



**KKTC
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
(EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ VE PLANLAMASI)**

**YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN KENDİ PERFORMANS
YETERLİLİKLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gülce Şeker

Danışman: Doç. Dr. Mehmet Çağlar

**Lefkoşa
Mart, 2010**

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne



Gülce Şeker'e ait "Yönetici ve Öğretmenlerin Kendi Performans Yeterliliklerine İlişkin Görüşleri" adlı çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Ana Bilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı: Doç. Dr. Fatoş Silman

.....

Üye / Danışman: Doç. Dr. Mehmet Çağlar

.....

Üye: Yrd. Doç. Dr. Engin Baysen

.....

Onay:

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

28. / 03 / 2010

Doç. Dr. Cem Birol
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Küreselleşme nedeniyle dünyada yaşanan rekabetten öne çıkabilmenin ve başarıya ulaşabilmenin, hepsinden önemlisi başarıyı devamlı kılabilmenin yolu, değişimlere hızla ayak uydurabilmekten, dinamik bir yapıya sahip olabilmekten geçmektedir. Bu gerçeği göz ardı etmeyen örgütler, sürekli değişimin kaçınılmaz olduğu günümüzde, yönetsel etkinliğin ve örgütsel verimliliğin anahtar kelimesinin “ insan performansı” olduğu gerçeğini de kabul etmiş durumdadırlar. Dolayısıyla örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için çalışanlarının performanslarını değerlendirme gereği duymalıdır.

Performans değerlendirme örgütlerde görevleri ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını ve yetersizliklerini bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçiren ve sonrasında çalışana, eksiklikleri ve yetersizlikleri ortaya çıktığında bunları giderme ve yeteneklerini geliştirme imkanı kazandıran bir süreçtir. Kişilerin gerek kendilerini gözden geçirmeleri gerekse örgüt tarafından zaman zaman gözden geçirilmeleri, işgal ettikleri rolün gereklerini ne düzeyde yerine getirdiklerini görmek bakımından önemlidir. Kişilerin performans düzeyleri örgütün de performansı için belirleyici olacaktır. Bu nedenle iyi planlanmış bir performans değerlendirme sürecinin yöneticiye, çalışana ve genel anlamda örgüte sağlayacağı çeşitli yararları olduğu yadsınamaz bir gerçektir.

Yaşanan değişim, tüm örgütleri olduğu gibi eğitim örgütlerini de etkilenmektedir. Bilindiği gibi toplumun bütün katmanlarının geleceği, milli eğitim sistemimizin verimliliği ve etkililiği, öncelikle ilkokullardaki yönetici ve öğretmen performansına bağlıdır. Yüksek performanslı öğretmen ve yöneticiler okullarda istenilen düzeyde en etkili gelişimi sağlamakta ve bilgi toplumu için önemli olan kaliteli, verimli ve çağa uygun öğrenci yetiştirmektedirler.

Böylesine önemli bir misyonu üstlenen yönetici ve öğretmenlerin performansları, tüm toplumsal sistemin ve onunla ilişkili diğer sistemlerin sürekliliği için önem taşımaktadır. Eğer eğitim örgütlerinin ürünü istenen nitelikte değilse, bu durumdan bütün toplum zarar görebilmekte ve bunun telafisi çok güç olabilmektedir. Bu nedenle okullarda, yönetici ve öğretmenlerin performansının niteliğini ve gelişim yönünü belirleyen en önemli öğelerden biri olan performans ölçme ve değerlendirme süreci uygulanarak yönetici ve öğretmenlerin performansları iyileştirilmelidir.

KKTC'de ilkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin performans yeterliliklerinin ölçülmesi ve değerlendirilmesine yönelik kullanılabilir nitelikte bilimsel bir sistem yoktur. Bununla birlikte KKTC ilkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kendi performans yeterliliklerine ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik çalışmalara da rastlanamamıştır.

Bu bağlamda araştırma KKTC ilkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kendi performans yeterliliklerine ilişkin görüşlerini değerlendirerek, mevcut durumu ortaya koymak, sonuçlarını incelemek ve çözüm önerileri sunmak amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın her aşamasında bana rehberlik eden, olumlu eleştirileri ve fikirleri ile geliştiren değerli hocam ve tez danışmanım Doç. Dr. Mehmet ÇAĞLAR'a, anketi uygulayabilmek için gerekli izni veren Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı, İlköğretim Dairesi Müdürlüğü'ne, araştırmanın veri çözümleme aşamasında kıymetli zamanlarını ayıran Mukaddes S. DEMİROK'a katkılarından dolayı teşekkür ederim. Anket sorularımı sabırla okuyup yanıtlayan tüm yönetici ve öğretmenlere de teşekkür ederim.

Ayrıca uzun süren çalışmalarım sırasında bana manevi destek olan aileme, her zaman yardımına koşan kız kardeşim Konçe Şeker ÖZATENÇ'e ve değerli zamanından çaldığım, sabırla beni büyüleyen biricik nişanlım Cemal KUVVETLİOĞLU'na teşekkür ederim.

Gülce ŞEKER

ÖZET

YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN KENDİ PERFORMANS YETERLİLİKLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Gölce Şeker

Yüksek Lisans, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mehmet Çağlar

Mart 2010, 258 sayfa

Dünyamızda son yıllarda özellikle sosyal, siyasal, ekonomik ve teknolojik alanlarda meydana gelen değişimler, tüm toplumsal kurumları olduğu gibi eğitim kurumlarını da çok yönlü olarak etkilemektedir. Bu anlamda, eğitim ve eğitim kurumlarında yeni yaklaşımlar ve uygulamaların yaşama geçirilmesi, bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır.

Eğitim sisteminin vazgeçilmez ve esas unsuru olan okullar, toplumların kültürel zenginliklerini yaşatabilmeleri ve çağın gelişmelerine yön vermekte etkin olabilmeleri için, stratejik öneme sahip kurumlar olarak en başta gelmektedir. Özellikle ilkokullar, çağa uygun bireyler yetiştirilmesi, kültürel sürekliliğin sağlanması, istikrarlı ve demokratik bir toplum oluşturulması, halkın yaşam kalitesinin ve verimliliğinin yükseltilmesi, yaşam boyu sürecek bir öğrenmenin ve gelişiminin temelini oluşturması açısından tüm öğretim basamakları içinde özel bir öneme sahiptir.

İlkokulların kendilerinden beklenen işlevleri yerine getirebilmelerinde, bilgi toplumu için gerekli olan, bilgi çağının gerekliliğini taşıyan araştıran,

öğrenen, değişim yaratan, yenilikçi, geçmişle geleceği sentezleyerek yeni değerler yaratan, ileri düzeyde bilgi ve yetenekle donatılmış kaliteli öğrenciler yetiştirmelerinde, ilkokul yönetici ve öğretmenleri önemli bir görev üstlenmektedir. Bu nedenle ilkokul öğretmen ve yöneticilerin okuldaki performanslarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi; eksikliklerinin, hatalarının tespit edilip düzeltilebilmesi eğitimin kalitesinin artırılması ve geliştirilmesi için kritik bir önem taşımaktadır. Ayrıca performanslarının ölçülüp değerlendirilmesi sonucunda elde edilen veriler eğitimi yönlendirecek, eğitimde gelişmeye açık olan alanları belirleyecek ve profesyonel bir gelişim sağlayacaktır denebilir.

Buna bağlı olarak bu araştırmada Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti ilkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kendi performans yeterliliklerine ilişkin görüşleri değerlendirilerek, mevcut durumu ortaya koymak amaçlanmıştır.

Araştırmanın evreni 2008 – 2009 eğitim ve öğretim yılında KKTC’de Milli Eğitim, Gençlik ve Spor Bakanlığı İlköğretim Dairesi Müdürlüğü’ne bağlı ilkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerden oluşmaktadır. Örneklem ise KKTC genelinde rastgele yöntemle seçilen 15 ilkokulda görev yapan 303 öğretmen ve 38 yöneticiden oluşmaktadır.

Veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket, araştırmaya katılan yöneticilerin 36’sı ve öğretmenlerin 222’si tarafından cevaplanmıştır. Elde edilen verilerin analizi, bilgisayar ortamında SPSS paket programından yararlanarak, t-test, ANOVA (f-test), Çoklu Karşılaştırma İstatistiksel Analiz sonuçları için de LSD testi uygulanarak elde edilmiştir.

Araştırma sonucunda performans yeterlilikleri ile ilgili görüşleri ölçen anketten elde edilen puanlara göre, yöneticilerin performans yeterlilik puanlarının öğretmenlere göre daha yüksek olduğu, öğretmen ve yöneticilerin yaşları ve mesleki kıdemleri arttıkça performans yeterlilik puanlarının da arttığı, eğitim durumu, hizmetiçi eğitim kurslarına katılma sayısı ve cinsiyete göre öğretmen ve yöneticilerin performans yeterlilik puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiş ve bu sonuçlara öneriler getirilmiştir.

SUMMARY

VIEWS OF TEACHERS' AND ADMINISTRATORS WORKING IN PRIMARY SCHOOLS FOR PERFORMANCE EVALUATION IN TRNC

Gölce Œeker

Post Graduate, Main Scientific Branch In Educational Sciences

Thesis Advisor: Doç. Dr. Mehmet Çağlar

March 2010, 258 pages

The changes which have been occurred particularly social, political, economic and technological fields in the world in recent years have also affected educational institutions as well. In this sense, it has been come out that the use of education and new approaches and practices in educational institutions is a necessity.

Schools which are the main elements of the education system as an indispensable schools come in the front row as strategically important institutions to guide the changes of life and maintain the communities 'cultural wealth of experience Especially, primary schools have an importance instead of bringing up individuals in the appropriate age, cultural ensure continuity, stable and democratic society creation, people's life quality and efficiency upgrading, life-long learning and the development that creates the foundation for all teaching steps in a special emphasis.

Primary school teachers and administrators, who carry researches, follow new changes, create innovation, high level knowledge and skills equipped with high quality and grow successful students, have important roles in the primary schools which are expected to fulfil the required functions. Therefore, the evaluation of school administrators and teachers' performance and to measure their behaviour is critically important to increase the quality of education. It can be said that the data, gain after these measurement and evaluation of the teachers and administrators' behaviours, will designate the field being suitable for development and provide professional education

Accordingly, the aim of this study is to evaluate the opinions of administrators and teachers about their teaching performance serving in the Turkish Republic of Northern Cyprus, and state their situations.

Universe of the this study consists of administrators and teachers serving in elementary schools in 2008 to 2009 in TRNC depending on National Education, Youth and Sports Ministry of Primary Education Department. The sample of the study consists of 303 teachers and 38 administrators serving in 15 primary schools chosen randomly.

The questionnaire was used to collect data. SPSS package programme was conducted for data and T-Test and ANOVA, multiple comparison LSD test for statistical analysis were used to analyse the data.

The findings of the study show that teaching performance perceptions of the administrators are higher than the teachers' teaching performance perception of the teachers. While the age, teaching experience of the teachers and administrators have been increasing, their points about teaching perceptions have been also increasing. Moreover it has been stated that there is no significant difference between the teachers and administrators in terms of their gender, and the number of attending the in service training. According to the findings and results of the study, the proposals have been developed.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ONAY	i
ÖNSÖZ	ii
ÖZET	iv
SUMMARY	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xix
BÖLÜM I – GİRİŞ	1
1.1. PROBLEM DURUMU	1
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	4
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	5
1.4. PROBLEM CÜMLESİ	6
1.5. ALT PROBLEMLER	6
1.6. SINIRLILIKLAR	7
1.7. SAYILTILAR	8
1.8. TANIMLAR	8
1.9. KISALTMALAR	9

BÖLÜM II - KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	10
2.1. ÖRGÜTLERDE YÖNETİM KAVRAMI	10
2.1.1. Okul Yönetimi Kavramı	11
2.1.1.1 Okul Yönetiminin Kendine Özgü Yönleri	12
2.2. ÖRGÜTLERDE YÖNETİM ALANINDA YAŞANAN DEĞİŞİMLER	15
2.2.1. Değişim Mühendisliği	16
2.2.2. Stratejik Yönetim	16
2.2.3. Sinerjik Yönetim	17
2.2.4. İnsan Mühendisliği	17
2.2.5. Toplam Kalite Yönetimi	18
2.3. PERFORMANS	19
2.3.1. Performans Ölçme	21
2.3.1.1 Performans Ölçme Nedeni	24
2.3.2. Performans Ölçme Sistemleri	24
2.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME	28
2.4.1. Performans Değerlendirmenin Gereği, Yararları ve Amacı	35
2.4.1.1 Değerlendiren (Yönetici) Açısından Yararları	35
2.4.1.2. Değerlendirilen (Astlar) Açısından Yararları	36
2.4.1.3. Örgüte Sağladığı Yararlar	37
2.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ	39
2.5.1 Performans Değerlendirmede Alt Süreçler	46
2.5.1.1 Değerlendirme Sürecinin Tasarımı	46
2.5.1.2 Ölçüleceklerin Tanımlanması	46
2.5.1.3 Ölçütlerin Tanımlanması	47
2.5.1.4 Tekli Yada Çoklu Ölçüt	47

2.5.1.5 Ölçütlerin Ağırlığı	47
2.5.1.6 Puanlayıcının Seçilmesi	48
2.5.1.7 Performans Değerlendirmenin Kim/Kimler Tarafından Yapılacağıının Belirlenmesi	48
2.5.2. Performans Değerlendirme Yaklaşımları	49
2.5.2.1 Üstler (Yöneticiler) Tarafından Yapılan Değerlendirme	49
2.5.2.2 Müşteri Tarafından Değerlendirilme	50
2.5.2.3 Kendi Kendine Yapılan Değerlendirme (Özdeğerlendirme)	50
2.5.2.4 Takım Arkadaşları Tarafından Yapılan Değerlendirme	51
2.5.2.5 Astlar Tarafından Yapılan Değerlendirme	52
2.5.2.6 Bilgisayarlı Değerlendirme	53
2.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ	53
2.6.1. Geleneksel Değerlendirme Yöntemleri	54
2.6.1.1 Sıralama Yöntemi	55
2.6.1.2 Çiftli Karşılaştırma Yöntemi	55
2.6.1.3 Derecelendirme Yöntemi	57
2.6.1.4 Grafik Değerlendirme Yöntemi	57
2.6.1.5 Davranış Değerlendirme Yöntemi	59
2.6.1.6 Kritik Olay Tekniği	59
2.6.1.7 Kontrol Listesi Yöntemi	60
2.6.1.8. Zorunlu Dağılım Yöntemi	62
2.6.2. Çağdaş Değerlendirme Yöntemleri	63
2.6.2.1 Amaçlara Göre Yönetim Yaklaşımı	64
2.6.2.2 Psikoteknik Test ve Psikolojik Analiz Yöntemi	64
2.6.2.3 Değerlendirme Merkezi Yöntemi	64
2.6.2.4 Yeterliliğe Dayalı Yöntem	65

2.6.2.5 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi	65
2.6.3. Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması	68
2.7. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE	
KARŞILAŞILAN SORUNLAR	70
2.7.1. Ölçme Aracından Kaynaklanan Hatalar	71
2.7.2. Aşırı Hoşgörölü ve Aşırı Katı Olmaktan Kaynaklanan Hatalar	72
2.7.3. Merkezi Eğilim (Standart Ölçüm) Hataları	72
2.7.4. Yakın Zaman Etkisi Hataları	73
2.7.5. En Son Ölçüme Bağlı Kalma	73
2.7.6. Baskın Özellik (Halo Etkisi)	73
2.7.7. Tek Yönlü Ölçüm	74
2.7.8. Tarafli Ölçüm	74
2.8. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ	
KULLANILABİLECEĞİ ALANLAR	74
2.8.1. Ücret Yönetimi	74
2.8.2. Teknik Becerilerin Geliştirilmesi	75
2.8.3. Eğitim Gereksiniminin Belirlenmesi	75
2.8.4. Mesleki Gelişim	76
2.8.5. Kişisel Gelişim	76
2.8.6. Kariyer Yönetimi	77
2.8.7. Örgütün Etkililiğini Artırma	77
2.8.8. Stratejik Planlama	77
2.8.9. Rotasyon, İş Geliştirme, İş Zenginleştirme	78
2.8.10. Sözleşme Yenileme veya İşe Son Verme	78
2.10. EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME	79
2.10.1. Okulun Performansını Değerlendirme	85

2.10. 2. Okul Yöneticilerinin Performanslarının Değerlendirilmesi	86
2.10.2.1 Yöneticinin Öğretmen Performansını Değerlendirmesi	87
2.10.3. Öğretmen Performanslarının Çoklu Veri Kaynakları Kullanılarak Değerlendirilmesi	90
2.10.3.1 Öğrenci Görüşlerinin Öğretmen Değerlendirilmesinde Kullanılması	92
2.10.3.2 Öğrenci Başarısının Öğretmen Değerlendirilmesinde Kullanılması	96
2.10.3.3 Veli Görüşlerinin Öğretmen Değerlendirilmesinde Kullanılması	98
2.10.3.4 Zümre Öğretmenlerinin (Meslektaş) Değerlendirmesi	99
2.10.3.5 Öğretmenin Kendi Kendini Değerlendirmesi (Özdeğerlendirme)	102
2.10.3.6 Okul Yöneticilerinin Öğretmen Değerlendirmesi	103
2.10.3.7 Müfettiş Raporlarının Öğretmen Değerlendirmesinde Kullanılması	104
2.10.4. Öğretmen ve Yönetici Performansını Değerlendirmenin Önemi	106
2.12. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	108
2.12.1. KKTC ve Türkiye’de Yapılan Araştırmalar	108
2.12.2. Diğer Ülkelerde Yapılan Araştırmalar	127
BÖLÜM III - YÖNTEM	131
3.1. ARAŞTIRMA MODELİ	131
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM	131

3.2.1. Performans Yeterlilikleri İle İlgili İlkokul Müdür, Müdür Muavini, Sınıf ve Branş Öğretmenlerine Uygulanan Anketin Analizleri	134
3.3. VERİLERİN TOPLANMASI	137
3.3.1. Ölçme Araçlarının Geliştirilmesi	137
3.3.2. Ölçme Aracının Uygulanması	137
3.4. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ	138
BÖLÜM IV - BULGULAR VE YORUM	139
4.1. GENEL BULGULAR VE YORUM	139
BÖLÜM V - SONUÇ VE ÖNERİLER	206
5.1.SONUÇLAR	206
5.2. ÖNERİLER	210
KAYNAKÇA	212
EKLER	230
Ek 1: KKTC'de Öğretmen ve Yönetici Performanslarının Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi İle İlgili Sistem	231
Ek 2: İlkokul Müdür, Müdür Muavini, Sınıf ve Branş Öğretmenlerine Uygulanan Anket	251
Ek 3: Anketi Uygulayabilmek İçin Bakanlığa Sunulan İzin Dilekçesi	257
Ek 4: Anketi Uygulayabilmek İçin Bakanlık Tarafından Verilen İzin	258

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo İsmi	Sayfa
Tablo 2.1. Grafik Değerleme Tablosu	58
Tablo 2.2. Kritik Olay Tablosu	60
Tablo 2.3. Kontrol Listesi Formu Örneği	61
Tablo 2.4. Zorunlu Dağıtım Tablosu	62
Tablo 2.5. Geleneksel ve Çağdaş Yöntemlerin Karşılaştırılması	69
Tablo 3.1. Seçilen Okulların Öğretmen ve Yönetici Sayısı	132
Tablo 3.2. Bölgelere ve Okul Sayılarına Göre Anketin Uygulandığı Okulların Oranı	133
Tablo 3.3. Anketin Uygulandığı Sınıf Öğretmeni, Branş Öğretmeni, Müdür ve Müdür Muavini Sayısı	133
Tablo 3.4. Örneklemin Cinsiyete Göre Dağılımı ve Yüzdesi	134
Tablo 3.5. Örneklemin Görev Alanına Göre Dağılımı ve Yüzdesi	134
Tablo 3.6. Örneklemin Yaşa Göre Dağılımı ve Yüzdesi	135
Tablo 3.7. Örneklemin Meslekteki Hizmet Süresine Göre Dağılımı ve Yüzdesi	135
Tablo 3.8. Örneklemin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı ve Yüzdesi	136
Tablo 3.9. Örneklemin Hizmet İçi Eğitime Katılım Oranına Göre Dağılımı ve Yüzdesi	136

Tablo 4.1. KKTC İlkokullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Kendi Performans Yeterliliklerine İlişkin, Eğitim Sistemindeki Mevcut Durumu ve Ankete Katılan Katılımcıların Katılma Durumlarını Madde Madde, Yüzdelikler İle Açıklayan Tablo	139
Tablo 4.2. Performans Yeterliliklerine İlişkin Görüşlerine Uygun Olarak Kullanılan Anket Maddelerinin Ortalamalarına Göre Sıralanışı	146
Tablo 4.3. Anket sorusu 1'in Analizleri	152
Tablo 4.4. Anket sorusu 2'nin Analizleri	153
Tablo 4.5. Anket sorusu 3'ün Analizleri	154
Tablo 4.6. Anket sorusu 4'ün Analizleri	154
Tablo 4.7. Anket sorusu 5'in Analizleri	155
Tablo 4.8. Anket sorusu 6'nın Analizleri	156
Tablo 4.9. Anket sorusu 7'nin Analizleri	157
Tablo 4.10. Anket sorusu 8'in Analizleri	157
Tablo 4.11. Anket sorusu 9'un Analizleri	158
Tablo 4.12. Anket sorusu 10'un Analizleri	159
Tablo 4.13. Anket sorusu 11'in Analizleri	160
Tablo 4.14. Anket sorusu 12'nin Analizleri	160
Tablo 4.15. Anket sorusu 13'ün Analizleri	161
Tablo 4.16. Anket sorusu 14'ün Analizleri	162
Tablo 4.17. Anket sorusu 15'in Analizleri	163
Tablo 4.18. Anket sorusu 16'nın Analizleri	164
Tablo 4.19. Anket sorusu 17'nin Analizleri	165
Tablo 4.20. Anket sorusu 18'in Analizleri	165
Tablo 4.21. Anket sorusu 19'un Analizleri	166
Tablo 4.22 Anket sorusu 20'nin Analizleri	167

Tablo 4.23. Anket sorusu 21'in Analizleri	168
Tablo 4.24. Anket sorusu 22'nin Analizleri	169
Tablo 4.25. Anket sorusu 23'ün Analizleri	169
Tablo 4.26. Anket sorusu 24'ün Analizleri	170
Tablo 4.27. Anket sorusu 25'in Analizleri	171
Tablo 4.28. Anket sorusu 26'nın Analizleri	171
Tablo 4.29. Anket sorusu 27'nin Analizleri	172
Tablo 4.30. Anket sorusu 28'in Analizleri	173
Tablo 4.31. Anket sorusu 29'un Analizleri	174
Tablo 4.32. Anket sorusu 30'un Analizleri	174
Tablo 4.33. Anket sorusu 31'in Analizleri	175
Tablo 4.34. Anket sorusu 32'nin Analizleri	176
Tablo 4.35. Anket sorusu 33'ün Analizleri	176
Tablo 4.36. Anket sorusu 34'ün Analizleri	177
Tablo 4.37. Anket sorusu 35'in Analizleri	178
Tablo 4.38. Anket sorusu 36'nın Analizleri	178
Tablo 4.39. Anket sorusu 37'nin Analizleri	179
Tablo 4.40. Anket sorusu 38'in Analizleri	180
Tablo 4.41. Anket sorusu 39'un Analizleri	180
Tablo 4.42. Anket sorusu 40'in Analizleri	181
Tablo 4.43. Anket sorusu 41'in Analizleri	182
Tablo 4.44. Anket sorusu 42'nin Analizleri	183
Tablo 4.45. Anket sorusu 43'ün Analizleri	183
Tablo 4.46. Anket sorusu 44'ün Analizleri	184
Tablo 4.47. Anket sorusu 45'in Analizleri	185
Tablo 4.48. Anket sorusu 46'nın Analizleri	186

Tablo 4.49. Anket sorusu 47'nin Analizleri	187
Tablo 4.50. İlkokullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Kendi Performans Yeterliliklerine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkeni İle İlişkisine Yönelik T-Testi Sonuçları	188
Tablo 4.51. İlkokullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Kendi Performans Yeterliliklerine İlişkin Görüşleri İle Yaşlarına Göre Puanların Anova Sonuçları	189
Tablo 4.52. Yaşlara Göre Gruplar Arası İlişki	190
Tablo 4.53. Farklı Yaşlarda Olan Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Yaşları Arasında İstatistiksel Olarak Anlamlı Bir İlişkinin Hangi Gruplar Arasında Olduğunu Belirleyen LSD Testi Sonuçları	191
Tablo 4.54. İlkokullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Kendi Performans Yeterliliklerine İlişkin Görüşleri İle Görevlerine Göre Puanların Anova Sonuçları	193
Tablo: 4.55. Görev Durumlarına Göre Gruplar Arası İlişki	194
Tablo 4.56. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Görev Durumları Arasında İstatistiksel Olarak Anlamlı Bir İlişkinin Hangi Gruplar Arasında Olduğunu Belirleyen LSD Testi Sonuçları	195
Tablo 4.57. İlkokullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Kendi Performans Yeterliliklerine İlişkin Görüşlerinin Belirlenmesi İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Yönelik T-Testi Sonuçları	197
Tablo 4.58. İlkokullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Kendi Performans Yeterliliklerine İlişkin Görüşleri İle Mesleki Kıdemlerine Göre Puanların Anova Sonuçları	198
Tablo 4.59. Mesleki Kıdeme Göre Gruplar Arası İlişki	199
Tablo 4.60. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Mesleki Kıdemleri Arasında İstatistiksel Olarak Anlamlı Bir İlişkinin Hangi Gruplar Arasında Olduğunu Belirleyen LSD Testi Sonuçları	200

Tablo 4.61. İlkokullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Kendi Performans Yeterliliklerine İlişkin Görüşleri İle Hizmet İçi Eğitime Katılma Durumlarına Göre Puanların Anova Sonuçları	203
Tablo 4.62. Hizmet İçi Eğitime Göre Gruplar Arası İlişki	204
Tablo 4.63. İlkokullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Kendi Performans Yeterliliklerine İlişkin Görüşlerinin Belirlenmesi İlişkin T-Testi Sonuçları	205

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil İsmi	Sayfa
Şekil 2.1. Açık Sistem Okulu	13
Şekil 2.2: Performans Göstergeleri Örnekleri	23
Şekil 2.3. Performans Ölçümü Belirleme Süreci	26
Şekil 2.4. Performans Geliştirme İçin Bilgilerin Kullanımı	27
Şekil 2.5. Değerlendirmenin Yararları	33
Şekil 2.6. Performans Değerlendirme Süreci	39
Şekil 2.7. Kurumlarda Performansın Değerlendirilmesinin Planlanması Süreci	42
Şekil 2.8. 360 Derece Değerlendirme	67

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. PROBLEM DURUMU

Ekonomik, sosyal ve siyasal alanda meydana gelen gelişmeler, bilimsel araştırma bulguları toplumları etkilemekte ve değişime zorlamaktadır. Sosyal sistem olarak örgütler, bir şeyi daha iyi yapmanın yolunu bulmak, örgütün içi ve örgütün dışındaki beklentileri karşılamak amacıyla yenileşme uygulamaları yapmaya çalışmaktadırlar. Örgütün kısa dönemde etkililiğini sağlamak ve personelin iş doyumunu artırmak, orta dönemde örgütün çevreye uyumunu geliştirmek, uzun dönemde ise örgütün varlığını sürdürebilmesi, yenileşmeye karşı örgütün sağlayabildiği uyum ile mümkün olmaktadır.

Dünya ölçeğinde başlayan bu değişim eğilimleri var olan 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 paradigmarınca 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 hayatta kalmaya çalışan tüm örgütler için olduğu kadar eğitim örgütleri için de anahtar bir nitelik taşımaktadır. Bu nedenle yeni yeterlilik alanlarının ön gördüğü bireysel ve örgütsel performans değerlendirilmesi örgütler için kaçınılmaz hale gelmiştir (Bayrak,1992: 24).

Başka bir açıdan incelendiğinde, örgütler rakipleri ile olan mücadelelerini , sundukları ürün ve hizmetlerle karşılaştırmaktadırlar. Bu karşılaştırmayı yaparken, ortaya ürün ve hizmetlerin kalitesi, sağlamlığı, güvenilirliği, müşterinin istekleri ile tam uyumu gibi ürün veya hizmetin performansını ifade eden değişkenler ortaya çıkmıştır. Bu değişkenlerin arzu edilen seviyelerde olmasını ve sürekli iyileşmelerini sağlamak için üretim performansını geliştirici ve iyileştirici tedbirler almak gerekmektedir. Bunun için de, üretim süreç veya süreçleri için uygun, geçerli, güvenilir, açık, kolayca ölçülebilir ve doğru performans ölçütlerinin belirlenmesi ve yürürlüğe konulup uygulanması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. (Şimşek ve Nursoy, 2002)

Kısacası performans, kalite ve verimlilik günümüzde kalkınmanın, kalkınmış ülke ya da toplum olmanın en önemli ölçütlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Ayrıca performans, kalkınmanın itici gücüdür. Artan performans, kalite ve verimlilik akılcı ve çağdaş bir yönetim altında kalkınmayı hızlandırmakta, gittikçe daha ileri boyutlara ulaştırmaktadır. Performansın artması, insanoğluna, içinde yaşadığı doğayı ve toplumu kontrol etme, bu kontrolü günden güne genişletme gücü vererek, ülkeyi geliştirmektedir.

Performans ölçmenin, kalite ve verimlilik kavramlarına dayalı olarak artan önemi, onu eğitim literatüründe de son dönemlerde çok tartışılan bir konu haline getirmiştir (Fındıkçı, 2000: 24). Bunun temel nedeni ; girdisi, süreçleri ve çıktısı insan ögesi olan eğitim örgütlerinde performans ölçmenin diğer örgütlere göre daha büyük bir önem taşımasıdır. Bilişim devrimi sonrası değişen üretim kalıpları ve pazar yapısıyla birlikte “ bilgi” ve “bilgili insan” üretim sürecinin yeni girdileri olarak belirlenmiştir. Bu nitelikli insan kaynağının yetiştirilmesi görevi eğitim örgütlerinin misyonları içerisinde tanımlanmıştır (Özden, 2002: 185). Böylesine önemli bir misyonu üstlenen eğitim örgütlerinin performansları, tüm toplumsal sistemin ve onunla ilişkili diğer sistemlerin sürekliliği için önem taşımaktadır.

Kısacası eğitim örgütleri de bütün örgütler gibi, çevre sistemlerinde meydana gelen değişimlerden etkilenir. Ancak, eğitim örgütlerini diğer örgütlerden ayıran temel özelliklerin başında, eğitim örgütlerinin, değişimi başlatma sorumluluğunun bulunması gelir.

İlkokul örgütleri ise bir toplumun eğitim sistemi içerisinde ilk basamağıdır. Diğer bütün eğitim basamakları ilkokula dayanır. Böylece ilkokul; toplumun sadece eğitim sistemini değil, aynı zamanda toplumun diğer sistemlerini de olumlu ya da olumsuz yönde etkiler (Kaya, 1984: 85).

KKTC gibi gelişmekte olan ülkelerde ise , toplumsal kalkınma misyonu öncelikli ve ağırlıklı olarak ilkokul basamağında kurgulanmaktadır. Tüm toplumsal kalkınmanın öncelikli ve ağırlıklı olarak ilkokul basamağında kurgulanması, ilkokul örgütlerinin ve işgörenlerinin performanslarını daha da önemli kılmaktadır.

Dolayısıyla günümüz toplumunda değişkenlik ve çeşitlilik gösteren talep ve beklentilere cevap verebilecek bir ilkokul, öncelikle lider nitelikte okul yöneticilerine, sürekli öğrenen ve etkili öğretim becerilerine sahip öğretmenlere sahip olmak zorundadır. Okul ortamında öncelikle lider nitelikte okul yöneticileri ve öğretmenlerin paylaşılan bir vizyonla, birlikte düşünen, öğrenen ve araştıran; öğrencilere ve okulun sosyal çevresine liderlik ederek rehberlik yapabilen bir nitelikler bütününe sahip olmaları beklenmektedir. Yönetici ve öğretmenlerin performansları okulu etkili bir öğrenme merkezi haline getirmek yönünde olmalıdır. Çünkü okulların beklenen rollerini yerine getirebilme düzeyleri öğrencilerin bilgi, beceri ve arzu edilen davranışlarının niteliği çerçevesinde değerlendirilir. Bu nedenle ilkokulların etkililiği ve amaca ulaşmasını belirleyici ana unsur ilkokul yöneticileri ve öğretmenlerinin performanslarıdır. Performanslarının sürekliliği ve kalitesi ise performans ölçme ve değerlendirme ile sağlanmaktadır.

İşte bu noktadan hareketle bu çalışmada, "KKTC İlkokullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Kendi Performans Yeterliliklerine İlişkin Görüşleri" belirlenmeye çalışılmıştır.

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Toplumun geleceğini doğrudan etkileyen ilkokulların etkililiği ve amaçlarına ulaşması için işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi çok önemlidir. Eğitim yönetimi alanında yapılan araştırmalar, okulların performanslarının etkili olması ile yönetimi arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Çağımız okul yöneticilerinin kendilerinden beklenen rolleri yerine getirebilmeleri için, öncelikle eğitim sistemi ve okul yönetiminin değişen rollerinden ve bu rolleri çevreleyen dinamiklerden haberdar olmaları gerekmektedir (Gümüşeli, 2001: 545).

Bu bakımdan okulların etkililiğini, dolayısıyla okulda sürdürülen öğretimin niteliğini doğrudan belirleyici etkenlerden biri okulların yönetilmesinden sorumlu olan okul yöneticilerinin performansları çok önemlidir. Okul sisteminin temel öğelerinden bir diğeri ise öğretmendir. Araştırma bulguları okulda etkili öğretimin öğretmen nitelikleriyle doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Öğretmen, öğretim sürecinin mimarı olarak mevcut programlarla ve bir model olma yoluyla arzu edilen kazanımları davranışa ve ürüne dönüştürmede kritik bir rol üstlenir.

Bir örgüt olarak okulun amacına uygun ve etkili bir şekilde kendisinden beklenen rolleri yerine getirmesinde okul yöneticileri ve öğretmenleri oldukça belirleyicidir. Bu çerçevede eğitim kurumları olarak okulların bir anlamda birinci derecede aktivisti durumunda olan okul yöneticileri ve öğretmenlerin performansları oldukça önem taşımaktadır. Eğitimde öğretmen ve yöneticilerin verimliliğini, kalitesini artırmak için performans ölçme ve değerlendirmenin önemi yadsınamaz. Ayrıca performanslarının kendilerince nasıl görüldüğünün belirlenmesi ve ihtiyaç varsa performans artırma konularında çalışma yapılmasının önünün açılması gerekmektedir.

Bu bağlamda çalışmanın temel amacı; KKTC ilkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kendi performans yeterliliklerine ilişkin görüşlerini belirlemek, sonuçlarını incelemek ve çözüm önerileri sunmaktır.

1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Yirminci yüzyılın son çeyreği, önceki yıllara göre her alanda çok büyük gelişmelere ve değişimlere sahne olan yıllardır. Örgütlerin yapılarının ve işlevlerinin değişmesi, artan rekabet ortamı, örgüt içinde işgörenin artan önemi, gereksinimlerinin çeşitliliği ve işgörene bakış tarzının farklılaşması ile birlikte, işgörenlerin kurumlarına katkısı, katkısının artırılması, mesleki ve kişisel gelişimi de önemini artırmaktadır. Buna bağlı olarak işgörenin performansının etkin bir şekilde ölçülmesi ve değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır.

Bunun yanı sıra kaliteli insan yetiştirmenin en önemli basamağı hiç şüphesiz ilkokuldur. İlkokul yönetici ve öğretmenleri kendilerini yeniledikleri, geliştirmeleri oranda sisteme daha çok faydalı olacaklardır. Bu nedenle ilkokul öğretmen ve yöneticilerinin okuldaki performanslarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi; eksikliklerinin, hatalarının tespit edilip düzeltilebilmesi eğitimin kalitesinin artırılması ve geliştirilmesi için kritik bir önemi taşımaktadır. Ayrıca performanslarının ölçülüp değerlendirilmesi sonucunda elde edilen veriler eğitimi yönlendirecek, eğitimde gelişmeye açık olan alanları belirleyecek ve profesyonel bir gelişim sağlayacaktır.

Bu nedenle eğitimde performans değerlendirme kontrol etmekten öte geliştirme odaklı bir işlev olarak algılanmalıdır. Bu açıdan bakıldığında özellikle öğretmen ve yöneticilerin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi eğitim sisteminin amaçlarına ulaşmasında en gerekli unsurlardan biri haline gelmiştir.

KKTC ilkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin performanslarının ölçülmesi ve değerlendirilmesine yönelik kullanılabilir nitelikte bilimsel bir sistem yoktur. Bununla birlikte KKTC ilkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kendi performans yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin belirlemesiyle ilgi çalışmalara da rastlanamamıştır. Yönetici ve öğretmenlerin kendi performans yeterliliklerine ilişkin görüşleri; yönetici ve

öğretmenlerin performans yeterliliklerine ilişkin bulgular verdiği için gerek eğitim sistemimiz gerekse toplumumuz için çok önemlidir. KKTC’de yapılan bu araştırma ile elde edilecek sonuçlar doğrultusunda, ilkokul öğretmen ve yöneticilerin performanslarının eksik yönlerinin belirlenmesi ve iyileştirilmesi düşünülmektedir.

Ayrıca yapılan bu araştırma, KKTC ilkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kendi performans yeterliliklerine ilişkin görüşleriyle ilgili bulgular vermesi, elde edilen bulguların, öğretmen ve yönetici yetiştiren kurumlar için kaynak teşkil etmesi, ilkokul yönetici ve öğretmenlerinin performanslarının gelişmesine katkıda bulunması, ayrıca istatistiki çalışmalar ve benzeri çalışmaları yapacak diğer araştırmacılar ile bu alanda lisans, yüksek lisans ve doktora programına devam eden öğrenciler ve eğitimciler açısından büyük önem taşımaktadır.

1.4. PROBLEM CÜMLESİ

KKTC ilkokullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Kendi Performans Yeterliliklerine İlişkin Görüşleri Nelerdir ?

1.5. ALT PROBLEMLER

1. KKTC ilkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kendi performans yeterliliklerine ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark var mıdır?
2. KKTC ilkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kendi performans yeterliliklerine ilişkin görüşleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermekte midir?

3. KKTC ilkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kendi performans yeterliliklerine ilişkin görüşleri yaşlarına göre farklılık göstermekte midir?
4. KKTC ilkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kendi performans yeterliliklerine ilişkin görüşleri okuldaki görevine göre farklılık göstermekte midir?
5. KKTC ilkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kendi performans yeterliliklerine ilişkin görüşleri eğitim durumuna göre farklılık göstermekte midir?
6. KKTC ilkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kendi performans yeterliliklerine ilişkin görüşleri mesleki kıdemine göre farklılık göstermekte midir?
7. KKTC ilkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kendi performans yeterliliklerine ilişkin görüşleri performansa yönelik hizmetiçi eğitim kurslarına katılma sayısına göre farklılık göstermekte midir?

1.6 SINIRLILIKLAR

Bu araştırma;

- 2008-2009 öğretim yılında KKTC'nin her ilçesinden seçilmiş belli ilkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerle ;
- Yöntem açısından, tarama modeliyle;
- Hazırlanmış ankette yer alan önermelerle;
- Toplanan bilgiler, ankete katılan yönetici ve öğretmenlerin; okuldaki görevi, yaşları, cinsiyetleri, eğitim durumu, mesleki kıdemi ve hizmetiçi eğitim kurslarına katılma sayısı ile sınırlıdır.

1.7 SAYILTILAR

- Yönetici ve öğretmenlerin anket sorularına verdikleri yanıtlarda içten oldukları varsayılmıştır.
- Araştırmada kullanılacak anketin araştırma konusunu kapsayan bir özelliğe sahip olduğu düşünülmektedir.
- Örneklemeye alınan okullardaki yönetici ve öğretmenlerinin yeterli sayıda ve evreni temsil edecek nitelikte olduğu kabul edilmiştir.
- Anket, yoluyla elden edilen bulgular, ankete katılan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerini doğru olarak yansıtmaktadır.
- Ölçme aracının kapsam geçerliliği için uzman kanısının yeterli olduğu varsayılmıştır.

1.8. TANIMLAR

Bu çalışmada geçecek olan temel kavramların tanımları aşağıda yapılmıştır.

Eğitim : Bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir (Sönmez,1994:2).

İlkokul: İlköğrenim çağında bulunan, bütün kız ve erkek çocukları için zorunlu devlet okullarında parasız olan beş yıllık okuldur (Fidan ve Erden,1996 :237).

Kişisel Gözden Geçirme: Kişinin kendi kendisini değerlendirmesi.

Öğretmen: İlkokullarda görevli sınıf ve branş öğretmenleri.

Yönetici: İlkokullarda görev yapan müdür ve müdür muavinleri.

1.9. KISALTMALAR

TKY : Toplam Kalite Yönetimi

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

KKTC : Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

SPSS: Statiscal Package For Social Sciences

EARGED :Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı

BÖLÜM II

KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. ÖRGÜTLERDE YÖNETİM KAVRAMI

Yönetim, insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. Bir grup çabasını gerektiren; işbirliği ve koordinasyon içinde yürütülen her etkinlik, yönetsel bir yapı ve örgütlenmeyi de beraberinde getirir. Yönetim kavramı, en geniş anlamda ortak bir amacı gerçekleştirmek için işbirliği içinde çaba gösteren birey ya da grupların etkinlikleri olarak tanımlanabilir . Birey tek başına gerçekleştiremeyeceği bir amacın gerçekleşmesi için başka bir birey yada gruplarla işbirliği yapmak durumundadır. Ortak bir amacın gerçekleştirilmesinde yönetim; amacın gerçekleştirilmesi için yöntemin nasıl belirlendiği, amacı gerçekleştirecek bireylerin nasıl seçildiği ve nasıl bir işbirliği içinde çalışacakları, aralarında nasıl bir iş bölümü yapılacağı ve etkinliklerin nasıl eş güdümleneceği ile ilgilenir. Yönetim, "bir işi başkalarına yaptırma sanatı" ya da "bir işin nasıl yapılacağını bilmek ve o işin yapılmasını sağlamak sanatı" olarak da tanımlanır. Farklı yönetim tanımlarının ortak özelliği; yönetimin, insan kaynaklarını ve materyalleri verimli bir biçimde kullanarak hedeflenen sonuçlara ulaşma süreci olarak görülmesidir (Balcı ve diğer , 2005 : 1-2).

Yönetim en genel tanımıyla ; örgüt amaçlarına etkili ve verimli bir biçimde ulaşmak için, yaratıcılık, planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevlerini, bir bilgi sistemi ve sistemsel omurga üzerinde, olumlu bir iç çevre yaratarak ve dış çevre ile uyumlu olarak yürütmektir. Kurumu amacına ulaştırmak için elde bulunan bütün kaynakları

ve imkanları en iyi biçimde kullanma bilimi ve sanatıdır. Yönetim ; grup gayretleri ile işlerin başarıma sanatı ve bilimidir. Her iki tanımda da dikkati çeken ortak unsur yönetimin bilim ve sanat olmasıdır. Bir başka tanıma göre ise yönetim; örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için sorun çözme, planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirme gibi fonksiyonlara ilişkin ilke, kavram, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir şekilde maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümüdür. (Erdoğan,2008: 7)

Örgütlerde yönetimin temel hedefi, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi ile çalışanların gereksinmelerinin karşılanması arasına bir denge kurmaktır. Bu boyutlardan birinin ihmal edilmesi, örgütün verimliliğini düşürür (Balcı,2000:203). Toplum için en önemli örgütlerden biri olan okulların da etkili ve verimli olmasında okul yönetimi önemli bir yer tutmaktadır.

2.1.1 Okul Yönetimi Kavramı

Okul yönetimi, Eğitim Yönetimi'nin sınırlı bir alana yani okula uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını eğitim sisteminin amaçları ve yapısı belirler. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir. Başka bir ifade ile okul yönetimi, eğitim yönetiminin bir alt uygulama alanıdır. Okul yönetiminin eğitim yönetimi ile olan farkı şu şekilde açıklanabilir: Eğitim yönetimi sistem ile ilgilenirken okul yönetimi okul düzeyinde yoğunlaşan sorunlar ile ilgilenir. Yani eğitim yönetimi eğitime makro düzeyde, okul yönetimi ise mikro düzeyde bir bakış açısı ile yaklaşır. Ancak eğitim yönetimi ve okul yönetimi kavramsal açıdan bir birinden farklı olsa da pratikte her iki alanın çerçeveleri arasında genel olarak önemli farklılıklar bulunmamaktadır. Okul yönetiminin görevi okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yöneticilerinin bu görevi başarı ile yerine getirebilmesi, okulu bir roller sistemi olarak görmesine , davranışlarını her zaman ilişkili olduğu öğretmenler ve diğer personelin rol ve beklentilerini de göz önünde tutarak ayarlanmasına bağlıdır (Bursalıoğlu, 2000: 6).

