademe ilerlemesinde • Mevkii yükselmesinde • Ödüllendirmede • Yurt dışı görevlendirmelerde • Nakillerde • Görevlerine devam edip etmeme kararında • Performansın iyileştirilmesi için araştırılmalı ve ona yol gösterilmeli • Bu ödüller sağlanırsa büyük bir motivasyon olur.	Motivasyonun sağlanması için.
Müdür 5: <u>Performansı iyi değilse muhakkak söylenmeli ki, bu yönde kendini geliştirmelisin diye. Niyeti varsa yukarıya çekilecek, eğer yoksa görevden alınsın. Derece/kademe ilerlemesinde, yurt dışı görevlendirmelerde, nakillerde, görevlerine devam edip etmeme kararında</u> uygulanabilir. Gayretli olan daha da geliştirilsin. Performansın daha etkili olabilmesi için tüm bunlar önemlidir.	• Derece/kademe ilerlemesinde • Yurt dışı görevlendirmelerde • Nakillerde • Görevlerine devam edip etmeme kararında • Gayretli olan daha da geliştirilsin. erformansın daha etkili olabilmesi için tüm bunlar önemlidir.	Performansın daha etkili olabilmesi için.
Müdür 6: <u>Derece/kademe ilerlemesinde, mevkii yükselmesinde, ödüllendirmede, yurt dışı görevlendirmelerde, görevlerine devam edip etmeme kararında</u> uygulanabilir. Ödüller belge niteliğinde olabilir. Performansı düşük ise kademe ilerlemesinin duracağını bilmelidir.	• Derece/kademe ilerlemesinde • Mevkii yükselmesinde • Ödüllendirmede • Yurt dışı görevlendirmelerde • Görevlerine devam edip etmeme kararında • Ödüller belge niteliğinde olabilir. Performansı düşük ise kademe ilerlemesinin duracağını bilmelidir.	

--	--	--

Tablo 4.9. 3: Araştırmaya Katılan Öğretmenlere Yönelik Bulgular

Öğretmen 1: <u>Kişinin kendisini değerlendirmesi</u> açısından kullanılabilir. <u>Eksik yönlerini gidermesi</u> açısından. Adaletli bir değerlendirme olsun ki herkes buna inansın ve <u>yurtdışı görevlendirme ve ücretle ödüllendirme</u> olsun. Performansın daha etkili olabilmesi için önemlidir.	• Yurt dışı görevlendirmede • ödüllendirme • Performansın daha etkili olabilmesi için önemlidir.	Performansın daha etkili olması için.
Öğretmen 2: Görevine devam edip etmeme kararı uygulanmaz. Performansı iyi olan müdüre <u>nakil</u> olarak ödül verilebilir. Diğer i de motive etmesi açısından önemlidir. <u>Yurt dışı görevlendirmede</u> kullanılabilir. <u>Derece/kademe ilerlemesinde ve mevkii yükselmesinde</u> de olabilir. Performansı kötü olan bir müdüre telkin yoluyla kurslar önerilebilir, zorlanabilir.	• Derece/kademe ilerlemesinde • Mevkii yükselmesinde • Ödüllendirmede • Yurt dışı görevlendirmelerde • Nakillerde • Kurslara yönlendirme • Tüm bunlar diğer i de motive etmesi açısından önemlidir.	Diğer de motive etmesi için.
Öğretmen 3: Tüm bunlar kullanılabilir. <u>Derece/kademe ilerlemesinde, mevkii yükselmesinde, ücretle ödüllendirmede, yurt dışı görevlendirmelerde, nakillerde</u> kullanılabilir. Performansı iyi olmayan müdürün nakillerde, baremiçi artışı, mevkii yükselmesini bir durdurma olabilir. İyi ise mutlaka ödül olsun. Performansın daha etkili olabilmesi için tüm bunlar önemlidir.	• Derece/kademe ilerlemesinde • Mevkii yükselmesinde • Ücretle ödüllendirmede • Yurt dışı görevlendirmelerde • Nakillerde • Nakillerde, baremiçi artışı, mevkii yükselmesini durdurma • Performansın daha etkili olabilmesi için tüm bunlar önemlidir.	Performansın daha etkili olması için.
Öğretmen 4: Müdürün performansı iyi ise denetmen olabilir yani <u>mevkii yükselmesi</u> açısından. Yabancı dili ve performansı	• Mevkii yükselmesinde • Ödüllendirmede • Yurt dışı görevlendirmelerde • Uyarılma yaptırımı • Performansın daha etkili	Performansın daha etkili olması için.