2.1.1.1. Okul Yönetiminin Kendine Özgü Yönleri

Okullar, birçok kurumun ihtiyaç duyduğu ve önemseydiği bilgi, beceri ve değerleri üreten bir sistemdir. Örneğin devlet makro düzeydeki insan gücü ihtiyaçlarının karşılanması ve sahip olduğu sistemin sürekliliğini sağlayacak değerlerin kazandırılmasını ve korunmasını okullardan bekler. Aynı şekilde çocukların okullar tarafından sosyalleşmesini ve kültürlenmesini bekler. Yine iş dünyasının sahip olduğu sektörler için gerekli olan becerileri kazandırmasını beklediği yer okuldur. Bu kurumlar, kendileriyle ilişkili bulunduğu okuldaki işleyişleri değişik yollarla etkileyebilir ve hatta sınırlandırabilir. Dolayısıyla okuldaki işleyişleri bu kurumları göz ardı ederek veya onların desteğini almadan sürdürmek zordur. Bu durumda okul yönetiminde, eğitim konusunda farklı beklentilere sahip kurumlarla ilişki kurmak ve bu ilişkilerde çok dikkatli ve duyarlı olmak gerekmektedir (Erdoğan,2008:122).

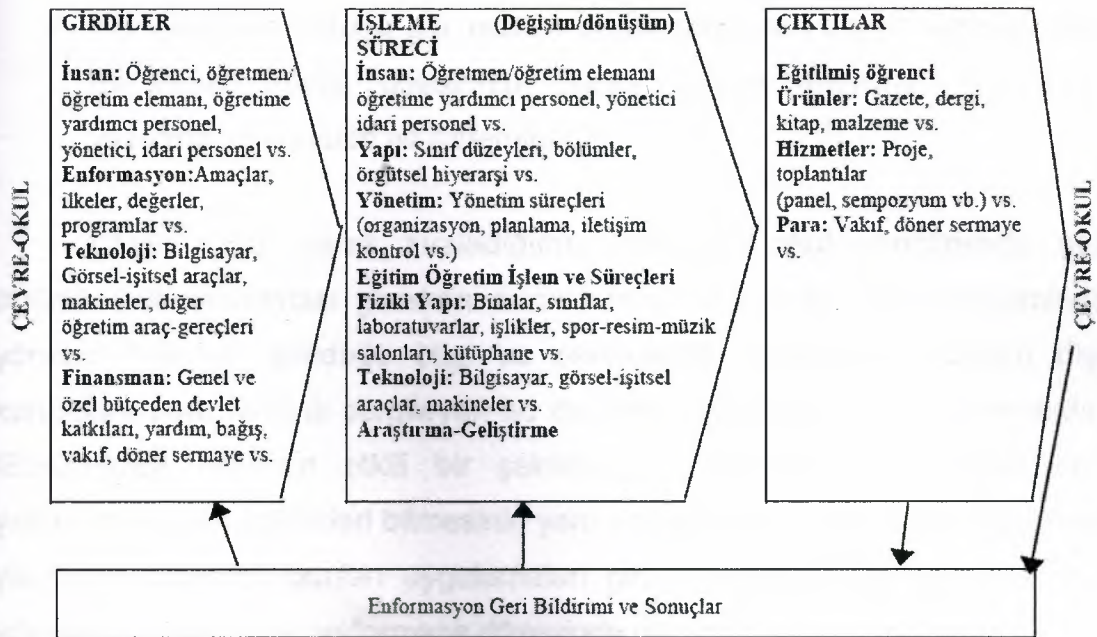
Okul, yöneticisi ve sahip olduğu personelin (öğretmenler) özellikleri açısından da eğitim dışı kurumlara göre farklıdır. Eğitim dışı kurumların çoğunda yöneticiler ve astlar arasında eğitim, entelektüel kapasiteye kültür gibi unsurlar açısından yöneticiler lehine belirgin farklılıklar varken okullarda görev yapan yöneticiler ve öğretim kadrosu arasında aynı oranda bir farklılık bulunmaz. Nitekim okullarda görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin almış oldukları eğitim ve sahip oldukları sosyo-kültürel özellikler açısından birbirinden çok farklı veya yöneticilerin daha üstün olduğunu söylemek zordur. Okulların sahip olduğu bu özelliği iki şekilde değerlendirmek mümkündür. Birincisi, yöneticisinden çok farklı olmayan öğretmen kendisini özerk hissedebilir. Bu özerkliğin de öğretmen ile yöneticiler arasında çatışmalara yol açması beklenebilir. İkincisi, yöneticilerin ve astların eğitim ve sosyo-kültürel açılarından birbirine bu denli yakın olduğu okulda ilişkiler ve işleyişler daha nitelikli olabilir (Erdoğan,2008: 122- 123).

Diğer taraftan okulda bulunan öğrenci potansiyelinin her yıl belli oranlarda değişmesi önemli bir kesinti sorunu olarak görülebilir. Çünkü her yeni yıl, okul sistemine yeni öğrencilerin dahil olması ve belli sayıda

öğrencilerin mezun olarak okuldan ayrılması sonucu yeni bir okul dokusu ile karşı karşıya gelmek demektir. Diğer taraftan okulda görev yapan yönetici ve öğretmenler de eğitim dışı kurumlarla karşılaştırıldığında daha sıklıkla değişmektedir. Öğrenci, öğretmen ve yönetici dokusunda yaşanan değişikliklerin sıklığı nedeniyle okullarda belli bir kültürün ve istikrarın oluşturulmasını sağlamak oldukça güç olabilir (Erdoğan,2008:123).

Okulda gerçekleştirilen işlerin sınırları ve yoğunluğu başka kurumlarda gerçekleştirilen işlerin sınırları gibi kesin ve belirgin değildir. Eğitim ve öğretim özerk çalışmaların yapılmasına müsait bir alandır (Bursalıoğlu, 2000: 36). Eğitimin çok yönlü bir girişim oluşu ve örgütlerin çok gruplu bulunuşu, bu örgütlere sistem yaklaşımını zorunlu kılmaktadır (Bursalıoğlu, 1978: 77). Kuşkusuz, sistemci görüşler, genel yönetime olduğu kadar eğitim yönetimine de yeni bir anlayış getirmiş ve eğitim kurumlarının açık bir toplumsal sistem olarak incelenmesine yol açmışlardır. (Kaya, 1979: 22).

Okul, açık bir toplumsal sistem olarak çevresinden ve bir alt okuldan girdiler alır, bunları işleyerek çevreye ve üst okullara verir (Şekil1). (Yalçinkaya, 2002: 110)



Şekil 2.1. Açık Sistem Okulu

2.2. Okulun toplumsal açık sistem olarak özellikleri kısaca şunlardır (Başaran, 1982: 84-88) :

- Okulun bağımlı olduğu bir çevresi vardır. Bu çevre okula girdi veren ve onun çıktılarını alan diğer sistemlerdir.
- Okul girdiler alarak hayatını sürdürür. Bu girdiler, işlediği madde olan öğrenci, eğitim hizmetini verecek öğretmen, uzman ve işgörenler, eğitim hizmetini üretmek için gerekli araç-gereç, fiziksel ortam için aydınlatma, ısınma, temizlik, örgüt, ve eğitim teknolojisidir.
- Okul, milli eğitimin amaçlarına uygun olarak öğrencileri eğitim sürecinden geçirir.
- Okulun çıktısı, yetiştirdiği öğrencilerde oluşturduğu davranışlardır.
- Çıktılar toplumca beğenildiğinde, elde edilen değer yeniden okulun girdisi olur.
- Zamanla okul daha çok girdi almak zorundadır. Çünkü okulun gelişip yenileşmesi için girdilerin yeterli düzeye çıkarılması gereklidir.
- Okul kusurlarını tanıyıp, yetiştirdiği öğrencilerin yeterli düzeyde olduğunu anlamak için bilgi toplamalıdır.
- Okul, çevresi ile sürekli etkileşim içindedir.
- Her sistemde olduğu gibi okulun da alt sistemleri vardır. Alt sistemler de sistem özelliği gösterirler. Bunlar, üretim, alışveriş, uyarılma, yaşatma ve yönetim alt sistemleridir.

Okula özgü olarak sıraladığımız özellikler, okul yönetiminde göz önünde bulundurulması gereken durumlardır. Dolayısıyla okul yönetiminde yönetim biliminin sunduğu bilgi ve perspektifler kullanılırken eğitim dışı kurumlara göre farklılık sergileyen bu özellikler kesinlikle dikkate alınmalıdır. Günümüzde okulların etkili bir şekilde yönetilebilmesi için yöneticilerin yukarıda sayılan özellikleri bilmesinin yanı sıra yönetim alanındaki değişimleri yakından izleyerek bunları uygulamaları gerekmektedir. Aksi takdirde okul yönetiminin başarı ve performans düzeyinde gerilemeler görülmektedir.

2.2. ÖRGÜTLERDE YÖNETİM ALANINDA YAŞANAN DEĞİŞİMLER

Dünyada ekonomide ,siyasette, bilim ve teknoloji alanında, sosyal ve kültürel değerlerde; aynı zamanda demografik ve ekolojik yapıda çok önemli ve köklü değişimler yaşanmakta . Globalleşme, ekonomide serbestleşme, özelleştirme, yerelleşme, bölgeselleşme, bilgisayarlaşma vs olgular dünyadaki yeni değişim ve dinamiklerden sadece birkaçı. Tüm bu gelişmelerin sonucu olarak dünyada “hiper rekabet” adı verilen acımasız bir yarış hüküm sürüyor. Özellikle ekonomi ve teknoloji alanındaki değişimin sonucu olarak yönetim alanında da bir değişim gündeme gelmiş bulunuyor. (Aktan, 2005: xi)

Dünyadaki değişim trendi ile birlikte yönetim anlayışında eski doğrular giderek önemini kaybediyor. Yeni fikirler, yeni görüşler ve yeni yaklaşımlar hakim olmaya başlıyor. Yönetim alanında deyim yerindeyse bir “Rönesans” yaşanıyor. Bugün tüm dünyada değişim mühendisliği, stratejik yönetim , toplam kalite yönetimi , sinerjik yönetim vs adlar altında “ yeni yönetim teknikleri ” giderek artan bir şekilde benimsenmeye ve uygulanmaya çalışılıyor. Yeni yönetim tekniklerini uygulayan şirketlerde başarı ve performans düzeyinde önemli iyileşmeler görülüyor. (Aktan,2005: xi)

Dünyada hiper rekabetin söz konusu olduğu bir ortamda uluslar arası rekabet açısından “bilgi”, “kalite” , “strateji” , “sinerji” gibi kavramlar kilit öneme sahip duruma gelmiş bulunuyor. Yeni temel teknolojileri etkin bir şekilde kullanan, daha kaliteli ve daha ucuz mal ve hizmet üretmek için çaba sarf eden, tüm enerjisini sinerjiye dönüştürebilen organizasyonlar, gerek yurt içi gerekse uluslararası alanda rekabet edebilme gücünü artırıyorlar. Ve tüm bunları gerçekleştirebilmek için akıllı stratejiler oluşturulması ve etkin bir değişim yönetimi gerekiyor. Değişim çağında tüm organizasyonların süratle “değişim” yönetimini, “stratejik” yönetimi, “bilgi” yönetimini ,”toplam kalite” yönetimini ,” sinerjik” yönetimi ve “insan” yönetimini en doğru bir şekilde kavramaları ve uygulamaları gereklidir. Değişim çağında ayakta kalabilmenin , yaşayabilmenin ve yükselebilmeyen sırları **bilgi, kalite, strateji , sinerji, insan kaynakları** gibi kavramlarda saklıdır. (Aktan,2005: xii)

Bu önemli yeni yönetim felsefesi ve yeni yönetim tekniklerini açıklamaya çalışalım;

2.2.1 Değişim Mühendisliği

Değişim mühendisliği, yönetim bilimi alanında oldukça yeni bir kavramdır. 1990'lı yılların başında ortaya çıkan bu kavram, yönetim dünyasında çok büyük bir ilgi görmüş ve günümüze değin bu alanda çok önemli ilerlemeler kaydedilmiştir. Değişim Mühendisliği, herhangi bir organizasyonda yapı, sistem, süreç ve uygulanan politikalarda hızlı ve radikal yeniden tasarım ve değişiklikler yapılarak, organizasyonun daha yüksek bir performansa ulaşmasını ve bir atılımı gerçekleştirmesini amaçlayan yeni bir yönetim tekniğidir. Bir başka ifadeyle, değişim mühendisliği bir atılım (breakthrough) stratejisi ile organizasyonda performans düzeyini yükseltmek ve daha sonra bu performansın sürekliliğini sağlamak için geliştirilmiş bir yeni yönetim tekniğidir (Aktan, 2005 : 18).

2.2.2. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim, organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir (Bryson,1988: 5).

Stratejik yönetim, kurum ve kuruluşların mevcut durum, misyon, temel ilkeler ve değerlerinden hareketle geleceğe ilişkin bir vizyon oluşturarak, bu vizyona ulaşabilmek için uygun hedef ve stratejiler belirlemek, tüm bunları süreçler bazında inceleyebilmek üzere ölçülebilir kriterler belirleyerek, performansları izleme ve sonuçlarını değerlendirme süreci olarak ifade edilebilir. (Aktan, 2005: 68).

2.2.3. Sinerjik Yönetim

Sinerji, bütünün parçalarının toplamdan daha fazla olması anlamında kullanılmakta ve organizasyondaki tüm kaynakların ortak bir amaca yönltilmesini ifade etmektedir. Sinerjik yönetim ise genel olarak organizasyondaki lider, insan, sistem ve donanım kaynaklarının bir arada düşünülmesinin önemi üzerinde durmaktadır. Sinerjik yönetim dar anlamda yönetime tüm çalışanların daha geniş ve etkin bir katılımının sağlanmasıdır. Sinerjik yönetim bu alanda “ Toplam Katılım Yönetimi” olarak da adlandırılabilir. (Aktan, 2005 : 173-174).

Sinerjik yönetim, organizasyonda yüksek performans için tüm üretim faktörlerinin bir arada kullanılması ve ortak bir enerjiye dönüştürülmesi demektir. Daha açık bir ifadeyle, organizasyonda başta liderlik olmak üzere sistem, donanım, insan vs. tüm kaynakların organizasyon amaçlarına yönlendirilmesi sinerji etkisi için gereklidir. Organizasyonda ekip çalışması ve çalışanların yönetime aktif olarak katılımını sağlayan faktörler “sinerji etkisi”nin bir başka kaynağıdır (Aktan,2005 : 175).

2.2.4. İnsan Mühendisliği

İnsan mühendisliğini, kısaca insanı yönetme sanatı olarak tanımlayabiliriz. İnsan mühendisliği, yönetimde insan boyutunu ele alan ve organizasyon performansının artırılmasında insanların nasıl en etkin ve verimli bir şekilde kullanılacağını araştıran bir alandır. İnsanın özelliklerini, davranışlarını, bedensel ve düşünsel yapısını bütün olarak ele alır. Ayrıca, insan mühendisliği, insanın sosyal, psikolojik, siyasal ve ekonomik yönlerinin açığa çıkartılmasının önemi üzerinde bir alandır. İnsan mühendisliği kısaca, organizasyonsal performansın artırılmasına yönelik olarak insan kaynaklarının yeniden inşa edilmesidir (Aktan, 2005: 208-209).

2.2.5 Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetimi organizasyonlarda "kalite"nin artırılmasını amaçlayan bir yönetim felsefesidir. Bu yönetim anlayışında hedef, müşterilerin istek ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesi ve verimliliğin artırılmasıdır. Toplam kalite felsefesinde kalite ve verimliliğin artırılması için çalışanların memnuniyeti, motivasyonu ve ödüllendirilmesi, performans değerlendirme ve ölçme yöntemlerinin kullanılması, organizasyondaki hataların ve yanlışların ortadan kaldırılması, ekip çalışmasına ağırlık verilmesi, başarılı organizasyonların tecrübelerinden yararlanılması (benchmarking), stratejik planlamanın yapılması ve benzeri hedefler üzerinde durulmaktadır (Aktan, 2005: 129).

Anlaşılabacağı gibi toplam kalite yönetimi örgüt fonksiyonları ve sonuçlar yerine, süreçler üzerinde odaklaşan tüm çalışanların niteliklerinin artırılması ile yönetim kararlarının sağlıklı bilgi ve veri toplanması analizine dayandıran, tüm maddi ve manevi örgüt kaynaklarını bir bütünlük içinde ele alan bir yaklaşımdır (Ersun, 1997: 95). Toplam kalite yönetimin başarısı insandan en iyi şekilde yararlanmayı da beraberinde getirmektedir. Diğer üretim faktörlerinin göreceli üstünlüğünü kaybetmesi ile birlikte insan en önemli üretim faktörü durumuna gelmiştir. Organizasyonlarda insana dönük uygulamalarla verimliliğin ve etkinliğin artırılması gündeme gelmiştir. Bu noktada performans ölçme ve değerlendirmenin, insandan en iyi verimi almaya dönük işlemlere sahip olduğu söylenebilir. (Köksal, 1998: 9)

Organizasyonların toplam kalite yönetimi ile ulaşmak istediği amaçlar performans ölçme ve değerlendirme ile daha kolay anlaşılmakta ve başarı şansı artmaktadır. Çünkü, performans değerlendirmesi ve buna bağlı olarak yapılan performans görüşmeleri sonucunda işgörenler güdülenmekte; işgörenlerin yönetimle olan iletişimleri süreklilik kazanmakta; işgörenlerin kurumun sorunlarına katılımı sağlanmakta ve işgörenlerin kendilerini geliştirmeleri mümkün olmaktadır. Bu sonuçlarda işgörenlerin kuruma ait olma duygusunu güçlendirmekte ve toplam kalite yönetimi çalışmalarını da olumlu etkilemektedir (Gökaslan, 2000).

Yeni yaklaşımlarda sıkça adından söz edilen ve örgütlerin verimliliği, devamlılığı ve etkililiği için önemli olan performans, performans ölçme ve değerlendirmeyi daha detaylı bir şekilde açıklamaya çalışalım;

2.3. PERFORMANS

Günümüzde örgütlerde karşılaşılan en önemli sorunlardan biri, çalışanlara verilen görevlerin ne ölçüde gerçekleştirildiğinin ya da onların iş görme yeteneklerinin ne olduğunun belirlenmesidir. Bu sorun, örgütlerde özellikle performans kavramının hızla önem kazanmasına yol açmıştır (Çalık, 2003).

Performans kelimesi İngilizce bir kelime olup dilimize 'ifâ, yapma ve icra etme' olarak tercüme edilmiştir. Performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün iş ile amaçlanan hedefe yönelik olarak varabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nitel ve nicel olarak tanımlanmasıdır (Döverkaya, 2002: 4).

Yapılan tanımlar ışığında performans kavramının tanımını; belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi, ya da bir işgörenin belirli bir zaman kesiti içerisinde kendine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlar şeklinde özetlememiz mümkün olabilecektir.

Performans, birey için anlamlı olan amaçların oluşturulmuş günlük programlarla adım adım gerçekleştirilmesidir (Bingöl, 1998: 226). Performansa etki eden en temel unsur amaçlardır. Belirlenmiş bireysel ve örgütsel amaçlar olmadan başarılı olmak mümkün değildir. Her kademedeki çalışan, belirli bir görevi yerine getirmek üzere örgütte yer alır. Kurumda herkes için bir iş tanımı vardır. Kurum içinde bulunan, belirli özelliklere sahip olan bireyin üstleneceği sorumlulukların tamamı, işinin sınırları içerisinde. Bir örgütte görev alan kişi bedensel, zihinsel yeteneklerini, bilgisini ve kişiliğini beraberinde getirir. Bu özellikleri ve yetenekleri yardımıyla kendisine verilen işi

başarmak durumundadır. Sözü edilen performansın sonucu olarak da ücretini alır, kurumun terfi sistemi uyarınca bulunduğu görevin üst kademelerine yükselilebilir. Kısacası elde ettiği başarılar ve kurum olanaklarına göre ekonomik ve sosyal çıkarlar elde eder (Güvenir, 2000: 8).

Performans, örgütlerde yöneticiler açısından önemli bir konudur ve işgörenin çalışma davranışının bir sonucudur. Performans, bir işgörenin veya 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 (Schermerhom, Hunt ve Osborn, 1985. Akt. Çalık, 2003).

Battal'a göre performansı etkileyen faktörler şu başlıklar altında toplanabilir (Battal, 1996: 12):

a. Kişisel nitelikler

- Zeka ve ilişkili yetenekler
- Stres ve duygusal problemler
- Motivasyonun neden olduğu etkiler
- Sağlık durumu
- Bireysel ihtiyaçlar

b. Örgütsel Faktörler

- Yönetim politikaları
- İş tasarımı ve örgüt yapısı
- Çalışma koşulları
- Örgüt içi insan ilişkileri

c. Çevresel Faktörler

- Örgüt iklimi
- Örgütün fiziksel uygunluğu

Performans genel anlamda, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel yada nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Örgütlerde , performansın kavramsal tanımı ve ölçümü ise, halen üzerinde görüş birliği oluşturulamayan, araştırmacıları zorlayan konulardan birisidir. Bir örgütün performansı , belirli bir zaman dilimi sonucunda, o örgütten elde edilen çıktı ya da çalışma sonucudur. Bu sonuç , örgüt amaç ve hedeflerinin yerine getirilme derecesi olarak algılanmaktadır. Bu kapsamda örgüt performansı, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Akal, 1996: 1).

2.3.1. Performans Ölçme

Performans ölçme, bir örgütün kullandığı kaynakları, ürettiği ürünleri ve hizmetleri, elde ettiği sonuçları takip etmesi için düzenli ve sistematik biçimde veri toplanması, bunların analiz edilmesi ve raporlanması süreci olarak tanımlanır. Performans ölçme, örgütün önceden belirlenen stratejik amaçları ve hedefleri doğrultusunda ne kadar ilerleme gösterdiğinin, örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin ve örgütün gelecekteki önceliklerinin belirlenmesine yardımcı olur (Yenice, 2006: 57).

Performans ölçümü, performans göstergeleri aracılığıyla gerçekleştirilir. Performans göstergeleri, stratejik amaç ve hedefler ile performans hedeflerine ulaşmak amacıyla yürütülen faaliyetlerin sonuçlarını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek için kullanılan araçlardır. Performans göstergelerini girdi, çıktı, sonuç, verimlilik, etkililik ve kalite göstergeleri olmak üzere altı grupta inceleyebiliriz (Robson, 2005: 138) .

Girdi göstergeleri: Üretilen ürün ve hizmetlerin hangi kaynaklar kullanılarak üretildiğine ilişkin bilgi veren araçlardır (Robson, 2005: 138).

Çıktı göstergeleri: Kurumun ürettiği nihai mal ve hizmet miktarına ilişkin bilgi sağlar. Çıktı göstergeleri belirlenirken ara çıktılar değil, sadece nihai çıktılar göz önüne alınır. Örneğin ilkokulları ele aldığımızda, öğrencilerin sınavlardaki başarısı çıktı göstergesi olarak ele alınabilir (Robson, 2005: 138).

Sonuç göstergeleri: Üretilen her türlü ürün veya hizmet bireyler ve toplum üzerinde birtakım etkiler meydana getirir. Bireylerin ve toplumun durumunda meydana gelen bu değişme sonuç göstergeleri aracılığıyla ölçülür. İlkokullar örneğinde toplumun gelişmesi sonuç göstergesi olarak ele alınabilir. Sonuç göstergeleri uzun vadede elde edildiklerinden ve dışsal faktörlerden önemli ölçüde etkilendiklerinden ölçülmesi çıktı göstergeleri ile karşılaştırıldığında daha zordur. Ancak sonuç göstergeleri ile stratejik amaç ve hedefler arasında doğrudan ilgi kurmak mümkündür (Yenice, 2006: 60).

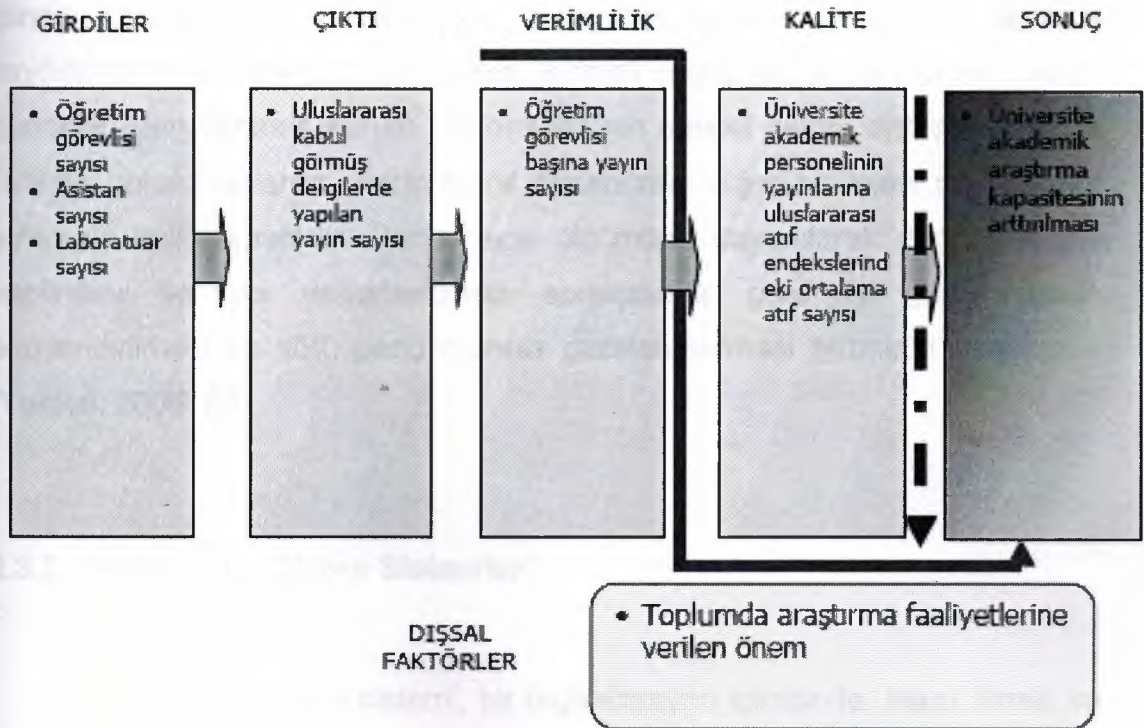
Verimlilik Göstergeleri: Belirlenen bir girdi düzeyi ile en yüksek çıktının elde edilip edilmediğine ilişkin bilgi sağlar. Verimlilikte artışın bir kurumda çıktı kalitesi düşürülerek artırılması tehlikesi vardır. Örneğin girdi miktarı sabit iken daha fazla miktarda ancak daha düşük kalitede çıktı üretilmesi verimliliği artırır. Bu nedenle verimlilik göstergelerinin kalite göstergeleri ile dengelenerek kullanılması gerekmektedir (Yenice, 2006: 60).

Etkililik Göstergeleri: Çıktıların beklenen sonuçlara yol açıp açmadığı etkililik göstergeleri ile ölçülür. Belirli bir çıktı toplumda istenen sonuçlara yol açacak şekilde kullanılıyorsa bu çıktıların etkili olarak kullanıldığı sonucuna varılır (Robson, 2005: 138).

Kalite Göstergeleri: Kalite göstergeleri üretilen mal ve hizmetlerin hatasız, vaktinde, belirli standartlara uygun ve kullanıcıların isteklerini karşılayacak şekilde kullanılıp kullanılmadığını ölçer. Kalite göstergeleri ile bir hizmetin ne kadar iyi yerine getirildiği ölçülebilmesine karşın, bu hizmetlerin toplumda ne gibi sonuçlar meydana getirdiği ölçülememektedir. O yüzden kalite

göstergelerinin tek başına kullanılmaması, sonuç göstergeleri ile dengelenmesi gerekir (Robson, 2005: 138).

Performans göstergelerini aşağıda somut bir örnek çerçevesinde açıklayabiliriz. Örneğin üniversitelerde yapılan akademik araştırma faaliyetlerini ele aldığımızda, varsayımsal bir üniversite için aşağıdaki göstergeleri belirleyebiliriz. Şekil 2.2.yi incelediğimizde araştırma faaliyetleri sonucunda elde edilen çıktı uluslararası kabul görmüş dergilerde yapılan yayın sayısı iken, üniversite akademik personelinin yayınlarına uluslararası atıf endekslerindeki ortalama atıf sayısı kalite göstergesi olmaktadır. Çünkü yayın sayısı çıktıyı gösterirken yayınlara yapılan atıflar, aslında yayınların kalitesi hakkında bilgi verir. Şekil 2.2.'de görülebileceği gibi çıktı düzeyini etkilemek kurumun elinde iken, sonuç göstergeleri dışsal faktörlerden, örneğin toplumun araştırma faaliyetlerine ne kadar önem verdiğinden etkilendiğinden kurum tarafından doğrudan doğruya belirlenemeyebilir (Yenice , 2006: 58).



Şekil 2.2: Performans Göstergeleri Örnekleri

2.3.1.1 Performans Ölçme Nedeni

Performans ölçümü ile gerçekleştirilmek istenen nihai amaç mal ve hizmetlerin kalitesinin artırılmasıdır. Öncelikle performans ölçümü ile iyi veya kötü performansın ortaya çıkarılması sağlanır. Daha sonra mal ve hizmet üretenlerin üzerinde bu yolla baskı oluşturulması amaçlanır ve son olarak da bu baskısının daha kaliteli mal ve hizmet üretimine yol açması hedeflenir. Performans ölçümü etkin hesap verme sorumluluğunun gerçekleştirilmesine yardımcı olur. Bir kurumun stratejik amaç ve hedefleri ile performans hedeflerinin ne ölçüde yerine getirildiğini gösterir. Bu nedenle performansın ölçülmesi yoluyla hesap verilebilirliğin sağlanması için uygun bir zemin sağlanmış olmaktadır (Yenice , 2006: 58).

Çalışanların performansının ölçülmesi de performans ölçümünün bir parçasıdır. Kişisel performansın ölçülmesi ile kişiler bir bütün olarak kurum performansına katkılarını görebilirler. Kişilerin yaptıkları işi algılaması, kurum içinde kendilerinden beklenenleri anlayarak kendi kendilerine ilerleme kaydetmelerini sağlar. Performans kültürü geliştiğinde çalışanlar kendi gündelik işleri yanında kurum performansının sürekli olarak artırılmasına da katkıda bulunacaklardır. Performans ölçümünün diğer bir işlevi de yaptırım amacıyla kullanılmasıdır. Performans ölçümüne dayanarak değerlendirme yapılması ve bu değerlendirme sonuçlarına göre iyi performansın ödüllendirilmesi ve kötü performansın cezalandırılması mümkün olmaktadır (Yenice, 2006: 59).

2.3.2. Performans Ölçme Sistemleri

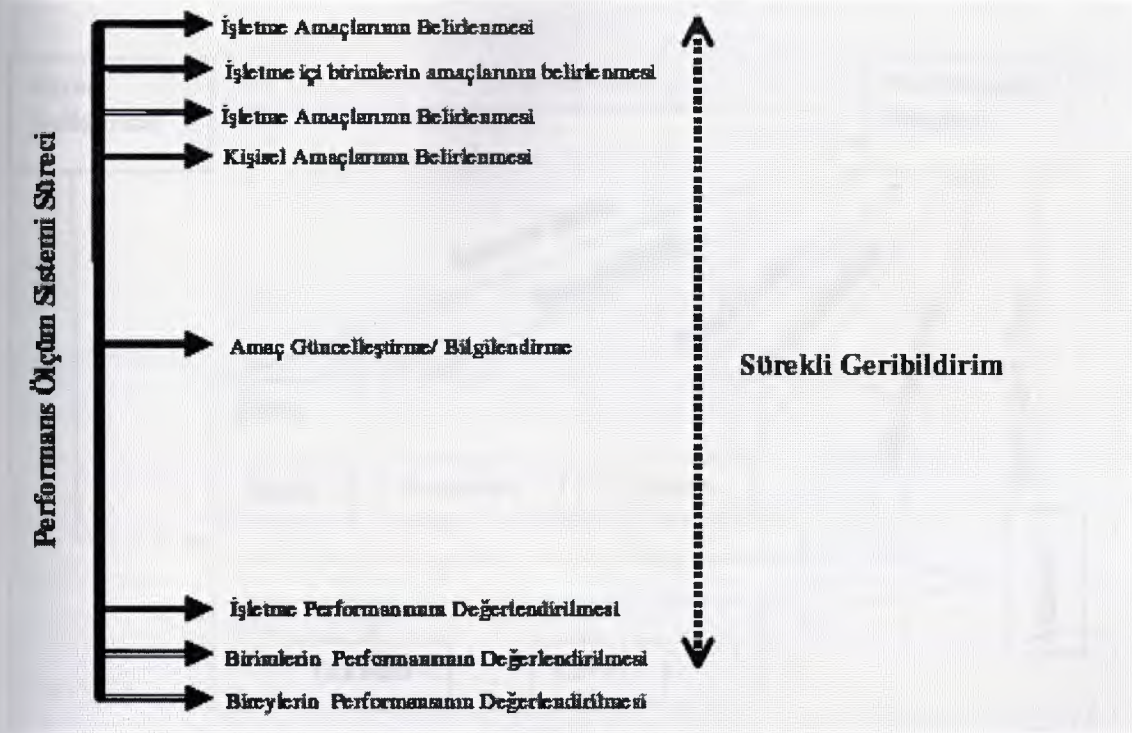
Performans ölçme sistemi, bir organizasyon içerisinde, karar almak ve bu kararları icra etme sürecine destek olmak ve koordine etmek maksadıyla bilgi toplanması işlemidir. İyi dizayn edilmemiş performans ölçme sistemleri organizasyonun rekabet ortamına başarılı bir şekilde adapte olmasını

engeller. Yanlış yöntemle performans ölçümü, uygulamayı destekleyecek verilerin yanlış elde edilmesine neden olacaktır (Şimşek ve Nursoy,2002:44).

Örgütlerde performans ölçüm sistemlerinin uygulanmasının temel amacı, bir taraftan örgütün misyonu ve amaçları doğrultusunda hedeflerini belirlemesi ve bu hedeflerin çalışanların katkılarıyla gerçekleşmesinin sağlanması, diğer taraftan da hedeflere ulaşırken çalışanların katılımlarının adil, sistemli ve ölçülebilir bir yöntemle değerlendirilmesi ve motive edici bir çalışma ortamı oluşturarak kişisel gelişimin desteklenmesidir (Walsh, 1995:128, Akt. Zerenler, 2005: 6) .

Örgütlerde performans ölçüm sistemlerinin yapılandırılmasının ilk adımı örgütün temel faaliyet alanlarında açık, ölçülebilir ve gerçekleştirilebilir hedeflerin belirlenmesidir. Örgüt içinde her birim ve tüm çalışanlar için hedefler belirlenip faaliyetler bu hedeflere göre uygulanıp değerlendirilmektedir. Örgütlerin amaçlarının geliştirilmesi için prosedürlere örgüt yöneticileri kadar bütün çalışanların da katılımı sağlanmalıdır. Amaçlar, örgütlerin misyon durumunu içermeli, amaçlar ve eylem planlarının her ikisi de örgütsel planlama ile ilişkili olmalıdır. Bu süreç faaliyet bütçesinin bir parçası olarak yıllık bazda geliştirilmeli ve her bir bölüm için hazırlanmış olmalıdır (Şimşek ve Nursoy,2002:44)

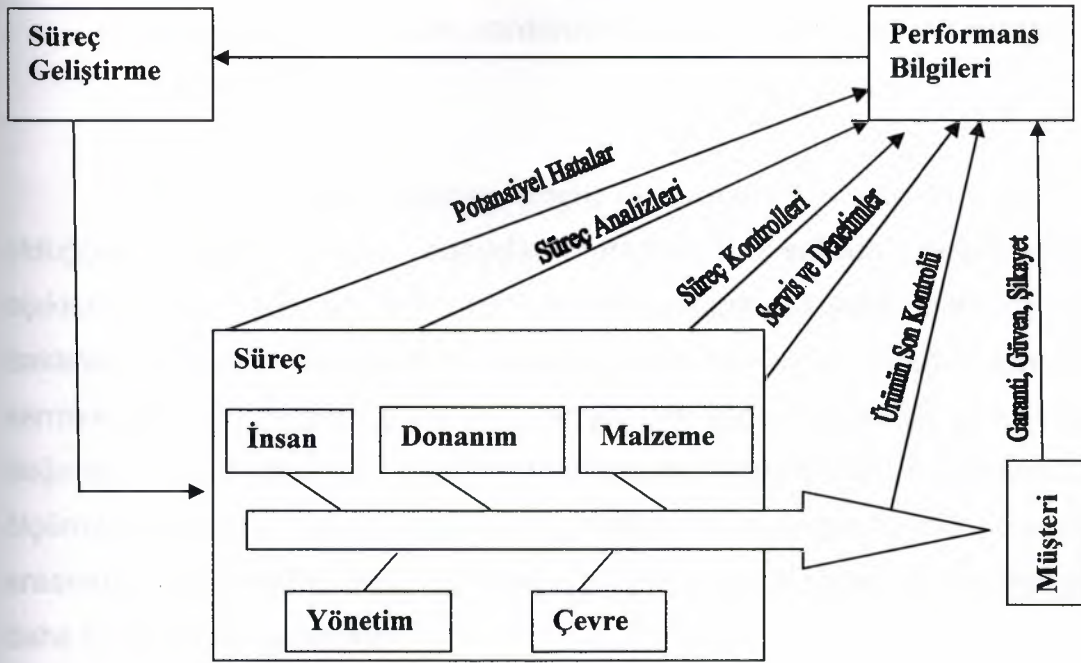
Performans ölçüm sistemleri, örgüt yöneticileri ile çalışanlar arasındaki iki yönlü iletişimi artırarak kişisel gelişimin hızlandırmaktadır. Bu yönüyle performans ölçüm sistemleri, hem kişisel amaçların örgüt hedefleri doğrultusunda olmasını sağlayan bir belirleme sistemi; hem de yapılan işlerin "iyi" yapılmasını sağlamaya yönelik bir kontrol sistemidir. Örgütlerin performans ölçüm belirleme süreci Şekil 2.3.'te görülmektedir.



Şekil 2.3. Performans Ölçümü Belirleme Süreci

Şekil 2.3.'te de görüldüğü gibi örgütlerin performans ölçüm sistemlerini yapılandırabilmesi için genel olarak aşağıdaki adımlar takip edilebilir (Jayaram ve Diğerleri, 1999:20 ,Akt. Zerenler, 2005:7):

- Örgüt misyonunu belirleme ya da amacı ifade etme,
- Kurumsal hedeflerin belirlenmesi,
- Örgüt içindeki her bir ana birim ve alt birim için hedef ve eylem planlarının yapılması,
- Çalışanların bireysel hedeflerinin belirlenmesi,
- Örgüt içi ve dışı faaliyetlerin ölçüm kriterlerinin belirlenmesi,
- Örgüte uygun performans ölçüm sisteminin yapılandırılması,
- Performans ölçüm sisteminin uygulamasını izleyerek olası sorunların çözülmesi,
- Kurumsal ve bireysel gelişmenin son değerlendirilmesi



Şekil 2.4. Performans Geliştirme İçin Bilgilerin Kullanımı (Şimşek ve Nursoy, 2002: 44)

Ayrıca Şekil 2.4.'de Performans ölçme sisteminde gelecekte olması muhtemel problemlerin, önceden belirlenerek önlenmesi için, bilgi toplanmasının yolları görülmektedir.

Uygun tasarlanmış performans ölçme sistemleri, kalite ve üretkenliğin gelişmesine katkıda bulunarak aşağıdaki faydaları sağlar (Şimşek ve Nursoy, 2002: 44-45)

- Müşteri ihtiyaçlarını karşılar,
- Karşılaştırmaların yapılabilmesi için standartları belirler,
- Şeffaflığı sağlayarak, kendi performans seviyelerini gözlemlemek isteyen kişiler için bir "ölçüt" oluşturur,
- Kaliteyle ilgili problemleri ortaya çıkararak öncelik verilecek olanların belirlenmesine yardımcı olur,
- Düşük kalitenin maliyetlerini ortaya çıkararak, üretim sistemini yönlendirir,

- Kaynakların kullanımını dengeler,
- Gelişme çabalarının sürdürülmesi için geri besleme (feedback) sağlar.

Performans ölçüm sistemleri ,örgüt performansına ilişkin sonuçların ne olduğunu gösterir; ancak sonuçların neden bu şekilde gerçekleştiğini açıklamaz. Aynı şekilde performans ölçümü sonucunda elde edilen bilgilere bakarak doğrudan bir örgütün başarılı veya başarısız olduğu yargısına varmak mümkün değildir. Bu şekilde bir yargıya varılabilmesi için performans değerlendirmesi yapılması gerekir. Performans değerlendirmesi performans ölçümünden farklı olarak uygulanan politikalarla meydana gelen sonuçlar arasındaki nedensellik ilişkilerini ortaya çıkarır ve performans ölçümüne göre daha fazla uğraşı gerektirir.

2.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Değerlendirme, ölçmeye dayalı olarak yapılır. Ölçme, belli bir özelliğin ya da durumun gözlenip gözlem sonucunun sembollerle veya sayılarla ifade edilmesidir (Tekin, 1991: 39). Değerlendirme ise, ölçme sonuçlarını aynı alana ait bir kıstas ile kıyaslayarak, bir değer yargısına ve oradan da bir karara ulaşma işlemidir. Ancak burada konu performans değerlendirme açısından ele alındığında, performans şu şekilde tanımlanabilir: Performans, görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşüncedir (Semiz, 2005: 15).

Modern insan kaynakları uygulamalarına sahip örgütlerin en tartışmalı konularından birisi de performans değerlendirme kavramıdır. İngilizce kökenli olan performans kelimesi, anlam olarak hem başarıyı hem de başarısızlığı içine almaktadır (Battal, 1996: 7) . Bu nedenle çalışmamızda “başarı değerlendirme” kavramı yerine “performans değerlendirme” kavramı kullanılacaktır. Performans değerlendirme: belirli bir iş ve görev tanımı

çerçevesinde çalışan bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çalışmasıdır (Çetin ve Vural, 2006: 17).

Performans değerlendirmeyi Fındıkçı (2003), “örgütteki görevi ne olursa olsun işgörenin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleriyle gözden geçirmektir” şeklinde tanımlarken, Barutçugil de (2002) performans değerlendirmeyi, “bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlâk durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç” olarak tanımlamaktadır.

Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere performans değerlendirme; bir yöneticinin, önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenin işteki performansını değerlendirmesi şeklinde ifade edilebilecektir.

Performans değerlendirme, çalışanların bireysel başarılarını ve belirli bir zaman süresindeki davranışlarını değerlendiren bir süreçtir. 21. yüzyılı yaşadığımız bugünlerde, örgütlerde insanı ön plana çıkaran görüşlerin revaçta olması, performans değerlendirme sisteminin yönetsel fonksiyonlar arasındaki önemini daha da artmıştır. Performans değerlendirme, kurumsal etkinliğin ölçülmesinde öncelikle ihtiyaç duyulan süreçlerin başında yer alır. Aynı zamanda etkinlik, yaratıcılık hedefleri ile bireyin yaptıklarının birleştirilmesinde aracıdır. Performans değerlendirme çalışması, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini içeren çalışma davranışlarının değerlendirmesiyle yerine getirilir. Etkili performans değerlendirme, kararlarda ve planlarda geçerli ve güvenilir bilgiler sağlar. Performans değerlendirme; değerlendirici, yönetici veya görevli kişiler tarafından doğrudan bireyin veya çalışma grubunun performansını değerlendirmeyi içeren bir geri dönüt sistemidir (Bozkır ve Dascan, 2002: 101). Böylece çalışanın işini ne kadar başarılı yaptığını belirleme, kendisine bildirme ve bir gelişme planı oluşturma sürecidir. Başarılı bir performans değerlendirme süreci, çalışanı yalnızca verimlilik konusunda bilgilendirmekle kalmayıp, aynı zamanda çalışanın gelecekteki çabasını ve mesleki yönelimini de etkilemektedir.

Performans değerlendirme, kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesinde ve sürekli geliştirilmesinde etkin rol oynayan süreçlerin ve bu süreçlerin belirleyicisi olan çalışanların performans planlaması yapmaları için gerekli geri dönütleri, bilimsel ve katılımcı yöntem ve tekniklerle oluşturma sürecidir (MEB, 2006: 6). Performans değerlendirmesi; çalışanlara onlardan ne beklenildiğini açık bir şekilde belirterek performanslarını incelemek, çalışanlarla görüşmeler yaparak geri dönüt sağlamak, belirli zaman aralıklarıyla performans değerlendirme bulgularını kayda geçirerek çalışan hakkında verilecek kararlarda veri sağlamak ve potansiyel değerlendirmesini de kapsayacak bir süreçtir (Battal, 1996: 4). Görevi ne olursa olsun; çalışanların çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini kısaca bir bütün halinde tüm yönleriyle gözden geçirilmesidir (Fındıkçı, 2000: 297).

Başka bir deyişle performans değerlendirme, bir örgütteki çalışanın belli bir dönem içindeki çalışmalarının ve yeteneklerinin önceden belirlenmiş bir ölçüte göre farklı açılardan sistemli olarak ölçülmesini ve böylelikle örgüte katkı derecesinin belirlenmesini amaçlamaktadır. Belli bir zaman diliminde çalışanların görevlerini ne ölçüde yaptıklarını, zayıf ve gelişmeye yönelik potansiyel alanlarının tespit edildiği faaliyetler bütünüdür (Canman, 1993: 3).

Uzmanlarca farklı şekillerde adlandırılan performans değerlendirme, Dessler (2000,321. Akt: Süzen,2007 :11) tarafından, işgörenlerin mevcut ya da geçmişteki performanslarının, performans standartları ile ilişkilendirilerek değerlendirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır.Yapılan tanım, örgüte uygun iş standartlarının belirlenmesi ve işgörenlerin gerçek performansının bu standartlara göre değerlendirilmesinin yanı sıra, işgörene performans arttırması ya da performans hatalarının giderilmesinde motivasyon sağlamak amacıyla dönüt verilmesi gibi faaliyetleri içermektedir.

Performans değerlendirmesinin iki amacı vardır. Bunlardan biricisi olan değerlendirme amaçları; ücretleme , ödüllendirme, terfi, rütbe düşürümü, işten uzaklaştırma gibi konularla ilgilidir. İkinci amaç olan geliştirme amaçları ise; yönetici/lider geliştirme, performans geliştirme, geribildirim ve insan gücü

planlaması gibi süreçlerle ilgilidir. Bu amaçlar şu biçimde sıralanabilir (Schuler, 1990: 93 , Akt: Cihantimur, 2006:21):

- Sorumluluklarının gerektirdiği ölçütlerin geliştirilebilmesi için iş analizinin yürütülmesi,
- İş davranışlarının ve çıktılarının 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 amaçlarının hangi oranda iyi gerçekleştirildiğinin değerlendirilmesi ve gerekli düzenlemelerin yapılmasına sağlayacak bir sistemin ortaya konulmasıdır.

Bu amaçlar çerçevesinde performans değerlendirme, işgörenlerin örgüte dönük katkılarının değerlerini ölçen ve bu ölçümleri temel alarak işten çıkarma, terfi ve kızağa alma gibi yönetsel etkinliklere bilgi sağlayan süreçlerin tasarımında, ücretin belirlenmesinde ve etkin güdülenme sisteminin kurulmasında işlevsel bir nitelik taşımaktadır. Bu özellikleri ile performans değerlendirme, yönetim sürecinin bir alt süreci olarak örgütlerde değerlendirenlere, değerlendirilenlere ve örgüte doğrudan ya da dolaylı katkılar sağlayabilir (Canman, 2000: 208).

Performans değerlendirmenin ana amacı ise, çalışanın sistemli gelişmesi ve izlenmesini sağlamaktır, kişilik özellikleri yerine yetenekleri ve iş performansını ölçü almak suretiyle takım elemanlarının kendilerini ve kurumlarını geliştirmelerine yardımcı olmak ve örgütün her kademesi için yedek aday kişiler hazırlamaktır.

Dessler (2000: 322. Akt: Süzen,2007: 11), "Niçin performans değerlendirme" sorusuna şu yanıtları vermiştir. Değerlendirmeler;

- Terfi ya da ücret artışının yapılması için bilgi sağlar.

- Yöneticilere ve onların işgörenlerine işle ilişkili davranışlarını gözden geçirme olanağı sağlar. Her iki tarafa da, değerlendirme sonucu ortaya çıkacak eksiklik ve hataların düzeltilmesini sağlayacak bir planlama yapılması ya da doğru yapılan işlerin desteklenmesi olanağını ortaya koyar.
- Örgütün kariyer planlama sürecinin de bir parçasıdır. Bireyin; güçlü ve zayıf yönlerinin ışığında, kariyer planlaması yapılması, değerlendirme sonuçları ile olası olur.
- Örgütün performansının geliştirilmesi ve daha iyi yönetimin sağlanmasına yardımcı olur.

Palmer (1993: 9-10), performans değerlendirmenin; yönetsel kararların alınması amacıyla iş performansı hakkında bilgi edinmek ve işgörenlerin iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri bildirim sağlamak olmak üzere iki temel amacı olduğunu ifade etmektedir. Belirtilen bu amaçlar doğrultusunda, performans değerlendirme sonuçları işgörelere ilişkin çeşitli kararların alınmasında kullanılabilir. Performans değerlendirmenin en bilinen kullanım alanlarından biri; yükseltme (terfi), iş değıştirme (tavin), işten çıkarma ve uzaklaştırma, ücret artışları gibi yönetsel kararların verilmesidir (Byars ve Rue, 1997: 284 , Akt: Süzen, 2007: 12). Kişinin iş performansı, onun doğrudan terfi etmesi, ödüllendirilmesi, ücretinin arttırılması gibi konularda değerlendirilmesini sağlar.

Personel değerlendirmesi bilgileri, eğitime ihtiyacı olan personelin belirlenmesinde önemli bir kaynaktır (Geylan, 1996: 142). Her bir birey için yapılan değerlendirme çalışmaları, işgörelere bireysel olarak güçlü ve zayıf oldukları konuları ve alanları belirlemek amacıyla kullanılabilir. Bu tür bilgiler, aynı zamanda işgörelere oluşturduğu örgütün eğitim ve gelişim gereksinimlerinin saptanmasına yardımcı olur. Gillen (1997: 8), performans değerlendirmenin örgüt, değerlendiren ve değerlendirilen için sağladığı yararları aşağıda Şekil 2.5.'te görüldüğü biçimiyle ifade etmektedir.



Şekil 2.5. Değerlendirmenin Yararları (Gillen, 1997:8)

Performans değerlendirmenin diğer önemli bir kullanım alanı, yönetici ve personele işteki başarılarını arttırmaya yönelik dönüt sağlamasıdır. Bu durumda performans değerlendirme, işgören ile görüşme yoluyla, işinde nasıl olduğunun belirtilmesi ve davranış, tavır, yetenek ve bilgi gereksinimlerin önerilmesi anlamında kullanılır (Byars ve Rue, 1997: 284, Akt: Süzen, 2007: 13).

Tüm kurum ve kuruluşlarda her zaman amaçlı ve planlı olmasa da sürekli olarak değerlendirme çalışması devam etmiştir. İstenen amacın etkili bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlamak için, iyi planlanmış ve süreç halinde devam eden bir değerlendirme, yönetimin ayrılmaz bir parçası ve en önemli sorumluluğudur. Performans değerlendirme ile insan kaynakları yönetimine

önemli geri bildirimler sağlanabilir. Bu yolla amaçların yeniden gözden geçirilmesi ya da değiştirilmesi için gereken veriler elde edilebilir. Verilere dayanarak daha iyi kararlar verilebilir, planlar yapılabilir. Bu yolla girişimin güçlü yönleri saptanır, vurgulanır ve teşvik edilir. Yetersizlikler işe yok edilir ya da azaltılır. Değerlendirme süreci, etkili kullanımı ile hem benimsenmiş amaçların gerçekleştirilmesi hem de birey ve grup performansının artırılması ile sonuçlanır (Aydın, 2000: 163).

Etkili performans değerlendirme, personel arasında iletişimi ve etkileşimi geliştirir. Beklentiler karşılıklı olarak ortaya konur ve sürecin daha iyi nasıl geliştirilebileceği tartışılır. Değerlendirme, bireylerin gelişimini cesaretlendiren eğitim sürecinin düzenli bir parçası olmalıdır.

Yönetimlerin performans değerlendirme anlayışları ve ölçüm kriterleri zaman içerisinde sürekli bir değişim sürecine uğramıştır. Başlarda temel performans anlayışı en düşük maliyet en yüksek üretim yani dolayısıyla kâr iken, zamanla bu geleneksel düşünceden günümüzün kaçınılmaz rekabetçi şartlarının gereği olarak müşterinin tatmini, kalite, yenilik vb. çok değişik ölçülere ağırlık vererek çağdaş yönetim anlayışına ve örgüt yapısına yönelmeler olmuştur (Sonkur, 1995: 18).

Tüm bu yönelimler eğitim örgütlerinin, yapı ve işleyiş yönünden değişim geçirmesine neden olmuştur. Artık eğitim kurumlarını geliştirmenin en önemli yolunun kurumda çalışanları geliştirmekle gerçekleştirilebileceği anlaşılmıştır.

Gerek eğitim kurumları gerekse tüm kurumlar için performans değerlendirmenin gereği ve yararları yadsınamayacak kadar çoktur.

2.4.1 Performans Değerlendirmenin Gereği , Yararları ve Amacı

Performans değerlendirme ile işgörenlere, yaptıkları işe ilişkin geribildirim verilerek, örgüt için onların bireysel katkılarını arttırmak amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda performans değerlendirmesi, çalışanlar açısından önem taşıdığı kadar, örgütler açısından da önem taşımaktadır. Performans değerlendirme ile örgüt içerisinde yer alan tüm bireyler etkinliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini gözden geçirme fırsatı bulacaklar ve sonrasında çalışan, eksiklikleri ve yetersizlikleri ortaya çıktığında bunları giderme ve yeteneklerini geliştirme imkânı kazanacaktır. Planlanmış bir performans değerlendirmenin yöneticiye, çalışana ve genel anlamda örgüte sağlayacağı çeşitli yararlar bulunmaktadır (Bayram, 2006: 50).

Günümüz örgütlerinde büyük bir öneme sahip olan performans değerlendirmenin; değerlendiren (yöneticiler), değerlendirilen (astlar) ve organizasyon açısından yararları aşağıda maddeler halinde verilmiştir (Canman, 1993: 35-36).

2.4.1.1. Değerlendiren (Yönetici) Açısından Yararları

Performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda uygulanması bazı yöneticiler tarafından ek iş, külfet ve zaman kaybı olarak algılansa da organizasyon yaşantısında iyi işleyen bir performans değerlendirme sisteminde en fazla yararlanacak olan kişiler yine de yöneticiler olacaktır (Kaynak ve Diğerleri, 2000: 208).

- Bireylerin ve örgütün performansının iyileştirilmesi
- İletişimin iyileştirilmesi
- İlişkilerin iyileştirilmesi
- Personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi
- Var olan ve potansiyel sorunlarının ortaya konması

- Gelişme gereksinimlerinin ve personelin eğitim ihtiyaçlarının ortaya konması
- Gizilgücün ortaya konması
- Hizmet birimi-örgüt hedefleri iletişimine artan bir olanak kazandırılması
- Yetki devrini artıran alanların bulunması , öğrenilmesi
- Değerlendirme için zaman ayırtma
- Düzeltici önlemler için zaman ayırtma
- İş doyumunu artırmaya ilişkin daha geçerli bilgi sağlamak
- Personelin tutumlarına ilişkin daha geçerli bilgi edinme
- Yöneticilik becerisini sergileme olanağı kazanmak.

2.4.1.2. Değerlendirilen (Astlar) Açısından Yararları

Performans değerlendirme değerlendirilenler açısından yararları şu şekilde özetlenebilir (Uçar,2001:26):

- Üstlerin kendilerinden neler beklediğini öğrenme
- Performanslarının nasıl değerlendirildiğini öğrenme
- Kendi rolünü belirleme ve ona açıklık kazandırma
- Çalışma ilişkilerinin iyileştirilmesi
- İşten elde edilen doyumun artması
- Kendine güven duygusunun artması
- Kendindeki güçlü yönleri öğrenme olanağı
- Örgütün ve kendi biriminin hedeflerini tartışma olanağı
- Sağlanan eğitimle ilişkilerin görülmesi
- Gelişmeye ilişkin planlarla ilişkilerin görülmesi.
- Kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyacın görülmesi.

2.4.1.3. Örgüte Sağladığı Yararlar

Yöneticiler ve astlar için sağlanan yararlar, performans değerlendirmenin organizasyonun bütünü için daha genel ve kapsamlı olumlu sonuçlar yaratmasına neden olur. Bunlardan bazıları (Uçar,2001:27):

- Bireylerin performanslarının iyileştirilmesi
- Birimlerin performanslarının iyileştirilmesi
- Karlarının artırılması
- Verimin artırılması
- Hizmetin kalitesinin iyileştirilmesi
- Personel devrine ilişkin bilgileri daha geçerli hale getirilmesi
- Örgütteki eğitim ihtiyaçlarının daha güvenilir hale getirilmesi
- Eğitim bütçesinin daha kolay yapılması
- Eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi yeteneğinin artırılması
- Bireylerin potansiyelinin daha sağlıklı daha doğru olarak değerlendirilmesi
- Birimlerin potansiyelinin daha sağlıklı biçimde değerlendirilmesi
- Kısa vadeli gereksinmelere uyarlama yeteneği
- Ücret skalalarını planlamakta ve gerçeğe uyumlu kılmakta daha yetenekli hale gelinmesi
- Kurum düzeyinde motivasyona yönelik bir ihtiyacın görülmesi.

Performans değerlendirmenin örgüte sağlayacağı yararları aşağıdaki şekilde de özetlemek mümkündür (Uyargil, 1994: 76):

- Performans değerlendirmesi, yapılan iş ve o işi yapan kişiler hakkında yöneticiye değerli bilgiler verir. İş ve kişiyi gerçekten anlamasını sağlar.
- İş beklentileri ve sonuçları hakkında yönetici ve çalışan arasında iyi bir iletişim kurulduğu zaman, geliştirilmiş yöntemler ve yeni fikirler için fırsatlar yaratılır.

- Örgütün hedef ve misyonunun uygulanmasında yardımcı olur.
- Hangi işlerin yapılacağı konusu açıklığa kavuşturulur.
- Ücret standartlarını saptamak ve başarı artışlarını ödüllendirmek daha kolay ve objektif olacaktır.
- Yükseltme kararlarını vermek ve yeni görevler ve transferler için nitelikli elemanlar seçmek kolaylaşır.

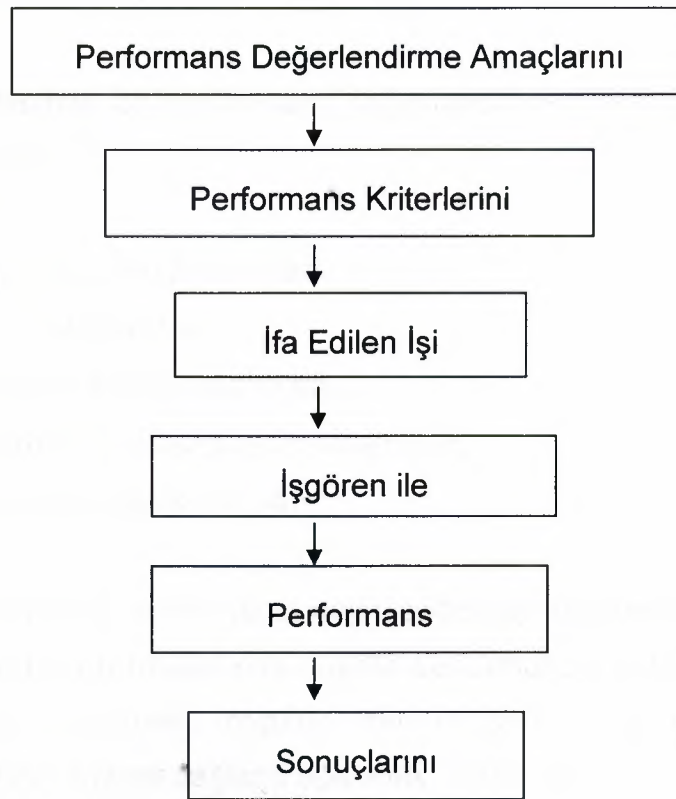
Buradan yola çıkarak, iyi planlanmış ve etkili bir şekilde uygulanan bir performans değerlendirme sürecinin amaçları da ana hatlarıyla şu şekilde özetlenebilir (Barutçugil, 2002):

- Performansı tanımlamak, geliştirmek, ödüllendirmek ve beklenenleri veremeyen çalışanların gelişmeye ihtiyaç duydukları alanları ortaya çıkarmak.
- Çalışan ve onun işi hakkında doğru bilgi elde etmek.
- İşgörenler için, uygulamada kullanılabilecek geribildirim oluşturmak.
- Beklentiler konusundaki belirsizlikleri ve endişeleri azaltmak.
- Düşük performansı belirlemek, nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak, başarısız çalışanın durumunun yeniden gözden geçirilmesini istemek.
- İnsan kaynağına ilişkin stratejik veri üretmek, örgütsel problemlerin belirlenmesinde yardımcı olmak.

Yukarıda belirtilen unsurlarla birlikte performans değerlendirmenin amacını; “örgütte çalışanların iyiden kötüye doğru sıralanması değil, örgütsel amaçların üstler 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

2.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Performans değerlendirme sistemini kurmak ve özellikle kurulan sistemi örgüt kolay değildir . Kurumun yapısına ve kültürüne en uygun sistemi seçmek, kurmak ve örgü bir uzmanlık işidir. Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekir . Rastgele bir performans sistemi kurmak yerine hiç bu işe girişmemek daha yerinde bir karar olacaktır (Uçar, 2005: 42).



Şekil 2.6. Performans Değerlendirme Süreci (Bingöl ,1998: 284)

Performans değerlendirme sürecinin başlangıç noktası amaçların belirlenmesidir. Bir değerlendirme sisteminin sonuçları her arzu edilen amaca hizmet etmeyebilir. Bu nedenle değerlendirme hangi amaçla yapılacaksa ona ilişkin özel amaçların belirlenmesi gerekir. Bu amaçların ulaşılabilir nitelikte olması zorunludur. Şekil 2.6.' da performans değerlendirme süreci görülmektedir (Bingöl, 1998: 284).

Çoğu kurumda performans değerlendirme süreci çok karmaşıktır. Performans değerlendirmenin, organizasyonun yapısına göre farklı zamanlarda yapıldığı söylenebilir. Performans değerlendirme zorlu bir süreçtir ve bu süreç sonunda hedeflenen sadece performans düzeylerini ölçmek değil aynı zamanda zayıf yönleri belirlemek, güçlü yönleri desteklemek ve sonraki performansı etkileyebileceği için çalışanlara geri bildirim vermektir (Tamam, 2005: 9). Performans değerlendirmede elde edilen sonuçların yeniden kişiye ulaştırılması esastır. Performans ölçümü ile girilen zorlu çabanın meyvelerini verebilmesi sonuçların en etkin, verimli ve yararlı kullanılmasını gerektirir (Fındıkçı, 2003: 337).

İyi tasarlanmış bir performans değerlendirmesi planlama süreci beş basamaktan oluşur.

- Mevcut durumu belirleme,
- Misyon oluşturma,
- Amaç ve hedefleri saptama,
- Performans göstergelerini oluşturma,
- Ölçme ve değerlendirme.

Birinci basamak, performans değerlendirmesi planlaması sürecinin en önemli aşamasıdır. Bu basamakta örgütte performansın geliştirilmesi ile ilgili kararları almada kullanılan, örgütün mevcut performans düzeyine ilişkin ayrıntılı ve gerçekçi bilgiler sağlanır (Çakmak, 2006: 74).

İkinci basamakta, otoriteler tarafından formüle edilmiş, örgütün amaçlarını, hizmet ve ürün geliştirmede tercihlerini ifade eden misyon oluşturulur. Misyon ile en geniş, en genel ve kapsamlı uzun dönemli amaçlar belirlenir. Misyon, örgütün var oluş nedenidir. Örgütün kim için, hangi hizmeti verdiğini tanımlar ve kendisini diğerlerinden ayıran özellikleri açıkça ortaya koyar. Misyon doğrultusunda, amaçlar, hedefler, ilkeler, politika, aktivite ve projeler üretilir. Misyon, hangi performans göstergelerinin geliştirileceğinin sınırlarını da ortaya koyar (Abbott, 1994: 13; Akal, 2003; Çakmak, 2006: 75).

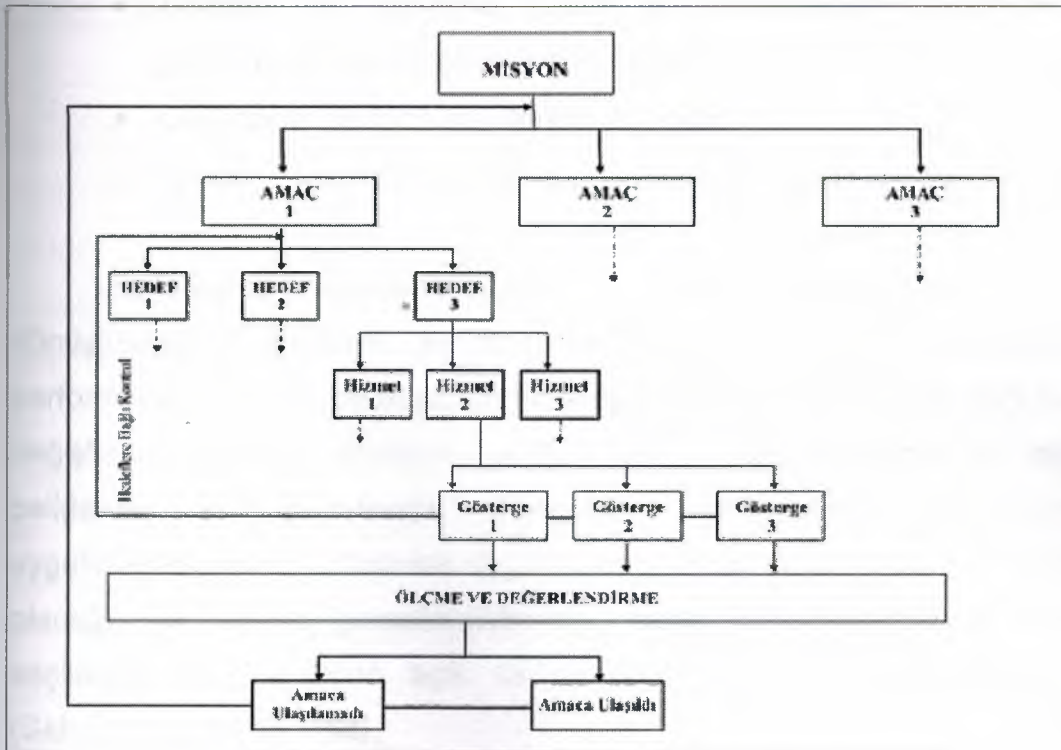
Üçüncü basamakta ise amaç ve hedeflerin saptanması yer alır ve bunlar belirlenen misyondan çıkartılır. Amaç ve hedefler temel faaliyet alanlarında açık seçik, ölçülebilir ve gerçekleştirilebilir olmalıdır ve bir sistem bütünlüğü içinde ele alınmalıdır. Sistemin ana amaçları ve sınırları yanında ilgili olduğu alt sistemlerin de amaçları ve sınırları belirlenir. Amaç, örgütün ardından koştuğu, erişmek istediği sonuçtur. Amaçların belirgin niteliksel ve sayısal ifadesi de örgütün hedefini gösterir (Yüksel, 1998: 48).

Performans göstergelerinin yer aldığı dördüncü basamakta ise, bu örgütün amaç ve hedefleri dikkate alınarak doğrudan amaç ve hedeflerle ilişkili göstergeler oluşturulur. Performans göstergeleri örgütlerin misyonuna, özel gereksinimlerine, kullanıcıların amaçlarına, yöneticilerin tercihlerine bağlı olarak, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlayan araçlardır (Çakmak, 2005: 73).

En genel tanımıyla performans göstergeleri; örgütün misyonunu gerçekleştirmek için ortaya koyduğu kısa ve uzun vadeli hedef ve amaçlarına ulaşması için belirlediği değerlendirme boyutları/ölçütleridir. Genellikle örgütlerin çalışmaları sayısallaştırma eğilimiyle tuttıkları istatistikten farklıdır. İstatistik verileri, başta yöneticilere belli bir hizmet/işlemin kapsamı hakkında genel bir fikir verirken, bunların özellikle niteliği hakkında genel yargılara ulaştırmazlar. Göstergeler, iki farklı verinin bir oran oluşturmak üzere birleştirilmesinden elde edilir. Dolayısıyla bir formül uygulanmasını ve daha yüksek ve üst seviyede zihinsel faaliyeti gerektirir (Çakmak, 2006: 77).

Sürecin son basamağı ölçme ve değerlendirmedir. Performans ölçme sistemi, "bir organizasyonun içerisinde, karar almak ve bu kararları icra etme sürecine destek olmak ve koordine etmek maksadıyla bilgi toplanması işlemidir" (Şimşek ve Nursoy, 2002: 43). Performans ölçümü de bir süreç içinde ele alınır. Performans ölçüm sistemleri, örgütlerde performansın geliştirilmesi amacıyla stratejik planlar çerçevesinde yönetim sürecinin, birimlerin, çalışma gruplarının ve bireylerin çalışmalarında gösterdiği verimliliğin belirlendiği, değerlendirildiği ve geri bildirim düzeni ile performansın gelişimine katkıda bulunan yönetim destek sistemleridir.

Genelde kurumlarda performansın değerlendirilmesinin planlanması süreci bir bütün olarak Şekil 2.7.'de gösterilmiştir. Örgütün var oluş nedeni misyon olarak ifade edilmektedir. Misyonuna uygun çeşitli amaç ve hedefler oluşturulur ve bunlar hizmetlerin nasıl ve ne ile ilgili olacağını belirler. Şekil 2.7.'den de anlaşıldığı gibi, göstergeler hizmetler ile ilgilidir ve bir hizmet için birden fazla gösterge olabilir. Burada önemli olan, göstergelerin ölçme ve değerlendirme aşamasından önce hedeflerle ilgili olup olmadığının yanlış hesaplamalar yapılmasını önlemesi açısından tekrar kontrol edilmesidir. Kontrol aşamasından sonra, göstergeler doğru seçilmişse ölçme ve değerlendirme işlemleri gerçekleştirilir. Bu çalışmanın sonucunda istenilen amaca ulaşamadıysa süreç, tekrar tekrar amaca ulaşmaya kadar devam eder. Ölçme ve değerlendirme sonucunda amaca ulaşılmış ise o amaçla ilgili süreç tamamlanmış olur ve yeni amaç ve hedefler için süreç tekrar başlatılır. Buradan da anlaşılabileceği gibi performans değerlendirmesi hiçbir zaman bitmeyen bir süreçtir ve her şey örgütü daha iyi yönetmek, stratejik amaç ve hedefler belirleyerek örgütün yol haritasını çizmek ve sonucunda kullanıcıları tatmin etmek içindir (Çakmak, 2005: 149; Çakmak, 2006: 81-82).



Şekil 2.7. Kurumlarda Performansın Değerlendirilmesinin Planlanması Süreci

İyi planlanmış ve etkili bir şekilde uygulanan bir performans değerlendirme sürecinin amaçları da ana hatlarıyla şu şekilde özetlenebilir (Barutçugil, 2002):

- Performansı tanımlamak, geliştirmek, ödüllendirmek ve beklenenleri veremeyen çalışanların gelişmeye ihtiyaç duydukları alanları ortaya çıkarmak.
- Çalışan ve onun işi hakkında doğru bilgi elde etmek.
- İşgörenler için, uygulamada kullanılabilecek geribildirim oluşturmak.
- Beklentiler konusundaki belirsizlikleri ve endişeleri azaltmak.
- Düşük performansı belirlemek, nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak, başarısız çalışanın durumunun yeniden gözden geçirilmesini istemek.
- İnsan kaynağına ilişkin stratejik veri üretmek, örgütsel problemlerin belirlenmesinde yardımcı olmak.

Performans değerlendirme süreci üç büyük işlevi içermektedir:

- Gözlem ve belirleme; belirli iş davranışlarını inceleme ve gözlenecek davranışların seçim sürecidir
- Geliştirme; performansı ilerletmeyi içerir.
- Ölçüm; yöneticiler incelenecek davranışları seçtikten sonra oluşur.

Performans değerlendirmenin bu genel işlevleri açık amaçlara dönüştürülebilir. Bunların en önemlileri; yönetici ve kurumun çalışan performansı hakkında ne düşündüğü ile ilgili çalışana geri bildirim, terfi ve yer değiştirme kararları, verilecek ödüller için ölçütler belirleme ve eğitimi belirleme ve geliştirmedir. Performans değerlendirmesinin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme periyotlarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konuların açık ve anlaşılır biçimde belirlenmesi gerekir (Sabuncuoğlu, 1997: 166).

Performans değerlendirmede yapılması gereken çalışmalar şu basamaklardan oluşmaktadır (Szilagyi,1981:561-563);

İş analizi: İş analizi bir işi oluşturan öğelerin incelenmesidir. İş analizi ile ortaya koyulan kesin standartlar sayesinde benzeri işi yapan her bireyin ne yapması gerektiği biçimsel olarak belirlenmektedir. Performansın lebilmesi için öncelikle neyin lmesi gerektiği, neyin başarılı olarak adlandırılacağı kurum bazında belirlenmesi gerekmektedir.

Performans tn belirleme: Bu basamak 'Performansın önemli öğeleri nedir?' sorusu ile ilgilidir. Genel izgileriyle değerlemeye temel olan öğeler; çalışmanın temel nitelik ve niceliği, iş bilgisi ve yeteneği, bireysel özellikler ve bireyin ilişki ve davranışları olarak dört grupta toplanabilir (Sabuncuoğlu,1997: 167-168).

lm araçlarını geliştirme: Bu basamak iki şey ile ilgilidir; her ölçütün geçerli temsili nedir? Ve her ölçümün güvenilir lme aleti nedir? Çoğu performans ya nitel yada nicel veya her ikisi de kullanılarak ölçülmektedir.

Performans standartları tespit etmek: Bu basamak iyi performansı tarif etmek ile ilgilidir. Performans standardının saptanması için organizasyonun iş tanımlarının çok iyi yapılması gereklidir (Erdoğan,1990: 160-176). İşin gerektirdiği -ustalık, çaba, sorumluluk ve çalışma koşulları bilinmedikçe çalışan işgörenin yetenek ve başarısı saptanamaz. Bir bakıma işin gerekleri ile işgören yetenek ve başarısının karşılaştırılması yapılır ve bir değerlendirme sonucuna gidilir (Sabuncuoğlu,1997: 167). Bununla beraber, iş özel bir performans standardı geliştirmeye imkan vermiyorsa bu durumda en basit performans standardı olan işgöreni başka işgören ile karşılaştırma yoluna gidilmektedir. Böylece, her işgören iyi bir çalışma ile kendi işinin gerekli standartlarını geliştirebilmekte, bu konuda çalışma yapanlara da yardımcı olabilmektedir.

Performans değerlendirme ve görüşme: Bu en önemli basamaklardan biridir. Çünkü nasıl değerlendirme yapıldığı ve değerlendirmede kullanılan iletişim tarzını içermektedir. Organizasyon, öncelikle hangi değerlendirme yöntemini kullanacağına karar vermektedir. Bu aşamada kullanılacak yöntemin de organizasyonun yapısına uygun hale getirilmesi gerekmektedir. Çünkü sistem iyi seçilmez ve uygulanmazsa bu durumda önemli problemlerin ortaya çıkacağı söylenebilir (Tamam, 2005:9).

Doğru davranış-sonuçların kullanılması: Elde edilecek bilgilerin kullanım aşaması olarak görülen basamaktır. Bu basamakta, performans tatmin edici ise ya da standartlar aşılsa bazı olumlu desteklemelerden ya da performansın devamı için plan yapmaktan bahsedilmektedir. Süreç olarak bu aşama performans değerlendirme çalışmalarının sonu olarak kabul edilmektedir. Bu yüzden bu aşama sonraki performans değerlendirme çalışmaları için de hazırlık niteliğinde olmaktadır (Tamam, 2005:10).

Uçar'a göre standartların başarılı olabilmesi için bu özellikleri taşıyıp taşımadıkları kontrol edilmelidir (Uçar, 2005: 44):

- Spesifiklik:** Her çalışan kendinden neler beklediğini tam olarak bilmelidir.

- Ölçülebilirlik:** Performans ölçümü, standartlar nicel oldukları takdirde kolaydır. Söz konusu performansın ölçümünde sayısal standartların kullanılması zorsa veya uygun değilse; görevin zamanında yerine getirmesi, takım faaliyetlerine katkılar vb. sayısal olmayan standartlar kullanılır.

- Gerçeklik:** Standartlar ulaşılamaz olduğu takdirde bunun farkına varan çalışanlar, bu standartlara ulaşma çabalarından vazgeçeceklerdir. Kuşku yok ki, çalışanlar için ulaşılması gereken bu standartların güvenilir olması için belirlenen hedeflerin saptanmasına bizzat çalışanlar da katılmalıdır. Konuya bu açıdan bakıldığında belirlenen standartlara güven artacak ve onlara ulaşmak için çaba düzeyi yükselecektir.

Bu doğrultuda hareket eden bazı kurumlarda, hedefler adı altında bu standartlar üzerinde astlarla birlikte açık görölme yoluyla dönem başında anlaştıktan sonra belirlenen formlara yönetici ve değerlenen astlar imza atarlar. Bir bakıma değerlenen ast kendisini hedeflere kilitlemekte ve adeta bir taahhüt altına girmektedir (Uçar, 2005: 45).

2.5.1 Performans Değerlendirmede Alt Süreçler

Performans değerlendirme sürecinde bir takım alt süreçlere de karar verilmesi gerekir. Bu alt süreçler şu şekilde açıklanabilir:

2.5.1.1 Değerlendirme Sürecinin Tasarımı

Algılama bütünlüğünü arttırmak ve değerlendirmeye dönük çatışmaları azaltmak için değerlendirme sisteminin tasarımına ilişkin çeşitli özellikleri dikkate almak gerekir. Bu özellikler varılan ve gelecekteki değerlendirmenin ayrılması, işgörenlerin güçlendirilmesi, katılımın cesaretlendirilmesi şeklinde sıralanabilir (De Cenzo, 1999: 289, Akt: Cihantimur,2006:22).

2.5.1.2 Ölçüleceklerin Tanımlanması

Performans değerlendirme sürecinin tasarlanmasında ilk aşama neyin değerlendirileceği sorusunu yanıtlamaktır. Bu soru işin çıktıları ya da işgören davranışları olmak üzere iki ölçüte bağlı olarak yanıtlanabilir. Bireysel performansın değerlendirilmesinde iş çıktılarının kullanılması, işgörenin bireysel performansına bazı olumsuzluklara neden olabilir. Öte yandan bireysel performansın değerlendirilmesinde işgören davranışları ise etkin biçimde tanımlanması oldukça güç ölçütlerdir (Cihantimur, 2006:22).

2.5.1.3 Ölçütlerin Tanımlanması

Performans değerlendirme sürecinde neyin değerlendirileceği belirlendikten sonra ikinci aşama ölçütlerin tanımlanmasıdır. Performans değerlendirme sistemlerinde ölçüt tanımlanması, değerlendiricilerin ve değerlendirme yönteminin seçimi, değerlendirme bilgilerinin kullanım alanları sistemin genel özelliklerini belirler. Geçerli bir performans değerlendirme sistemi, önemli iş ödevlerinin tanımlandığı kapsamlı bir iş analizinden türer. Performans ölçütleri daha sonra geliştirilir. Ölçüt işgörenlerin ölçüldüğü bir değerlendirme ögesidir. Ölçüt aynı zamanda işgörenlerin ulaşmak istedikleri hiyerarşik sıralamaya dönük olarak performans beklentileridir (Schuler, 1990: 96, Akt: Cihantimur, 2006:22).

2.5.1.4 Tekli ya da Çoklu Ölçüt

Performans değerlendirmede bir diğer önemli öge ölçütlerin seçimidir. Ölçütlerin seçiminde yapılacak işin boyutu temel belirleyicidir. Örgütlerde işler genelde çok boyutludur. Birçok görev ve ödevden oluşur. Ölçütleri belirlemeye dönük olarak hazırlanacak formlardaki ölçütler, ölçmeyi amaçladıkları davranışları ölçmüyorsa 'eksik' olarak nitelenirken, 'ilişkisz' ölçüt ve standartlar içeriyorlarsa 'kirlenilmiş' olarak tanımlanırlar (Schuler, 1990: 98, Akt: Cihantimur, 2006:22).

2.5.1.5 Ölçütlerin Ağırlığı

Birden fazla göreve sahip işlerde, performansın farklı yönlerinin tek bir puan ve ölçütte nasıl birleştirilebileceği konusunda karar alınması gerekir. Bunun bir yolu da her bir ölçütü eşit ağırlıkta almaktır. Diğer yandan, performans standartlarının tanımlanması ise bir diğer önemli belirleyicidir. Performans standartları temelde işgörenlerin hangi oranda performans gösterdiklerini ölçer. Örgütler genelde tarihsel olarak işgörenlerin geçmişteki

performanslarının kayıtlarını tutarlar. Bu kayıtlar standartların belirlenmesinde temel kaynak olarak kullanılabilir (Schuler, 1990: 96, Akt: Cihantimur, 2006:23).

2.5.1.6 Puanlayıcının Seçilmesi

Performans değerlendirmede dikkate alınması gereken bir diğer öge ise değerlendirmeyi gerçekleştirecek puanlayıcıların seçimidir. Puanlayıcını seçilmesi örgütün insan kaynakları politikası ve seçilecek performans değerlendirme tekniğine göre farklılık gösterir (Uyargil, 1994: 158).

2.5.1.7 Performans Değerlendirmenin Kim/Kimler Tarafından Yapılacağıın Belirlenmesi

Performans yönetiminde karar verilmesi gereken bir diğer değişken ise değerlendirmeyi kimlerin yapacağıdır. Değerlendirme yöneticiler, işgörenin kendisi, takım üyeleri, astlar, müşteriler tarafından gerçekleştirilebilir (Schuler, 1990, Akt: Akt: Cihantimur, 2006:23).

Değerlendirmeyi kimin yapacağı konusuna performans değerlendirme yaklaşımı da denilmektedir. Performans değerlendirme yaklaşımı konusunu daha detaylı bir şekilde inceleyelim.

2.5.2. Performans Değerlendirme Yaklaşımları

Performans değerlendirme yaklaşımı, kimin değerlendirme yapacağı konusu ile ilgilidir. Kullanılabilecek bir çok performans değerlendirme yaklaşımı vardır. Bunları sırayla inceleyelim;

2.5.2.1 Üstler (Yöneticiler) Tarafından Yapılan Değerlendirme

Üst, değerlendirilecek olan işgörenin yöneticisidir. Buradaki temel varsayım işgörenin işini ve performansını hiç kimsenin yöneticiden daha iyi bilemeyeceğidir. Ancak yöneticiler tarafından yapılan değerlendirme kimi olumsuzluklara sahiptir. Bu olumsuzluklar şu biçimde özetlenebilir (Schuler, 1990: 110, Akt: Cihantimur, 2006:23):

- Yöneticiler cezalandırma ve ödüllendirme gücünü elinde bulundurdıklarından işgören kendini tehdit edilmiş olarak hisseder
- Değerlendirme tek yönlü bir süreç olacağından işgören kendini savunmacı bir konumda hisseder.
- Yöneticiler gerekli dönütleri verecek kişiler arası iletişim becerisine sahip olmayabilir.
- Yöneticiler 'tanrıyı oynama' diye adlandırılan yargılamanın gerektiği bir öngörüye etik olarak karşı olabilirler.
- Yöneticiler ceza vererek işgörelere yabancılaşabilir.

Tüm bu olasılıklardan dolayı örgütler genelde değerlendirme için dışarıdan insanları davet ederler. Bunun bir diğer yararı da değerlendirme sürecinde açıklığın sağlanması ve böylece işgören ve yönetici ilişkilerinin kalitesinde bir gelişme sağlanmasıdır.

2.5.2.2 Müşteri Tarafından Değerlendirilme

Diğer bir değerlendirilme kaynağı müşteriler tarafından yapılan değerlendirmedir. Ürün ya da hizmeti alanların görüş, düşünce ve önerileri başarıda belirleyici olandır. Müşteri raporları ve müşteri mutluluğu her örgütün temel amaçları arasında yer almaktadır. Olumlu müşteri raporu ve yüksek müşteri memnuniyeti yüksek performansla işaret eder. Müşterilerin iş, ürün, hizmetin kalitesi konusundaki görüşleri kurumdaki etkinliğin düzeyini belirler (Fındıkçı, 2003: 54).

2.5.2.3 Kendi Kendine Yapılan Değerlendirme (Özdeğerlendirme)

Kendi kendine değerlendirme son dönemlerde yönetim amaçları açısından oldukça önemli bir yere yerleşmiştir. Çalışanlardan böylesine bir değerlendirme istenmesinin nedeni kişinin kendi performansı hakkında düşüncelerini öğrenmek ve onları teşvik edenlerin neler olduğunu anlamaktır.

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 değerlendirir. Çalışanlardan böylesine bir değerlendirme istenmesinin nedeni kişinin kendi performansı hakkında düşüncelerini öğrenmek ve onları teşvik eden etkenlerin neler olduğunu anlamaktır (Uçar,2005: 36).

Yönetici, astı tarafından doldurulan formu daha sonra alarak kendi yaptığı değerlemeyle örtüşen veya çatışan noktaları saptama şansı elde eder. Örtüşmeyen noktaları isterse astıyla açık bir görüşme yaparak tartışabilir (Uçar,2005: 36).

Ayrıca değerlendirmeye katılan işgörenin örgütün amaçlarından daha fazla haberdar olmasına kendi rolünü daha fazla anlamasına ve ödevleri konusundaki belirsizliğin azalmasına yardımcı olur (Schuler, 1990: 110, Akt:

Cihantimur, 2006:24). Temelde kendi kendine değerlendirme kişisel gelişmeye ve amaçların yerine getirilmesine odaklanan etkin bir araçtır. Bununla beraber kendi kendine değerlendirme sistematik ön yargılardan etkilenir. Yönetici, astı tarafından doldurulan formu daha sonra alarak kendi yaptığı değerlemeyle örtüşen veya çatışan noktaları saptama şansı elde eder. Örtüşmeyen noktaları isterse astıyla açık bir görüşme yaparak tartışabilir.

Araştırmalar göstermiştir ki, kendi kendini değerlendirmekteki astı sorun çalışanlar kendilerini üstlerinin değerlendirmesine oranla daha yüksek puanlarla değerlendirmektedirler. Çalışanlar performans değerlerini standartlara uymadan kendi kafalarına göre yapmaktadırlar (Zairi,1994: 520) .

2.5.2.4 Takım Arkadaşları Tarafından Yapılan Değerlendirme

Takım üyeleri tarafından yapılan değerlendirme çok çeşitli yapılarda olabilir. Takım üyelerinin birinin sorunu veya iş ortamında yarattığı sorunlar takımın performansını düşürür ve ekonomik olarak takımın ödül olarak alacağı değerleri düşürür. Bu sistemde takım üyeleri bir performans standardı oluşturmak için cesaretlendirilir ve düşük performans nedenlerinin tanımlanması istenir. Takım performansının üç temel değişkene bağlı olarak değiştiği saptanmıştır. Bunlar üretkenlik, güdüleme ve grup içi birliktir (Milkovich ve Boundreau, 1991: 104; Akt. Boyacı, 2006).

Aynı üniteye çalışan kişilerin birbirlerini daha yakından tanıyacağı varsayımı ile birbirlerinin performansını değerlemesi istenebilir. Bütün gün yan yana çalışan takım arkadaşını yakından gözleyebilme fırsatı bulacağı bir gerçektir. Örneğin, takım arkadaşının devamlılığı veya toplantılara zamanında ve etkin katılımı , gönüllü çalışması , diğer arkadaşlarıyla yardımlaşması, bilgiyi paylaşması , kaliteli iş yapması gibi etkinlikleri değerlemeye alınabilir (Uçar,2005: 37).