iyi olan bir müdür yurt dışı görevlendirmeye gönderilebilir. Bakanlığın düzenleyeceği bir törenle belge verilerek onure edilmeleri sağlanabilir. Diğer yöneticilere güdüleyici bir etki olur. Kötü olan performans için uyarılma yaptırımı uygulanabilir. Denetmenler tarafından mevzuata uygun olarak uyarılması ya da yol göstererek yardım etmesi gerekir. Performansın daha etkili olabilmesi için tüm bunlar önemlidir.	olabilmesi için tüm bunlar önemlidir.	
Öğretmen 5: <u>Mevkii yükselmesinde, ücretle ödüllendirmede, nakillerde</u> kullanılabilir. Performansı iyi olmayan müdür için nakil, sürekli rotasyon olabilir. Göreve devam edip etmeme kararı çok ağırdır. <u>İzin</u> gibi bir ödüllendirme olabilir. Performansın daha etkili olabilmesi için tüm bunlar önemlidir.	• Mevkii yükselmesinde • Ücretle ödüllendirmede • Nakillerde • İzin verilmesi • Rotasyon • Performansın daha etkili olabilmesi için tüm bunlar önemlidir.	Performansın daha etkili olması için.
Öğretmen 6: <u>Derece/kademe ilerlemesinde, mevkii yükselmesinde, ücretle ödüllendirmede, yurt dışı görevlendirmelerde, nakillerde, görevlerine devam edip etmeme kararında</u> uygulanabilir. Mutlaka ödül olmalı. Derece/kademe ilerlemesi, mevkii yükselmesi kalıcı bir ödül olur. Performansı iyi olmayan bir müdürü eğitmek lazım.	• Derece/kademe ilerlemesinde • Mevkii yükselmesinde • Ücretle ödüllendirmede • Yurt dışı görevlendirmelerde • Kursa gönderme • Nakillerde • Mutlaka ödül olmalı. Derece/kademe ilerlemesi, mevkii yükselmesi kalıcı bir ödül olur. Performansı iyi olmayan bir müdürü eğitmek lazım.	Performansın daha etkili olması için.
Öğretmen 7: <u>Derece/kademe ilerlemesinde, okulun ödüllendirilmesi</u> olmalıdır. Müdür bir başarı elde ettiyse öğretmeni, velisi, öğrencisiyle başarmıştır. Performansı iyi olmayan bir müdüre ihtar verilebilir. Uyarılıp düzeltilmesi yönünde yönlendirilsin.	• Derece/kademe ilerlemesinde • Okulun ödüllendirilmesi • Uyarma yaptırımı • Müdür bir başarı elde ettiyse öğretmeni, velisi, öğrencisiyle başarmıştır.	Performansın daha etkili olması için.
Öğretmen 8: <u>Mevkii yükselmesinde, ücretle ödüllendirmede, yurt dışı görevlendirmelerde</u> uygulanabilir. Bunlar şevk açısından önemlidir. Performansı iyi olmayan bir müdüre	• Mevkii yükselmesinde • Ücretle ödüllendirmede • Yurt dışı görevlendirmelerde • Uyarma yaptırımı • Bunlar şevk açısından önemlidir. Performansı iyi olmayan bir müdüre uyarılma verilir, eksik yönleri söylenir ve tekrar	Motivasyon için.