Ancak kişi arkadaşının değeriendirirken negatif veya pozitif yönde duygusal değerieme olasılığının bu modelde çok yüksek olacağı unutulmamalıdır. Bu nedenle terfi ve ücret artışı konularında bu tür değeriendirmelere dayanılmaması önerilmektedir (Uyargil,1994: 34).

2.5.2.5 Astlar Tarafından Yapılan Değeriendirme

Performans değeriendirmede astların görüşlerine başvurulması son dönemlerde kabul gören bir yöntemdir. Üstlerin değeriendirmelerinin sÜbjektif ve taraflı olabildiği, astların kendi yöneticilerini daha objektif değeriendirebilecekleri görüşü bu yöntemin özünü oluşturmaktadır (Fındıkçı, 2003: 308).

Bu model çok yaygın değildir. Çünkü üstler astlar tarafından değerielenmekten hoşlanmazlar ve üstelik astlar üzerinde otorite kurmaları da zorlaşır. Bu modelin yararlı yönü; astların üstleriyle iletişim kurma, gösterilen ilgi ve gerekli kaynakları sağlamadaki becerilerini değerileyebilme fırsatı edinmeleridir (Özgen, 2002: 220).

Bu yöntemin başarılı olması için astın, performans değerieme konusunda eğitilmiş olması gerekmektedir. Ayrıca yöneticiler de astların önerilerinin, yararlı olabileceğine kendilerini inandırabilmeleri gerekmektedir. Bu eğitim verilmezse, astlar, üstlerin, kişilik özelliklerine ve kendi ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladıklarına bakarak, kurum hedeflerini dikkate almaksızın değerieme yapacaklardır. Bu yüzden performans değeriemede astların görüşlerini yorumlarken ihtiyatlı olunmalıdır (Uçar,2005: 37).

2.5.2.6 Bilgisayarlı Değerlendirme

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 çalışanlar olmak üzere çeşitli çevrelerce tepkiyle karşılanmıştır. (Sabuncuoğlu, 2000: 168).

Performans değerlendirmede dikkate alınması gereken diğer bir nokta ise performans değerlendirme yöntemlerinin belirlenmesidir. Aşağıda performans değerlendirme yöntemleri açıklanmıştır.

2.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Çalışanların işe ilişkin yeteneklerini ve davranışlarını objektif olarak inceleyen bir değerlendirme çalışmasının son derece duyarlı bir nitelik taşıması nedeniyle uygulama sırasında çok titiz davranma, ölçülü ve tarafsız bir değerlendirmeye özen gösterme çalışan değerlendirmesinde göz önünde bulundurulması gereken en önemli koşullardır. Bu koşullara uygun bir değerlendirme yöntemi seçmek ve uygulamak oldukça zor bir iştir (Sabuncuoğlu,1997: 173).

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 (Can,1992: 23). 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

subjektif ölçütleri bir kenara bırakıp objektif ölçütleri baz almaktadır. Burada önemli olan değerlendirmenin gerçek ölçütlere göre, doğru ve güvenilir olarak yapılması ve gelişmeye imkan vermesidir (Yalçın,1994: 32).

Performans değerlendirme için geniş bir yöntem çeşitliliği vardır. Uygulamada kullanılan bir çok yöntemi incelemeye çalışalım.

2.6.1.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 yöneme 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 (Yücel,1999: 110-128).

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.

Günümüzde toplam kalite yöntemini benimseyen organizasyonlarda ise, bireysel performansın yanında toplam kaliteyi oluşturan önemli unsurlardan biri olan ekiplerin performansları da detaylı olarak incelenmektedir.

2.6.1.1 Sıralama Yöntemi

Bu yöntemde, iş görenler basit, tek boyutlu bir şekilde en iyiden en kötüye göre sıralanmaktadır (Ergin,2002: 142). 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 çok çabuk ve kolay olmasının yanında bazı dezavantajları vardır.

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 (Ergin,2002: 143).

Bu yöntemde sıralamaların ortalarında olanların performansını belirlemek güç olmaktadır. Performansı tek bir özelliğe göre ölçmesi bu yöntemin bir diğer dezavantajıdır. Her işgörenin kendine özgü nitelikleri vardır ve bu özellikler göz önüne alınmadan ve ayrıntılı bir analiz yapılmadan değerlendirme yapılması durumunda yetenekler belirsiz kalıp açıklıkla tanımlanamayacaktır. Bu nedenle çeşitli yorumlara açık olacaktır (Ersen,1997: 43). Bir diğer sorun değerlendirilen kişinin hangi ölçütlere göre değerlendirildiğini ve değerlendirme sonucunda hangi özelliklerini geliştirmesi gerektiğini bilmemesidir. Ayrıca işgörenlerin sayıca çok olduğu gruplarda yöneticilerin işgörenleri teker teker tanıması, değerlendirmesi ve sıralaması zor ve zaman alıcı olacaktır. Sadece yöneticilerin yargıları ile değerlendirme yapılması öznel bir değerlendirmeye yol açabilmektedir (Sabuncuoğlu, 1997: 175).

2.6.1.2 Çiftli Karşılaştırma Yöntemi

Bu yöntem, herkesi ikiye ikiye birbiri ile kıyaslayarak sıralama elde etme yoludur (Ergin,2002: 143). Bu yöntemde, değerlendirmesi yapılacak kişilerin isimleri bir kağıda yazılarak her işgören diğer bir işgören ile tek tek

karşılaştırılmaktadır. Performansı yüksek olan işgörenin isminin karşısına bir işaret konulmaktadır. Bu işlem bütün işgörenler için yapıldıktan sonra isimlerin karşısına koyulan işaretler sayılıp bu işaretlere göre sıralama yapılmaktadır (Gökaslan,2000). Sıralama yönteminde işgörenler bir bütün olarak değerlendirilirken burada ikişer ikişer karşılaştırılması aradaki farkı belirlemektedir. Çiftli karşılaştırma basit sıralamaya göre daha gerçekçi ve objektiftir (Sabuncuoğlu,1997: 174). Ancak bu yöntemde çok fazla karşılaştırma yapmak gereği ortaya çıkmaktadır.

A. İşletmesi İkili Karşılaştırma Çizelgesi

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

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

Şekil 8: İkili Karşılaştırma Çizelgesi Örneği (Geylan, 1996 :161)

2.6.1.3 Derecelendirme Yöntemi

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 (Ergin,2002: 143). Bu yöntem değerlendiricilerin sürekli olumlu, ortalama veya olumsuz puan verme eğilimini ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilmiştir. Burada işgören bir bütün yerine faktörlere göre değerlendirilmektedir.

Derecelendirme yönteminde kullanılan faktörler, işin kalitesi, iş bilgisi, işin miktarı, yargılama, devamlılık, insancıl davranış, işe bağlılık, sorumluluk gibi özellikler olabilir. Derecelendirme yönteminde yönetici, işin yapılış biçimini ve bireysel davranış özelliklerini gösteren çok zayıf, zayıf, orta, iyi, çok iyi gibi derecelerden birini seçer ve işaretler. Bu nedenle bu yöneme "zorunlu seçim yöntemi" de denilmektedir (Sabuncuoğlu,1997: 177).

2.6.1.4 Grafik Değerlendirme Yöntemi

Performans değerlendirmesinde kullanılacak bir diğer basit yöntem de grafik değerlendirme ölçeğinin hazırlanmasıdır. Bu yöntem en eski ve yaygın olarak kullanılan dereceleme türüdür. Grafik değerlendirme yönteminde, bir bölümde veya küçük bir kurumda çalışan elemanlar listede alt alta yazılır ve karşılarında yer alan çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli ve çok iyi gibi beş ölçekli değerlendirme tablosunda işaretlenir. Böylelikle toplu olarak tek tabloda kişilerin bulundukları performans noktaları görülür ve diğerleriyle kolaylıkla karşılaştırılabilir. Özetle değerlendirmeyi yapan kişi, grafik dereceleme formları üzerinde yer alan ve en uygun gördüğü sıfat veya rakamı işaretleyerek değerlendirmeyi yapar. Grafik Dereceleme Yöntemi işgörenlerin geliştiği güzel değerlendirmelerini ve değerlendirmede kullanılan formlar nedeniyle astlar hakkında farklı düşüncelerin önlenmesi ve amirleri arasında ortak görüşlerin

geliştirilmesine yardımcı olması gibi yararları yanında sakıncaları da vardır (Bingöl, 2003:290).

Bu her performans boyutunun bir sürekli dizi üzerinde çeşitli basamaklarla gösterilmesidir. Burada önemli olan her basamağın ne kadar iyi tarif edilmiş olduğudur (Ergin,2002: 144). Sakıncaları ; pratik görünmesine karşın bu yöntemin tıpkı ikili karşılaştırma yönteminde olduğu gibi kişiyi bir bütün olarak değerlendirmesi nedeniyle çok sağlıklı olduğu söylenemez . Formlarda kullanılan sıfatların etkisi, değerlemeyi yapana göre değişebilmektedir (Uçar, 2005:46).

Ayrıca bu ölçek yardımı ile yapılacak düzenleme sonucu işgörenlerin tümünü değerlemek kolaylaşırken işgörenler arasında karşılaştırma yapmak zor olabilmektedir. Grafik değerlendirme yöntemi ile performans değerlendirmenin az zaman alması bu yöntemin üstünlüğüdür. Ayrıca bu yöntem, aynı zamanda yapılan çalışma sonunda işgörenler arasında çok yetersiz olanların hemen saptanmasını da sağlamaktadır (Gökaslan,2000).

Faktörler Bölüm :	İş Adı :		Tarih :		
	İş Numarası :		Derece :		
	Değerlendirme				
Faktörler	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok Yeterli
Nitelik					
Nicelik					
Anlama Kabiliyeti					
İşe Devam					
Ekipman Koruma					
Değerlendiren:	İmza				
Düşünceler:					
Tarih:					

Tablo 2.1. Grafik Değerleme Tablosu (Zairi, 1994: 502)

2.6.1.5 Davranış Değerlendirme Yöntemi

Davranışların ayrıntılı değerlendirilmesine dayanan bir yöntemdir. Bu yöntemde ele alınan her boyut değerlendirmecilere kolaylık sağlamak amacıyla davranış cinsinden ifade edilmektedir (Ergin,2002: 145). 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. Sonra her boyuttaki etkili ve etkisiz davranışların değerlendirilmesi yapılır ve bu aşamada çeşitli istatistiksel teknikler kullanılır. Davranış değerlendirme ölçeği, işgörenlerin kendilerini geliştirmelerine olanak sağlayan ve yöneticiye sonuçları açıklamada daha fazla rahatlık 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 (Ergin,2002: 147).

2.6.1.6 Kritik Olay Tekniği

Bu yöntem, yöneticilerin işgörenleri sürekli olarak yakından izlemeleri ve kritik nitelik taşıyan olaylar karşısındaki davranış ve başarılarının kaydedilmesi ile yapılan bir değerlendirme yöntemidir (Sabuncuoğlu, 1997: 181). Burada, bir işgörenin çok etkili ya da bunun tam tersi davranış örnekleri incelenerek bu tür davranışlar ortaya çıktıkça kaydedilir. Belirli dönemler sonunda kaydedilen notlar değerlendirilir. Ve çoğu kez değerlendirici ve işgören arasında yapılan görüşme ile sonuçlandırılır. Bu işlem biraz zahmetlidir. Ancak bunlar bir kere toplandıktan ve belli bir sayıya ulaşıldıktan sonra pek çok ölçme aracının geliştirilmesine katkıda bulunurlar. Bu yöntem kullanıldığında işgören sürekli izlenmekten huzursuzluk duyabilir ve yöneticiye yorucu bir çalışma yüklenmektedir (Ergin,2002: 145).

4. Örgütsel Sorunlara Duyarlılığı					
a. Sorunları Göremedi			a. sorunların doğabileceğini önceden sezdi.		
b. Sorunların nedenlerini önemsemedi			b. Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu.		
c. Sorunların kaynağına inmedi.			c. Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı.		
Tarih	Seçenek	Olay	Tarih	Seçenek	Olay
12.4.80	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu.	25.5.80	C	Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi
		<u>Açıklama:</u> Çok önemli özel ve uzaktan gelen bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirmedi.			<u>Açıklama:</u> Yüksek fırındaki bir arızayı herkesten önce görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını engelledi.

Tablo 2.2. Kritik Olay Tablosu (Sabuncuoğlu 2000: 179)

2.6.1.7 Kontrol Listesi Yöntemi

Kritik olay yönteminin daha geliştirilmiş bir modeli olarak geliştirilmiştir. Bir grup işi tanımlamaya dönük olarak hazırlanan bir değerlendirme listesinin çek edilmesi şeklinde uygulanır. Değerlendirmeci bu listede yer alan çok sayıda hazır cümlelerden kişiye uygun olanları işaretler. İşaretlenen olumlu veya olumsuz cümleler daha sonra uzmanlar tarafından değerlendirmeye alınır. Kontrol listesi yönteminin uygulanması çok kolay değildir. Her iş da iş grupları için ayrı ayrı liste hazırlamak oldukça zor ve zaman alıcıdır. Sonuçların değerlendirilen kişilere geribildirimini pek yapılmaz ve değerlendirmesi de oldukça karmaşıktır (Sabuncuoğlu, 2000: 186).

Kontrol Listesi Formu	
Adı- Soyadı:	Departman:
Değerlendirenin Adı:	Tarih:
Aşağıdaki cümleleri okuyunuz ve değerlendirdiğiniz kişinin davranış ve çalışma durumuna en çok uyan cümlelerin hizasına çizgi üzerine X işareti koyunuz. Kişinin çalışmasını davranışlarının tam olarak nitelermeyen cümlelerin karşısına işaret koymayınız.	
1	Yapılacak işi yoksa kendine iş arar.
2	Kendi işinin temel bilgilerini iyi bilir.
3	Astlar onun yönetiminde iyi çalışırlar.
4	Kişiyi geliştirici işlere ilgi gösterir.
5	Hoş olmayan bir çalışma biçimi vardır.
6	Düzensiz şekilde çalışır.
7	Kendine yeni bir iş verildiğinde o işin nasıl yapıldığının açıklamasını ister.
8	Kendisini gerçekleştirecek önlemlere aldırılmaz.
9	Çabuk öğrenir.
10	Başka birinin yardımı olmaksızın yeni bir işe girişmek istemez.
11	Çalışırken küçük hatalar yapar.
12	Sorumluluğu tartışmaksızın üstlenir.
13	Başkalarının güvenliği için ciddi olarak uğraşır.
14	Yaptığı işi yarıda bırakır.
15	Arkadaşlarınca genellikle taklit edilir.
16	Karmaşık işleri yapmayı sever.
17	Anlatım gücü çeker.
18	Matematiksel sorunları çok iyi bilir.

Tablo 2.3. Kontrol Listesi Formu Örneği (Sabuncuoğlu, 2000: 187)

2.6.1.8. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Bu yöntemde, değerlemeci, astları belirli dağılımlar içerisinde değerlemeye zorlar. Zorunlu dağılım teriminin kullanılmasının nedeni, değerlemecinin personeli gruplar göre sıralamak zorunda oluşudur. Bu yöntemle sürekli olumlu veya ortalama puan verme eğilimi de ortadan kalkmış olmaktadır (Özgen, 2002: 231).

Zorunlu dağılım yönteminde üstler astların performans düzeyinin genelde birbirine yakın olduğunu düşünürler. Yani performanslarında belirgin farklılıklar yoktur. Örneğin İşçilerimizin performans dağılımlarını aşağıdaki gibi düşünebiliriz (Uçar, 2005: 47);

- %15 En Yüksek Performans
- %20 Yüksek Performans
- %30 Orta Seviyeli Performans
- %20 Düşük Performans
- %15 Çok Düşük Performans

Organizasyonlarda bireylerin kişilik özelliklerinde olduğu gibi performans düzeylerinde de normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermeleri gerektiği varsayımından hareketle yönetici çalışanları yukarıdaki gibi dereceler ayırabilir.

Tablo 2.4. Zorunlu Dağıtım Tablosu (Özgen, 2002 :232)

ABC ORGANİZASYONUNUN ZORUNLU DAĞITIM TABLOSU				
İşgörenin				
En İyi %15'i	Sonraki %20'si	Sonraki%30'u	Sonraki %20'si	Sonraki%15'i
(Çok İyi)	(İyi)	(Orta)	(Kötü)	(Çok Kötü)

Büyük organizasyonlarda çalışan sayısına bağlı olarak normal dağılıma yaklaşıldığından tekdüze sonuçlara ulaşmaya sağlayan oldukça kullanışlı bir yöntemdir (Sabuncuoğlu , 2000: 173).

Yukarıda ele alınan sıralama ve zorunlu dağılım yöntemleri kişilerin performans düzeylerini genel bir kritere dayalı, global olarak değerlendiren yöntemlerdir. Bu nedenle değerlendirme sonuçlarının değerlendirilene bildirildiği ve birlikte tartışıldığı açıklık ilkesinin var olduğu sistemlerde, bu gibi yöntemlerin kullanılması mümkün değildir. Çünkü değerlendirenin tek bir genel kritere dayalı görüşünü objektif olarak astını açıklaması ve onu bu konuda ikna etmesi oldukça güçtür (Uçar, 2005: 48).

Bunun yanı sıra, ücretlere ilişkin kararların alınmasında da bu yöntemlerden yararlanmak sakıncalı sonuçlar yaratabilir. Başarı sırasına konulmuş astların performans düzeyleri arasındaki farklılıklar açık ve belirgin olmadığı, bu sıralamalara dayalı olarak belirlenecek ücret artışları da adil olmayacaktır (Zairi, 1994: 503). Bu yöntemler, kadrolama (staffing) ve terfi kararlarında, diğer yöntemlerle birlikte, sonuçları desteklemek ve/veya kontrol etmek için kullanılabilir.

2.6.2.Çağdaş Değerlendirme Yöntemleri

Çağdaş değerlendirme yöntemleri, işgörenin yaptığı işi başarma 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 yapılır duruma gelmiştir. Ayrıca, bu yöntemlerle yapılan değerlendirmeler, işgörenlerin beklentilerini daha ön planda tutmayı esas almaktadır (Yücel,1999: 110-128).

2.6.2.1 Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi

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 (Taşındı,1999: 29-30).

2.6.2.2 Psikoteknik Test ve Psikolojik Analiz Yöntemi

Bazı büyük örgütlerde personel bölümü bünyesinde yer alan psikologlar, işveren seçimi, işe alma testleri hazırlanması ve personel danışmanlığı gibi görevler yaparlar. Psikologlar; personel ile görüşme yapar, psikolojik testler uygular ve personelin bağlı olduğu yöneticilerden personel hakkında bilgiler alır. Bu çalışma sonucu elde edilen bilgiler değerlendirilip; zihinsel, duygusal, güdüsel ve işle ilgili özelliklerin değerlendirilmesini yaparlar. Bu yöntemle yapılan değerlendirmenin kalitesi, psikoloğun becerisine, personelin bu metoda karşı aldığı tutuma bağlıdır. (Benligiray, 1999) Bu yöntemle kişisel özelliklerin belirli bir zaman içinde ve gelecekteki durumunun tahmini mümkün olmaktadır. Bu yöntemin amacı işgörenin performansını artırmak ve işgörenin iş uyumunu gerçekleştirecek koşulları sağlamaktır.

2.6.2.3 Değerlendirme Merkezi Yöntemi

Özel uzmanlar tarafından işgörenlerin gelecekteki potansiyellerinin analiz edildiği bir yöntemdir. Bu yöntemin performans değerlendirmede kullanımı yaygın değildir (Açıklan,1996: 65).

2.6.2.4 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 odaklanmaktadır (Gökaslan,2000).

2.6.2.5 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi

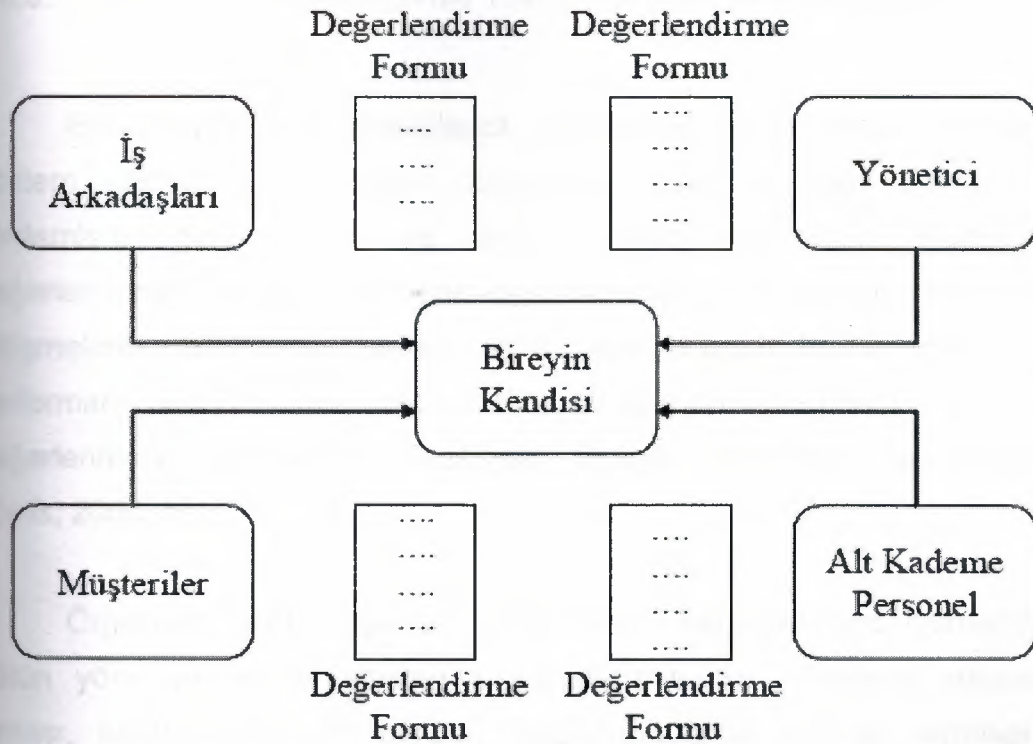
Performans değerlendirmesinde en yeni ve popüler yaklaşımlardan biri çok kaynaklı performans değerlendirmesi ve geribildirim kullanılmasıdır. Organizasyonlarda birçok personelin çok sayıda insanla birlikte çalışmaya başlaması ve çalışanlarla ilgili farklı perspektiflerden daha kapsamlı ve doğru geribildirim alma gereksinimin ortaya çıkması 360 Derece Performans Değerlendirme sistemini gerekli kılmıştır (Milliman ve Diğerleri, 1994: 99 Akt.Camgöz,2006:194). Özellikle Toplam Kalite Yönetimi (TKY) yaklaşımlarının hakim olduğu, yöneticilerin yanında personelin de karar alma süreçlerinde söz sahibi olduğu organizasyonlarda, sadece üstün astı değerlendirdiği geleneksel-klasik değerlendirme yöntemleri (yukarıdan-aşağı yaklaşımı) işlevsiz hale gelmiştir. Bugün "360 Derece Performans Değerlendirme" çeşitli organizasyonlar tarafından performans değerlendirme yöntemi olarak uygulanmaktadır. 1990'lı yıllardan itibaren özellikle A.B.D. ve Batı Avrupa'da büyük şirketler tarafından kullanılmaktadır (Barutçugil, 2002: 203).

"360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Besleme", "360 Derece Geri Bildirim", "360 Derece Performans Geri Bildirimi", "Çok Kaynaklı Performans Değerlendirme" gibi isimlerle de anılan bu sistem, performans değerlendirme metodolojisi içinde sistemi çok yönlü olarak sürekli bir anlayışla sorgulamayı ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi, çalışan ile farklı

ilişkilere sahip değişik perspektiflerden toplamayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda 360 derece performans değerlendirmesinde egemen olan temel anlayış, değerlendirmenin yöneticiler, çalışma arkadaşları, astlar, kendi/öz ve müşteriler gibi birçok yerden bilgi toplanması anlayışıdır (Jackson ve Grekler, 1998:18, Akt. Camgöz,2006:194). Sadece yukarıdan aşağıya/ klasik yaklaşımlarla performans değerlendirmelerinin yapıldığı organizasyonlarda; çalışanların, değerlendirmeyi yapan üst yönetime karşı hoş görünme çabalarına girmesi, bu doğrultuda başarısızlıklarını gizleme eğilimlerini artırması, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişimin en aza inmesi gibi bazı istenmeyen sonuçlarla karşılaşılabilceği belirtilmiştir (Arslan, 2003: 5-7). Bu ve benzeri türden olumsuz sonuçlar; 360 derece performans değerlendirme sistemini klasik yöntemlere göre daha çok tercih edilen bir konuma getirmiştir.

360 derece performans değerlendirme, hem organizasyona hem de çalışanlara geri bildirim vermesi açısından yönetsel yapısının en önemli bilgi kaynağıdır ve organizasyonun bütün fonksiyonlarının uyum içerisinde çalışmasının teminatıdır. Bu yöntem, uygun şekilde kullanıldığı takdirde, organizasyona olumlu sonuçlar sağlamaktadır. 360 Derece Performans Değerlendirme, çalışanın yaptığı işe yönelik performansının sadece amir bakış açısından değil, organizasyona girdi sağlayan çalışma arkadaşları/emsal, ast, kendi/öz, müşteriler gibi kaynakların görüşlerinin de dikkate alınarak değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Amir pozisyonundaki yönetici geri bildirim verecektir ancak aynı işi yapan çalışma arkadaşları, astları, kendisi ve hatta müşteriler de değerlendirmeye dahil olacaklardır (Camgöz, 2006 :195).

Bu kapsamda, "360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Besleme" yönteminin geleneksel yöntemlerden ayrıldığı nokta, çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışan ile çalışanı gözlemleyebilme olanağı bulan değişik değerlendiricilerden toplanmasıdır .



Şekil 2.8. 360 Derece Değerlendirme (Sabuncuoğlu , 2000: 169)

Tüm bunlar göz önüne alındığında, 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi'nin çalışana ve organizasyona sağlayacağı yararlar aşağıda sıralanmıştır (Arslan , 2003: 9):

- İşe göre çalışan yerine, çalışana göre iş yaratılmasına olanak sağlar.
- Farklı seviyelerde (üst, ast, çalışma arkadaşı/emsal, kendi/öz) ve birden
- Fazla sayıda değerlendiriciye olanak vermek suretiyle bir kişinin subjektif değerlendirmesini engeller
- Çalışanların yaptıkları işi çevresindekiler tarafından nasıl algılandığını görmesine olanak sağlar,
- Bireye sağlanan geri-bildirim yöntemi ile çalışanların sistem içindeki yerlerini karşılaştırmalı olarak görebilmelerine olanak sağlar,
- Amirler, çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri konusunda daha geniş bilgi yelpazesine sahip olurlar.

2.6.3. Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması

Her duruma cevap verebilecek, mükemmel diye nitelendirilebilecek bir yöntem yoktur. Her yöntemin zamana ve şartlara bağlı olarak diğer yöntemlere göre güçlü ve zayıf yönleri mevcuttur. Performans değerlendirmesi de esnek yapıdaki diğer süreçler gibi ekonomik ve teknolojik gelişmelerden etkilenecek, zaman içinde değişime uğrar. Bu nedenle, şu anki performans değerlendirme yöntemleri ve bundan on sene önceki performans değerlendirme yöntemleri arasında apaçık farklılıklar görülmektedir (Çelik, 2006: 51) .

Örgütlerin karar organları, performans değerlendirme yöntemlerini bütün yönleriyle analiz ettikten sonra seçmelidirler. Yöntemin ekonomik olması, hatalardan arınık olması, örgütün çalışma alanına, örgütsel ve yönetsel gelişim amaçlarını karşılama özellikleri göz önünde bulundurularak seçilmesi gerekir. Ayrıca yöntem yaygın kullanım alanına sahip olmalı ve örgütün sosyo- kültürel yapısına da uygun olmalıdır (Çelik, 2006: 51).

Örgüt ve yönetim alanındaki gelişmeler; insan psikolojisi, sosyoloji ve iletişim alanındaki yeni bulgular performans değerlendirme yöntem ve amacında değişmelere ve gelişmelere neden olmuştur.

Geleneksel ve çağdaş performans değerlendirme yöntemleri kısaca ve toplu olarak kim, ne, nasıl, ne zaman ve niçin (5N-1K) sorularına verilecek cevaplarla karşılaştırılabilir. Çağdaş ve geleneksel yöntemlerin karşılaştırılmasına ilişkin tablo verilmiştir (Çelik, 2006: 51).

	GELENEKSEL YÖNTEMLER	ÇAĞDAŞ YÖNTEMLER
Kim değerlendiriyor?	En yakın üst durumunda olan yöneticiler	Çalışanın kendisi ve ilişki içinde bulunduğu herkes tarafından
Ne değerlendiriyor?	Kişilik, kişisel nitelikler, kişisel bilgi, beceri ve yetenekleri	İşteki başarı, amaç ve sonuçların gerçekleştirilme derecesi
Nasıl değerlendiriyor?	Genellikle niteliksel , gizli ve önyargı yüklü değerlendirme	Genellikle niteliksel, açık ve nesnel ölçütlere dayalı değerlendirme
Ne zaman değerlendiriyor?	Genellikle yılda bir kez	Yılda birkaç kez veya görev tamamlandıkça
Niçin değerlendiriyor?	Denetim, ödüllendirme, yükseltme, ücret, maaş artışı, işten çıkarma, yatay iş değişikliği	Kişisel gelişme, örgütsel gelişme, örgüt ve yönetimde verimliliği ve etkinliği artırma

Tablo 2.5. Geleneksel ve Çağdaş Yöntemlerin Karşılaştırılması
(Güvenir,2000:44)

Tarihsel gelişim incelendiğinde, 1980'li yıllara kadar performans değerlendirmenin psikometrik yönüne ağırlık veren çalışma ve uygulamaların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Ancak 1980'li yıllardan başlayarak, ölçme ağırlıklı bu süreç, yerini yavaş yavaş performans yönetim sürecine bırakmıştır. Kimi yazarlarca bu sürece bilişsel yaklaşım da denilmektedir (Çelik, 2006: 52).

Performans değerlendirmesini bir ölçme meselesi olmaktan ziyade; değerlendiricinin aktif olarak bilgi arama, işleme, depolama ve birleştirme meselesi olarak tanımlayan bilişsel yaklaşımın günümüzde vardığı son nokta; 360 derece performans değerlendirme ve geri bildirim sistemidir. Personel



hem bireysel bazda hem de karşılaştırmalı olarak değerlendirilmektedir. Sistem, değerlendirme aracı olmasının yanında; planlama, motivasyon, veri saklama, birey ve örgütü geliştirme aracı olarak da kullanılmaktadır (Döverkaya, 2002: 80)

Son dönemlerde gerçekleştirilen performans değerlendirme süreçlerinde ise çalışanlar kimler tarafından değerlendirildiklerini ve o anda sürecin hangi aşamasında olduklarını bilmektedirler. Bu sebeple performans değerlendirme yöntemlerinde kapalıdan açığa doğru bir eğilim gözlenmektedir. Daha önceki sistemlerde yukarıdan aşağıya doğru bir değerlendirme yapılmaktaydı. Bu tip değerlendirmelerde, çalışanı sadece üstü değerlendirmekteydi. Son dönemlerde ise bunun yerine çalışan, muhatap olduğu herkes tarafından değerlendirilmekte ve bu da ortaya daha makul ve objektif değerlendirme sonuçlarının çıkmasını sağlanmaktadır. Başka bir deyişle, sistemlerde tek yönlü değerlendirmeden, çoklu kaynaklarla değerlendirmeye (360 derece değerlendirme) doğru bir değişme gözlemlenmektedir (Çelik, 2006: 52).

2.7. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

İnsana yönelik değerlendirilmelerin her zaman beraberinde yanılğı payları taşıdıkları bilinmektedir. Dolayısıyla performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan çeşitli sorunlar vardır (Fındıkçı, 2003:301) . Performans değerlendirmelerinde özellikle klasik ölçekler kullanıldığında değerlendiricilerin belli tür hata ve yanlılıklar taşıyan değerlendirmeler yaptığı düşünülür (Ergin,2002:140). 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. Her yöntemin kendine özgü sakıncaları ve uygulamada karşılaşılan güçlükleri vardır. Önemli olan bu tür sorunların neler olduğunu bilmek, buna göre hareket etmektir (Sabuncuoğlu,1997: 186).

Çalışanların performansının takibini ve geliştirilmesini amaçlayan performans değerlendirmesi sisteminin uygulanması aşamasında, kurum içinde sorunlarla ve dirençle karşılaşılabilir. Bu süreçte yaşanan sorunların bir kısmının, değerlendirme sistemine karşı olumsuz tepkilerden oluştuğu, bir kısmının ise, değerlendirmelerde yapılan hatalardan kaynaklandığı görülmektedir. 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 (Tamam, 2005: 18).

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.

Performans değerlendirme, kişilerin iş başarılarına ilişkin verilerin değerlendirilmesini gerektirir. İnsana yönelik değerlendirmelerin de her zaman beraberinde yanılğı payları taşıdıkları bilinmektedir. Dolayısıyla performans değerlendirme sürecinde bir takım sorunlarla karşılaşmaktadır. Değerlendirme sürecinde karşılaşılan başlıca sorunlar şunlardır (Helvacı, 2002: 67):

2.7.1. Ölçme Aracından Kaynaklanan Hatalar

Performans değerlendirmeye yönelik araçlar, değerlendirilecek performansın niteliklerine göre çeşitlilik gösterir. Değerlendirilen isin somut öğelerden oluşması değerlendirmeyi kolay kılabilceği gibi soyut öğelerden oluşan işlerin değerlendirilmesi oldukça güç olabilmektedir. Örneğin, bir fabrikada makine başında çalışan bir işçinin ürün miktarını ölçme isin somut

verilere dayandığı için ne kadar kolay ise, bir öğretmenin performansını ölçmek soyut verilere dayandığı için o denli güç olmaktadır. Bu durumlarda geliştirilen performans değerlendirme araçlarının içeriğini oluşturan sorular hazırlanırken ölçmek istenilen özelliği ne derece ölçtüğüne ve tekrar ölçme sonucunda aynı değerler alıp almadığı hususunda yani ölçme aracının geçerlik ve güvenirlik düzeyine çok dikkat etmek gerekmektedir. Ölçme aracının geçerlik ve güvenirlik düzeyi düşük olması halinde performans değerlendirme sonucu da hatalı olacaktır (Cihantimur, 2006: 29).

2.7.2. Aşırı Hoşgörölü ve Aşırı Katı Olmaktan Kaynaklanan Hatalar

Aşırı hoşgörölü ve aşırı katı olma, personel değerlendirmede en sık karşılaşılan sorunların başında gelmektedir. İnsan davranışını değerlendirme ve bu davranışları da bir insanın değerlendirmesi söz konusu olmasından ötürü bu tür sorunlarla karşılaşılır. Bu bağlamda, aşırı hoş görölü veya aşırı katı olmaktan kaynaklanan bir takım hatalarla işgören hak ettiğinden daha az ya da daha çok puan verilerek değerlendirilebilmektedir (Cihantimur, 2006: 30).

2.7.3. Merkezi Eğilim (Standart Ölçüm) Hataları

Bu tür hatalar, yöneticilerin değerlendirme esnasında herkesi, performansını göz önünde bulundurmaksızın değerlendirme ölçeğinin orta noktasına yakın bir yerlerde değerlendirmesidir. Bu durumda pek çok işgören beş'li bir ölçekte (1=mükemmel, 5=çok kötü) orta nokta olan 3 aralığında değerlendirilmiş olmasıdır. Standart ölçüm hatası, herkesi ortalama veya vasat ölçülerde görme eğiliminden kaynaklanır. Bu nedenle son derece de sakıncalı durumlar doğurur. Çünkü performans değerlendirme sürecinin işletilmesinde önemli bir amaç da kişilerin aralarındaki iş başarısına yönelik farklılıklarını belirleyebilmektir (Cihantimur, 2006: 30).

2.7.4. Yakın Zaman Etkisi Hataları

İnsanlar daha önceden meydana gelen olaylardan çok, en son gerçekleşen olayları hatırlama eğilimi içindedirler. Yöneticiler yıl boyunca işgörenlerin performanslarını kayıt etmedikleri sürece büyük bir ihtimalle son haftalardaki çalışmalarını hatırlayacaktır. Örneğin bir yöneticinin işgörenini altı ya da sekiz ay önceki performansından daha çok, bir kaç hafta ya da bir ay önceki performansını muhtemelen daha iyi hatırlar. İşgörenin en son performansını göz önünde bulundurarak karar verirler (Cihantimur, 2006: 30).

2.7.5. En Son Ölçüme Bağlı Kalma

Yöneticilerin, işgörenlerin performansını bir önceki değerlendirmeye benzer bir şekilde değerlendirme eğiliminde olmasından kaynaklanan hatalardır. Örneğin işgören en son değerlendirmede yüksek puan almışsa tekrar yüksek düzeyde puanlanmasıdır (Cihantimur, 2006: 30).

2.7.6. Baskın Özellik (Halo Etkisi)

Bu tür hatalar, yöneticinin işgöreninin özellikle tek bir pozitif kişilik özelliğini, davranışını ya da eylemini temel alarak değerlendirmesinden kaynaklanır. Literatürde halo etkisi olarak da adlandırılmaktadır ve bu tür hata, değerlendiricinin, işgörenin bir alandaki veya konudaki çok gelişmiş özelliğinin etkisinde kalarak bunu kişinin tüm özelliklerine genellemesi ile meydana gelir (Cihantimur, 2006: 30- 31).

2.7.7. Tek Yönlü Ölçüm

Değerlendirilen kişinin sadece bir yönden, örneğin üstlerin görüşleri veya müşteri görüşlerinin kullanılması, performans belirlemede tek yönlülüğe neden olur. Kişinin yalnız bir yönünün ve yalnızca bir kişi tarafından değerlendirilmesi ulaşılan sonuçların yanlış olmasına neden olabilir. Performans değerlemede amaç kişiyi bir bütün olarak ve tüm yönleri ile değerlendirecek şekilde çok yönlü bir baskı sağlayabilmektir (Cihantimur, 2006: 31).

2.7.8. Taraflı Ölçüm

Taraflı ölçüm, değerlemenin taraflı yapılmasıdır. Değerlendiricinin değerlendirdiği kişiyi sevmesi ya da sevmemesi, kendine yakınlığına göre davranarak bunu değerlendirmeye yansıtması taraflı ölçüme neden olmaktadır. Aksi takdirde, performans değerlendirme çalışmaları çalışanlarca güvenilir bulunmayabilir ve sisteme duyulan inancın da sarsılması sonucunu doğurabilir (Cihantimur, 2006: 31).

2.8. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ KULLANILABİLECEĞİ ALANLAR

Performans değerlendirmelerinin kullanıldığı alanlar şöyle sıralanabilir (EARGED, 2006):

2.8.1. Ücret Yönetimi

Çalışanların en çok önemsedikleri konu geçinmelerinin kaynağı olan ücrettir. Çalışanlar performanslarıyla es değer bir maddî kazanç beklerler,

başarılarının karşılığını görmek isterler. Adalet anlayışına göre, kişiler kendi katkılarını (nitelik, çaba, deneyim, eğitim) ve sağladıkları sonuçları diğer kişilerin katkı ve çıktıları ile karşılaştıracaklardır. Örgütler de performans değerlendirme sonuçlarını ücret belirlemede esas alırlar. Yalnız bu, düşük performans gösterenlere düşük ücret verilmesi anlamına gelmez (Cihantimur, 2006: 37-38) .

2.8.2. Teknik Becerilerin Geliştirilmesi

Her geçen gün ilerleyen teknoloji, bireylere kendilerini sürekli geliştirmeleri zorunluluğunu getirmektedir. Eğitim çalışanları, uygulamalarında teknolojik olanaklardan yararlanmadıkları sürece bu gün toplumsal ve bireysel gereksinimlere gerekli biçimde yanıt veremezler. Çalışanların bu becerilerdeki yeterliliği ya da yetersizliği performans değerlendirmesi sonucunda belirlenmelidir. Bu değerlendirme sonuçları, eğitim çalışanının teknik becerilerinin geliştirilmesi konusunda bireye ve kuruma rehberlik edecektir (Cihantimur, 2006: 38).

2.8.3. Eğitim Gereksiniminin Belirlenmesi

Performans değerlendirmesi sonunda eğitim çalışanlarının başarılı olduğu alanlar ile geliştirmeleri gereken alanları ortaya çıkaracaktır. Gelişmesi gereken alanlara yönelik belirlenen yetersizlikler çalışanın hangi konularda eğitime gereksinimi olduğunu da ortaya çıkaracaktır. Gerek okul içinde ve gerekse il, Bakanlık düzeyinde yapılacak olan hizmet içi eğitim programları, çalışanların bu eğitim gereksinimleri doğrultusunda düzenlenmelidir. Hizmet içi eğitim programlarının bu şekilde belirlenmesi, yapılacak olan hizmet içi eğitim çalışmalarının etkililiğini ve verimliliğini de artıracaktır (Cihantimur, 2006: 38).

2.8.4. Mesleki Gelişim

Performans değerlendirme sırasında eğitim çalışanları karşılıklı görüşme (yönetici-öğretmen görüşmesi) yoluyla görüşlerini, gereksinimlerini ve amaçlarını dile getirme fırsatı bulurlar. Yöneticiler de çalışanlara, amaçlarını gerçekleştirmeleri için yapmaları gerekenler konusunda fikir verirler. Böylece çalışanlar, yöneticilerin kendi görev tanımları çerçevesindeki beklentilerini öğrenirler. Birey, bu değerlendirmelerde kendini tanımlama fırsatı bulur, kendini yeni arayışlar için hazırlar. Bireylerde iş başarılarını görme ve iş tatminine ulaşma sağlanmış olur (Cihantimur, 2006: 38).

Yöneticiler ise; çalışanın oynaması gereken rolü ne oranda gerçekleştirdiğini, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin ise ne düzeyde yansıdığını, çalışanın iş başarısını, görev standartlarına ulaşıp ulaşmadığını performans değerlendirme ile belirlemiş olacaktır.

2.8.5. Kişisel Gelişim

Yöneticiler ve çalışanlar arasında performans değerlendirmesi sonucu doğan bu yakınlaşma, çalışanlara kişisel gelişmelerini sağlayacak fırsatlar da sunar. Performans değerlendirme çalışanlar için psikolojik bir ihtiyaçtır. Çünkü, sosyal bir varlık olan insanın çevresiyle olan ilişkilerinde kendisi ile ilgili bilgi edinmeye, başkaları tarafından onaylanmaya ve cesaretlendirilmeye, iş başarıları ya da başarısızlıkları konusunda bilgilendirilmeye gereksinimleri vardır. Bir çok insan bu türden yapıcı ve özgüveni artırıcı geri bildirim almaktan hoşlanır. Bu geri bildirim çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği sürece kişisel gelişmelere de büyük katkıda bulunur (Cihantimur, 2006: 38-39).

2.8.6. Kariyer Yönetimi

Çalışanın o güne kadar gösterdiği performans hakkında bilgi sahibi olan yönetici, bu değerlendirmeleri çalışanın gelecekteki performansını belirleyici bir tahmin aracı olarak da kullanabilir. İşte bu nokta, kariyer geliştirme programlarının başlangıç noktasını oluşturur. Elde edilen sonuçlar beklentilerin ne oranda gerçekleştiğine yönelik ipuçları verir. Bu bilgiler ışığında kişinin daha büyük başarılarla ulaşabilmesi için terfi etmesine, benimseyemediği ya da başarılı olamadığı görevinin değiştirilmesine, yeterli performansa ulaşanların işlerinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir (Cihantimur, 2006: 39).

2.8.7. Örgütün Etkililiğini Artırma

Örgütler çevreleri ile sürekli etkileşim içindedirler. Bir örgüt çevresine uyum sağlamak için ne oranda kendini, çevresini değiştirebiliyorsa o oranda dirik bir örgüttür. Örgütün içinde bulunduğu topluma ürettiği ürün ve hizmetle yararlı olması gerekir. Okulun örgüt bazında verimliliği, sağlığı, dirikliği ve topluma yararlılığının sorgulanması ve bu konudaki performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesi, okulun örgütsel etkililiğinin artırılması bakımından önemlidir. Okulun performans değerlendirme sonuçları, okulun örgütsel bazda kuvvetli ve iyileştirmeye açık alanlarını ortaya koyacağından, bunlar üzerinden örgütsel etkililiği geliştirme etkinlikleri düzenlenmelidir (Cihantimur, 2006: 39).

2.8.8. Stratejik Planlama

Stratejik planlamada belirlenen bireysel ve kurumsal hedeflere ulaşma düzeyi okulda yapılacak olan performans değerlendirme süreci sonunda belirlenecektir. Performans değerlendirme süreci sonunda, stratejik planda belirlenen hedefler ile ulaşılan hedeflerin karşılaştırılması yapılarak, kurumun ve bireylerin kuvvetli ve iyileştirmeye açık alanları belirlenecektir. Elde edilen

sonuçlar ışığında kurumsal ve bireysel gelişim planı hazırlanacaktır. Bu bağlamda yapılacak çalışmalar, okul gelişim planına yansıtılacak, eğer gerekli görülüyorsa kurumun vizyonu, stratejik amaçları ve hedefleri güncellenecektir. İzlenen bu yöntem okula sürekli bir hareket kabiliyeti kazandırarak sürekli gelişimini sağlayacaktır (Cihantimur, 2006: 39).

2.8.9. Rotasyon, İş Geliştirme, İş Zenginleştirme

Performans değerlendirmeleri ile elde edilen veriler, bulunduğu pozisyonda başarı gösteremeyen fakat başka bir pozisyonda başarılı olacağına inanılan çalışanın rotasyonunda da kullanılabilir. Böylece birey yetenekli olduğu alana yönlendirilmiş ve kazanılmış olur. Aynı şekilde yetenekleri yaptığı işin çok üstünde olan bireylerin işleri zenginleştirilir, daha çok görev ve sorumluluk verilir (Cihantimur, 2006: 39).

2.8.10. Sözleşme Yenileme veya İşe Son Verme

Sadece performans değerlendirmelerine dayanan işten çıkarmalar sağlıklı olmasa da değerlendirme sonuçları dikkate alınmalıdır. Eğer, tüm motivasyon artırıcı ve geliştirmeye dönük planlamalar uygulandığı halde çalışanın performansında bir artış gözlenmiyorsa, işe son verme en son başvurulacak bir yöntem olabilmektedir. Performans değerlendirmeleri, işten çıkarmalarda önemli bir etken olduğu gibi sözleşme yenilemede de belirleyici olabilir (Cihantimur, 2006: 40).

2.9. EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Dünyada yaşanan hızlı değişimin, rekabet gücünü belirleyen en önemli etken olması, teknolojiyi üretebilen, yaratıcı insan yetiştiren ve yeni teknolojilerin hızla üretime uygulanmasını sağlayan nitelikli insanların eğitimine önem veren kurumlara duyulan gereksinimi de arttırmıştır (Bulut ve diğerleri, 1998).

Kalkınmanın ilk koşulu eğitimidir. Kalkınmayı etkileyen insan girdisi, diğer girdileri kullanan, yönlendiren, etkinliklerinin yönünü ve derecesini belirleyen karar verici değişkendir. Bu nedenle insan gücünün önemi diğer girdilerden çok daha fazladır (Başar, 1998: 2).

Eğitim örgütlerinin ürünü istenen nitelikte değilse, bu durumdan bütün toplum zarar görmektedir. Eğitimde kalitesizliğin maliyetini telafi etmek oldukça güçtür. Ancak eğitimde kaliteyi yükseltme bir örgüt felsefesidir (Çelik, 1997: 82). Eğitimin çıktısı olan insan ögesinin toplumun geleceğinin bir görüntüsü olma özelliği önemini artırmakta ve sürekli kalitesinin artırılması hedefini de ön plana çıkarmaktadır. Bu doğrultuda eğitimde niteliğinin artırılması, gelişmiş ülkelerin olduğu kadar tüm ülkelerin de bir sorunudur. Bu doğrultuda olma nedeninin temelinde toplumsal geleceği etkileme özelliğinden kaynaklanmaktadır. Bilgi toplumunda "yaşam boyu eğitim" düşüncesinin önem kazanması hem örgün ve yaygın eğitim kurumlarını hem de diğer örgütleri yakından etkilemektedir. Bu etkilenme sonucu okul ile okul dışı kurumlar arasında rekabet artacak ve okul kendisini yaşam boyu eğitimin merkezi haline getirmeye zorlayacaktır (Çelik, 1997: 77).

Eğitim örgütleri öğretim basamakları aracılığıyla nitelikli, üretici, siyasal becerilerle donatılmış iyi vatandaş yetiştirerek ilişkide oldukları toplumsal, siyasal ve ekonomik sistemlerin işleyişine yön verirler (Bayrak, 2001: 8). Özellikle ilkokul, kültürel sürekliliğin sağlanması, istikrarlı ve demokratik bir toplum oluşturulması, halkın yaşam kalitesinin yükseltilmesi, yaşam boyu sürecek bir öğrenmenin ve gelişiminin temelini oluşturması açısından tüm

öğretim basamakları içinde özel bir öneme sahiptir. İlkokul örgütleri bir toplumun eğitim sistemi içerisinde ilk basamaktır. Diğer eğitim basamakları ilkokula dayanır. Böylece ilkokul; toplumun sadece eğitim sistemini değil, aynı zamanda toplumun diğer sistemlerini de olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir (Kaya, 1984:85).

Kısacası Milli Eğitim örgüt sistemi içinde ilkokul örgütleri; ülkenin demografik yapısı, ilkokul basamağının ülkenin gelişim misyonu içindeki yeri, çıktılarının diğer öğretim basamaklarının girdisi olması, kullanılan kaynakların büyüklüğü ve ilkokul basamağında yer alan öğretmen, öğrenci ve okul sayılarının niceliksel büyüklüğü gibi nedenlerden dolayı hem Milli Eğitim örgüt sistemi içinde hem de kamusal alanda ayrıcalıklı bir öneme sahiptir (Boyacı, 2006: 35).

İlkokul basamağında çalışanların performanslarının değerlendirilmesinin önemi Boyacı'nın dile getirdiği gerekçelerle daha iyi anlaşılabilir. Bunlar:

- Ülkenin toplumsal kalkınma misyonunun öncelikle ilkokul basamağında tanımlanması,
- Ülkenin demografik yapısının bir sonucu olarak ilkokul sistemi üzerindeki yoğun talep baskısının etkili biçimde karşılanmasının gereği,
- Diğer öğretim basamaklarıyla karşılaştırıldığında ilkokul basamağının en yüksek öğrenci, öğretmen ve okul oranlarına sahip olması ve bunların etkili biçimde, eş zamanlı ve amaçlar doğrultusunda ve işe koşulmasında karşılaşılan güçlüklerin bir sistem felsefesiyle aşılmasının zorunluluğu,
- Tüm kamu personeli ve Milli Eğitim çalışanları bünyesinde ilkokulda görev yapan öğretmenler tek başına en yüksek oranı oluşturarak, gider kalemleri içerisinde en yüksek payın ve personel giderlerinin ayrılması,

- Kültürel sürekliliğin sağlanması, demokratik bir toplumun oluşturulması ile küresel dünyaya uyum sürecinde eğitim örgütlerinin yüklenecekleri misyonlara ve belirlenecek politikalara uygun bir alt yapının oluşturulmasında da ilkokul örgütlerinin önemli bir yere sahip olmasıdır (Boyacı, 2006:2).

Türkiye ve KKTC gibi gelişmekte olan ülkelerde, toplumsal kalkınma misyonu öncelikli ve ağırlıklı olarak ilkokul basamağında kurgulanmaktadır. Bu durum ilkokul örgütlerinde çalışanların performanslarının çağdaş anlayışla değerlendirilmesi anlayışını gerekli kılmaktadır.

Eğitim sisteminin en önemli öğeleri ise eğitim yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler ve velilerdir. Bu öğelerin birbirleriyle yapacağı işbirliği eğitimin kalitesinde belirleyici olacaktır. Sistemin en önemli ögesi ise öğretmendir. Öğretmenin ruh sağlığı, mesleğe adanmışlığı, bilgi ve becerisi, güdülenme düzeyi eğitim-öğretim etkinliklerini dolaylı ya da doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle, öğretmenlerin performanslarının artırılması ve onlardan üst düzeyde verim alınması gerekmektedir (Üzmez, 2006: 51).

Okul ortamı, öğretmenler için öğrettikleri kadar öğrendikleri bir ortam olmalıdır. Her bir öğretmen kendi gelişimi kadar okuldaki diğer öğretmenlerin gelişimine de katkıda bulunmak, okulun genel başarısından sorumlu olduğuna inanmak durumundadır. Öğretim bir ekip işidir, verimlilik ancak ekip çalışmasıyla sağlanır (Gürşimşek,1998: 27). Bir kurumda öğrenme temele alındığında ise değerlendirme kaçınılmaz olmaktadır. Değerlendirmenin, durum saptama işlevi gerçekleşmediği durumda da öğrenmenin yönünü belirlemek imkansız hale gelebilmektedir. Çalışanların tanınma ve geliştirilmesinin gerekliliği, değerlendirme alt sisteminin önemi de ortaya çıkarmaktadır.

Okulların başarılı olmasında, eğitim yöneticileri ve öğretmenler önemli bir görev üstlenmektedir. Günümüzde, insan kaynağının bir örgütün başarısı için vazgeçilmez olan bir etmen olduğu da söylenebilir. Bu bağlamda Üzmez (2006: 52)'in de belirttiği gibi okullara bir örgüt perspektifinden bakıldığında

eğitim yöneticileri ve öğretmenler için devlet işveren; öğrenciler ve veliler de hizmet alanıdır. Her sistemde olduğu gibi eğitim sistemlerinin de etkili bir şekilde amaçlarını gerçekleştirebilmesi için işgörenlerin etkililiğini sağlamak amacıyla performans değerlendirmeye gereksinim duyulmaktadır. Bu işleyiş sonrasında, başarılı ve başarısız süreçlerin birbirinden ayrılması ve başarısız süreçlerin iyileştirilmesi ve sürekli gelişimin sağlanması gerekmektedir.

Eğitim sisteminde "teftiş", "denetim", "öğretmen değerlendirmesi", "öğretmen değerlemesi" gibi kavramlarda kullanılmaktadır. Performansın Türkçe karşılığı "edim" olarak vurgulanması, başarı ya da başarısızlığın tek bir boyut olarak değerlendirilme hatasını ortadan kaldırmakta, bazı yazarlarca "edim değerlemesi" olarak tek başına veya performans ile birlikte kullanılmaktadır (Karslı, 1998; Başaran, 1992. Akt. Uçar ve Öztürk, 2005).

Töremen (2005), Yaratıcı Okul'un özellikleri arasında performans değerlendirmenin esas olduğunu vurgulayarak performans değerlendirmenin, örgütte amaçların ve stratejilerin çalışanlara iletimi ve paylaşımı, kurumsal kültür ve amaç birliğinin oluşturulmasında çok yararlı bir enstrüman hâline gelebileceğini belirtmektedir.

Değerlendirmenin amacı, uygulamalardan elde edilen geri bildirimler aracılığı ile öğretmen uygulamalarının başarı derecelerinin nesnel olarak değerlendirilmesidir. Çok hızlı değişim gösteren ekonomik ve toplumsal yaşam örgütsel yapıyı, dolayısıyla öğretmenlerden beklenen örgütsel davranışın niteliğini de değiştirmektedir. Bu nedenle öğretmenlerin performans değerlendirmesi günümüzde hızla önem kazanan bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütün varoluş amaçlarına ulaşma etkililiği ve bu konuda gösterdiği performans, öğretmenlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda gösterdikleri performansla doğrudan ilişkilidir. Yani okulun verimliliği ve etkililiği öğretmenlerin, okul yöneticilerinin ve diğer çalışanların performansına bağlıdır. Örgütsel amaçlara ulaşma derecesi ile okul çalışanlarının gösterdikleri performans arasında bir koşutluk vardır. Aslında çalışanların performans değerlendirmelerinin yapılması, aynı zamanda okulun amaçlarına ulaşma derecesinin değerlendirilmesi anlamına gelecektir. Kamu ve özel

kuruluşlarda çalışanın değerlendirilmesi tartışılmaz iken, değerlendirmenin kimler tarafından, ne zaman, hangi ölçütlere göre yapılacağı ve sonuçlarının nasıl ve hangi alanlarda kullanılması gerektiği tartışma konusu olmaktadır (EARGED, 2006).

Değerlendirmenin birinci aşaması olan durum tespitinin yapılması, ancak belirli kriterler ve ölçümleri, ölçüm sonuçlarının karşılaştırılmasını gerektirmektedir. Bu durumda standart kavramı gündeme gelmektedir. Çünkü ölçüm sonuçlarının değerlendirilmesinde belirgin ve sayısal olarak ortaya konulmuş standartlara ihtiyaç duyulmaktadır. Standartların değerlendirmede objektifliğinin diğer etkenlerle birlikte sağlanması, değerlendirmenin geliştirme aşamasının isabetli gerçekleştirilmesini sağlayabilecektir. (Cihantimur, 2006: 36)

Standartlarla ilgili önemli bir nokta , standartların ilgililerce anlaşılması ve onaylanmasıdır. Standartların olması gerekene göre değil mevcut performans düzeyine göre saptanması esası, standartların gerçekçi, ulaşılabilir, doğru olarak saptanmasının çalışanların ve diğer ilgili yanların tam katılımını sağlamaktan geçer (Akal,1996: 97).

Performans alanlarında yürütülen etkinliklerin ölçülebilmesi, davranışların ya da çıktıların ölçülebilir değişkenlerle tanımlanması ile olanaklıdır. Başar'a göre (2003) yeterlilik alanları nelerin yapabileceğine ilişkin tahmini, performans ise ölçülebilir davranışları ya da iş çıktılarını gösterir.

Etkili bir performans değerlendirme sistemi, öğretme ve öğrenmenin geliştirilmesi sürecinin bütünleştirici bir ögesidir. Etkili bir değerlendirme sisteminde, öğretmenler birer profesyonel olarak görülür. Değerlendirme, öğretimin geliştirilmesinde ve etkili uygulamaların desteklenmesinde başarılı bir biçimde kullanılır. Değerlendirme sürecinin iki temel amacı vardır. Bunlardan birincisi, tüm öğrenciler için belirli bir düzeyde nitelikli bir eğitim öğretimin sağlanmasıdır. Eğitimde kalitenin artırılması için oluşturulacak kararlarda değerlendirme sürecinden elde edilen bilgiler kritik bir role sahiptir. Değerlendirme sürecinin ikinci amacı ise, öğretmenlerin meslekî ve bireysel

gelişiminde, geliştirmeye açık alanların belirlenmesi ve öğretimin etkililiğinin geliştirilmesinde bu alanlar üzerinde odaklanmayı sağlamaktır. Etkili bir değerlendirme sistemi, okulda işgören profesyonel personel için asgarî bir yeterlik düzeyini güvence altına almakla birlikte, her bir birey için de bireysel bir meslekî gelişim yol haritasının oluşturulmasını sağlar (MEB, 2002).

Eğitim-öğretim sürecinin, yönetici ve öğretmenlerin niteliğinin geliştirilmesi gereği düşünüldüğünde, okullarda etkili bir performans değerlendirme sisteminin kurulmasını gerekmektedir.

Aşağıda, performans değerlendirmenin okul örgütüne, öğretmen ve yöneticilere sağlayacağı yararlar sunulmuştur (Schuler, 1990:93, Akt: Cihantimur, 2006:37):

- Okul örgütünde bireysel ve örgütsel performansın planlanması sürecinde, öğretmenlerdeki ve okul örgütünün alt süreçlerindeki eksiklikleri belirleyerek gelişim planlarının oluşturulmasına olanak sağlar.
- Okul yöneticileri öğretmenleri değerlendirirken güçlü ve zayıf yönlerini tanırlar.
- Astlar tanındıkça, okul örgütünde işbölümü ve yetki devri kolaylaşır.
- Öğretmenler okul yöneticilerinin kendilerinden neler beklediklerini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenirler.
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini tanırlar.
- Okul örgütü içinde üstlendikleri çeşitli rol ve sorumlulukları daha iyi anlarlar, performanslarına ilişkin elde ettikleri dönütler aracılığıyla iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler.
- Okul örgütünün hizmet etkinliği ve verimliliğini artırır.
- Okullarda basta öğretmenler olmak üzere tüm işgörelere ilişkin daha kolay ve daha etkin bir biçimde eğitim gereksiniminin ve bütçesinin belirlenmesini sağlar.

- Okulda insan kaynaklarının planlanmasına dönük gerekli bilgileri daha güvenilir biçimde elde edilmesini sağlar.
- Basta öğretmenler olmak üzere okul örgütünde yer alan tüm işgörenlerin gelişme potansiyellerini daha doğru belirler.

İnsan kaynakları yönetim süreçlerinde performans değerlendirme sonuçları genel olarak kişilerin kariyer yönetiminde, ücret yönetiminde, terfi, rotasyon, iş genörgüt, iş zenginleştirme, işten uzaklaştırma, eğitim gereksiniminin belirlenmesi gibi birçok alanda kullanılabilir. Önemli olan, sonuçların insan kaynakları yönetimi ile ilgili tüm uygulamalara mutlaka yansıtılması değil, uygun alanlarda kullanılmasıdır (Fındıkcı, 2003: 337). Dolayısıyla, eğitim örgütlerinde, örgütsel hedeflerine ulaşmada işgören performansını değerlendirme bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır.

2.9.1. Okulun Performansını Değerlendirme

Performans değerlendirme her şeyden önce gelişmeyi özendirir, sorumluluk duygusunu geliştirir ve motivasyonu artırır. Ayrıca performans değerlendirme sayesinde okulda planlama, hizmetiçi eğitim gibi çalışmaların yapılabilmesi için bir zemin oluşturulur.

Performansın değerlendirilebilmesi için her şeyden önce ilgili, uygun ve yeterli verilerin bulunmasına bağlıdır. Bu durumda yönetici, öncelikle değerlendirmeyi yapabilmek için yukarıdaki bilgilere sahip verilere zamanında ulaşabilmeyi sağlayacak bir yapı kurmalıdır.

Performans değerlendirmenin doğru ve etkili bir şekilde yapılabilmesi için özel bir birimin kurulması da gerekebilir. Bu sayede performans değerlendirme kurumsallaşabilir.

Okulun performansı genel olarak üç şekilde değerlendirilebilir (Erdoğan, 2008:171-172):

- **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.

- **Okuldaki Özel Alanların (Süreçler) Değerlendirilmesi:** Bu tür değerlendirmede okuldaki temel işleyişler değerlendirilir. Örneğin rehberli hizmetlerinin, sosyal etkinliklerin, okul aile ilişkilerinin nasıl gerçekleştiğinin belirlenmesi gibi. Ayrıca okulda gerçekleştirilen örgütlenmeler ve koordinasyon, iletişim sistemi, öğrenci hizmetleri ve öğretim, değerlendirilmesi gereken alanlardır. Bu değerlendirmeler genel değerlendirmenin bir parçası olarak veya özel olarak gerçekleştirilebilir.

- **Okulda Sunulan Ürünlerin Değerlendirilmesi:** Okulun bir üst kademeye geçiş için yapılan sınavlardaki öğretim yılı sonu, sosyal etkinliklerdeki başarılarının değerlendirilmesi bu türden (ürün) bir değerlendirmedir.

2.10.2. Okul Yöneticilerinin Performanslarının Değerlendirilmesi

ABD Eyalet Yöneticileri Kurulunun 1997 yılında hazırladığı bir rapora göre okul yöneticilerinin göstermesi gereken performans alanları aşağıdaki şekilde belirlenmiştir (Şişman, 2004: 54):

- Okul çevresiyle birlikte paylaşılan bir misyon ve vizyonunun oluşturulması ve bunun okulda gerçekleştirilen her türlü etkinliklere yansıtılması.

- Bütün insanlara adil davranmak ve saygı göstermek, çalışanlara ve ürünlere 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 çözmek 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 iş birliği 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, bu anlamda toplum liderleriyle diyalog halinde olmak, okul yönetimiyle ilgili sorumlulukları kabullenmek.

Yukarıdaki performans alanlarına bakılarak MEB tarafında belirlenen müfettiş- denetmen, yöneticilerin performansları ölçüp değerlendirilebilir. Ayrıca okul yöneticilerinin yeni yönetim yaklaşımlarını benimseyip uygulamalarının önemi yadsınamaz. Bunun yanı sıra yöneticiler öğretmen performanslarını değerlendirmede de önemli bir yere sahiptir.

2.10.2.1 Yöneticinin Öğretmen Performansını Değerlendirmesi

Yönetici okulda çalışan öğretmenlerin mesleki açıdan gelişmelerini sağlamak için uğraş vermelidir. Öğretmenlerin mesleki olarak gelişmeleri için yapılacak işlerin en fazla odaklanabileceği yer sınıftır. Dolayısıyla yöneticinin, öğretmenin sınıfta gerçekleştirdiği öğreticiliğe katkı yapması gerekir. Sınıfta gerçekleştirilen öğreticilik işine katkı sağlamak için öncelikle aşağıdaki soruların cevaplanması gerekir (Erdoğan, 2008: 176):

- Sınıfta ne yapılıyor?
- Öğretmen ve öğrenciler ne yapıyor?
- Öğrenme sonucunda ortaya hangi sonuçlar çıkıyor?
- Sınıfta ne olması gerekiyor?
- Sınıfta gerçekleşen öğrenme ve öğretme etkinliklerinin öğretmen, öğrenci ve başkaları için ne anlamı vardır?
- Sınıfta gerçekleşen öğrenme ve öğretme etkinliklerinin daha iyi olması için ne yapılmalıdır?

Yönetici, öğretmenleri aşağıdaki amaçlara ulaşmak için izlemeli ve değerlendirmelidir (Erdoğan, 2008: 176).

- Öğretim ve öğretmenin kalitesinin kontrolü
- Öğretmenin mesleki gelişmesi
- Öğretmenin güdülenmesi

Okul yöneticisi okulda görev yapan öğretmenleri öncelikle onların gelişmelerine yön vermek amacıyla değerlendirmelidir. Yöneticinin değerlendirmeyi yaparken başvurduğu standartlar belli ve açık olmalıdır. Ayrıca değerlendirme gelişmiş güzel değil planlı bir şekilde yapılmalıdır.

Yönetici, sadece kendisinin yapacağı değerlendirmenin yanılgıya ve yanlışlığa açık olabileceğini bilmelidir. Bu dezavantajı ortadan kaldırmak için değerlendirmenin farklı kişiler tarafından da yapılması sağlanabilir. Sadece belirli anlarda yapılan değerlendirmeler yanıltıcı sonuçlar verebilir. Bu yüzden de değerlendirmenin süreklilik içinde yapılması sağlanmalıdır.

Değerlendirme yapılırken, değerlendirilecek alanın veya durumun belirlenmesi ve tanımlanması önemli olmakla birlikte ayrıntıların dışında da durumun bütün olarak göz önünde bulundurulması da önemlidir.

Yönetici öğretmeni değerlendirirken onların sadece kuruma ve yönetime olan uyumlarını değil yaratıcı uygulamalarını da dikkate almalı

özendirmelidir. Değerlendirme korkutucu değil özendirici olmalıdır. Öğretmenin değerlendirileceği zaman herhangi bir korku yaşamaması sağlanmalıdır.

Yönetici, öğretmenleri değerlendirirken esas olarak onların gelişimini amaçlamalı, yani değerlendirme süreci geliştirici olmalıdır. Özellikle okul ortamında yapılacak değerlendirme etkinliği, öğreticiliğin geliştirilmesi üzerinde yoğunlaşmalı. Bu durumda bir okul yöneticisi öğretim kadrosunun performansını değerlendirirken onların öğreticiliklerinin gelişmesini temel almalıdır (Erdoğan, 2008 :176-178).

Okul ortamında öğretmenlerin değerlendirilmeleri için "Klinik Teftiş" olarak adlandırılan model etkili bir yönetim olarak düşünebilir. Klinik Teftiş modelinin temel özelliği, iş birliğine dayalı bir değerlendirme olmasıdır. Klinik Teftiş'te değerlendirici ve değerlendirilen kişinin birbirine herhangi bir üstünlük kurması söz konusu değildir. , dolayısıyla bu değerlendirme modelinin dinamik bir yöntem olduğunu söyleyebiliriz. Değerlendirmenin standartları açıktır. Klinik Teftiş, bu özellikleriyle değerlendirici ve değerlendirilen arasında bir iletişim işlevi görür (Erdoğan,2008:178).

Aşağıda yöneticinin, öğretmenleri değerlendirmek için Klinik Teftiş yaklaşımından esinlenilerek geliştirilen model yer almaktadır (Erdoğan,2008:178) :

- Yönetici ve öğretmen tarafından bir ders planlanır. Dersin (konunun) amaçları, hangi konuların, etkinliklerin, hangi yöntemlerle öğretileceğine birlikte karar verilir. Ve amaca uygun olarak değerlendirme süreci saptanır.
- Dersin izlenmesi ve gözlenmesi için yönetici öğretmenle birlikte bir plan yapar. Bu aşamada gözlemin nasıl yapılacağı, nelere dikkat edileceği ayrı ayrı belirlenir.
- Gözlem daha önce planlandığı gibi yapılır. Bir önceki aşamada belirlenen kriterlere göre öğretmen izlenir ve gözlenir. Gözlemin

sağlıklı olması için notlar alınır. Gerekirse dersin işlenişi video veya fotoğraf gibi araçlarla da kaydedilir.

- Öğretim- öğrenim sürecinin analizi yapılır. Analizi sadece yönetici değil öğretmen de yapmalıdır. Analiz, ayrı ayrı yapılabileceği gibi birlikte de yapılabilir.

İlkokul örgütlerinde işgörenler (yönetici, öğretmen vd), denetçiler tarafından denetlenir ve sicil amirleri tarafından performans ölçümleri yapılır. Bu noktada, ilkokul örgüt sistemi içinde, performans planlarına temel oluşturacak, yasa ile belirlenmiş, ölçülebilir iş-görev tanımları üzerine yapılandırılmış bireysel performans hedeflerinin varlığından söz edilemez. Öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesi sadece uzmanların, müfettişlerin ya da okul yöneticilerinin yapacağı bir faaliyet değildir. Eğitim-öğretim etkinliğinin varoluş sebebi olan öğrenciler yanında, veliler, portfolyo, öğrenci başarısı, öz değerlendirme gibi çoklu değişkenlere göre performansları değerlendirilmelidir. Öğretmen performansını değerlendirmenin zorluğu mümkün olduğunca farklı veri kaynaklarından yararlanmayı gerektirmektedir. Çoklu veri kaynaklarının tümünün bir öğretmenin performansının değerlendirilmesinde kullanılmasına gerek olmadığı gibi, her bir veri kaynağının avantajlarının yanı sıra avantajlı olmadığı yönler de mevcuttur.

2.9.2. Öğretmen Performanslarının Çoklu Veri Kaynakları Kullanılarak Değerlendirilmesi

Temelde yanlış olan şey, performans değerlendirilmesinin ya da başarının notlandırılmasının son ürüne, akışın en sonuna bırakılması (Deming,1996, Akt. Uçar ,2001: 70) görüşünün yanında, eğitim kurumlarında öğretmenlerin değerlendirilmesinde sistem yaklaşımı önerilmekte, yapılan araştırmalar da sürece yönelik değerlendirmelerin ön planda olduğunu göstermektedir. Eğitimde sonucun ölçülmesindeki zorluk, öğretmenin sonuçlara katkı ya da etki derecesinin belirlenmesindeki teknik olanaksızlık,

öğretmen performansını sadece sonuçlarla değerlendirmenin yeterli olamayacağını gösteren en önemli etkenlerden biri olarak görülmektedir. Bunun yanında eğitimde sonuç durumunda olan hatalı davranışın değiştirilmesindeki zorluk; hatalı üretimin engellenmesinin önemini ortaya koymakta; bu durum değerlendirmenin sürece yönelik olarak gerçekleştirilmesini gerekli kılmaktadır (Uçar,2001: 70).

Etkin bir öğretmen değerlendirme sisteminde, öğretmen performansı konusunda karar verebilmek için çeşitli kaynaklardan elde edilen verilerden yararlanılmış olmalıdır. Üzerinde fikir birliği oluşmuş ölçütler ile müfettişlerin, okul müdürlerinin, diğer öğretmenlerin, öğretmenlerin kendilerinin, öğrencilerin hatta velilerin öğretmen değerlendirmede kullanabilecekleri araçları/yöntemleri oluşturmak mümkündür. Tüm bu grupların, öğretmen değerlendirme sürecine farklı ölçütlerin değerlendirmeleri yoluyla katkıları sağlanabilir (EARGED, 1995: 44).

Öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesinde karşılaşılan zorluklar nedeniyle değerlendirme sürecinde mümkün olduğunca farklı veri kaynaklarının kullanılmasının gerektiği, özellikle çağdaş eğitim anlayışında uzun bir dönemden beri geçerliliğini koruyan bir görüş olmuştur. Bu çoklu veri kaynaklarının tümünün bir öğretmenin performansının değerlendirilmesinde kullanılmasına gerek olmadığı gibi, her bir veri kaynağının avantajlarının yanında dezavantajları da mevcuttur. Çeşitli koşullara bağlı olarak öğretmen için faydalı olan bir teknik, başka bir öğretmen için faydasız olabilir (EARGED, 2000: 49).

Öğretmen değerlendirilmesinde kullanılacak veri kaynakları; müfettiş değerlendirmesi, öğrenci ve veli görüşleri, öğrenci başarısının değerlendirmede kullanılması, öğretmenlerin mesleki çalışmalarının belgelendirilmesi, öğretmenlerin sistematik gözlenmesi, yönetici raporları, öğretmen testleri, meslektaş incelemesi olarak gruplandırılmaktadır (EARGED, 2000: 17-37).

Öğretmen performanslarının değerlendirilmesi sadece uzmanların, müfettişlerin ya da okul yöneticilerinin yapacağı bir faaliyet değildir. Eğitim öğretim etkinliğinin varoluş sebebi olan öğrencilerin yanında, veliler, ve öğretmenlerin kendileri tarafından da performansları değerlendirilmelidir.

Bu uygulama yönteminde amaç, çoklu veri kaynaklarını kullanarak bu yöntemlerin olumsuz yönlerini en aza indirerek, olumlu yönlerinden olabildiğince daha fazla yararlanıp etkili performans değerlendirmesi yapabilmektir. Öğretmen performansının değerlendirilmesinde kullanılabilecek veri kaynakları şunlardır:

2.10.2.1 Öğrenci Görüşlerinin Öğretmen Değerlendirilmesinde Kullanılması

Öğretmen hakkında en doğal değerlendirmeyi öğrenci yapar, onu ders boyunca gözler. O sadece öğretmenin ders anlatışını değil giyimini kuşamını, oturuşunu, izler, öğretmenin insan ilişkileri yönteminden etkilenir. Peterson (1995) tarafından öğrenci raporları, öğrencilerin öğretmenin performansı hakkındaki görüşlerinin bir kanıtı olarak vurgulanmakta; bu yüzden de öğrencilerin öğretmenin performansı hakkındaki görüşlerinin, yöneticilerin görüşlerinden farklı olacağından, öğretmen davranışlarını değerlendirmede kaynak olarak kullanılabileceği belirtilmektedir (EARGED, 2000: 18).

Öğretmenle en fazla muhatap durumundaki kesim olan öğrencilerden geri bildirim alınması sonucunda elde edilen bilgiler öğretmene, öğrencilerinin kendisi hakkında neler düşündüklerini öğrenme konusunda bilgiler sağlar. Bu bilgi öğretmene, öğrenme için öğrenci motivasyonunu arttırmada kendi etkinliğini yeniden değerlendirmesine olanak sağlar. Çeşitli araştırmalar göstermektedir ki, öğrencilerden alınacak geri bildirim zaman zaman öğretmenin davranışlarını değiştirmede, denetmenin yaptığı değerlendirmeden daha etkin olabilmektedir.

Bu doğrultuda eğitim kurumlarında öğretmenlerin değerlendirilmesi amacıyla öğrencilere uygulanabilecek çeşitli araçlar geliştirilebilir. Öğretmenin kendisi hakkında öğrencilerden veri elde etmesi bu yöntemin en yararlı sonucudur. Öğrenci raporlarının tüm öğretmenler için aynı derecede ve öğretmenin kişisel özellikleri ile meslek bilgisini ölçmek için kullanılabileceğini söylemek mümkün değildir. Ancak öğretmenin, sabrı, adaleti, çatışma çözme becerisi, olumlu ve olumsuz durumlara karşı yaklaşımı gibi konularda öğrencilerden görüş alınabilir. Öğrencileri tarafından değerlendirilmeyi kabul etmek, öğretmenler tarafından cesaret isteyen bir iştir. Birçok öğretmen bu durumdan kaçınmak için bir çok neden yaratır. Bazı öğretmenler ise bu değerlendirme yöntemini, öğretmen davranışını geliştirmede veri toplama açısından yararlı bir araç olarak görür.

Üstün yetenekli öğrencilerin eğitiminde öğretmen performansının ölçülmesine yönelik araştırmasında Gökdere (2005), olumsuz öğretmen niteliklerinin öğrenme ortamına etkisini en aza indirmek ve öğretmen niteliklerinin eğitim programının verimliliğini olumlu yönde etkilemesini sağlamanın temel hedef olması gerektiğini belirtmekte, bunun da ancak öğretmenlerin seçimi, hizmet içi eğitimleri ve eğitim sürecinde alınabilecek bazı tedbirlerle mümkün olacağını vurgulamaktadır. Eğitim sürecinde alınabilecek tedbirlerin başında, öğretmenlerin, bir performans değerlendirme süreci yardımıyla değerlendirmeye alınmasıdır. Performans takibi, bir süreç değerlendirmesi olması itibarıyla önem taşımaktadır. Eğitimde performans değerlendirme, görev basındaki öğretmenlerin eğitim sürecinde gerçekleştirdikleri faaliyetlerin, eğitim programının amaçlarıyla uygunluk derecesinin çeşitli ölçme araçlarıyla denetlenmesidir. Eğitim sürecinde öğretmen performansının en önemli göstergesi, gerçekleştirilen faaliyetlerdir. Bunun yanı sıra, eğitim ve öğretim sürecinin önemli öğelerinden olan öğrenci ve idareciler de öğretmen performansının takibinde başvurulacak veri kaynaklarından bazılarıdır. Performans takibinde öğretmen faaliyetleri ve nitelikleri önemli yer tutmaktadır. Öğretmenin özellik ve yeterlikleri ile öğretmen performansı arasında somut bir ilişkinin olduğu bilinmektedir. Bu ilişkiden hareketle, öğretmen performansının ölçülmesinde öğretmen özellik ve yeterliklerinin temel kriter olarak kullanılabileceği sonucuna ulaşılabilir.

Literatür incelendiğinde, gerek üstün yeteneklilerin eğitiminde, gerekse normal eğitim kurumlarında öğretmen performansının ölçülmesi sürecinde öğrenciler tarafından doldurulan değerlendirme ölçeklerinin kullanıldığı görülmektedir (Gökdere, 2005).

Öğrenci görüşleri yakın geçmişe kadar sadece üniversitelerde kullanılırken, günümüzde ilkökul ve ortaöğretimde de kullanılmaktadır (EARGED, 2002: 50). Ülkemizde ise özel okullarda ve bazı üniversitelerde öğrenci görüşlerine başvurulmaktadır. İlkokul ve ortaöğretimde öğrencilerin görüşlerine başvurulmasıyla ilgili pilot uygulamalar devam etmektedir. Peterson' a göre (1995) öğrenci raporlarının olumlu ve olumsuz yönleri aşağıda açıklanmıştır (EARGED, 2000: 19).

- **Öğrenci raporlarının olumlu yönleri:** Öğrenci raporları içerisinde öğretmen performansı hakkında yararlı ve güvenli önemli bilgiler elde edilebilir. Öğrencilerden şu konularda bilgi sağlanabilir: Sınıftaki adalet, öğrenci öğretmen arasındaki iletişimin niteliği, sınıftaki öğrenme olanakları, sınıftaki motivasyonun gelişimi, öğrencileri etkileme, yönlendirme ve güdüleme düzeyi, ayrıca ev ödevleri, testler ve ders kitapları.

Öğrenciler, öğretmenlerinin öğretim yöntemleri hakkında iyi birer bilgi kaynağı olabilirler. Çünkü onlar öğretmenlerini sürekli gözlemledikleri için iyi tanırırlar. Özellikle 4. 5. 6. 7. ve 8.sınıf öğrencileri birçok öğretmeni gözlemledikleri için öğretmenlerin birbirlerine göre durumlarını bilirler Daha başka nedenlerle de öğretmen performansı hakkında kaynak olarak, öğrenci raporları kullanılabilir. Bir çok öğrenciden sağlanan bilgiler, öğretmen performans testlerinin güvenilirliğini artırır. Bu anketler kısa zamanda ve az insan gücü ile hazırlandıkları için maliyetleri ucuzdur. Burada testlerin zaman alıcı kısmı bilgilerin özetlenmesi olmaktadır. Öğretmen performansında öğrencilerin görüşüne başvurmak öğretmenin mesleki gelişimi yönünden öğretmenin hakkı olduğu kadar, öğrencilerin de hakkıdır. Zira öğrenciler, eğitimde tüketici durumdadırlar ve eğitim sistemi ile öğretmenlerin varlık nedeni öğrencilerdir

- **Öğrenci Raporlarının Olumsuz Yönleri:** Öğrenciler, öğretmenleri hakkında faydalı bilgiler verecek konumda olsalar da öğretmen kalitesini sınırlı olarak belirleyebilirler. Öğrenciler tam bir yetişkin değildirler. Onların kararları belki de esas sorumluluğa sahip yetişkinlerden farklı olacaktır. Öğrenciler öğretmen değerlendirme alanında konu uzmanı da değildirler. Öğrenciler sınıf ortamında kendi durumlarını gözlemlene yeteneğine sahip değildirler. Öğretmen performansının bazı kavramlarını hatta anket sorularını dahi zorlukla anlayabilirler. Öğretmenlerin eğitim, öğretim yöntemleri farklıdır. Öğretmenler eğitsel açıdan eşit olsalar da öğrenciler arasındaki popülariteleri çeşitli nedenlere bağlı olarak farklıdır. İnsan doğasının gereği olarak öğrenciler kendi çıkarlarını ön planda tutarak dürüst yanıt vermeyebilirler. Diğer bir problem de öğretmenlerin öğrencilerin kendilerine yüksek puan versinler diye abartılı davranmaya yönelme tehlikesidir.

Öğretmenler, uzun vadeli çıkarlar yerine, öğrencilerin tercihlerine odaklanarak çalışmalarını değiştirebilirler. Birçok öğretmen sistematik değerlendirmede öğrenci görüşlerinin kullanılmasına karşı çıkmaktadır. Bazı öğretmenlerin durumu diğer öğretmenlere nazaran dezavantajlı konumdadır. Örneğin bu öğretmenler okulu sevmeyen öğrencileri, daha önce düşük başarı gösteren öğrencileri ya da büyük sınıflardaki öğrencileri okutuyor olabilirler. Ya da temel derslerin öğretmenleri, seçmeli derslerin öğretmenlerinden daha dezavantajlı olabilirler.

Bazı araştırmalarda erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere nazaran daha düşük puanlar aldıkları gözlenmiştir (EARGED, 2002: 51). Ancak, öğrencilerin görüşlerinin alındığı kurumlarda görüşlerin yıldan yıla daha tutarlı olması, öğrencilerin dış ortamlardan etkilendiğini ve nesnel değerlendirme yeterliliğinin öğrenciler tarafında da kazanılabileceğini göstermektedir.

2.10.2.2 Öğrenci Başarısının Öğretmen Değerlendirilmesinde

Kullanılması

Öğrencilerin neyi ne kadar öğrendikleri, çoğunlukla eğitim programları hakkında sorulan bir soru olmasına rağmen, günümüzde öğretmen kalitesinin çocukların başarısı üzerindeki etkisi de gündemde olan bir konudur. Başarılı öğrencilerin kazandıkları bilgilerin ne kadarını öğretmenlerden aldıklarını ölçmek teknik olarak zordur. Ayrıca, yazılı testler ile başarısı ölçülen öğrencilerin sınav sonuçları var yansının %60'ının daha önceki öğrendikleri ile açıklanmaktadır.

Öğretmenin katkısına ek olarak, çocuğun öğrenmesinde motivasyon, anne-baba desteği, okulun eğitsel olanakları vb. bir çok faktör rol oynar. Bu doğrultuda Petorson'a göre (1995) öğrenci başarısının öğretmen değerlendirmesinde kullanılmasının olumlu ve olumsuz yönleri aşağıda açıklanmıştır (EARGED, 2000: 21-22).

- **Öğrenci Başarısının Öğretmen Değerlendirmesinde Kullanılmasının Olumlu Yönleri:** Öğrencilerin elde ettiği sonuçların öğretmen değerlendirilmesinde kullanılması göreceli olarak basittir. Çocukların başarısı, öğretmen kalitesinin doğrudan ölçülmesiyle bağlantılıymış gibi görünür. Mantiki olarak iyi öğrenme iyi öğretme ile estir. Bunun tersi de doğrudur. Öğrencilerin öğretmenlerinin ölçümü için aşırı derecede hassas olması, bir avantaj yaratmaktadır.

Öğrenci başarısını öğretmen kalitesinde bir kanıt olarak kullanmak çok sayıdaki insan için özellikle de düşük eğitilmiş kişiler için önemli bir uygulamadır. Alternatif olarak bir eğitim sistemi bazı yönleri ile öğrenci başarısını kapsamaz ise bazı kişiler için güvenilir kabul edilemez. Diğer bir avantaj da öğrenci başarısının değerlendirilmesinin ekonomik olmasıdır.

• Öğrenci Başarısının Öğretmen Değerlendirmesinde

Kullanılmasının Olumsuz Yönleri: Öğretmen değerlendirilmesinde esas amaç, öğrenci başarısını arttırmaktır. Eğitimde hedef kitle öğrencilerdir. Hedef kitlenin öğretmeni değerlendirmesini doğal karşılamak gerekir. Bu yöntem bazı öğretmenler için uygun olsa da bazı öğretmenler için olumsuz olabilir. Bu veri kaynağını diğer veri kaynaklarıyla birlikte dikkatli kullanmak gerekir. Bu veri kaynağının öğretmen başarısında kullanılmasındaki üç büyük engel vardır. Birincisi, öğretmenin performansı ile öğrencinin öğrenmesi arasındaki ilişkinin detaylı ve karışık sebeplere dayanmasıdır. İkincisi, öğrencilerin öğrenmesinde öğretmen etkisini saptayacak bilgilerin toplanmasındaki teknik zorluklardır. Üçüncüsü, eğitim sisteminde öğrenci başarısına dayalı öğretmen değerlendirmenin yanıltıcı etkilerinin manidarlığıdır.

Öğretmen kalitesi ve çabası her zaman direkt olarak öğrencilerin öğrenmesine bağlanamaz. Örneğin, öğrenci çabalarının eksikliği, bir çok başarılı öğretmenin çabalarını tehdit edebilir. Ayrıca araştırmalar göstermektedir ki, anne-baba beklentileri, önceki başarılar, sosyo-ekonomik statü aile üyelerinin niteliği (değerler, okuma, sohbet, yolculuk, eğitim düzeyi) hep birlikte çocukların öğrenmesinde, öğretmenin yaptıklarından daha etkili olabilmektedir. Çoğu okul faktörleri öğrencilerin gelişiminde öğretmen kontrolünün ötesindedir (EARGED,2002: 53). Öğretmenin etkileri; öğrencinin yaşına, öğretim materyalinin çeşidine ve okulun bulunduğu çevreye, öğrenci motivasyonuna, anne baba desteğine ve okulun eğitsel olanaklarına göre farklılık gösterir.

Değişik öğrenme teknikleri olan öğretmenler kolaylıkla karşılaştırılmaz. Öğretmen değerlendirme sürecinde, öğrenci başarısının kullanılması, öğrenci başarısının doğru olarak ölçülmesindeki teknik problemlerden dolayı sorunlu olarak görülmektedir. Öğretmenin, öğrenci başarısına katkısının ayrıştırılmasını mümkün kılan yöntem ve teknik, yaklaşık 30 yıllık geçmişi olan etkili okul araştırmalarında da geliştirilememiştir (EARGED,2002: 54). Yine de öğrenci değerlendirmeleri genel olarak ipuçlarını ortaya çıkarırlar. Özellikle öğretmenin öğretim yöntemi hakkında iyi birer bilgi kaynağıdır.