uyarılma verilir, eksik yönleri söylenir ve tekrar değerlendirilir.	değerlendirilir.	
Öğretmen 9: Çalışanın bir ödülü olması gerekir. Teşvik açısından. İnsanlar belli bir noktada artık takdir görmek ister. Ama eğer görmüyorsa motivasyonu düşer. Derece/kademe ilerlemesinde, mevkii yükselmesinde, yurt dışı görevlendirmelerde, nakillerde uygulanabilir. Performansı iyi olmayan bir müdürü geliştirme yönüne gidilebilir. ona öncelikle söylenmeli ve ne yönü eksikse kurslar düzenlenir. O yönde geliştirilir.	• Mevkii yükselmesinde • Nakillerde • Yurt dışı görevlendirmelerde • Derece/kademe ilerlemesinde • Geliştirilmeli • Çalışanın bir ödülü olması gerekir. Teşvik açısından. İnsanlar belli bir noktada artık takdir görmek ister. Ama eğer görmüyorsa motivasyonu düşer.	Teşvik için.
Öğretmen 10: <u>Rotasyon</u> uygulanabilir. Yerinin değiştirilmesi olabilir ve başka bir okula gidip performansını orada göstermesi gibi.	• Rotasyon uygulamasında • Yerinin değiştirilmesi olabilir ve başka bir okula gidip performansını orada göstermesi gibi.	
Öğretmen 11: Derece/kademe ilerlemesinde, mevkii yükselmesinde, yurt dışı görevlendirmelerde, nakillerde, görevlerine devam edip etmeme kararında uygulanabilir. Özellikle görevlerine devam edip etmeme kararı uygulanmalı, sık sık denetlenir, hiçbir ilerleme yoksa bu olmalı. Derece/kademe ilerlemesinde, mevkii yükselmesinde, yurt dışı görevlendirmelerde, nakillerde diğer yöneticilere teşvik olur. Aksi olursa iş yapacak müdür iş yapmaktan da vazgeçer. Hiçbir ödül, ceza yoksa niye uğraşayım der.	• Mevkii yükselmesinde • Nakillerde • Yurt dışı görevlendirmelerde • Derece/kademe ilerlemesinde • Görevlerine devam edip etmeme kararında • Özellikle görevlerine devam edip etmeme kararı uygulanmalı, sık sık denetlenir, hiçbir ilerleme yoksa bu olmalı. Derece/kademe ilerlemesinde, mevkii yükselmesinde, yurt dışı görevlendirmelerde, nakillerde diğer yöneticilere teşvik olur.	Yöneticilere teşvik olması için.
Öğretmen 12: Derece/kademe ilerlemesinde, mevkii yükselmesinde, yurt dışı görevlendirmelerde, nakillerde uygulanabilir. İyi performansla sahip müdürün derece/kademe ilerlemesi ve mevkisi yürütülür diğer yöneticilere teşvik olur, iyi olmayan için ise durdurulabilir. Performansı iyi olmayan için nakli durdurulabilir veya daha uzak bir yere gönderilebilir.	• Mevkii yükselmesinde • Nakillerde • Yurt dışı görevlendirmelerde • Derece/kademe ilerlemesinde • İyi performansla sahip müdürün derece/kademe ilerlemesi ve mevkisi yürütülür, iyi olmayan için ise durdurulabilir. Performansı iyi olmayan için nakli durdurulabilir veya daha uzak bir yere gönderilebilir.	Yöneticilere teşvik

		olması için.
--	--	--------------

4.10 Görüşmenin 10. Sorusuna Yönelik İlkokul Denetmenleri, Yöneticileri ve Öğretmenleri Aracılığıyla Ortaya Çıkan Bulgular

- SORU 10: İlkokul inin performanslarının geliştirilmesi yönünde ne gibi öneriler getirirsiniz?

Tablo 4.10. 1: Araştırmaya Katılan Denetmenlere Yönelik Bulgular

Denetmen 1: Yöneticiler sorumluluğunun farkına varıp <u>okullarını sahiplenmelidirler</u> . Müdürün her koşulda ve ortamda yapması gerekenler mutlaka olmalıdır. <u>Her öğrenciyi ve çalışanını sürekli geliştirmelidir</u> . Eksiklik ne ise o doğrultuda <u>hizmetiçi eğitim düzenlenmelidir</u> . Hizmetiçi eğitime katıldığı saatlere bakarak onun performansı için artı puan eklenmeli. Yöneticinin performansının geliştirilmesinde bakanlığın desteği de olmalıdır.	• Hizmetiçi eğitim düzenlenmelidir. • Bakanlığın desteği de olmalıdır. • Hizmetiçi eğitime katıldığı saatlere bakılıp artı puan verilebilir.
Denetmen 2: Yöneticilerin performanslarını geliştirme konusunda <u>performans değerlendirme formu</u> geliştirilmelidir. <u>Destekleyici bir hizmetiçi eğitim</u> olmalı, <u>sürekli performansı izlenmeli gözlenmeli ve geliştirilmesi için kanıt gösterip üzerinde durulmalıdır</u> .	• Performans değerlendirme formu geliştirilmelidir. • Hizmetiçi eğitim olmalı. • Sürekli performansı izlenmeli gözlenmeli ve geliştirilmesi için kanıt gösterip üzerinde durulmalıdır.
Denetmen 3: Yöneticinin <u>yabancı dili, bilgisayar ve internet bilgisi</u> iyi değilse <u>geliştirmeli</u> . <u>Hizmetiçi kurslara severek katılmalı</u> . Çalışma arkadaşları, öğrenciler, veliler ile <u>ilişkileri iyi olmalı</u> . Ayrıca sivil toplum örgütleri de <u>ilişkileri iyi olmalı</u> . <u>Adaletli ve eşit bir biçimde öğretmenlerine davranmalı</u> . <u>Eğitim etkinliklerine kendi de katılmalı</u> ki motivasyon da böylece gelişsin.	• Yabancı dili, bilgisayar ve internet bilgisi geliştirilmeli. • Hizmetiçi kurslara katılmalı. • Çalışma arkadaşları, öğrenciler, veliler ile ilişkileri iyi olmalı. Ayrıca sivil toplum örgütleri de ilişkileri iyi olmalı. • Adaletli ve eşit bir biçimde öğretmenlerine davranmalı. • Eğitim etkinliklerine kendi de katılmalı ki motivasyon da böylece gelişsin.
Denetmen 4: Performansın geliştirilmesi için <u>vizyon</u> oluşturup, planlama ile yürütülmesini sağlamalıdır. Katılımcı bir idareci olup <u>takım ruhuna inanmalı</u> ve başarısını bu yönde ilerletmelidir. <u>Yenilikçi, adaletli, bilimsel çalışmaları örnek alan bir müdür olmalıdır</u> .	• Vizyon oluşturup, planlama ile yürütülmesini sağlamalıdır.
Denetmen 5: Yöneticiler <u>lider ve örnek olduklarını</u> bilmelidirler. <u>Öğretmenleri ile iyi ilişkiler kurmalıdırlar</u> . Tüm çalışanları ile hademe de dahil <u>takım ruhu</u> olmalıdır.	• Tüm çalışanları ile hademe de dahil takım ruhu olmalıdır.
Denetmen 6: Yönetici ile bakanlık arasında <u>güven</u> olmalıdır. Değer verme, saygı ve anlayış düzeyleri yprandı. Bakanlık,	• Bakanlık, güven duyulan, maddi ve manevi katkı, eşit katkı yapan olmalı. • fiziki yapıya değil eğitime çekilmelidirler.

güven duyulan, <u>maddi ve manevi katkı</u> , <u>eşit katkı</u> yapan olmalı. fiziki yapıya değil <u>eğitime</u> çekilmelidirler. Müdüre eksiklikleri sorulmalı, bu sayede <u>motivasyonu</u> da artacaktır.	Müdüre eksiklikleri sorulmalı, bu sayede motivasyonu da artacaktır.
--	---