2.10.2.3 Veli Görüşlerinin Öğretmen Değerlendirilmesinde Kullanılması

Öğretmenin performansının değerlendirilmesi toplumda bir çok kişi ve grupları olduğu kadar okulda çocuğu olanları da ilgilendirir. Bu nedenle velilerin değerlendirme sürecine katılmaları da düşünülmelidir (Aydın,2000: 162). Eğitim sadece okulda gerçekleşen bir olay değildir. Aile eğitim açısından okul dışındaki en etkili çevredir. Sağlıklı bir eğitim öğretim gerçekleşmesi için öğretmen ve ana-baba ilişkisinin gelişmesi gerekmektedir. Mevcut değerlendirme türlerinin verim ve başarıyı ölçmede yetersiz kaldığı düşünüldüğünde ailenin eğitim ve öğretimde etkin kılınması ile eğitimin dolaylı olarak değerlendirilmesi daha sağlam temellere oturtulabilir.

Velilerin öğretmen değerlendirmesinde önemli katkıları vardır. Veliler, öğretmenin kendileri ile olan ilişkilerini doğrudan, öğrenci ile olan ilişkilerini de dolaylı olarak izleyebilecek konumdadırlar. Ancak, velilerin öğretmeni değerlendirmesinde gelişigüzel ifadeler, söylentiler, tek bir olaya ya da önyargılara, öznel duygulara dayalı görüşler olabilir. Bu tür güvenilirmez sonuçlardan kaçınıldığı takdirde veli raporları öğretmen değerlendirilmesinde kullanılabilir. Veli görüşlerini almak için standart formlar, görüşme grupları, gibi yöntemler kullanılabilir

Veliler, kendilerinin ve çocuklarının öğretmenlerin performansları ile ilgili tepkilerini bilecek durumdadırlar. Veli raporları, sınıfla ilgili doğrudan bir bakış açısı vermemesine karşın, öğretmenlerin velilere olan ilişkileri ile ilgili bir görüş ifade eder ve sınıf dışında çocukların öğretmenle ilgili tutumlarının bir göstergesi niteliğindedir. Velilerin öğretmen değerlendirmesi daha çok öğrencilerin tepkilerine paraleldir (Hatalmış, 2004: 40).

Öğretmenler, velilerin söylentiye dayalı bilgilerden etkilenerek kendilerini değerlendirmelerinden kaygı duymaktadırlar. Çünkü velilerin öğretmeni değerlendirmek için gerekli kültürel ve bilgi düzeyine sahip

olmadıkları, hatta öğretmenin en son hali ne olursa olsun çevrede kendisi hakkında önceden oluşmuş söylentilerden etkileneceği görüşü yaygındır.

Velilerle olan ilişkiler önemlidir, fakat öğretmen mükemmelliğinin belirlenmesinde belirleyici değildir. Her ne kadar bir çok durumda aileler kendi çocuklarının yetiştirilmesinde uzman olsalar da onlar sınıftaki öğretim için uzman değildir. Veli değerlendirmeleri, öğrencinin yaşına göre belirgin olarak farklılaşır. Öğretmen performansının değerlendirilmesinde veli inceleme raporlarının kullanılmasına öğretmenin kendisinin karar vermesi gerekir. Veli görüşlerinin değerlendirilmesinde odak grupların görüşlerinin alınmasına öğretmen performansının doldurulması açısından ihtiyaç duyulur.

Velilerden elde edilecek bilgilerin sistemli bir şekilde toplanması ve raporlaştırılması gerekir. Aksi durumda öğretmenler adaletsiz bir değerlendirme riski ile karşı karşıya kalabilirler. Risklerinin farkında olmak şartıyla velilerin öğretmen değerlendirmeye katılması katılımcı demokrasinin bir gereğidir.

2.10.2.4 Zümre Öğretmenlerinin (Meslektaş) Değerlendirmesi

Meslektaş incelemesi, öğretmenlerin kendi bilgilerini, beceri ve deneyimleriyle, başka öğretmenlerin uygulamalarını, değerlendirme ve yargılama sürecidir. Eğitim, atama, deneyim bakımından eşit olan öğretmenler, birbirlerini daha gerçekçi bir şekilde değerlendirebilirler. Peterson'a göre (1995), meslektaş değerlendirmesi, diğer değerlendirme teknikleri kadar olmasa da değerlendirme sürecine farklı bir boyut kazandırır.

Öğretmenler mesleğin bir üyesi olarak okulun amaçlarına, özelliklerine, değerlerine ve problemlerine aşinadırlar. Öğretmenler, derslerin içeriklerini, programı ve ders materyallerini bilirler. Aynı zamanda gerçekten istekli olanlar, sınırlılıkların ve sınıf ortamında karşılaşılan fırsatların farkındadırlar. Onlar öğrenme ortamının sınırlılıklarını ve öğrenim kalitesini

değerlendirebilecek konumdadırlar. Öğretmenlerin sınıf ile nasıl çalışılacağını ve çocukların öğrenmelerine fırsatlar sağlamayı bilmeleri, meslektaş değerlendirmesi konusunu önemli kılar. Bununla birlikte öğretmenler, meslektaş değerlendirmesine katılmaya pek arzulu değildirler (EARGED,2002: 56).

Gelişim hakkındaki tartışmalar ve meslektaş gözleminin kullanımı zorlayıcıdır. Sınıfların nasıl işlediği ve çocukların nasıl öğrendiği ile ilgili deneyimler, gerçekçi ve bilgiye dayalı karar almayı sağlar. Bir meslektaş öğretmen, program uzmanı ya da üniversite eğitim uzmanı bilgisi ile bir grup içerisinde gönülsüz kişileri, tecrübesiz öğrenim deneyimleri olanları dengeler. Bu öğretmenlerin kalitesini değerlendirmede biricik ve değerli bakış açısidir. Öğretmenlerin aynı zümreyi paylaştığı öğretmenleri gözlemesi, onlar hakkında bir yargıdan ziyade geliştirmeye yönelik eleştirel yaklaşımı, mesleki deneyimin paylaşılmasına yol açar. Eşit düzeyde olmanın getirdiği avantajların birisi de öğretmenlerin birbirlerini etkileme düzeyini yükseltmesidir. Bu doğrultuda gönüllü yaklaşım, öğretmenlerin birbirlerinin gelişimlerine katkısını artıracaktır.

Meslektaş gözlemi öğretmenlere sosyolojik bir güç verir. Öğretmenlerin değerlendirmeye sürecine katılması, onların öğretmenlerle ve yöneticilerle olan ilişkilerini değiştirir. Meslektaş gözlemi, öğretmenlerin profesyonelliklerini daha sağlıklı hale getirir. Onları profesyonelce davranmaya zorlar ve yalıtılmışlıklarını azaltır (EARGED,2002: 57).

Meslektaşların birlikte çalışma yollarından biri olarak sınıf ziyaretleri; öğretmenlerin birbirlerinin öğretim metot ve tekniklerini, öğretim stratejilerini gözlenmeleri yoluyla birlikte çalışmanın temelleri atılır. Bu yöntemin yarar, öğretmenlerin öğretim yeterliklerini geliştirmeye temel olması, gözlem yapan öğretmenin öğretim sürecine dalmış durumdaki meslektaşının dikkatinden kaçan noktaları ayrıntıları ile not edebilmesi, öğretimdeki olumlu ve olumsuz yönleri görerek kendi öğretimi geliştirebilmesi şeklinde sıralanabilir (Seçkin,1991: 203).

Cople ve Irwing' e göre (1989:24) meslektaş değerlendirmelerinde değerlendiren ile değerlendirilen aynı düzeydedir. Değerlendirmenin standartları açıktır. Değerlendirme bu özellikleri ile değerlendirici ve değerlendirilen arasında bir iletişim aracı olarak da kabul edilebilir (Uçar,2001: 84). Yazılı olarak hazırlanmış değerlendirme örnekleri gözleyen ve gözlenen için önemlidir. Her ne kadar bu durum rutin öğretmen performansının farklı bir uygulaması olsa da geri dönütün analiz edilmesi her iki tarafa da çok şey kazandırır.

Meslektaş gözleminde önerilen başlıca gözlem materyalleri şunlardır:

- Plan ve zaman çizelgeleri
- Örnek ders materyalleri
- Okuma listeleri
- Faaliyet tanımlamaları
- Testler
- Öğrenci başarı belgeleri
- Diğer benzer sınıflar ile karşılaştırma öğrenci çalışmalarından örnekler
- Testler ve küçük sınavların sonuçları
- Sınıf kayıtları
- Görsel ve bilgisayar öğretim tanımları
- Ders planları
- Yazılı geri dönüt örnekleri
- Sınıf kuralları ve disiplin örnekleri dağıtım ve çalışma sayfaları
- Sınıfın diyagramları ve fotoğrafları
- Velilere yollanan mesajla

Peterson'un deyimiyle meslektaş gözlemi yapacak öğretmenler bu iş için gönüllü olmalıdırlar. Onların zamanlarını ve çabalarını harcamalarının bedeli kendi seçimlerinden gelen profesyonel statüleridir. Diğer bir bedeli ise meslektaş materyallerinden kendi çabalarını kuvvetlendirecek yeni bilgiler öğrenebilme şansıdır (EARGED,2002: 58).

Bütün bunlara rağmen öğretmen değerlendirmede meslektaş görüşlerinin alınması ile ilgili zorluklar da fazladır. Bu konudaki örneklerin azlığı ve öğretmenler arasındaki ilişkilerin belirleyicilerinin öğretim hedefleri ile ilgili olmayan siyasi, politik veya bölgesel etkenler olması durumunda meslektaş gözlemine olan güven azalabilir. Bu durumda öğretmen ziyaretleri yöneticilerin ya da diğer değerlendirenlerin gözlemi gibi güvenilir olmayabilir. Özellikle öğretmenlerle ilgili önemli kararlar olmak gerektiği zaman sınıf gözlemine dayanan öğretim etkinliği ile ilgili meslektaş değerlendirmeleri yeterince güvenilir olmayabilir. Ayrıca öğretmen organizasyonlarının ve sendikaların her çeşit öğretmen değerlendirmesine karşı çıkmaları da dikkate alınması gereken bir durumdur.

2.10.2.5 Öğretmenin Kendi Kendini Değerlendirmesi (Özdeğerlendirme)

Çalışanlar performans hedeflerinin ve değerlendirme ölçütlerinin saptanmasına katıldıkları, kendi kendilerini değerlendirdikleri ve gösterdikleri performansı değerlendirenlerle tartıştıkları zaman, kurumun amaçları doğrultusunda ekip ruhuyla çalışmaya daha çok eğilimli olurlar. Çalışanların kendi kendilerini değerlendirme sistemine teşvik edilmesi, onlara tüm değerlendirme süreçlerine yaptıkları katkının çok önemli olduğuna ilişkin güçlü bir mesaj verir.

Eğitimde değerlendirilenin, değerlendirme sürecine olumlu katkılarda bulunabilmesi ve değerlendirme sonucundan yeterince yararlanabilmesi için, eğitim çalışanları kendi kendilerini değerlendirme sürecine katılmalıdır. Bu katılım çalışanları değerlendirme politikasının saptanması, yöntemlerinin kararlaştırılması, araçlarının hazırlanması, uygulanması ve değerlendirme sonuçlarından yararlanılması aşamaları, değerlendirme uzmanlarının eksiksiz katkılarıyla gerçekleştirilmelidir (Başaran, 1985: 100).

Değerlendirme sürecinde öğretmenin değerlendirmeye aktif olarak katılması ve okul yöneticisi, müfettiş ile birlikte değerlendirme faaliyetini yürütmesi değerlendirmede işlevselliği artıracak gibi, değerlendirmeye karşı oluşabilecek olumsuz tutumları da engelleyebilme özelliği taşımaktadır. Öğretmenlerin performansının değerlendirilmesinde önemli veri kaynaklarından bazıları; mesleki faaliyetlerin belgelenmesi, öğretim için geçerli olan önemli hazırlıkların ve kimlik bilgilerinin, mesleki bilgi ve becerilerin geliştirilmesi ve öğretmenin kendini değerlendirmesi gibi yöntemler vardır ve hepsi oldukça önemlidir. Öğretmenin kendisinin iyileştirmeye açık alanları ile profesyonel olduğunu kabul ettiği yanlarını değerlendirmesi, kendisini çok iyi tanıması ve geliştirmesi önemlidir. Değişimin başarılı olması için bireyin öncelikle değişime ihtiyacının olduğunu kabul etmesi ve değişimi istemesi gerekir. Eğitim sistemimizde öğretmenin kendi kendini değerlendirmesi konusunun tartışılması yeni bir durumdur.

2.10.2.6 Okul Yöneticilerinin Öğretmen Değerlendirmesi

Okul müdürleri, okulun tüm olanaklarını, kaynaklarını, politikalarını, amaç ve iklimini en iyi bilecek konumdadırlar. Aynı zamanda okul müdürü hem öğretmenlerin performans düzeylerini hem de öğretmen performansları arasındaki farkı en iyi bilecek pozisyonadırlar. Bu nedenle yöneticilerin öğretmen değerlendirmesi sürecinde önemli bir yere sahip olmaları doğaldır.

Günümüzdeki öğretmen değerlendirme çalışmalarında müdürler ya da yardımcılar öğretmen kalitesinin yargılanması konusunda bilgi toplayan tek kaynak olmuşlardır. Yöneticilerin öğretmen değerlendirmesine katılmalarının çok önemli iki yönü vardır. Bunların birincisi onlar öğretmen sorunlarını ve minimum öğretmen performansını etkili olarak gözlemleyebilmektedirler. İkincisi, yöneticiler, öğretmen performansının değeri ve yararlılığı konusunda özel bilgiler verebilirler. Onlar aynı zamanda bir çok öğretmenin performansına aşinadırlar ve öğretmeni değerlendirmek için bütün tarafların

istekli olduğunun farkındadırlar. Geçmişten günümüze yöneticiler öğretmen performansını değerlendirme sürecine bir şekilde katılmışlardır.

Yasalar da bu yöndeki gelenekleri ve yönetici otoritesini destekleyecek şekilde düzenlenmektedir. Anne ve babalar yönetici görüşlerine saygı duyarlar. Diğer gruplara göre yöneticilerin öğretmen performansı hakkındaki kararları daha iyidir. Onlar için temel sınırlılık yöneticilerin okuldaki nazik sosyolojik rollerinden ve öğretmen performansı hakkında geçerli ve güvenilir veri toplamadaki sınırlı fırsatlardan kaynaklanmaktadır (Palmer, 1995 akt. EARGED,2002: 61).

Yönetici değerlendirmelerinin bazı dezavantajları da mevcuttur. Yöneticilerin değerlendirmelerine güvenmek sosyolojik sorunlara neden olabilir. Böyle bir durum ortaya çıktığında ise öğretmenlerin motivasyonu olumsuz yönde bozulabilir. Ayrıca yöneticilerin değerlendirme rollerine ağırlıklı olarak sahip olmaları onların eğitim rolleri ile çatışabilir ve okulun demokratik ortamına zarar verebilir. Böyle bir ortamda okulda güvene dayalı iletişim ve demokratik davranışların sergilenmesi zor olacaktır.

2.10.2.7 Müfettiş Raporlarının Öğretmen Değerlendirmesinde Kullanılması

Tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de çalışanlar ve birimler arasındaki örgütsel ilişkiyi sağlayan, yönlendiren ve denetleyenler müfettişlerdir. Müfettişler, örgütsel amaçlar ile eğitim çalışanlarının amaçlarının örtüşmesinin gerçekleştirilmesine çalışır, denetler ve düzenlerler. Milli Eğitim Bakanlığı'nın amaçlarını ve hedeflerini uygulama alanına (eğitim kurumlarına) taşır, yorumlar, açıklar ve liderlik ederler. Uygulama alanında karşılaşılan sorunları bakanlık merkez örgütüne bildirir, öneriler geliştirir, çözümler üretirler.

Ülkemizde ilkokul okullarında görev yapan öğretmenlerin değerlendirilmesi ilk yıllardan beri ilkokul müfettişleri tarafından yapılmaktadır. İlkokul müfettişleri tarafından yapılan değerlendirmeler, öğretmenin sadece sınıf içi etkinlikleri gözlenerek ve öğretmenin okul içinde yaptığı varsayılan etkinlikler, çalışmalara ilişkin düzenlenen raporlar ile tutanaklar üzerinden yapılır (Aydın, 2000).

Öğretmen değerlendirmeleri kısa bir zaman içinde yapılmakta, nesnelliği ve etkililiği tartışılan denetimlerden istenilen sonuçların alınması ise zorlaşmaktadır. Nitel ve nicel yönden gelişmiş bir denetim sistemi içinde müfettişler, öğretmenler için öğretimsel liderlik rollerini yerine getirebilirler, dolayısıyla öğretmenin gelişimi için mesleki rehberlik ve danışmanlık rollerini daha etkin oynayabilirler.

Öğretmen değerlendirmesi çalışmalarında müfettişlerin öğretmenleri kısa sürede değerlendirmesi eleştirisinin yanında, müfettişlerin değerlendirme uzmanı olması nedeniyle öğretmen hakkında çeşitli kaynaklardan toplanan bilgilerin yorumlanması noktasında kendilerine önemli görevler düşmektedir.

Nitekim müfettişlerin alan uzmanlığına ilişkin Prof. Dr. Necmettin TOZLU'nun yorumu şu şekildedir: "Bir öğretmeni iki saatte denetleyemeyiz. Ama müfettiş denen unsurun da bir geçmişi vardır. Bir tecrübesi vardır. Yani illa da 6 ay 7 ay bunu takip etmek sorunda da değil ihtisas sahibidir. İhtisasın böyle bir mahiyeti var dünyanın her yerinde (Tozlu, 2004: 82).

Çoklu kaynaklarla performans değerlendirme sisteminin kişisel ve kurumsal gelişime olan katkısı, bu sistemin okullarda da uygulanması arzusuzunu arttırmıştır. Okul çalışanlarının özellikle öğretmenlerin başarılarının arttırılması önemlidir. Çünkü eğitimin temel taşı olarak görülen öğretmenin niteliği, eğitimin niteliğini doğrudan etkileyen etkenlerin başında gelmektedir. Nitelikli bir öğretmen, ülke ihtiyaçları ve toplum beklentileri doğrultusundaki davranışları daha da etkin biçimde yerine getirebilir (Balci, 2001 : 209) .

2.10.4. Öğretmen ve Yönetici Performansını Değerlendirmenin Önemi

Eğitim, bireyin yaşadığı toplumda yeteneğini, tutumlarını ve olumlu Değerdeki diğer davranış biçimlerini geliştirdiği süreçler toplamıdır. Bilindiği gibi Öğretmen, öğrenme ve öğretme sürecinin temel öğelerinden biridir. Öğrenciyle sürekli etkileşim içinde olan, eğitim programlarını uygulayan, öğretimi yöneten, hem öğrencinin hem de öğretimin değerlendirmesini yapan kişidir. Öğretmenin niteliği bu süreçlerin niteliklerini büyük ölçüde etkilemektedir.

İlkokul öğretmen ve yöneticisi , sahip olduğu nitelikler sebebiyle diğer meslek guruplarından farklıdır. Toplumun geleceği onların eliyle yoğrulur. Öğretmen sadece ders anlatmaz, aynı zamanda dostluk kurar. Öğrencilerle gün boyu süren beraberlikleri ve geleceğe hazırladığı öğrencileri vardır. Öğrenciler çoğu zaman dışarıda göremedikleri ilgi, sevgi ve alakayı öğretmenlerinde bulurlar. Zaten öğretmen çevresi tarafından devamlı olarak değerlendirilir (Hatalmıs, 2004: 40).

Performans değerlendirmesi asıl olarak bireyi seçmiştir. Örgütte değerlendirme insan unsuruyla başlar ve onunla ilgisi olan düzenlemelerle birlikte sona erer. Birey-örgüt uyumsuzluğu, örgütün çalışmasını anında bozabileceği gibi etkinliğini de bozabilir. Bu nedenle bireyi geliştirmeye ve onun örgütle olan ilgisini en üst düzeye çıkarmaya yönelik bir çalışma olan performans değerlendirmesinin bu açıdan ne kadar önemli bir çalışma olduğu kolayca anlaşılabilir. Örgütsel etkililikte en önemli unsur, örgütü oluşturan bireylerin etkililikleridir. Bireylerin daha etkili hale gelmesiyle, ancak örgüt de etkililik kazanır (Canman, 1993: 34).

Örgüt içinde kurulan performans değerlendirme sisteminin, hazırlanan programlar ve alınan kararların uygulanması konusunda yönetime bilgi vermede, personelin hali hazırdaki performansını örgüt amaçlarına uyarlamada, çalışanın tercihlerini ve davranışlarını etkilemede, insan

kalitesinin artırılmasında ve belirlenen amaçların gerçekleştirilmesinde çok büyük önemi vardır.

Okullar, öğrenciye eğitim hizmeti sunan örgütlerdir. Okulun diğer örgütlerden en önemli farkı ürününün insan olmasıdır. Bir fabrikada hatalı ürün yeniden işlenerek düzeltilebilir. Ancak, eğitim örgütlerinin ürünü olan öğrenciyi tekrar birinci sınıftan başlatmak veya yok etmek mümkün değildir. Bu okullarda üretimin en önemli faktörü olan öğretmenler ve yöneticiler, hatalarını düzeltme sansına sahip olmadıkları için, ürünü ilk defada hatasız üretmek zorundadırlar. Bu nedenle öğretmen ve yönetici performansını değerlendirmek sadece öğrenci-veli açısından değil, toplumun geleceği için de çok önemlidir (Şahan, 2000: 4).

Nitelikli bir öğretmen ve okul yöneticisi ülke gereksinimleri ve toplum beklentileri yönündeki davranışları daha etkin biçimde yerine getirebilir (Balcı, 2001: 209). Bunun yanında öğretmenlerin ve yöneticilerin örgütsel ve çevresel ilişkileri ile öğrendikleri, zaman ve şartlara göre farklılık gösteren ihtiyaçları, beklentileri, eğitim durumu, kıdemi ve gösterilen performans gibi girdileri ile bunlara karşılık gelen ödül beklentileri gibi çıktıları arasında, içsel ve dışsal karşılaştırmalarda adalet istemleri, sürekli değerlendirmeleri gerekli kılmaktadır (Sabancı, 1999: 382).

Performans değerlendirme, her şeyden önce gelişmeyi özendirir, sorumluluk duygusunu geliştirir ve motivasyonu artırır. Ayrıca performans değerlendirme sayesinde okulda planlama, hizmet içi eğitim gibi çalışmaların yapılabilmesi için bir zemin oluşur (Erdoğan, 1990: 122) . Eğitimin temel taşı olarak görülen yönetici ve öğretmenin niteliği, eğitimin niteliğini doğrudan etkileyen etmenlerin başında gelmektedir. Bu nedenle yönetici ve öğretmenin yeterliliklerinin geliştirilmesi, uzmanlığının artırılması, onun bilgi toplumunda kendisine düşen rolleri en iyi şekilde yerine getirmesini sağlayacaktır.

KKTC 'de ise öğretmen ve yöneticilerin performanslarının ölçülmesiyle ilgili sistem ek 1'de verilmiştir (bkz. : Ek: 1).

2.12. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde araştırmanın desteklenmesinde, problemin tanımlanmasında ve verilerin yorumlanmasında performans ölçme ve performans değerlendirmeye ilişkin doğrudan ve dolaylı olarak ilgili olan araştırmalara yer verilmektedir.

2.12.1. KKTC ve Türkiye’de Yapılan Araştırmalar

Akalın (2001)’nın “Usage Of Performance Appraisal In Training” adlı çalışmasında, performans değerlendirme sonuçlarının, firmalarda, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde ve değerlendirilmesinde kullanılıp kullanılmayacağı araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, araştırmaya katılan firmaların hemen hemen tümünün performans değerlendirmenin, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde ve değerlendirme yapılmasında kullanılmasına inandıkları ortaya çıkmıştır. Araştırmada, performans değerlendirmenin tüm organizasyon için düzenli ve etkin bir eğitim ihtiyacı denetiminin gelişmesine yardımcı olabileceği belirtilmektedir.

Akşit (2006), “Performans Değerlendirmeye İlişkin Öğretmen Görüşleri (Bigadiç İlköğretim Öğretmenleri Örneği)” adlı bir araştırma yapmıştır. Bu çalışmanın amacı, ilköğretim öğretmenlerinin performans değerlendirmesinin amacı, süreci ile ilgili düşüncelerini ortaya koymak ve ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda da öğretmen performans değerlendirmesini geliştirmeye yönelik öneriler sunmaktır. Araştırmanın örneklemini 2003–2004 eğitim-öğretim yılında Balıkesir- Bigadiç ilçesine bağlı ilköğretim okullarında görev yapan toplam 46 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmada öğretmenlerin performans değerlendirmeye ilişkin düşüncelerini belirlemek için bir anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular 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.

Alay (2006), "İlköğretim ve Orta Öğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Görüşleri" adlı bir araştırma yapmıştır. Bu araştırma, halen Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim ve orta öğretim kurumlarında kullanılan klasik performans değerlendirme ve uygulama çalışmaları sürdürülen Okulda Performans Yönetimi Modeli (çoklu veri sistemi ile performans değerlendirme) sistemlerine ilişkin öğretmen görüşlerini ortaya koymayı amaçlanmıştır.

Araştırmada tarama (survey) modeli kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma evrenini, Adana İli, Seyhan İlçesi, I. Eğitim Bölgesi'ndeki 12 ilk ve orta öğretim kurumlarında görev yapan müdür yardımcıları ve öğretmenler oluşturmaktadır. Çalışmada müdür yardımcıları ve öğretmenlerin belirlenmesinde küme örnekleme yoluna gidilmiştir. Adana İli, Seyhan İlçesi, I. Eğitim Bölgesi'ndeki okulların türleri dikkate alınarak, 6 ilköğretim ve 6 orta öğretim okullarında görev yapan 28 müdür yardımcısı ve 400 öğretmen örneklem grubunu oluşturmuştur. Veri toplama aracı olan anket, araştırmaya katılan deneklerden müdür yardımcılarının 21'i ve öğretmenlerin 329'u tarafından cevaplanmıştır. Verileri toplamak amacıyla, performans değerlendirme ile ilgili davranışlar, ankete dönüştürülerek, likert tipinde bir veri toplama aracı geliştirilmiştir. Ankette yer alan her soruya verilecek cevaplar beşli derecelendirme ölçeği ile gösterilmiştir.

Araştırma bulgularından elde edilen sonuçlara göre; öğretmen ve müdür yardımcıları halen kullanılmakta olan "klasik performans değerlendirme" sistemini yetersiz bulurken, uygulama çalışmaları sürdürülmekte olan "çoklu veri sistemi ile performans değerlendirme" sisteminin "veli değerlendirme" boyutunun kullanılmaması koşulu ile daha iyi sonuç vereceği yönünde görüş bildirmişlerdir.

Anagün'ün (2002), "Eğitimde Performans Değerlendirme Süreci ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Performans Değerlendirme Yöntemleri" adlı araştırmasında tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma Eskişehir il merkezinde görev yapan 66 ilköğretim okulu yöneticisi, 25 ilköğretim müfettişi ve 8 il Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticisini kapsamaktadır.

Elde edilen sonuçlardan kimileri şunlardır; İlköğretim örgütlerinde yürütülen değerlendirme sürecinin nesnel ölçütlerle değerlendirme yapılmasına olanak tanınması konusunda, ilköğretim okul yöneticileri ve müfettişleri olumlu görüş belirtirken, Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticileri bu görüşe büyük çoğunlukla olumsuz bakmaktadırlar. Değerlendirme sürecini, sicil raporu ile değerlendirirken yeterli ölçütleri kapsamaması konusunda, ilköğretim okul yöneticilerinin yarışı yeterli olduğunu düşünürken, ilköğretim müfettişleri ve Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticileri bu görüşe katılmadıklarını belirtmektedirler. İlköğretim yöneticileri değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesinde değerlendirilenin görüşlerinden yararlandığını düşünürken, ilköğretim müfettişleri ve Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticileri bu görüşe katılmamaktadırlar. İlköğretim okul yöneticileri, ilköğretim müfettişleri ve Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerinin büyük çoğunluğu sicil raporları ile değerlendirilenlerin gerçek performansının yansıtılamayacağı konusunda görüş birliğine varmaktadırlar.

Arnavut (2007), "İlkokul Öğretmenlerinin ve Yöneticilerinin Performans Değerlendirme Sistemi İle Algıları" adlı bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmada Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde Milli eğitim ve Kültür Bakanlığı'na bağlı Girne bölgesi ilkokullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin performans değerlendirme sistemi ile ilgili algıları incelenmiştir. Anket ile elde edilen verilerin analizinde SPSS paket programı kullanılmıştır. Araştırmaya katılan 173 denekten 10'u müdür, örneklemin %5.8'ini; 10'u müdür muavini , örneklemin %5.8'ini; 3'ü sorumlu öğretmen, örneklemin % 1.7'sini; 150'si öğretmen, örneklemin %86.7'sini oluşturmuştur. Öğretmenler ve yöneticiler performans değerlendirmenin gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticiler değerlendirmenin kendileri tarafından, öğretmenler ise değerlendirmenin karma yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Yöneticiler değerlendirme sonuçlarını öğretmenlere aktarıp, gelişimleri konusunda yol gösterdiklerini belirtirken ; öğretmenler sonuçların kendilerine aktarılmadığını belirtmişlerdir. Yöneticiler yapılan değerlendirmenin öğretmen başarısını tam olarak yansıttığını belirtirken; öğretmenler yapılan değerlendirmenin başarılarını tam olarak yansıtmadığını belirtmişlerdir.

Arslan (2002), performans değerlendirme sonuçları ile hizmet içi eğitim faaliyetleri arasındaki etkileşimin belirlmesine yönelik "Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması" adlı araştırmasında hizmet içi eğitim faaliyetleri ile performans değerlendirme sonuçları arasında çok yakın bir ilişkinin bulunduğu sonucuna varmıştır. Çalışanların performans değerlendirme ile tespit edilen güçlü ve zayıf yönleri hizmetini eğitim programlarına yön vermektedir. Bu eğitim programları çalışanların performanslarının artmasında etkili olmaktadır.

Collins (2004) özel bir ortaöğretim kurumunda yaptığı bir araştırma sonucunda hem klasik değerlendirme sistemi olan müfettişlerin değerlendirme sürecini hem de performansa bağlı değerlendirme sürecine bazı eleştiriler getirmiştir. Bu çalışmada, öğretmenlerin müfettiş değerlendirmesini mükemmeliyetçi ve yargılayıcı buldukları, müfettişlerin değerlendirme öncesi müdür tarafından kendilerine verilen bilgilere paralel olarak ön yargı gösterdiklerini belirtmişlerdir. Performansa dayalı değerlendirme sisteminde ise öğretmenler, öğretmen değerlendirmesinin belirgin bir amacının olmadığını belirterek sistemi rahatsız edici gördüklerini sadece yöneticilerin amaçlarına uygun olduğunu ve yapıcı olmadığını belirtmişlerdir. Yine bu çalışmada öğretmenler yeterince geri bildirim alamadıklarını ve yönetim tarafından desteklenmediklerini ifade etmişlerdir. Öğretmenler değerlendirme sürecine öğrencilerinde katılması gerektiğini fakat öğrencilerin nesnelliğinin bir problem olacağını ve öğrencilerin olgunluk seviyesinin nesnel bir değerlendirmeye izin vermediğini belirtmişlerdir. Sonuç olarak bu çalışmada, eğitimde kalitenin artırılması için uygulanabilir bir performans değerlendirmesine ihtiyaç olduğu belirtilmiştir.

Boyacı (2003), "İlköğretim örgütlerinin performans yönetim sistemi süreçleri açısından değerlendirilmesi" adlı bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma 2002-2003 eğitim öğretim yılı güz döneminde Eskişehir merkez ilçedeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ilköğretim okulunda görev yapan 98 ilköğretim okul yöneticisi ve Eskişehir İl Milli Eğitim Müdürlüğü İlköğretim Müfettişliği Başkanlığı'na bağlı çalışan 32 ilköğretim müfettişiyle gerçekleştirilmiştir. Yapılan veri analizlerinden sonra şu sonuca ulaşılmıştır:

Milli Eğitim örgüt sistemi içerisinde etkinlik gösteren ilköğretim örgütleri performans yönetim sistemi süreçleri açısından değerlendirildiğinde; performans yönetim sisteminin planlama, uygulama ve değerlendirme alt süreçlerinde birbirinden bağımsız işleyen ögelerin varlığından söz etmek olasıdır. Ancak bu ögeler bir sistem felsefesi içinde çalışmaktan uzaktır. İlköğretim okul yöneticileri ve müfettişleri var olan sistem içerisinde bu ögelerin işleyişine ve ürettikleri sonuçlara ilişkin olumsuz görüşe sahiptirler. İlköğretim okul müdürleri 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.

Cihantimur (2006), " Anadolu Liseleri ve Genel Liselerde Görevli Öğretmenlerin Performans Değerlendirmesine Yönelik Algıları (İstanbul Büyükçekmece İlçesi Örneği) adlı bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu araştırmada, İstanbul ili Büyükçekmece ilçesi sınırları içinde bulunan genel liseler ile Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin, performans değerlendirmesine ilişkin algılarının belirlenmesi konusu ele alınmıştır. Milli Eğitim Bakanlığınca son yıllarda başlatılan çalışmalara göre, öğretmen performansının değerlendirmesi sürecine öğrenci, veli, zümre öğretmeni ve yöneticinin katılımlarının sağlanması hedeflenmektedir. Çoklu veri kaynakları yoluyla öğretmen performansının değerlendirilmesine yönelik öğretmen algılarının belirlenmesi bu çalışmanın temel amacıdır.

Tarama modeline göre yapılan araştırmanın verilerini elde etmek için beş bölümden oluşan ölçek kullanılmıştır. Veri toplama aracı Büyükçekmece ilçesi sınırlarında bulunan on genel lisesinde görevli 213 ve iki Anadolu lisesinde görevli 41 öğretmen olmak üzere toplam 254 öğretmene uygulanmıştır. Araştırmaya göre , öğretmenlerin çoklu veri kaynakları yoluyla performanslarının değerlendirilmesine yönelik algıları olumludur ve genelde "katılıyorum" aralığındadır. Öğretmenlerin performans kriterlerine ilişkin algılarında cinsiyet, kendi alanı ile ilgili hizmetiçi eğitim alıp almama, medeni

durum, yas, kıdem, bitirilen okul ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir. Diğer yandan "performans değerlendirme ile ilgili hizmetiçi eğitime katılıp katılmama" değişkenine göre veli, zümre öğretmeni ve yönetici boyutlarında anlamlı farklılık belirlenmiştir. Benzer biçimde, "performans değerlendirme ile ilgili kitap okuyup okumama" değişkenine göre, öğrenci, veli ve yönetici boyutlarında anlamlı farklılık belirlenmiştir.

Collins (2004) özel bir ortaöğretim kurumunda yaptığı bir araştırma sonucunda hem klasik değerlendirme sistemi olan müfettişlerin değerlendirme sürecini hem de performansa bağlı değerlendirme sürecine bazı eleştiriler getirmiştir. Bu çalışmada, öğretmenlerin müfettiş değerlendirmesini mükemmeliyetçi ve yargılayıcı buldukları, müfettişlerin değerlendirme öncesi müdür tarafından kendilerine verilen bilgilere paralel olarak ön yargı gösterdiklerini belirtmişlerdir. Performansa dayalı değerlendirme sisteminde ise öğretmenler, öğretmen değerlendirmesinin belirgin bir amacının olmadığını belirterek sistemi rahatsız edici gördüklerini sadece yöneticilerin amaçlarına uygun olduğunu ve yapıcı olmadığını belirtmişlerdir. Yine bu çalışmada öğretmenler yeterince geri bildirim alamadıklarını ve yönetim tarafından desteklenmediklerini ifade etmişlerdir. Öğretmenler değerlendirme sürecine öğrencilerinde katılması gerektiğini fakat öğrencilerin nesnelliğinin bir problem olacağını ve öğrencilerin olgunluk seviyesinin nesnel bir değerlendirmeye izin vermediğini belirtmişlerdir. Sonuç olarak bu çalışmada, eğitimde kalitenin artırılması için uygulanabilir bir performans değerlendirmesine ihtiyaç olduğu belirtilmiştir.

Çelik (2006) "İlköğretim Okulları Öğretmenlerinin Performanslarının Değerlendirilmesinde, Çoklu Kaynaklarla Performans Değerlendirme Yönteminin Kullanılması İle İlgili Öğretmen ve Yöneticilerin Görüşleri" adlı bir araştırma yapmıştır. Araştırma, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin performanslarının çoklu kaynaklarla değerlendirme sisteminin uygulanabilirliğinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin, öğretmen performansının çoklu kaynaklarla değerlendirilmesi konusundaki görüşlerine başvurulmuştur. Araştırmanın evreni, 2005-2006 öğretim yılında Van ili merkezinde görev

yapan yönetici ve öğretmenleri kapsamaktadır. Araştırmanın örneklemini, ise tabakalı yöntemle 6 eğitim bölgesinden rastlantısal olarak seçilen 18 resmi, 3 özel olmak üzere toplam 21 ilköğretim okulunda görev yapan 49 yönetici ve 333 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Yapılan bu araştırmada; cinsiyet, okul türü, kıdem değişkenlerine göre verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Öğretmen ve yöneticilerin, öğretmen performansının çoklu kaynaklarla değerlendirilmesi görüşüne katıldıkları tespit edilmiştir.

Demir (2006) "Öğretmen Performansının Değerlendirmelerinde Algı Farklılıkları" adlı bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmanın evreni 2005-2006 eğitim öğretim yılında, KKTC'de Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı ilköğretim Dairesi Müdürlüğüne bağlı ilköğretimlerde görev yapan 149 okul yöneticisi ve 676 sınıf öğretmeninden oluşmaktadır. Araştırmanın verileri, 70 okul yönetici ve 216 sınıf öğretmenin konu ile ilgili görüşlerinden elde edilmiştir. Anket ile elde edilen verilerin analizinde SPSS paket programı kullanılmıştır. Araştırmaya göre sınıf öğretmenlerinin performans değerlendirme formunda yer alan davranışların "kişilik özellikleri" boyutunu oluşturan davranışları diğer alanlara nazaran daha yüksek düzeyde önem gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra sınıf öğretmenleri "planlama ve hazırlık çalışması" alanı ile "başarıyı ölçme ve değerlendirme" alanını oluşturan davranışları diğer alana nazaran daha düşük önem gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca sınıf öğretmenleri algılarına göre; sınıf öğretmenlerinin performans değerlendirme formunda yer alan davranışların "kişilik özellikleri" boyutunu oluşturan davranışları diğer alanlara nazaran daha yüksek düzeyde uyguladıkları ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra sınıf öğretmenleri "başarıyı ölçme ve değerlendirme" alanını oluşturan davranışları diğer alanlara nazaran daha düşük uyguladıkları ortaya çıkmıştır. Ayrıca yöneticilerin algılarına göre; sınıf öğretmenlerinin performans değerlendirme formunda yer alan davranışların "kişilik özellikleri" boyutunu oluşturan davranışları diğer alanlara nazaran daha yüksek düzeyde uyguladıkları ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra sınıf öğretmenleri "başarıyı ölçme ve değerlendirme" alanını oluşturan davranışları diğer alanlara nazaran daha düşük uyguladıkları ortaya çıkmıştır.

Demirtaş (2005), "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Performanslarını Değerlendirme Ölçütleri" adlı araştırmasında, ilköğretim okulu yöneticilerinin performansının değerlendirilmesinde kullanılacak ölçütleri belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma verileri, Sivas, Malatya, Gaziantep ve Elazığ illerinde 2003–2004 öğretim yılında görev yapan 111 ilköğretim müfettişi ve 356 okul müdüründen toplanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre yeni performans değerlendirme modelinde, okul yöneticilerinin performans değerlendirmesi Sicil Raporu ve Yönetici Teftiş Formu ile ayrı ve bu ikisinin de yerini alacak Performans Değerlendirme Raporu ile yapılması sonucu ortaya çıkmıştır. 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.

Dönmez'in (2002), Malatya ili şehir merkezinde, 33 ilköğretim müfettişinin, 24 ilköğretim okulu yöneticisinin ve 63 öğretmenin yer aldığı tarama modelindeki araştırması, ilköğretim okulu yöneticilerinin yeterliklerini müfettiş, okul yöneticisi ve öğretmen algılarına dayalı olarak; cinsiyet, öğrenim durumu, eğitim yönetimi alanında lisans ya da yüksek lisans yapma, eğitim yönetimi alanında kursa katılıp katılmama değişkenlerine göre belirlemeyi amaçlamıştır. Elde edilen araştırma bulgularından kimileri şunlardır: Okul yöneticileri personeli değerlendirme, değişim dinamikleri ve esnek bir vizyona sahip olma gereğini anlama, okulla ilgili herkesi katılım için nasıl güdüleyeceğini bilme gibi konularda kendi yeterliklerini diğer gruplardan yüksek algılamaktadırlar. Oysa, müfettişler ve öğretmenler okul yöneticilerinin bu yeterliklerini daha düşük algılamaktadırlar.

Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi'nin (1995) yaptığı "Öğretmen Değerlendirme" adlı araştırmasında öğretmen performansını değerlendirmede temel alınacak ölçütlerle ilgili bilgi sağlamak, eğitimcilerin, öğretmenlerin ayrı her ölçüt için gösterdikleri performans ile ilgili değerlendirmelerin elde edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini 467 öğretmen ve 346 okul müdürü Milli Eğitim Bakanlığı. Bakanlık ve İlköğretim Müfettişleri olmak üzere toplam

813 eğitimci oluşturmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre öğretmen değerlendirmede nitelik/performans ölçütlerinin önemi konusunda tüm gruplar arasında beklentilere uygun bir görüş birliği olduğu sonucu elde edilmiştir. Tüm gruplar öğretmen niteliği/performansı konusunda öğretmen değerlendirme ölçütlerinin önemi konusunda emin olmadıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin mesleki gelişmelerine ilişkin ölçütleri yeterli/ tamamıyla yeterli bulan eğitimcilerin oranı %35 düzeyindedir. Araştırma bulguları ve literatür doğrultusunda öğretmen değerlendirme ile ilgili tutarlı ve başarılı bir yöntemin olmadığı ifade edilmektedir. Buna bağlı olarak, etkin bir değerlendirme sistemi için çeşitli kaynaklardan elde edilen verilerden yararlanılması gerektiği belirtilmektedir. Üzerinde görüş birliği oluşmuş ölçütler ile müfettişlerin, diğer öğretmenlerin, öğretmenlerin kendilerinin, öğrencilerin ve velilerin değerlendirilme sürecine katılmaları gerektiği önerilmektedir .

Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi (2000) tarafından yapılan "Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları " adlı diğer bir araştırma ile performans değerlendirme ve sicil raporlarının düzenlenmesiyle ilgili ilköğretim müfettişleri, il milli eğitim müdür ve yardımcısı, ilköğretim okullarında görevli sınıf ve branş öğretmenleri, okul müdürleri ve yardımcılarının görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini on dört ilden 62 il milli eğitim müdürü, 76 il milli eğitim müdür yardımcısı/şube müdürü, 129 il milli eğitim müdürü, 344 ilköğretim müfettişi, 487 okul yöneticisi, 1138 branş öğretmeni, 2036 sınıf öğretmenleri oluşturmuştur. Araştırmanın sonuçlarına göre ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin performans değerlendirme sürecinde okul yöneticisi, ilköğretim müfettişi, zümre öğretmeni, öğretmenin kendisi, öğrenci ve öğrenci velisinin de yer alması, sicil raporlarının düzenlenmesinin ise okul müdürleri tarafından yapılmasının istendiği ortaya çıkmıştır. Öğretmenlik mesleğine özgü bir sicil formunun hazırlanması, performans sorumluluklarının belirlenerek değerlendirme yapılması gerektiği, dolayısıyla yeni bir öğretmen performans değerlendirme modeline ve sicil formuna ihtiyaç olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Enhoş (1998)'un yaptığı "Organizasyonlardaki Performans Yönetim Sistemleri ve Performans Değerlendirme Metodları" adlı çalışmada, performans yönetim sistemi konu edilmiştir. Araştırmada, performans kavramının çeşitli tanımları yapılarak örgütler için taşıdığı önem vurgulanmaya çalışılmış, performans boyutları belirtilmiş ve iyi bir performans yönetimi sisteminin uygulanmasının koşulu olarak performans ölçüm metodlarının kullanılması öngörülmüştür.