Tablo 4.10. 2: Araştırmaya Katılan Yöneticilere Yönelik Bulgular

Müdür 1: <u>Hizmetiçi kurslar olmalıdır. Yetersizlik görülen yerlere rehberlik hizmetleri verilebilir.</u>	- Hizmetiçi kurslar olmalı. - Yetersizlik görülen yerlere rehberlik hizmetleri verilebilir.
Müdür 2: Yöneticilerin performanslarını geliştirme konusunda <u>in iyi olanlarının değerli olduğunu gösterebilmektedir.</u> Üst ce desteklenmiyorsa nasıl olsa bişey olmaz, anlayışı ortadan kalkmalı. Bu olursa motivasyon düşer. Dayanışma ve işbirliği içinde bu değerlendirme yapılmalıdır. Ödülve ceza ile her şey halledilir.	e ödül ve ceza olmalı.
Müdür 3: <u>Yöneticiler aldıkları kararlarda daireyi yanlarında hissetmeli. Yöneticilere daha fazla yetki verilmeli.</u>	- Yöneticiler aldıkları kararlarda daireyi yanlarında hissetmeli. - Yöneticilere daha fazla yetki verilmeli.
Müdür 4: Bizlerin hedeflerine varmamızı engelleyen en önemli faktörlerden bir öğretmenlerdir. <u>Okul kadrolarımızı kendimizin oluşturulması fırsatı bize yaratılırsa eminim ki çok daha iyi noktaya geliriz.</u> Okuldaki olumsuz örnek olanları gönderme şansımız olmalıdır.	Okul kadrolarımızı kendimizin oluşturulması fırsatı yaratılırsa eminim ki çok daha iyi noktaya gelinir.
Müdür 5: Sadece dinleyerek kurslar olmasın, <u>gözlemlere göndersinler bizi.</u> Yurt dışı gözlemler. <u>Okulların kendine ait bütçeleri olsun.</u> Devletin kontrolunda olsun.	Okulların kendine ait bir bütçeleri olmalı
Müdür 6: <u>Performans değerlendirmeler</u> başlasın. Eğer arada eksiklikler varsa <u>hizmetiçi kurslarla</u> bu giderilmelidir. Olumlu performans gösterenlere <u>belge ile ödüllendirmeli.</u>	- Performans değerlendirme olmalı - Hizmetiçi kurslar olmalı. - Belge ile ödüllendirmeler olmalı.

Tablo 4.10. 3: Araştırmaya Katılan Öğretmenlere Yönelik Bulgular

Öğretmen 1: <u>teknolojiden faydalanmaya çalışmalıdır. Öğrencileri ile öğretmenlerini daha iyi tanımaya çalışmalıdır. Gerektiğinde sınıfa girip da öğrencilerin durumlarını kendinin de görebilmesi gerekir.</u>	teknolojiden faydalanmaya çalışmalıdır.
Öğretmen 2: Performansı yüksek yöneticiler istiyorsak <u>eğitim yönetimi almış</u> olanları seçmek gerekir. Bir sınavla bağlı kalmamalı. Siyasilerin bu işe burnunu soktuğunu görüyoruz. Eğer tanıdığı varsa bir mevki veriliyor, aslında müdürün saygınlığını da zedeler. Eğitim bakanlığı, öğretmen akademisi ile birlikte bir eğitim yöneticisi geliştirme programı açılmalıdır. Buradan çıkan kişilerle performansın geliştirileceği bellidir. Bu hem eğitim kalitesini artırır hem de eğitim kadrolarının daha uyumlu çalışmasına yol açar. Ayrıca eğitim inin saygınlığını da artırır.	Eğitim yönetimi düzenlenmelidir.