Erin'in (2003), 'Yüksek Öğretimde Öğretim Elemanı Performansı Değerlendirme Ölçeklerinin Geliştirilmesi' adlı araştırmasında, öğretim elemanı performansını değerlendirmeyi amaçlayan bir ölçeğin geliştirilmesi ve elde edilen bulgular doğrultusunda; yükseköğretimde öğretim elemanı performans değerlemesi kriterlerinin belirlenmesi, performansı iyileştirme alanlarına dikkat çekilmesi, sürecin yeniden tanımlanması ve etkililiğin artmasına yönelik araştırma çalışmalarına hız verilmesi ve, Yükseköğretim Kurulu'ndaki kalite geliştirme uygulamalarına katkı sağlanması amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini İstanbul ilindeki; toplam 21 devlet ve vakıf üniversitesinin dil hazırlık programlarında görev yapan öğretim elemanları ve bu programlarda okuyan öğrenciler oluşturmaktadır Ölçek, performansı objektif olarak ortaya çıkarabilmek amacıyla öğretim elemanı ve öğrenci tarafından doldurulacak iki form halinde düzenlenmiştir. Ayrıca çağdaş değerlendirme sisteminde kullanılan bazı önerilere katılma dereceleri de belirlenmeye çalışılmıştır.

Gökaslan (2000)'ın "Performans Değerlemesinin Toplam Kalite Yönetimindeki Rolü" adlı araştırmasında, toplam kalite ve performans ilişkisi ve toplam kalite kapsamında performans değerlendirme konuları ele alınmıştır. Araştırma sonucunda, performans değerlendirme sonucu işgörenlerin, yönetimin ve örgütün verimliliğinin olumlu etkilendiği görülmüş, aynı zamanda motivasyonun arttığı, sorunların çözümüne ve iyileştirme çabalarına olan gönüllü katılımın arttığı ve her düzeyde iletişimin gerçekleştiği belirtilmiştir

Karamullaoğlu (2000) tarafından yapılan "Üniversitelerde Akademik Personelin Eğitim ve Öğretim Faaliyetlerinde Performanslarının Değerlendirilmesi" adlı araştırmada, insan kaynakları yönetiminin ve beraberinde performans değerlendirme çalışmalarının örgütteki yerine dikkat çekilmiştir. Daha sonra yüksek öğretim kurumlarında yönetim, insan kaynakları yönetimi ve bu çerçevede performans değerlendirmenin önemi vurgulanmıştır. Bir yüksek öğretim kurumunda performans değerlendirme sistemi kullanılmaya başlanacağı zaman, başarılı olması için nasıl bir yaklaşım benimseneceği açıklanmış ve sistemin nasıl tasarlanması gerektiği anlatılmıştır. Sisteme karşı gösterilebilecek tepkiler üzerinde durulmuş ve doğru tasarlandığı ve doğru uygulandığı zaman bir performans değerlendirme sisteminin eğitim uğraşlarının etkinliğini artıracığı gösterilmeye çalışılmıştır.

Koçak (2006), "Öğretmen performans değerlendirme envanteri (ÖPDE) geçerlik ve güvenirlik çalışması" adında bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu araştırma bir ölçek geliştirme çalışmasıdır. Araştırma, 2004-2005 eğitim ve öğretim yılında Tokat il merkezinde bulunan 12 ortaöğretim kurumundaki 7000 öğrenci ve 450 öğretmen araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Gaziosmanpaşa Lisesi ve Tokat Anadolu Lisesinde öğrenim gören 261 öğrenci oluşturmuştur. Bu araştırmada 360 derece geri bildirim modeline dayalı öğretmenlerin performansını ölçmeye yönelik bir ölçme aracı geliştirilmiş ve ölçme aracının geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılmıştır. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda ölçeğin üç faktörlü bir yapıdan oluşan geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Nursoy (2001)'un TKY ilkelerini uygulayan örgütlerde, uygulama sırasında karşılaşılan zorlukları tespit etmek, örgütlerin performans değerlendirme konusuna yaklaşımlarını belirlemek ve çözüm önerileri geliştirmek amacıyla yapılmış "Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü ve Bir Uygulama" adlı araştırma sonucunda, performans değerlendirme konusunda çalışmaların yeterli olmadığı ve yapılacak daha çok işlerin olduğu belirtilmiştir.

Ocak ve Diğerleri (2005), Okulda Performans Değerlendirme Yönetimi Hakkında „Fen Bilimleri Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi (Afyon-Erzurum İl Örneği)” adlı bir araştırma yapmıştır. Bu çalışmada, okulda performans yönetimine farklı illerdeki fen bilimleri öğretmenlerinin bakış açıları belirlenmeye çalışılmıştır. 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 Performans Değerlendirme Yönetimine karşı sorulan sorularda bütün cevaplarda karara kısmen katıldıkları yönüyle Erzurum öğretmenlerinden ayrılmalari 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.

Oğuz (2002) “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Performanslarının Değerlendirilmesine ilişkin Görüşler ve Öneriler” adlı araştırmasında, Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı İlköğretim okulu yönetici performansının kimler tarafından değerlendirileceği, performans değerlendirmesinin hangi sıklıkla yapılacağı, performans değerlendirme ölçütlerinin neler olması gerektiği, performansı düşüren etkenlerin neler olduğu, değerlendirmede dikkate alınması gereken yaklaşımlar ve performans değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı yerlere ilişkin ilköğretim okul yöneticisi, sınıf öğretmeni ve ilköğretim müfettişlerinin görüşlerini ve bu grupların görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmaya Ankara ili yedi merkez ilçede (Altındağ, Çankaya, Mamak, Yenimahalle, Keçiören, Sincan ve Etimesgut) 42 okulda görev yapan 112 yönetici, 102 öğretmen ve Ankara bölgesinde çalışan 80 ilköğretim müfettişi katılmıştır. Araştırma bulgularının bazıları şunlardır: Performans değerlendirmenin kimler tarafından yapılacağı konusunda verilen yanıtlarla cinsiyet değişkeni ve görev değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır. Kadınların ve erkeklerin yarıya yakını, değerlendirmenin kurullar tarafından yapılmasını istemişlerdir. Performansı düşüren etkenlerin, yöneticiler ve müfettişler arasında anlamlı bir şekilde

farklılaştığı görülmüştür. Yöneticiler, performansı düşüren etkenler arasında, alanla ilgili bilimsel yayınları takip edememe, ücretlerin performansa göre ayarlanmaması ve yöneticinin iş analizlerinin yapılmamasını belirtirken; müfettişler ise, eğitim politikalarının sık değişmesi, yöneticinin hizmetimi eğitimlerinin yetersizliği ve yöneticinin iş analizinin yapılmaması üzerinde durmuşlardır. Değerlendirmede dikkate alınması gereken yaklaşımların, yöneticiler ve müfettişlerin arasında anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür. Yöneticiler, kendilerinin değerlendirilmesinde öğretmenlerin de fikrinin alınmasını, kendilerinin yaptıkları bilimsel yayınların değerlendirilmeye katılmasını ve kendi kendilerini değerlendirebilmeyi istemişlerdir. Müfettişler ise yöneticiye ek olarak; yöneticinin katıldığı hizmetimi eğitim kapsamında katıldığı kursların da değerlendirmede dikkate alınmasını belirtmişlerdir.

Özgüneş (2008) "Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme Sistemi; Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Sosyal Hizmetler Dairesinde Performans Değerlendirme Sistemi Uygulamasının Algılanması" adlı bir araştırma yapmıştır. KKTC Kamu reformu kapsamında ele alınan Performans değerlendirme Sistemi ve bu sistemin Sosyal Hizmetler Dairesi'nde algılanmasının araştırıldığı bu çalışmada; eski sistemde var olan, Kamuda uzmanlaşma, toplumun zenginlik, uzmanlık, kaynaklardan beslenme konusundaki eksiklik, deneyimsizlik, adam kayırmacılık, patronaj sistemi gibi olumsuzluklardan çalışanların bıkmış olduğu, yapılan analizler sonucunda Sosyal Hizmetler Dairesi personelinin uygulanmakta olan terfi sisteminin artık ihtiyaçlara cevap vermediği konusunda hem fikir oldukları, performans değerlendirme sisteminin de motivasyonu artıran, daha kolay terfi etmeyi sağlayan, adam kayırmacılığı önleyen , hizmetiçi eğitimi gerekli kılan, personel arasındaki farklılıkları dikkate alan ve dünyada uygulanan bir sistem olduğunun bilincinde oldukları ortaya konmuştur.

Çalışma sonuçları Sosyal Hizmetler Dairesi'nde çalışanların performans değerlendirme sistemlerinin uygulanmasına ilişkin dairede gerekli şartların oluşturulmadığı, sistem ile ilgili net bir fikirlerinin olmadığı ve gerekli eğitimi almadıklarından dolayı kararsız oldukları tesbit edilmiştir.

Pehlivan, Demirbaş ve Eroğlu'nun (2000) yaptıkları "Öğretmen Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları" adlı araştırmalarında, etkili bir performans değerlendirme için öğretmenin performansından etkilenen grupların değerlendirme sürecinde yer almasının, öğretmenin bireysel ve mesleki gelişimine katkı sağlayacağı gibi, denetim sürecinin açık ve demokratik olmasına da katkı sağlayacağı sonucuna varılmıştır. Ayrıca her branş için öğretmenlik mesleğine özgü görev tanımının ve iş analizlerinin geliştirilerek performans değerlendirme ve sicil formlarının geliştirilmesinin değerlendirmenin daha etkin yapılmasını sağlayacağı konusuna dikkat çekilmiştir.

Süzen (2007) "İnsan Kaynakları Yönetim Süreçleri Çerçevesinde Öğretmen Değerlendirmesinde Performans Değerlendirme: Özel Bir İlköğretim Okulundaki Sınıf Öğretmenlerinin Görüşleri" adlı bir çalışma yapmıştır. Bu araştırmanın amacı, özel bir ilköğretim okulunda görev yapan sınıf öğretmenlerinin öğretmen değerlendirilmesinde performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşlerini belirlemektir. Bu bağlamda, araştırmada nitel araştırma yaklaşımlardan yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden yararlanılmış ve veriler içerik analizi yoluyla analiz edilmiştir. Araştırmanın uygulaması, 2006–2007 öğretim yılı güz döneminde Eskişehir İli MATFKB Özel Gelişim İlköğretim Okulu'nda gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya, okulun ilköğretim bölümünde görev yapmakta olan 12 sınıf öğretmeni katılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak şu sonuçlar ortaya çıkmıştır:

- Araştırmada öğretmenlerin belirttikleri görüşlerin, 2'si performans ve 11'i de performans değerlendirme tanımı biçiminde ortaya çıkmıştır. Performans tanımı yapan öğretmenlere göre, performans, öğretmenin görevini iyi yapması olarak tanımlamıştır.
- Öğretmenlerin biri dışında tümü öğretmen değerlendirmesinde performans değerlendirme sisteminden yararlanılmasını gerektiği yönünde görüş belirtmiştir. Öğretmen değerlendirmesinde performans değerlendirme sisteminin neden kullanılması gerektiğine ilişkin belirtilen görüşlerin 8'i mesleki

gelişim, 4'ü örgütsel amaçların gerçekleşme düzeyini belirleme, 2'si performansa dönük rehberlik, 2'si ödüllendirme, 1'i öğretmen eğitimini değerlendirme ve 1'i de eğitimin toplumsal işlevini geliştirme biçimindedir.

- Öğretmenlerin, kendi performansının değerlendirilmesinde performans değerlendirmeden yararlanılmasına ilişkin 11 öğretmen olumlu görüş belirtirken; 1'i bu konuda olumsuz görüş belirtmiştir. Performans değerlendirmenin kendinin değerlendirmesinde neden kullanılması gerektiği yönünde belirtilen görüşlerin 6'sı mesleki gelişim, 4'ü ödüllendirme, 2'si performansa dönük rehberlik, 2'si eğitim-öğretimin niteliğini geliştirme ve 1'i de nesnel değerlendirme biçimindedir. Bu konuda 1 öğretmen mesleki deneyimine güvendiği için performans değerlendirme sisteminin kullanılması gerektiğini neden olarak belirtmiştir. Öğretmen değerlendirilmesinde performans değerlendirme sisteminin kullanılmasını istemediğini belirten 1 öğretmen ise, performans değerlendirme sistemin kullanılmamasını isteme nedeni olarak bireysel kaygı düzeyinin yüksek olmasını göstermiştir.

- Öğretmenler, öğretmen performansını değerlendirme sürecine birden farklı kişi ve kurumun katılması yönünde görüş açıklamışlardır. Öğretmenlerin tümü okul yönetiminin performans değerlendirme sürecine katılması gerektiği yönünde görüş belirtmiştir. Bunun yanı sıra, öğretmenlerin belirttikleri görüşlerin, 9'u velilerin, 7'si öğrencilerin, 6'sı diğer öğretmenlerin, 4'ü akademisyenlerin, 4'ü müfettişlerin ve 2'si de okulda çalışan diğer personelin de öğretmen performansını değerlendirme sürecine katılması gerektiği biçimindedir. Ayrıca, bu konuda belirtilen 1'er görüş ise, sivil toplum örgütleri, okul bölgesindeki vi halk, okul-aile birliği, mahalle muhtarı, diğer kamu görevlileri, Valilik ve Milli Eğitim Müdürlüğü olarak ifade edilmiştir.

- Performans değerlendirme sürecinde yaşanabilecek sorunlara ilişkin bir öğretmen dışında tüm öğretmenler görüş bildirmiştir. Bu görüşlerin 5'i değerlendirme süresinin az olması, 5'i yanlış değerlendirme yapılması, 3'ü iletişim sorunun yaşanması, 2'si sınav sonuçlarının öğretmen performansıyla ilişkilendirilmesi ve 2'si de performans değerlendirme sonuçlarının amaç dışı kullanılması biçimindedir. Birer öğretmen ise, olumsuz öğretmen tutumu, gereksiz rekabete neden olma ve değerlendirmeye az sayıda ilgilinin katılımı konularını performans değerlendirme sürecinde yaşanabilecek sorunlar olarak ifade etmiştir.

Tamam (2005) “İlköğretim okullarında Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Performans Değerlendirmeye İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri” adlı bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu Araştırma, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) kapsamında ilköğretim okullarında uygulanmakta olan performans değerlendirmeye ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Performans değerlendirmeye ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri Müfredat Laboratuvar Okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerden geliştirilen anket formuyla toplanarak, aralarında anlamlı fark olup olmadığı karşılaştırılmıştır. Anket formu iki bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde kişisel bilgilere, ikinci bölümde performans değerlendirme ile ilgili önermelerin yer aldığı “çalışan boyutu”, “ekip boyutu” ve “örgüt boyutu”ndaki 38 önermeye yer verilmiştir. Anket Adana ili Seyhan ve Yüreğir merkez ilçelerinde 2004-2005 eğitim-öğretim yılında görev yapan 366 öğretmen, 37 yönetici olmak üzere toplam 403 kişiye uygulanmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgulardan şu sonuçlar çıkartılmıştır: 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 bazılarında katılımlar okul türüne, cinsiyete, çalışma yılına, hizmet içi eğitime katılım durumuna ve çalışılan branşa göre farklılık göstermiştir. 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.

Taşdan ve Oğuz (2007) "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Performanslarının Değerlendirilmesine İlişkin Öğretmen ve Yönetici (Kars ili Örneği)" adlı bir araştırma yapmışlardır. Bu çalışmanın amacı, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı İlköğretim okulu yönetici performansının kimler tarafından değerlendirileceği, performans değerlendirmesinin hangi sıklıkla yapılacağı, performans değerlendirme ölçütlerinin neler olması gerektiği, performansı düşüren etkenlerin neler olduğu, değerlendirmede dikkate alınması gereken yaklaşımlar ve performans değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı yerlere ilişkin ilköğretim okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşlerini ortaya koymaktır. Araştırmanın çalışma grubunu Kars ilinde görev yapan 39 ilköğretim okulu yöneticisi ve 73 sınıf öğretmeni olmak üzere toplam 112 kişi oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre; 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.

Uçar (2001), "İstanbul İlköğretim Okulları Öğretmenlerinin Performans Değerlendirmesi" adlı araştırmasında İstanbul ilinde görev yapan ilköğretim müfettişi, ilçe milli eğitim müdürlüğü yöneticileri, ilköğretim okulu yöneticileri ve öğretmenlerinin, ilköğretim okulu öğretmenlerinin performans değerlendirmesine ilişkin algılarının belirlenmesini amaçlamıştır. Araştırmaya sonuçların bazıları şunlardır: Sicil raporları, grubun yaklaşık %75 'i tarafından, öğretmeni objektif değerlendirmedeği ve sicil raporlarının öğretmenlerin yıllık performansını ölçebilme yeterliliğinin bulunmadığını şeklinde değerlendirilmiştir. Mevcut sicil değerlendirme sistemi ile öğretmenin değerlendirilebilirliğinin zayıf olduğu deneklerin katılımının yüksek oranda gerçekleşmesi, değerlendirme sisteminin geliştirilmesi gerektiği ortaya koymaktadır.

Uçar (2005) "Performans Değerlendirme ve Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama" adlı çalışmasında 2004-2005 eğitim öğretim yılında Gaziantep il merkezinde bulunan 123 ilköğretim okulu yöneticileri üzerinde incelemelerde bulunularak sürecin ne şekilde çalıştığı ve ilköğretim okulu müdürleri

okullarında görev yapan öğretmenler hakkındaki görüşleri, okul yönetim süreci ve performans sonuçları araştırmıştır. Ayrıca okullara ait istatistik bilgileri toplanmıştır. Araştırmanın amacına yönelik veriler, altı bölümden oluşan "uygulanmakta olan performans değerlendirme süreci, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler hakkında görüşler, okul performans sonuçları anketi ve okul yönetim süreci anketi ve okullara ait istatistik bilgi " ile toplanmıştır.

Anket sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Performans değerlendirme sürecinin çalışanların meslek gelişimine katkı sağladığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinin kişinin potansiyel yeteneklerinin ortaya çıkmasında katkı sağladığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Sürecinin değerlendirilen kişinin eğitim gereksinimini belirlemeye katkı sağladığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Değerlendirme sürecinin Türk Milli Eğitim Sistemi'nin amaçlarına ulaşmaya katkı sağladığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Değerlendirme sürecinin kişinin örgüte bağlılığının artırılmasına katkı sağladığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Sürecin kişinin bir başka göreve atanmasına katkı sağladığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Sürecin değerlendirici ile değerlendirenin birlikte bir girişim planı hazırlamaya katkı sağladığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Mevcut performans değerlendirme sürecinin yeterli ölçüleri kapsadığı yönünde görüş belirtmektedirler. Sürecin ölçülerinin değerlendirilmesinin kişilik özelliklerine değil işe ilişkin davranışlarını ölçü aldığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Değerlendirme ölçülerinin belirlenmesinde değerlendirilenin görüşlerinden yararlanıldığı yönünde görüş belirtmişlerdir. İlköğretim okulu müdürleri büyük çoğunlukla sicil raporları ile değerlendirmenin değerlendirilenin gerçek performansının yansıtamayacağını belirtmişlerdir. Aynı zamanda değerlendirmede kullanılan ölçütlerin değerlendirileni bir bütün olarak objektif değerlendirmeye olanak tanıdığını düşünmektedirler. Uygulanmakta olan sürecin karşılıklı iletişime açık olması konusunda yeterli bulmaktadırlar. Okul müdürleri ile okullarında görev yapan öğretmenler hakkındaki görüşlerinde ise kendilerini yetiştirip geliştirme konuları dışında olumlu görüş bildirmişlerdir. Öğretmenlerin hizmet içi eğitim kurslarına katılma, mesleki kitaplar okuma, toplantılara katılma gibi konularda yetersizlikleri olduğu belirtilmiştir.

Üzmez (2006) "İlk ve ortaöğretim kurumlarında performans değerlendirme süreci - sicil raporu düzenlemesine ilişkin sorunlar ve beklentiler (Elazığ ili örneği)" adlı bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın amacı, alan yazına dayalı olarak, performans değerlendirmenin etkili örgüt yönetimi açısından önemini ortaya koymak; performans değerlendirmedeki ilke ve yöntemleri belirlemek; Türk eğitim sistemindeki ve kimi yabancı ülkelerdeki denetim ve sicil raporu hazırlama gibi performans değerlendirme uygulamalarına yer vermek; Türkiye'de okul müdürlerinin sicil raporu düzenlemedeki etkililiklerini, öğretmen ve okul yöneticisi görüşleri temelinde ortaya koymak ve ulaşılan bulgular esliğinde daha etkili sicil raporu verme yönünde öneriler geliştirmektir. Araştırma tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Bu bağlamda, Elazığ il merkezindeki her eğitim bölgesinden bir ilköğretim ve bir ortaöğretim kurumu örneklem olarak seçilmiş ve bu okullarda görev yapan 356 öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşleri anket aracılığıyla alınmıştır. Elde edilen bulgular cinsiyet, medeni durum, hizmet yılı, okul türü, görev türü, branş türü değişkenlerine göre incelenmiştir. Değişken grupları incelendiğinde; cinsiyet grubunda kadın deneklerin; medeni durum değişkeninde bekar deneklerin; hizmet yılı değişkeninde 5 yıl ve altı hizmet yılına sahip deneklerin; okul türü değişkeninde ilköğretimde görevli deneklerin; görev türü değişkeninde öğretmen deneklerin ve branş değişkeninde ise sınıf öğretmeni deneklerin belirtilen boyutlarda sorunları en fazla hisseden ve destekleyen gruplar olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Yıldız (2001)'ın yaptığı "Örgütlerde ve Kamu Kurumlarında Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi" adlı çalışmada, özel örgütlerde yapılan anket çalışması sonucu, performans değerlendirmenin toplam kalite yönetiminin başarısını arttırdığı, performans değerlendirme sonucunda işgörenlerin güdülendiği, yönetimle olan iletişimlerinin süreklilik kazandığı, işgörenlerin örgüt sorunlarına gönüllü katılım sağladığı ve iş verenlerin kendilerini geliştirmelerinin mümkün olabildiği belirtilmiştir.

2.12.2. Diğer Ülkelerde Yapılan Araştırmalar

Down, Chadbourne ve Hogan'ın (2000) 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.

Joshua ve Bassey'in (2004) Nijerya'da 120 lise öğretmeni üzerinde yaptıkları bir çalışmada öğretmenlerin büyük kısmının öğrencilerin öğretmenleri değerlendirmesine olumlu baktıklarını ortaya çıkarmışlardır. Ancak öğretmenler elde edilen bu verilerin öğretmenler hakkında bir sonuca varmak ya da karar vermek için kullanılmasından çok öğretmedeki etkinliklerini artırmak, gelişim süreçlerine katkıda bulunmak amacıyla kullanılması gerektiğini savunmuşlardır. Bu konudaki olumlu bakışın öğretmenlerin eğitim düzeyleri ve tecrübeleri ile ilişkili olduğu saptanmıştır.

Lee'nin, (2003) Hong Kong'da öğretmenlerin performans değerlendirilmesini ve bunun etkinliğini araştıran çalışmasında ilköğretim öğretmenlerinin bu süreci olumlu olarak değerlendirmeleri ile okuldaki desteğin, maddi kazanç dışındaki yararları, pratikliği ve diğer desteklerle ilişkili olduğunu bildirilmiştir. Bu noktalar dışında okuldaki işbirliğinin ve okuldaki liderliğin yani müdürlerinde bu süreçte önemli rol oynayabilecekleri vurgulanmıştır. Öğretmenlerin performans değerlendirmesinin bir parçası olarak öğrencilerin izlenimlerinin de alınması diğer çalışmalara konu olmuştur.

Nolin, Mary Jo ve Diğerlerinin (1994) ABD'de yaptıkları bir araştırmada devlet okullarındaki ilköğretim öğretmenlerinin öğretmen performans değerlendirmesi ile ilgili düşüncelerini araştırmıştır. 1000 ilköğretim 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.

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 performansla 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 arttırdığını ve yeterli geri bildirim sağlamadığını belirtmişlerdir.

Timperley'nin (1998), Yeni Zelanda'da gerçekleştirdiği ve 188 ortaokul yöneticisini kapsayan "Performans Değerlendirme: Okul Yöneticilerinin Yaklaşımları ve Uygulamalar" adlı araştırmasının bulgularından kimileri şöyledir; Timperley öncelikle Yeni Zelanda'daki uygulamaya paralel olarak eğitim örgütlerinde performans değerlendirmeyi iki amaç etrafında kavramsallaştırmıştır. Bu amaçlardan ilki, daha çok yönetsel temelli olan ve performansın sayısal olarak ölçülmesi ve performansı düşük işgörenlerin işlerine son verilmesi amacı üzerine odaklanmaktadır. İkincisi ise daha çok eğitimciler arasında kabul gören ve işgörenlerin ve örgütün toplam performansını geliştirmeyi öngören amaçtır. Okul yöneticilerinin % 95'i değerlendirme sisteminin tüm okullar için istenen bir durum olduğunu belirtirken, % 5'i performans değerlendirme sisteminin ancak gelişimsel amaçlarla kullanıldığı zaman istenen bir durum olabileceğini belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin % 34'ü değerlendirme sisteminin hem gelişimsel hem de performans ölçümlerinin sayısallaştırılması için kullanılabileceği yönünde görüş belirtirken, % 66'sı sadece gelişimsel amaçlar için kullanılması gerektiği yönünde görüş belirtmişlerdir.

Takakura ve Ono'nun (2001) Japonya'da yaptıkları bir çalışmada ise mevcut öğretmen değerlendirme sisteminin yeterli olmadığı düşüncesiyle yeni bir performans değerlendirme sistemi geliştirmişlerdir . Yeni performans değerlendirme sistemi 2 temel 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.

Genel olarak bakıldığında KKTC ve Türkiye’de yapılmış araştırmalar uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemlerinin işleyişini ve sonuçlarını sorgulayıcı niteliktedir. Araştırmalarda performans değerlendirme sistemleri tanıtılmış, toplam kalite felsefesi ve performans değerlendirme ilişkisi açıklanmış, bu konuda neler yapıldığı ve nelerin yapılabileceğine değinilmiştir. Bu araştırmalar yapılırken çoğunlukla çalışanların görüş ve beklentilerine başvurulmuştur. Bazı araştırma sonuçlarında performans değerlendirme uygulamalarının gelişimi, motivasyonu destekleyici, beklentileri karşılayan uygulamalar olduğu belirtilirken, bazılarında ise toplam kalite ve performans değerlendirme konusunda eksiklikler olduğu, çalışanların bu uygulamaları desteklemediği, performans değerlendirme uygulamalarında bir çok aksaklığın yaşandığı ve yanlışların yapıldığı belirtilmiştir. Türkiye’de yapılan araştırmalar çoğunlukla özel örgütlerde uygulanmış, eğitim sisteminde uygulanan performans değerlendirme uygulamaları son yıllarda başladığından okullarda yapılmış araştırmaların az sayıda olduğu görülmektedir.

Diğer ülkelerde yapılmış araştırmalara bakıldığında, araştırmalar anket ve görüşme yöntemleri kullanılarak öğretmenlerin performans değerlendirme sistemi hakkındaki görüşlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerden bazıları uygulanmakta olan performans değerlendirme sisteminin doğru bir şekilde işlediğini düşündüklerini, bazıları da performans değerlendirmenin uygulanabilir olmadığı, iş yükünü arttırdığı ve kendini geliştirmeye etkisi olmadığı yönünde olumsuz görüşler belirtmişlerdir.

Gerek yurt içinde gerekse diğer ülkelerde yapılmış araştırmalarda performans ölçme ve değerlendirmeye ilişkin ortak bir görüş olmadığı, olumlu ve olumsuz tepkilerin bir arada bulunduğu görülmektedir. Okullarda uygulanan performans ölçme ve değerlendirmeye ilişkin çalışan görüşlerinin araştırıldığı araştırmalar yurt dışında daha çok yapılmış ve bu konuda öneriler getirilebilmiştir. Türkiye ve KKTC eğitim sisteminde performans yeterliliklerini ölçme ve değerlendirme uygulamaları henüz yeni olduğundan okullarda yapılmış araştırmalar az sayıdadır. Öncelikli olarak mevcut öğretmen ve yöneticilerin performans yeterliliklerinin ölçülmesi ve çıkan sonuçlar ışığında eğitim sisteminin iyileştirilmesi gerekmektedir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması, çözümlenmesi ve yorumlanması ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Bu araştırma, KKTC ilkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kendi performans yeterliliklerine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılmış tarama modeli niteliğinde bir araştırmadır. İlkokul yönetici ve öğretmenlerinin, kendi performans yeterliliklerine ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik ayrıntılı ve objektif verilere, ilkokul yönetici ve öğretmenlerine uygulanan anket ile ulaşılmaya çalışılmıştır.

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evreni, 2008 – 2009 eğitim ve öğretim yılında KKTC’de Milli Eğitim, Gençlik ve Spor Bakanlığı İlköğretim Dairesi Müdürlüğü’ne bağlı ilkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerden oluşmaktadır.

Örneklem ise KKTC genelinde farklı bölgelerden rastgele yöntemle seçilen aşağıda belirtilen 15 ilkokulda görev yapan 303 öğretmen ve 38 yöneticiden oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olan anket, araştırmaya katılan yöneticilerin 36’sı ve öğretmenlerin 222’si tarafından cevaplanmıştır.

Evreni oluşturan ilkokul kurumlarına ve bu öğretim basamağında istihdam edilen öğretmen ve yöneticilere ulaşmanın olanaksızlığı; zaman ve ekonomik açıdan zorluklar nedeniyle, şans (random) yoluyla her ilçeden nüfus yoğunluğu dikkate alınarak okullar seçilmiştir.

Tablo 3.1. Seçilen okulların öğretmen ve yönetici sayısı

Okul İsimleri	Öğretmen Sayısı	Yönetici Sayısı
Mağusa (4)		
Şht. Mustafa Kurtuluş İlkokulu	14	2
Polat Paşa İlkokulu	19	3
Şht. Osman Ahmet İlkokulu	25	3
Eşref Bitlis İlkokulu	22	3
Lefkoşa(4)		
Şht. Mehmet Eray İlkokulu	22	3
Şht. Doğan Ahmet İlkokulu	22	3
Şht. Tuncer İlkokulu	37	4
Alayköy İlkokulu	20	3
Girne(3)		
Ağırdağ - Dağ Yolu İlkokulu	10	1
Lapta İlkokulu	27	3
Çamlıbel Aysun İlkokulu	13	2
İskele (2)		
Dipkarpaz İlkokulu	17	1
Ziyamet İlkokulu	20	1
Güzelyurt(2)		
Lefke İstiklal İlkokulu	16	3
Özgürlük İlkokulu	19	3
TOPLAM	303	38

Tablo 3.2. Bölgelere ve Okul Sayılarına Göre Anketin Uygulandığı Okulların Oranı

BÖLGE	TOPLAM OKUL SAYISI	ANKETİN UYGULANDIĞI OKUL SAYISI	%
LEFKOŞA	21	4	23,8
GİRNE	8	3	37,5
GAZİ MAĞUSA	28	4	10,7
İSKELE	12	2	16,6
GÜZELYURT	13	2	15,3

Tablo 3.2.'de görüldüğü gibi Lefkoşa ilçesinde 4, Girne ilçesinde 3, Gazi Mağusa ilçesinde 4, İskele ilçesinde 2 ve Güzelyurt ilçesinde 2 okul olmak üzere toplam 15 okulda anket uygulanmıştır.

Tablo 3.3. Anketin Uygulandığı Sınıf Öğretmeni, Branş Öğretmeni, Müdür ve Müdür Muavini Sayısı

Görev	N	%
Sınıf Öğretmeni	143	55,4
Müdür	12	4,7
Branş Öğretmeni	79	30,6
Müdür Muavini	24	9,3
Toplam	258	100,0

Tablo 3.3. ' dan da anlaşılacağı gibi, belirtilen 15 ilkokulda anketi 222 öğretmen ve 36 yönetici cevaplamıştır.

3.2.1. Performans Yeterlilikleri ile İlgili İlkokulu Yönetici, Müdür Muavini, Sınıf ve Branş Öğretmenlerine Uygulanan Anketin Analizleri

KKTC İlkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kendi performans yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin analizleri

Tablo 3.4. Örneklemenin Cinsiyete Göre Dağılımı ve Yüzdesi

<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Kadın	151	58,5
Erkek	107	41,5
Toplam	258	100,0

Tablo 3.4'te görüldüğü gibi % 58,5 oranında 151 kadın ve % 41,5 oranında 107 erkek örnekleme alınmıştır.

Tablo 3.5. Örneklemenin Görev Alanına Göre Dağılımı ve Yüzdesi

<i>Görev</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Sınıf Öğretmeni	143	55,4
Müdür	12	4,7
Branş Öğretmeni	79	30,6
Müdür Muavini	24	9,3
Toplam	258	100,0

Tablo 3.5.te görüldüğü gibi örneklemede 12 müdür (% 4,7), 24 müdür muavini (% 9,3), 143 sınıf öğretmeni (% 55,4) ve 79 branş öğretmeni (% 30,6) olmak üzere toplam 258 kişi kullanılmıştır.

Tablo 3.6. Örneklemen Yaşa Göre Dağılımı ve Yüzdesi

Yaş	N	%
20-29	55	21,3
30-39	96	37,2
40-49	95	36,8
50-59	12	4,7
Toplam	258	100,0

Tablo 3.6.'da görüldüğü gibi örneklemde 20 – 29 yaş arası 55 kişi (21,3); 30 – 39 yaş arası 96 kişi (37,2); 40 – 49 yaş arası 95 kişi (36,8); 50 – 59 yaş arası 12 kişi (4,7) olmak üzere toplam 258 kişi kullanılmıştır.

Tablo 3.7. Örneklemen Meslekteki Hizmet Süresine Göre Dağılımı ve Yüzdesi

Hizmet Süresi	N	%
1-5 yıl	45	17,4
6-10 yıl	47	18,2
11-15 yıl	56	21,7
16-20 yıl	49	19,0
21-25 yıl	41	15,9
26 yıl ve üzeri	20	7,8
Toplam	258	100,0

Tablo 3.7.'de görüldüğü gibi örnekleme meslekteki hizmet süresine göre görev yaptığı yıllara göre 1 – 5 yıl arası 45 kişi (17,4); 6 – 10 yıl arası 47 kişi (18,2); 11 – 15 yıl arası 56 kişi (21,7); 16 – 20 yıl arası 49 kişi (19,0); 21 – 25 yıl arası 41 kişi (15,9) ve 26 yıl ve üzeri 20 kişi (7,8) kullanılmıştır.

Tablo 3.8. Örneklemin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı ve Yüzdesi

<i>Eğitim Düzeyi</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Lisans	227	88,0
Yüksek Lisans	31	12,0
Toplam	258	100,0

Tablo 3.8.'de görüldüğü gibi örnekleme eğitim düzeyine göre lisans düzeyinde 227 kişi (88,0), yüksek lisans düzeyinde 31 kişi (12,0) kullanılmıştır.

Tablo 3.9. Örneklemin Hizmet İçi Eğitime Katılım Oranına Göre Dağılımı ve Yüzdesi

<i>Hizmet İçi Eğitim</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Hiç	39	15,1
1 kez	27	10,5
2 kez	34	13,2
3 kez	38	14,7
4 kez ve üzeri	120	46,5
Toplam	258	100,0

Tablo 3.9.'da görüldüğü gibi örnekleme, hizmet içi eğitime katılım oranına göre, hizmet içi eğitime hiç katılmamış olanlar 39 kişi (15,1); 1 kez katılmış olanlar 27 kişi (10,5); 2 kez katılmış olanlar 34 kişi (13,2); 3 kez katılmış olanlar 38 kişi (14,7); 4 kez ve üzeri katılmış olanlar 120 kişi (46,5) olmak üzere toplam 258 kişi örnekleme alınmıştır.

3.3. VERİLERİN TOPLANMASI

3.3.1. Ölçme Araçlarının Geliştirilmesi

Bu araştırma, KKTC İlkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kendi performans yeterliliklerine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılmış tarama modeli niteliğinde bir araştırmadır. Betimsel nitelikte olan çalışmada sonuca ulaşabilmek için önceden belirlenen ilkokullarda görev yapan ilkokul yönetici ve öğretmen grubuna 47 maddelik anket (bkz. : Ek: 2) uygulanmıştır.

Anket Şimşek ve Nursoy'un (Şimşek ve Nursoy, 2002:119-125) kitabından alınmıştır. Ancak anket maddeleri, tez danışmanı eşliğinde konuya göre yeniden düzenlenmiş ve Cronbach Alpha testi uygulanarak anketin geçerlilik ve güvenilirliği istatistiksel olarak test edilmiştir. Ankete yapılan test sonucuna göre geçerlilik güvenilirlik kat sayısı 0,746 olarak belirlenmiştir.

3.3.2. Ölçme Aracının Uygulanması

Anketleri uygulayabilmek için KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'na bağlı Talim ve Terbiye Dairesi Yöneticiliği'ne dilekçe ile (bkz. Ek: 3) başvurularak, İlköğretim Dairesi Yöneticiliği'nden anketi uygulayabilmek için gerekli izin alınmıştır (bkz. Ek: 4).

İzin alındıktan sonra Mayıs 2008 – Haziran 2008 tarihleri arasında ilgili okullara gidilerek, okul yöneticileri, okul sorumlu öğretmenleri ile görüşülüp, onlara anketle ilgili bilgi verilmiştir. Okul yöneticilerinin, sorumlu öğretmenlerin onayının alınmasının ardından öğretmenlerle görüşülerek, anketin amacı anlatılmıştır. Bunun devamında yanıtlanmak için ilgili okullara bırakılan anketler kısa bir süre sonra tekrar okullara gidilerek, toplanmıştır.

Ancak yöneticilerin sayılarının az olması nedeniyle yöneticilerle görüşülerek anketi doldurmaları sağlanmıştır. Araştırmaya dahil olan 15 okulun tüm öğretmen ve yöneticileri, araştırmaya dahil edilmiştir.

3.4. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ

Örnekleme alınan okullarda doldurulup, geri dönen anketlerden elde edilen bilgiler, araştırmacı tarafından veri kodlama tablolarına tek tek işlenmiş, elde edilen verilerin analizi bilgisayar ortamında SPSS paket programından yararlanarak, t-test, ANOVA (f-test), Çoklu Karşılaştırma İstatistiksel Analiz sonuçları için de LSD testi uygulanarak elde edilmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

4.1. GENEL BULGULAR VE YORUM

Geri dönen anketlerden elde edilen bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 4.1. KKTC İlkokullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Kendi Performans Yeterliliklerine İlişkin, Eğitim Sistemindeki Mevcut Durumu ve Ankete Katılan Katılımcıların Katılma Durumlarını Madde Madde, Yüzdelikler ile Açıklayan Tablo

	<i>N</i>	<i>En az</i>	<i>En çok</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>
Okul yönetimi olarak toplam kalite yönetimi ve kalite güvencesi ile ilgili bilgim yeterlidir.	258	1,00	5,00	3,6085	,96527
TKY konusundaki kararlılığım davranışlarımı olumlu etkiliyor.	258	2,00	5,00	3,7054	,82191
Kişisel gözden geçirmeleri yeterince yapabiliyorum.	258	2,00	5,00	4,1124	,61035

Performans değerlendirme bulgularını yenilik ve gelişme fırsatları olarak kullanabiliyorum.	258	1,00	5,00	3,7829	,98598
Örgütsel ve kişisel öğrenmeyi teşvik ediyorum.	258	3,00	5,00	4,1434	,61655
Stratejik planlama sürecimiz olumlu yönde ve etkindir.	258	2,00	5,00	3,7132	,83869
Gelişmeleri izlemek için anahtar faktörleri belirliyoruz.	258	2,00	5,00	3,6550	,77985
Anahtar performans ölçütleri için ileriye dönük planlamalar yapıyoruz.	258	2,00	5,00	3,5969	,86451
Anahtar hedeflere ulaşmak için yapılan çalışmalar istenen yeterlilik düzeyindedir.	258	2,00	5,00	3,4419	,92444
Kaynakların kullanımını yeterince kontrol edebiliyoruz.	258	1,00	5,00	3,6318	,90399
Gelişen iş ihtiyaçlarına uyum sağlamak için çalışma ve işleri planlayarak yönetiyoruz.	258	1,00	5,00	3,5465	1,0095

Çalışanların motivasyonlarını ve potansiyellerini en üst düzeyde kullanabilmek için yaptığımız çalışmalar yeterlidir.	258	1,00	5,00	3,3721	1,0627 7
Okullar arasında iletişim, işbirliği ve bilgi paylaşımı yeterince sağlayabiliyoruz.	258	1,00	5,00	3,4225	1,0785 3
Öğretim tasarımında ve Öğretim sürecinde değişen öğrenci ve toplum ihtiyaçlarını dikkate alıyoruz.	258	2,00	5,00	3,8023	,84365
Yeni teknolojiyi yeterli düzeyde kullanıyoruz.	258	2,00	5,00	3,2558	,91914
Öğretim süreçlerinde önceki projelerden ve diğer okullardan ve teknoloji transferi için veri bankası oluşturma içinde başarılarımız yeterli düzeydedir.	258	1,00	5,00	2,9031	1,0814 6
Öğretim sürecimiz performans gereksinimlerini karşılamaya uygundur.	258	1,00	5,00	3,4690	,97088
Eğitim programlarımız yeterince günceldir.	258	1,00	5,00	3,4690	,99854

Okulumuzda sağlık, güvenlik ve ergonomik faktörler yeterince sağlanmıştır.	258	1,00	5,00	2,9884	1,1981 9
Çalışma ortamımız işgücünün verimli kullanımı için uygundur.	258	1,00	5,00	3,4186	1,0854 4
Performans ölçüm sisteminiz yeterince etkindir.	258	1,00	5,00	3,2442	1,0505 1
Analiz sonuçları karar vermede yeterice kullanılıyor.	258	1,00	5,00	3,0930	1,0092 3
Analizler günlük işlemlere yeterince destek sağlıyor.	258	1,00	5,00	3,1357	1,0101 7
Öğrencilerin isteklerini etkileyen ana faktörleri uygun bir şekilde tespit edebiliyoruz.	258	2,00	5,00	3,6938	,80080
Öğrencilerle ilişkileri ve tüm okul çalışanlarının buna katkısını sağlıklı bir şekilde yürütebiliyoruz.	258	2,00	5,00	3,6938	,84800
Öğrencilerin etkinliklere tepkisini değerlendiriyoruz.	258	1,00	5,00	3,8411	,80001

Okul aile birlikleri ve okul çevresi örgütleri ile ilişkilerimiz olumludur.	258	2,00	5,00	3,8295	,83339
Okul aile birlikleri ve okul çevresi örgütleri okul ihtiyaçlarımızın karşılmasına yeterli katkısı koyuyor.	258	1,00	5,00	3,7287	,89748
Okul çalışanların bu okulda bulunmaktan dolayı memnundur.	258	2,00	5,00	3,9147	,85557
Okulun hedefleri okul çalışanları tarafından bilinmekte ve benimsenmektedir.	258	2,00	5,00	3,8760	,79891
Öğrenciler arasındaki imajımız olumludur.	258	2,00	5,00	4,0969	,79536
Öğrencilerin aldıkları eğitime karşı memnuniyetleri sürekli olarak artmaktadır.	258	2,00	5,00	3,8876	,77344
Öğrencilerimiz okullarına bağlıdırlar.	258	3,00	5,00	4,0969	,63790
Öğrencilerimizin taleplerini karşılama düzeyimiz yeterlidir.	258	2,00	5,00	3,9070	,78846

Okulumuzun toplum tarafından algılanması ve imajı olumludur.	258	3,00	5,00	4,0969	,66185
Okulumuzun toplumun ihtiyaçlarını ve beklentilerini tatmin derecesi yüksektir.	258	2,00	5,00	3,7209	,81786
Öğrencilerin ve ailelerinin okuldan ve almış oldukları Eğitimden memnuniyet düzeyi yüksektir.	258	2,00	5,00	3,9302	,80064
Öğrencilerin ve ailelerinin okuldaki performans düzeyleri yeterlidir.	258	2,00	5,00	3,3411	,98230
Okul öğrencilerinin başarı ortalaması beklenenin üstündedir.	258	1,00	5,00	3,0698	1,1136 7
Öğrencilerin okul dışı katıldıkları sınav ve yarışmalardaki (sportif, kültürel...) başarıları yüksektir.	258	1,00	5,00	3,5775	,94385
Okulumuz, öğrenci ve ailelerinden tercih edilen okullardan biridir.	258	1,00	5,00	3,7907	,83386
Okulumuzun yöneticileri uyguladıkları politikalarda	258	2,00	5,00	3,7287	,93569

tutarlı ve kararlıdır.