Öğretmen 3: Yöneticinin hizmetiçi kurslara katılmalı. Bilgi her yıl değişmektedir, kesin doğru bilgi yoktur. Buna bağlı olarak gerek gerekse öğretmenler mutlaka kendilerini geliştirmelidirler.	Hizmet içi kurslara katılmalıdırlar.
Öğretmen 4: Bakanlığın idarecilere hizmetiçi kurslar düzenlemelidir. Yine bakanlığın okullara ayırdığı katkı daha çok olmalıdır. Bu anlamda yöneticilerin daha çok iş yapmasına olanak sağlayacaktır.	- Hizmet içi kurslar düzenlenmelidir. - Bakanlığın okullara ayırdığı katkı artırılmalıdır.
Öğretmen 5: İlkokul için yüksek lisans almalarını, yönetim becerileri konusunda kendilerini geliştirmelerini, girişken bir yapıya sahip olmalarını öneririm. Müdür sadece öğretmeni değil maddi imkanları da yönetmelidir. Bulunduğu köyün yapısını bilip girişken ve sosyal olursa daha iyi yönetecektir. Yöneticilerin kendilerini geliştirebilmeleri için değerlendirmeden sonra ödül ve yaptırım olmalıdır. Bunu hissedip ona göre yöneticilik yapmalıdırlar. Kendilerinden üst bir mekanizma var ve kendileri de değerlendirileceğini bilmelidirler. Ancak o zaman verimli olacağına inanıyorum.	- Yüksek lisans yapmalıdırlar. - Değerlendirmeden sonra ödül ve yaptırım olmalıdır.
Öğretmen 6: Var olan eksikler tamamlanırsa performans yükselecektir. Örneğin yöneticilerin maddi sıkıntıları giderilmelidir.	Maddi bütçe her okula ayrılmadığı.
Öğretmen 7: Tüm yöneticiler kampa alınarak eğitilmelidir.	Yöneticilerin eğitilmesi gerekir.
Öğretmen 8: Arada bir yöneticiler toplanıp kendi yaptıkları ile ilgili paylaşımda bulunabilir. Ülke dışı yöneticilerin görüşlerini öğrenebilirler, neler yapılır, nasıl ilerlerler. Bir de ödül olmalı.	- Müdür paylaşımı, bilgi alışverişi yapılabilir. - Ülke dışı yöneticilerden bilgi alışverişi yapılabilir. - Ödül olmalı.
Öğretmen 9: Yöneticiler toplanıp kamp düzenlenebilir ve paylaşım yapılır. Sen ne yapıyorsun okulunda şeklinde konuşulur. Tüm bölgelerden katılımı etkinlikler paylaşılır.	Müdür paylaşımı, bilgi alışverişi yapılabilir.
Öğretmen 10: Yöneticiler daha fazla yetkilerle donatılmalıdır. Eğitimde daha fazla rol almalıdır.	- Yöneticiler daha fazla yetkilerle donatılmalıdır. - Eğitimde daha fazla rol almalıdır.
Öğretmen 11: Katıldığı hizmetiçi kurslar, ödülleri, yaptığı işler denetlendiği sürece performansları da daha iyiye gidecektir. Kursa giden, araştırmacı olan müdür mutlaka gelişecektir.	Araştırmacı olmalı, kurslara katılmalıdırlar.
Öğretmen 12: Yönetim eğitimi almalıdır. Hizmetiçi kurslarla bu giderilmelidir. Bilgisayar bilmeyen yöneticiler kurslara katılmalıdır.	- Yönetim eğitimi almalıdır. - Bilgisayar bilmeyen yöneticiler kurslara katılmalıdır.



KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLİ EĞİTİM GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI
İLKÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ

Sayı: İÖD.0.00-35/10/1B

Lefkoşa

22.07.2010

Sn. Meltem nbay,
Cihangir Dzova İlkokulu.

“İlkokul Yöneticilerinin Performanslarının Değerlendirilmesine İlişkin Görüşleri” konulu araştırmanın soruları Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü tarafından incelenmiş ve uygulanmasında bir sakınca görülmemiştir.

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

M. Bumin PAşA
Müdür

ET/ řG

Tel (90) (392) 228 3136 - 228 6893
Fax (90) (392) 228 7158
E-mail meb@mebnet.net

Lefkoşa-KKTC