Okulumuzdaki başarısız öğrencilerin sayısı alınan önlemlerle azalmaktadır.	258	1,00	5,00	3,5310	,94241
Başarısız olan öğrencilere yönelik okulumuzda tamamlama kursları düzenlenmektedir.	258	1,00	5,00	2,5620	1,18930
Okulumuzun öğrenci başına düşen harcamaları öğrenciler lehine artmaktadır.	258	1,00	5,00	3,3062	1,01891
Okulumuz öğrenci ve ailelerinden gelen Eğitime yönelik talepleri karşılamaya çalışır.	258	1,00	5,00	3,8101	,84082
Okulumuzun kütüphane, laboratuvar, resim atölyesi, spor salonu vs sürekli olarak yenilenmektedir.	258	1,00	5,00	2,6240	1,21362

Tablo 4.1.'de Ek 2'deki ankette de görülebilecek olan, likert ölçeğine uygun olarak düzenlenmiş seçeneklere alınan değerler, her maddenin en az, en çok ve ortalama değeri olarak gösterilmiştir. Tablo 4.1. 'daki ortalamalar aşağıdaki değerlere göre yorumlandığı zaman Yapılandırmacı Eğitim Yaklaşımı'na uygun olarak şu sonuçlar ortaya çıkmaktadır:

X = 1-1,179 Hiç katılmıyorum

X= 1,80 – 2,59 Katılmıyorum

X= 2,60 – 3,39 Kararsızım

X= 3,40 – 4,19 Katılıyorum

X= 4,20 – 5 Tamamen katılıyorum

Tablo 4.2. Performans Yeterliliklerine İlişkin Görüşlerine Uygun Olarak Kullanılan Anket Maddelerinin Ortalamalarına Göre Sıralanışı

	-
	X
Örgütsel ve kişisel öğrenmeyi teşvik ediyorum.	4,1434
Kişisel gözden geçirmeleri yeterince yapabiliyorum.	4,1124
Öğrenciler arasındaki imajımız olumludur.	4,0969
Öğrencilerimiz okullarına bağlıdırlar.	4,0969
Okulumuzun toplum tarafından algılanması ve imajı olumludur.	4,0969
Öğrencilerin ve ailelerinin okuldan ve almış oldukları eğitimden memnuniyet düzeyi yüksektir.	3,9302
Okul çalışanların bu okulda bulunmaktan dolayı memnundur.	3,9147
Öğrencilerimizin taleplerini karşılama düzeyimiz yeterlidir.	3,9070
Öğrencilerin aldıkları Eğitime karşı memnuniyetleri sürekli olarak artmaktadır.	3,8876
Okulun hedefleri okul çalışanları tarafından bilinmekte ve benimsenmektedir.	3,8760

Öğrencilerin etkinliklere tepkisini değerlendiriyoruz.	3,8411
Okul aile birlikleri ve okul çevresi örgütleri ile ilişkilerimiz olumludur.	3,8295
Okulumuz öğrenci ve ailelerinden gelen Eğitime yönelik talepleri karşılamaya çalışır.	3,8101
Öğretim tasarımı ve Öğretim sürecinde değişen öğrenci ve toplum ihtiyaçlarını dikkate alıyoruz.	3,8023
Okulumuz, öğrenci ve ailelerinden tercih edilen okullardan biridir.	3,7907
Performans değerlendirme bulgularını yenilik ve gelişme fırsatları olarak kullanabiliyorum.	3,7829
Okulumuzun yöneticileri uyguladıkları politikalarda tutarlı ve kararlıdır.	3,7287
Okul aile birlikleri ve okul çevresi örgütleri okul ihtiyaçlarımızın karşılanmasına yeterli katkıyı koyuyor.	3,7287
Okulumuzun toplumun ihtiyaçlarını ve beklentilerini tatmin derecesi yüksektir.	3,7209
Stratejik planlama sürecimiz olumlu yönde ve etkindir.	3,7132
TKY konusundaki kararlılığım davranışlarımı olumlu etkiliyor.	3,7054

Öğrencilerin isteklerini etkileyen ana faktörleri uygun bir şekilde tespit edebiliyoruz.	3,6938
Öğrencilerle ilişkileri ve tüm okul Çalışanlarının buna katkısını sağlıklı bir şekilde yürütebiliyoruz.	3,6938
Gelişmeleri izlemek için anahtar faktörleri belirliyoruz.	3,6550
Kaynakların kullanımını yeterince kontrol edebiliyoruz.	3,6318
Okul yönetimi olarak toplam kalite yönetimi ve kalite güvencesi ile ilgili bilgim yeterlidir.	3,6085
Anahtar performans ölçütleri için ileriye dönük planlamalar yapıyoruz.	3,5969
Öğrencilerin okul dışı katıldıkları sınav ve yarışmalardaki (sportif, kültürel...) başarıları yüksektir.	3,5775
Gelişen iş ihtiyaçlarına uyum sağlamak için çalışma ve işleri planlayarak yönetiyoruz.	3,5465
Okulumuzdaki başarısız öğrencilerin sayısı alınan önlemlerle azalmaktadır.	3,5310
Öğretim sürecimiz performans gereksinimlerini karşılamaya uygundur.	3,4690
Eğitim programlarımız yeterince günceldir.	3,4690

Anahtar hedeflere ulaşmak için yapılan çalışmalar istenen yeterlilik düzeyindedir.	3,4419
Okullar arasında iletişim, işbirliği ve bilgi paylaşımı yeterince sağlayabiliyoruz.	3,4225
Çalışma ortamımız işgücünün verimli kullanımı için uygundur.	3,4186
Çalışanların motivasyonlarını ve potansiyellerini en üst düzeyde kullanabilmek için yaptığımız çalışmalar yeterlidir.	3,3721
Öğrencilerin ve ailelerinin okuldaki performans düzeyleri yeterlidir.	3,3411
Okulumuzun öğrenci başına düşen harcamaları öğrenciler lehine artmaktadır.	3,3062
Yeni teknolojiyi yeterli düzeyde kullanıyoruz.	3,2558
Performans ölçüm sisteminiz yeterince etkindir.	3,2442
Analizler günlük işlemlere yeterince destek sağlıyor.	3,1357
Analiz sonuçları karar vermede yeterince kullanılıyor.	3,0930
Okul öğrencilerinin başarı ortalaması beklenenin üstündedir.	3,0698
Okulumuzda sağlık, güvenlik ve ergonomik faktörler yeterince sağlanmıştır.	2,9884

Öğretim süreçlerinde önceki projelerden ve diğer okullardan ve teknoloji transferi için veri bankası oluşturma içinde başarılarımız yeterli düzeydedir.	2,9031
Okulumuzun kütüphane, laboratuvar, resim atölyesi, spor salonu vs sürekli olarak yenilenmektedir.	2,6240
Başarısız olan öğrencilere yönelik okulumuzda tamamlama kursları düzenlenmektedir.	2,5620

Tablo 4,2.'de Performans ölçümüne uygun olarak kullanılan anket maddelerinin ortalamalarına ait olan anket ifadeleri ile ilgili olarak elde edilen ortalama sonuçları büyükten küçüğe doğru sıralanmıştır.

KKTC İlkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kendi performans yeterliliklerine ilişkin görüşlerinde, " Örgütsel ve kişisel öğrenmeyi teşvik ediyorum." ($X = 4,1434$); "Kişisel gözden geçirmeleri yeterince yapabiliyorum." ($X = 4,1124$); "Öğrenciler arasındaki imajımız olumludur." ($X = 4,0969$); "Öğrencilerimiz okullarına bağlıdırlar." ($X = 4,0969$); "Okulumuzun toplum tarafından algılanması ve imajı olumludur." ($X = 4,0969$); "Öğrencilerin ve ailelerinin okuldan ve almış oldukları eğitimden memnuniyet düzeyi yüksektir." ($X = 3,9302$); "Okul çalışanların bu okulda bulunmaktan dolayı memnundur." ($X = 3,9147$); "Öğrencilerimizin taleplerini karşılama düzeyimiz yeterlidir." ($X = 3,9070$); "Öğrencilerin aldıkları Eğitime karşı memnuniyetleri sürekli olarak artmaktadır." ($X = 3,8876$); "Okulun hedefleri okul çalışanları tarafından bilinmekte ve benimsenmektedir." ($X = 3,8760$); "Öğrencilerin etkinliklere tepkisini değerlendiriyoruz." ($X = 3,8411$); "Okul aile birlikleri ve okul çevresi örgütleri ile ilişkilerimiz olumludur." ($X = 3,8295$); "Okulumuz öğrenci ve ailelerinden gelen Eğitime yönelik talepleri karşılamaya çalışır." ($X = 3,8101$); " Öğretim tasarımı ve Öğretim sürecinde değişen öğrenci ve toplum ihtiyaçlarını dikkate alıyoruz." ($X = 3,8023$); "Okulumuz, öğrenci ve ailelerinden tercih

edilen okullardan biridir." ($X = 3,7907$); "Performans değerlendirme bulgularını yenilik ve gelişme fırsatları olarak kullanabiliyorum." ($X = 3,7829$); "Okulumuzun yöneticileri uyguladıkları politikalarda tutarlı ve karardır." ($X = 3,7287$); "Okul aile birlikleri ve okul çevresi örgütleri okul ihtiyaçlarımızın karşılanmasına yeterli katkıyı koyuyor." ($X = 3,7287$); "Okulumuzun toplumun ihtiyaçlarını ve beklentilerini tatmin derecesi yüksektir." ($X = 3,7209$); "Stratejik planlama sürecimiz olumlu yönde ve etkindir." ($X = 3,7132$); "TKY konusundaki kararlılığım davranışlarımı olumlu etkiliyor." ($X = 3,7054$); "Öğrencilerin isteklerini etkileyen ana faktörleri uygun bir şekilde tespit edebiliyoruz." ($X = 3,6938$); " Öğrencilerle ilişkileri ve tüm okul çalışanlarının buna katkısını sağlıklı bir şekilde yürütebiliyoruz." ($X = 3,6938$); " Gelişmeleri izlemek için anahtar faktörleri belirliyoruz." ($X = 3,6550$); "Kaynakların kullanımını yeterince kontrol edebiliyoruz." ($X = 3,6318$); "Okul yönetimi olarak toplam kalite yönetimi ve kalite güvencesi ile ilgili bilgim yeterlidir." ($X = 3,6085$); "Anahtar performans ölçütleri için ileriye dönük planlamalar yapıyoruz." ($X = 3,5969$); " Öğrencilerin okul dışı katıldıkları sınav ve yarışmalardaki (sportif, kültürel...) başarıları yüksektir." ($X = 3,5775$); " Gelişen iş ihtiyaçlarına uyum sağlamak için çalışma ve işleri planlayarak yönetiyoruz." ($X = 3,5465$); " Okulumuzdaki başarısız öğrencilerin sayısı alınan önlemlerle azalmaktadır." ($X = 3,5310$); " Öğretim sürecimiz performans gereksinimlerini karşılamaya uygundur." ($X = 3,4690$); " Eğitim programlarımız yeterince günceldir." ($X = 3,4690$); " Anahtar hedeflere ulaşmak için yapılan çalışmalar istenen yeterlilik düzeyindedir." ($X = 3,4419$); "Okullar arasında iletişim, işbirliği ve bilgi paylaşımı yeterince sağlayabiliyoruz." ($X = 3,4225$); " Çalışma ortamımız işgücünün verimli kullanımı için uygundur." ($X = 3,4186$) ifadelerine "Katılıyorum" sınırları içerisinde katılmaktadırlar.

KKTC İlkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kendi performans yeterliliklerine ilişkin görüşlerinde, "Çalışanların motivasyonlarını ve potansiyellerini en üst düzeyde kullanabilmek için yaptığımız çalışmalar yeterlidir." ($X = 3,3721$); " Öğrencilerin ve ailelerinin okuldaki performans düzeyleri yeterlidir." ($X = 3,3411$); " Okulumuzun öğrenci başına düşen harcamaları öğrenciler lehine artmaktadır." ($X = 3,3062$); " Yeni teknolojiyi

yeterli düzeyde kullanıyoruz.” ($X = 3,2558$), “ Performans ölçüm sisteminiz yeterince etkindir.” ($X = 3,2442$); “ Analizler günlük işlemlere yeterince destek sağlıyor.” ($X = 3,1357$); “ Analiz sonuçları karar vermede yeterince kullanılıyor.” ($X = 3,0930$); “ Okul öğrencilerinin başarı ortalaması beklenenin üstündedir.” ($X = 3,0698$); “ Okulumuzda sağlık, güvenlik ve ergonomik faktörler yeterince sağlanmıştır.” ($X = 2,9884$); “ Öğretim süreçlerinde önceki projelerden ve diğer okullardan ve teknoloji transferi için veri bankası oluşturma içinde başarılarımız yeterli düzeydedir.” ($X = 2,9031$); “ Okulumuzun kütüphane, laboratuvar, resim atölyesi, spor salonu vs sürekli olarak yenilenmektedir.” ($X = 2,6240$) ifadelerine “Kararsızım” sınırları içerisinde katılmaktadırlar. KKTC İlkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kendi performans yeterliliklerine ilişkin görüşlerinde, “Başarısız olan öğrencilere yönelik okulumuzda tamamlama kursları düzenlenmektedir.” ($X = 2,5620$) ifadesine “ Katılmıyorum” sınırları içerisinde katılmaktadır.

Her maddedeki sayıları belirleyen yüzdeler de dahil tablolar; aşağıda detaylı olarak belirtilmiştir.

Tablo 4.3. Anket sorusu 1’in Analizleri:

	<i>N</i>	%
Hiç katılmıyorum	2	,8
Katılmıyorum	44	17,1
Kararsızım	46	17,8
Katılıyorum	127	49,2
Tamamen katılıyorum	39	15,1
Toplam	258	100,0

“Okul yönetimi olarak toplam kalite yönetimi ve kalite güvencesi ile ilgili bilgim yeterlidir.” maddesini, ankete katılanların % 0,8’i hiç katılmıyorum, % 17,1’i katılmıyorum, % 17,8’i kararsızım, % 49,2’si katılıyorum, % 15,1’i tamamen katılıyorum şeklinde yanıtlamıştır.

Yönetici ve öğretmenlerin performans yeterlilik puanlarının yüksek olması büyük ölçüde TKY konusunda bilgili olmalarına bağlıdır. Toplam kalite yönetimi, kalite olayını kurumlarda çalışan tüm bireylere yayan ve onları bundan sorumlu tutan bir sistemdir (Güney,2001: 487). Ayrıca TKY insandan en iyi şekilde yararlanmayı yani performanslarının artmasını da beraberinde getirmektedir. Elde edilen verilerden anketi cevaplayan öğretmen ve yöneticilerin çoğunluğunun okul yönetiminde toplam kalite yönetimi ve güvencesi ile ilgili bilgilerinin yeterli olduğu görüşündedir.

Tablo 4.4. Anket sorusu 2'nin Analizleri:

	N	%
Katılmıyorum	25	9,7
Kararsızım	61	23,6
Katılıyorum	137	53,1
Tamamen katılıyorum	35	13,6
Toplam	258	100,0

“TKY konusundaki kararlılığım davranışlarımı olumlu etkiliyor.”

maddesini, ankete katılanların % 9,7'si katılmıyorum, % 23,6'sı kararsızım, % 53,1'i katılıyorum, % 13,6'sı tamamen katılıyorum şeklinde yanıtlamıştır.

Yönetici ve öğretmenlerin performanslarının yüksek olması büyük ölçüde TKY konusundaki kararlılıklarının davranışlarını olumlu etkilemelerine bağlıdır. TKY konusunda kararlı davranışlar sergilemek demek sürekli gelişmeyi, iyileştirmeyi amaçlamak, doğru üretimi ilk defasında yapmayı ve bunu her defasında tekrarlamayı hedeflemek, örgütün bir bütün olarak etkinliğini ve gerekli esnekliğe ulaşmasını sağlayıp kaliteyi arttırarak rekabet gücünü geliştirmeyi hedeflemek demektir. Anketi cevaplayanların çoğunluğu toplam kalite yönetimi konusundaki kararlılıklarının davranışlarını olumlu etkilediği görüşündedir.

Tablo 4.5. Anket sorusu 3'ün Analizleri:

	N	%
Katılmıyorum	1	4
Kararsızım	32	12,4
Katılıyorum	162	62,8
Tamamen katılıyorum	63	24,4
Toplam	258	100,0

“Kişisel gözden geçirmeleri yeterince yapabiliyorum.” maddesini, ankete katılanların % 0,4'ü katılmıyorum, % 12,4'ü kararsızım, % 62,8'i katılıyorum, % 24,4'ü tamamen katılıyorum şeklinde yanıtlamıştır.

Yönetici ve öğretmenlerin performanslarının yüksek olması kişisel gözden geçirmeleri yeterince yaparak eksikliklerini gidermelerine bağlıdır. Böylece performanslarında sürekli gelişme ve iyileşme gerçekleşecektir. Elde edilen verilerden, öğretmen ve yöneticilerin kişisel gözden geçirmeleri yeterli oranda yaptığı görüşü ortaya çıkmıştır.

Tablo 4.6. Anket sorusu 4'ün Analizleri:

	N	%
Hiç katılmıyorum	20	7,8
Kararsızım	39	15,1
Katılıyorum	156	60,5
Tamamen katılıyorum	43	16,7
Toplam	258	100,0

“Performans değerlendirme bulgularını yenilik ve gelişme fırsatları olarak kullanabiliyorum.” maddesini, ankete katılanların % 7,8'i hiç

katılmıyorum, % 15,1'i kararsızım, % 60,5'i katılıyorum, % 16,7'si tamamen katılıyorum şeklinde yanıtlamıştır.

Yönetici ve öğretmenlerin performanslarının yüksek olması performans değerlendirme bulgularını yenilik ve gelişme fırsatları olarak kullanmalarıyla yakından ilişkilidir. Her zaman iyinin daha iyisinin olabileceği unutulmamalıdır. Bunu uygulayan kişiler Dünya'daki yenilik ve gelişmelere ayak uydurarak performanslarıyla toplumun beklentilerine cevap verebileceklerdir. Anketi cevaplayan öğretmen ve yöneticilerin çoğunluğu performans değerlendirme bulgularını yenilik ve gelişme fırsatı olarak kullandıkları görüşünü öne sürmüştür.

Tablo 4.7. Anket sorusu 5'in Analizleri:

	N	%
Kararsızım	33	12,8
Katılıyorum	155	60,1
Tamamen katılıyorum	70	27,1
Toplam	258	100,0

“Örgütsel ve kişisel öğrenmeyi teşvik ediyorum.” maddesini, ankete katılanların % 12,8'i kararsızım, % 60,1'i katılıyorum, % 27,1'i tamamen katılıyorum şeklinde yanıtlamıştır.

Okul ortamı, yönetici ve öğretmenler için öğrettikleri kadar öğrendikleri bir ortam olmalıdır. Her bir öğretmen ve yönetici kendi gelişimi kadar, okuldaki diğer öğretmenlerin gelişimine de katkıda bulunmak, okulun genel başarısından sorumlu olduğuna inanmak durumundadır. Öğretim bir ekip işidir, verimlilik ancak ekip çalışmasıyla sağlanır. Yönetici ve öğretmenler örgütsel ve kişisel öğrenmeyi ne kadar çok teşvik ederlerse performansları da o kadar yüksek olacaktır. Eğitim ve öğrenmenin sürekliliğinden söz edilmesinin nedeni, bilgi birikiminin sürekli artması, yeni yöntem ve tekniklerin

gündeme gelmesi ve bunların daha nitelikli insan gücünü gerekli kılmasıdır. Tablo 4.7.' dan da anlaşılacağı gibi, öğretmen ve yöneticilerin çoğunluğu örgütsel ve kişisel gelişmelere teşvik etmeye açık oldukları görüşünü öne sürmüştür.

Tablo 4.8. Anket sorusu 6'nın Analizleri:

	N	%
Katılmıyorum	28	10,9
Kararsızım	54	20,9
Katılıyorum	140	54,3
Tamamen katılıyorum	36	14,0
Toplam	258	100,0

“Stratejik planlama sürecimiz olumlu yönde ve etkindir.” maddesini, ankete katılanların % 10,9'u katılmıyorum, % 20,9'u kararsızım, % 54,3'ü katılıyorum, % 14,0'ü tamamen katılıyorum şeklinde yanıtlamıştır.

Yönetici ve öğretmenlerin performanslarının yüksek olması okuldaki stratejik planlama sürecinin olumlu yönde ve etkili olmasına bağlıdır. Stratejik planlama, kurum ve kuruluşların mevcut durum, misyon, temel ilkeler ve değerlerinden hareketle geleceğe ilişkin bir vizyon oluşturarak, bu vizyona ulaşabilmek için uygun hedef ve stratejiler belirlemek, tüm bunları süreçler bazında inceleyebilmek üzere ölçülebilir kriterler belirleyerek, performansları izleme ve sonuçlarını değerlendirme süreci olarak ifade edilebilir. Böylece kişiler vizyon ve misyona ulaşmak için süreç içinde performanslarını en iyi şekilde ortaya koyacaktır. Öğretmen ve yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun bu anket maddesine katıldıkları görüşü ortaya çıkmıştır.

Tablo 4.9. Anket sorusu 7'nin Analizleri:

	N	%
Katılmıyorum	22	8,5
Kararsızım	72	27,9
Katılıyorum	137	53,1
Tamamen katılıyorum	27	10,5
Toplam	258	100,0

“Gelişmeleri izlemek için anahtar faktörleri belirliyoruz.” maddesini, ankete katılanların % 8,5'i katılmıyorum, % 27,9'u kararsızım, % 53,1'i katılıyorum, % 10,5'i tamamen katılıyorum şeklinde yanıtlamıştır.

Yönetici ve öğretmenlerin gelişmeleri izlemek için anahtar faktörleri belirlemeleri performanslarını artıracaktır. Öğretmen ve yöneticiler gelişmeleri izlemek için anahtar faktörler belirlediğini, bir kısmı ise bu konu ile ilgili karasız olduğunu görüşünü öne sürmüştür.

Tablo 4.10. Anket sorusu 8'in Analizleri:

	N	%
Katılmıyorum	32	12,4
Kararsızım	73	28,3
Katılıyorum	120	46,5
Tamamen katılıyorum	33	12,8
Toplam	258	100,0

“Anahtar performans ölçütleri için ileriye dönük planlamalar yapıyoruz.” maddesini, ankete katılanların % 12,4'ü katılmıyorum, % 28,3'ü kararsızım, % 46,5'i katılıyorum, % 12,8'i tamamen katılıyorum şeklinde yanıtlamıştır.

Yönetici ve öğretmenlerin performanslarının yüksek olması anahtar performans ölçütleri için ileriye dönük planlamalar yapılmasına bağlıdır. Anahtar performans ölçütlerinin ileriye dönük olması yönetici ve öğretmenlerin zaman içinde kendilerinden beklenenleri bilmelerini ve bu yönde ilerlemelerini sağlamaktadır. Öğretmen ve yöneticilerin çoğunluğu anahtar performans ölçütleri için planlamalar yaptığını ve bir kısım ise bu konuda kararsız olduğu görüşünü öne sürmüştür.

Tablo 4.11. Anket sorusu 9'un Analizleri:

	N	%
Katılmıyorum	46	17,8
Kararsızım	84	32,6
Katılıyorum	96	37,2
Tamamen katılıyorum	32	12,4
Toplam	258	100,0

“Anahtar hedeflere ulaşmak için yapılan çalışmalar istenen yeterlilik düzeyindedir.” maddesini, ankete katılanların % 17,8'i katılmıyorum, % 32,6'sı kararsızım, % 37,2'si katılıyorum, % 12,4'ü tamamen katılıyorum şeklinde yanıtlamıştır.

Yönetici ve öğretmenlerin performanslarının yüksek olması anahtar hedeflere ulaşmak için yapılan çalışmaların istenilen yeterlilik düzeyinde olmasıyla yakından ilişkilidir. İstenilen performans düzeyine ulaşılabilmesi için yeterli düzeyde çalışmaların yapılması gerekir. Yukarıdan da anlaşılabacağı gibi öğretmen ve yöneticilerin anahtar hedeflere ulaşmak için yapılan çalışmaların istenilen yeterlilik düzeyinde olup olmadığına dair çelişkileri olduğu söylenebilir.

Tablo 4.12. Anket sorusu 10'un Analizleri:

	N	%
Hiç katılmıyorum	4	1,6
Katılmıyorum	28	10,9
Kararsızım	62	24,0
Katılıyorum	129	50,0
Tamamen katılıyorum	35	13,6
Toplam	258	100,0

“Kaynakların kullanımını yeterince kontrol edebiliyoruz.” maddesini, ankete katılanların % 1,6'sı hiç katılmıyorum, % 10,9'u katılmıyorum, % 24,0'ü kararsızım, % 50,0'si katılıyorum, % 13,6'sı tamamen katılıyorum şeklinde yanıtlamıştır.

Yönetici ve öğretmenlerin kaynakları etkili bir şekilde kullanması performanslarının yüksek olmasını sağlayacaktır. Yönetici ve öğretmenlerin amaçlarına başarılı bir şekilde ulaşabilmesi için sahip olduğu ve yararlanabileceği kaynakları en iyi şekilde kullanmaları gerekir.

Bu nedenle okulda kaynakların kullanımı iyice kontrol edilmelidir. Yukarıdan da anlaşılaçağı gibi kaynak kullanımını kontrol edebilme konusunda yeterli olduklarına dair öğretmen ve yöneticilerin çoğunluğu katıldığını belirtirken, bir kısmı bu konu ile ilgili kararsız olduğu görüşünü belirtmiştir.

Tablo 4.13. Anket sorusu 11'in Analizleri:

	N	%
Hiç katılmıyorum	10	3,9
Katılmıyorum	34	13,2
Kararsızım	54	20,9
Katılıyorum	125	48,4
Tamamen katılıyorum	35	13,6
Toplam	258	100,0

“Gelişen iş ihtiyaçlarına uyum sağlamak için çalışma ve işleri planlayarak yönetiyoruz.” maddesini, ankete katılanların % 3,9'u hiç katılmıyorum, % 13,2'si katılmıyorum, % 20,9'u kararsızım, % 48,4'ü katılıyorum, % 13,6'sı tamamen katılıyorum şeklinde yanıtlamıştır.

Yönetici ve öğretmenlerin performanslarının yüksek olması gelişen iş ihtiyaçlarına uyum sağlamak için çalışma ve işleri planlayarak yönetmesine bağlıdır. Çalışma ve işleri planlamak istenilen hedeflere daha kolay ulaşabilmeyi sağlar. Yukarıdan da anlaşılacağı gibi, öğretmen ve yöneticiler anket maddesi 11'e kararsız ve katılıyor arasında bir cevap vermiştir

Tablo 4.14. Anket sorusu 12'nin Analizleri:

	N	%
Hiç katılmıyorum	12	4,7
Katılmıyorum	50	19,4
Kararsızım	55	21,3
Katılıyorum	112	43,4
Tamamen katılıyorum	29	11,2
Toplam	258	100,0

“Çalışanların motivasyonlarını ve potansiyellerini en üst düzeyde kullanabilmek için yaptığımız çalışmalar yeterlidir.” maddesini, ankete katılanların % 4,7’si hiç katılmıyorum, % 19,4’ü katılmıyorum, % 21,3’ü kararsızım, % 43,4’ü katılıyorum, % 11,2’si tamamen katılıyorum şeklinde yanıtlamıştır.

Yönetici ve öğretmenlerin motivasyonlarını ve potansiyellerini en üst düzeyde kullanabilmek için yeterli düzeyde çalışmalar yapmak performanslarını artıracaktır. Kişilerin motivasyonlarını ve potansiyellerini en üst düzeyde kullanmayı sağlayacak çalışmalar kaliteyi, verimliliği ve etkinliği arttırmaktadır. Öğretmen ve yöneticilerin, motivasyon yükseltme yönünde yapılan çalışmaların yeterli olduğuna dair büyük bir çoğunluğu katıldığını, ve bir kısmı ise bu konuda kararsız olduğu görüşünü öne sürmüştür.

Tablo 4.15. Anket sorusu 13’ün Analizleri:

	N	%
Hiç katılmıyorum	15	5,8
Katılmıyorum	40	15,5
Kararsızım	57	22,1
Katılıyorum	113	43,8
Tamamen katılıyorum	33	12,8
Toplam	258	100,0

“Okullar arasında iletişim, işbirliği ve bilgi paylaşımı yeterince sağlayabiliyoruz.” maddesini, ankete katılanların % 5,8’i hiç katılmıyorum, % 15,5’i katılmıyorum, % 22,1’i kararsızım, % 43,8’i katılıyorum, % 12,8’i tamamen katılıyorum şeklinde yanıtlamıştır.

Okullar arasında iletişim, işbirliği ve bilgi paylaşımının yeterince sağlanması yönetici ve öğretmenlerin performanslarını artırmaktadır. Yönetici ve öğretmenlerin diğer okullarla işbirliği, iletişim ve bilgi paylaşımında olması kendi eksikliklerini daha iyi görmelerine, motive olmalarına ve kendilerini bu yönde geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Ayrıca diğer okullar rakip olarak düşünülürse rakiplerin gücünü daha yakından takip etmeyi sağlayacaktır. Öğretmen ve yöneticiler okullar arasında iletişim, işbirliği ve bilgi paylaşımı yeterince sağlayabilme konusunda yeterli olduğu görüşünü ortaya koymuştur.

Tablo 4.16. Anket sorusu 14'ün Analizleri:

	N	%
Katılmıyorum	28	10,9
Kararsızım	38	14,7
Katılıyorum	149	57,8
Tamamen katılıyorum	43	16,7
Toplam	258	100,0

“Öğretim tasarımı ve öğretim sürecinde değişen öğrenci ve toplum ihtiyaçlarını dikkate alıyoruz.” maddesini, ankete katılanların % 10,9'u katılmıyorum, % 14,7'si kararsızım, % 57,8'i katılıyorum, % 16,7'si tamamen katılıyorum şeklinde yanıtlamıştır.

Yönetici ve öğretmenlerin değişen öğrenci ve toplumun beklentilerine uygun öğretim tasarlaması performanslarını yükseltecektir. Öğretim tasarımı geliştirilirken sürekli değişen toplum ihtiyaçları dikkate alınmalı ve öğrenciler bu yönde yetiştirilmelidir. Böylece topluma istenilen nitelikte ürün sunduğu için yönetici ve öğretmenlerin performansları, müşteri olan toplumun gözünde yüksek olacaktır. Ayrıca eğitimin çıktısı olan insan ögesinin toplumun geleceğinin bir görüntüsü olma özelliği, önemini artırmakta ve sürekli

kalitesinin artırılması hedefini de ön plana çıkarmaktadır. Öğretmen ve yöneticilerin, Öğretim tasarımı ve öğretim sürecinde değişen öğrenci ve toplum ihtiyaçlarını dikkate alındığına dair büyük bir çoğunluğu katıldığını, ve bir kısmı ise bu konuda kararsız olduğu görüşünü öne sürmüştür.

Tablo 4.17. Anket sorusu 15'in Analizleri:

	<i>N</i>	%
Katılmıyorum	63	24,4
Kararsızım	87	33,7
Katılıyorum	87	33,7
Tamamen katılıyorum	21	8,1
Toplam	258	100,0

“Yeni teknolojiyi yeterli düzeyde kullanıyoruz.” maddesini, ankete katılanların % 24,4'ü katılmıyorum, % 33,7'si kararsızım, % 33,7'si katılıyorum, % 8,1'i tamamen katılıyorum şeklinde yanıtlamıştır.

Yönetici ve öğretmenlerin performanslarının yüksek olması yeni teknolojiyi yeterli düzeyde etkili bir şekilde kullanmalarına bağlıdır. Dünya'da yaşanan hızlı değişimin, rekabet gücünü belirleyen en önemli etken olması, teknolojiyi üretebilen, yaratıcı insan yetiştiren ve yeni teknolojilerin hızla üretime uygulanmasını sağlayan nitelikli insanların eğitime önem veren kurumlara duyulan gereksinimi de arttırmıştır. Böylece yeni teknolojiyi kullanan yönetici ve öğretmenler istenilen nitelikte insanların yetişmesini olanak sağlayacaktır. Ayrıca yeni teknoloji öğrencilerin ilgisini, dikkatini çektiği için motive olmalarını sağlayacak ve performanslarını artıracaktır. Öğretmen ve yöneticilerin yeni teknolojiyi kullanma konusunda yeterli düzeyde olup olmama konusunda kararsız bir tutum içerisinde oldukları görüşüne varılabilir.

Tablo 4.18. Anket sorusu 16'nın Analizleri:

	<i>N</i>	%
Hiç katılmıyorum	30	11,6
Katılmıyorum	61	23,6
Kararsızım	84	32,6
Katılıyorum	70	27,1
Tamamen katılıyorum	13	5,0
Toplam	258	100,0

“Öğretim süreçlerinde önceki projelerden ve diğer okullardan ve teknoloji transferi için veri bankası oluşturma işinde başarılarımız yeterli düzeydedir.” maddesini, ankete katılanların %11,6'sı hiç katılmıyorum, % 23,6'sı katılmıyorum, % 32,6'sı kararsızım, % 27,1'i katılıyorum, % 5,0'i tamamen katılıyorum şeklinde yanıtlamıştır.

Yönetici ve öğretmenlerin öğretim süreçlerinde önceki projelerden ve diğer okullardan ve teknoloji transferi için veri bankası oluşturma işinde başarılı olmaları performanslarının artmasına neden olacaktır. Böylesine bir çalışma yönetici ve öğretmenlerin istedikleri bilgilere, verilere, projelere daha kolay ulaşmalarını, bu bilgilerle kendilerini geliştirmelerini ve bu bilgileri etkili bir şekilde kullanmalarını sağlayacaktır.

Böylece daha verimli ve nitelikli öğrencilerin yetiştirilmesine neden olacaktırlar. Öğretmen ve yöneticiler anket maddesi 16 için kararsız oldukları görüşünü ortaya koymuşlardır.

Tablo 4.19. Anket sorusu 17'nin Analizleri:

	N	%
Hiç katılmıyorum	4	1,6
Katılmıyorum	43	16,7
Kararsızım	73	28,3
Katılıyorum	104	40,3
Tamamen katılıyorum	34	13,2
Toplam	258	100,0

“Öğretim sürecimiz performans gereksinimlerini karşılamaya uygundur.” maddesini, ankete katılanların % 1,6'sı hiç katılmıyorum, % 16,7'si katılmıyorum, % 28,3'ü kararsızım, % 40,3'ü katılıyorum, % 13,2'si tamamen katılıyorum şeklinde yanıtlamıştır.

Öğretim süreci performans gereksinimlerini karşılamaya uygun değilse öğretmen ve yöneticilerin performansları düşük olacaktır. Öğretim süreci yönetici ve öğretmenlerin performans gereksinimlerini karşılamaya ve geliştirmeye uygun olmalıdır. Böylece kişiler performanslarının en iyisini uygulayacaktır Tablo 4.19. 'da da belirtildiği gibi, öğretmen ve yöneticiler öğretim sürecinin performans gereksinimlerini karşılamaya uygun olduğu görüşündedir sonucuna varılabilir.

Tablo 4.20. Anket sorusu 18'in Analizleri:

	N	%
Hiç katılmıyorum	10	3,9
Katılmıyorum	35	13,6
Kararsızım	68	26,4
Katılıyorum	114	44,2
Tamamen katılıyorum	31	12,0
Toplam	258	100,0

“Eğitim programlarımız yeterince günceldir.” maddesini, ankete katılanların % 3,9'u hiç katılmıyorum, % 13,6'sı katılmıyorum, % 26,4'ü kararsızım, %44,2'si katılıyorum, % 12,0'si tamamen katılıyorum şeklinde yanıtlamıştır.

Eğitim programlarının yeterince güncel olması yönetici ve öğretmenlerin performanslarını etkilemektedir. Güncel olan eğitim programlarını yönetici ve öğretmenler daha rahat ve inanarak takip edeceklerinden yüksek performansla uygulayacaklardır. Ayrıca güncel eğitim programları öğrencilerin daha çok ilgisini ve dikkatini çekmekte ve performanslarını artırmaktadır. Tablo 4.20. 'daki sonuçlardan öğretmen ve yöneticilerin eğitim programlarının güncelliği konusunda net bir görüşe sahip olmadıkları söylenebilir.

Tablo 4.21. Anket sorusu 19'un Analizleri:

	<i>N</i>	%
Hiç katılmıyorum	31	12,0
Katılmıyorum	67	26,0
Kararsızım	60	23,3
Katılıyorum	74	28,7
Tamamen katılıyorum	26	10,1
Toplam	258	100,0

“Okulumuzda sağlık, güvenlik ve ergonomik faktörler yeterince sağlanmıştır.” maddesini, ankete katılanların % 12,0'si hiç katılmıyorum, % 26,0'sı katılmıyorum, % 23,3'ü kararsızım, % 28,7'si katılıyorum, % 10,1'i tamamen katılıyorum şeklinde yanıtlamıştır.

Okullardaki sağlık, güvenlik ve ergonomik faktörlerin yeterince sağlanması öğrenciler, yöneticiler ve öğretmenler açısından büyük önem taşımaktadır. Rahat, güvenli ve sağlıklı ortamlar kişilerin iç huzurunu sağladığı için performansını artırmaktadır. Yukarıda çıkan sonuçlardan öğretmen ve yöneticilerin okullarındaki güvenliğin ve ergonomik faktörlerin yeterliliğinin tam olmadığı görüşünde oldukları sonucuna varılabilir

Tablo 4.22 Anket sorusu 20'nin Analizleri:

	<i>N</i>	%
Hiç katılmıyorum	12	4,7
Katılmıyorum	49	19,0
Kararsızım	51	19,8
Katılıyorum	111	43,0
Tamamen katılıyorum	35	13,6
Toplam	258	100,0

“Çalışma ortamımız işgücünün verimli kullanımı için uygundur.” maddesini, ankete katılanların % 4,7'si hiç katılmıyorum, % 19,0'u katılmıyorum, % 19,8'i kararsızım, % 43,0'ü katılıyorum, % 13,6'sı tamamen katılıyorum şeklinde yanıtlamıştır.

Yönetici ve öğretmenlerin çalışma ortamları çok önemlidir. Çalışma ortamı kişilerin performanslarını verimli kullanmalarını engellerse kişilerde performans düşüklüğüne neden olacaktır. Bu nedenle yönetici ve öğretmenlerin çalışma ortamları işgücünü verimli kullanmalarına ve kendilerini geliştirmelerine uygun olmalıdır. Çıkan sonuçlardan öğretmen ve yöneticilerin çalışma ortamlarının işgüçlerini verimli kullanımlarına olanak sağladığı görüşüne varılabilir.

Tablo 4.23. Anket sorusu 21'in Analizleri:

	<i>N</i>	%
Hiç katılmıyorum	14	5,4
Katılmıyorum	52	20,2
Kararsızım	73	28,3
Katılıyorum	95	36,8
Tamamen katılıyorum	24	9,3
Toplam	258	100,0

“Performans ölçüm sisteminiz yeterince etkindir.” maddesini, ankete katılanların % 5,4'ü hiç katılmıyorum, % 20,2'si katılmıyorum, % 28,3'ü kararsızım, % 36,8'i katılıyorum, % 9,3'ü tamamen katılıyorum şeklinde yanıtlamıştır.

Etkili performans ölçüm sistemlerinin önemi bir taraftan örgütün misyonu ve amaçları doğrultusunda hedeflerini belirlemesi ve bu hedeflerin çalışanların katkılarıyla gerçekleşmesinin sağlanması, diğer taraftan da hedeflere ulaşırken çalışanların katılımlarının adil, sistemli ve ölçülebilir bir yöntemle değerlendirilmesi ve motive edici bir çalışma ortamı oluşturarak kişisel gelişimin desteklenmesidir buna bağlı olarak okullarda performans ölçüm sisteminin yeterli olması yönetici ve öğretmenlerin performanslarını artıracaktır.

Tablo 4.23.'dan da anlaşılacağı gibi öğretmen ve yöneticiler performans ölçüm sisteminin etkinliği bakımından net bir görüşe sahip değildirler yorumu yapılabilir.

Tablo 4.24. Anket sorusu 22'nin Analizleri:

	N	%
Hiç katılmıyorum	18	7,0
Katılmıyorum	55	21,3
Kararsızım	81	31,4
Katılıyorum	93	36,0
Tamamen katılıyorum	11	4,3
Toplam	258	100,0

“Analiz sonuçları karar vermede yeterince kullanılıyor.” maddesini, ankete katılanların % 7,0'si hiç katılmıyorum, % 21,3'ü katılmıyorum, % 31,4'ü kararsızım, % 36,0'sı katılıyorum, % 4,3'ü tamamen katılıyorum şeklinde yanıtlamıştır.

Herhangi bir konuda analiz sonuçlarının karar vermede kullanılması analiz sonuçlarının gerçekten önemsendiğini ve uygulamaya dönüştürüldüğünü göstermektedir. Bu durum öğretmen ve yöneticilerin analizleri önemsemelerine ve bu doğrultuda kendi performanslarını yüksek tutmalarına neden olacaktır. Öğretmen ve yöneticiler analiz sonuçlarının karar vermede yeterince kullanıldığı konusunda net bir görüş belirtmemiştir.

Tablo 4.25. Anket sorusu 23'ün Analizleri:

	N	%
Hiç katılmıyorum	16	6,2
Katılmıyorum	55	21,3
Kararsızım	78	30,2
Katılıyorum	96	37,2
Tamamen katılıyorum	13	5,0
Toplam	258	100,0

“Analizler günlük işlemlere yeterince destek sağlıyor.” maddesini, ankete katılanların % 6,2’si hiç katılmıyorum, % 21,3’ü katılmıyorum, % 30,2’si kararsızım, % 37,2’si katılıyorum, % 5,0’i tamamen katılıyorum şeklinde yanıtlamıştır.

Analizlerin günlük işlemlere destek olması analizlerin doğru, sağlıklı ve geçerli yapıldığını göstermektedir. Bu durum öğretmen ve yöneticilerin yapılan analizlere güvenmesine, bu doğrultuda kendilerini geliştirmelerine ve performanslarını yükseltmelerine neden olacaktır. Öğretmen ve yöneticilerin bu konu ile ilgili ne olumlu ne de olumsuz bir görüşe sahiptir sonucuna varılabilir.

Tablo 4.26. Anket sorusu 24’ün Analizleri:

	N	%
Katılmıyorum	26	10,1
Kararsızım	56	21,7
Katılıyorum	147	57,0
Tamamen katılıyorum	29	11,2
Toplam	258	100,0

“Öğrencilerin isteklerini etkileyen ana faktörleri uygun bir şekilde tespit edebiliyoruz.” maddesini, ankete katılanların % 10,1’i katılmıyorum, % 21,7’si kararsızım, % 57,0’si katılıyorum, % 11,2’si tamamen katılıyorum şeklinde yanıtlamıştır.

Öğrencilerin isteklerini etkileyen ana faktörleri belirlemek ve olumsuzlukları ortadan kaldırmak öğrencileri daha fazla motive ederek derse aktif katılımlarını sağlayacaktır. Çocuğun şevkle derse katılması ise yönetici ve öğretmenlerin motivasyonunu artırıp en üst düzeyde performanslarını sergilemesine neden olacaktır. Çıkan sonuçlardan öğretmen ve yöneticilerin öğrenci isteklerini etkileyen ana faktörleri uygun bir şekilde tespit ettikleri görüşünü öne sürmüştür.

Tablo 4.27. Anket sorusu 25'in Analizleri:

	<i>N</i>	%
Katılmıyorum	27	10,5
Kararsızım	63	24,4
Katılıyorum	130	50,4
Tamamen katılıyorum	38	14,7
Toplam	258	100,0

“Öğrencilerle ilişkileri ve tüm okul çalışanlarının buna katkısını sağlıklı bir şekilde yürütebiliyoruz.” maddesini, ankete katılanların % 10,5'i katılmıyorum, % 24,4'ü kararsızım, % 50,4'ü katılıyorum, % 14,7'si tamamen katılıyorum şeklinde yanıtlamıştır.

Öğrencilerle ilişkileri ve tüm okul çalışanlarının buna katkısını sağlıklı bir şekilde yürütmek olumlu okul atmosferi oluşacağı için kişiler severek çalışacak ve performansları artacaktır. Ayrıca öğrencilerin okulu sevmesi ve derslerinde başarılı olması okulun yönetimi ve burada görevli gerek öğretmen gerekse çalışana bağlıdır. Öğretmen ve yöneticiler tüm okul çalışanlarının katkısı ile öğrencilerle ilişkilerini sağlıklı bir şekilde yürütebilmektedir görüşünü öne sürmüştür.

Tablo 4.28. Anket sorusu 26'nın Analizleri:

	<i>N</i>	%
Hiç katılmıyorum	1	,4
Katılmıyorum	21	8,1
Kararsızım	37	14,3
Katılıyorum	158	61,2
Tamamen katılıyorum	41	15,9
Toplam	258	100,0

“Öğrencilerin etkinliklere tepkisini değerlendiriyoruz.” maddesini, ankete katılanların % 0,4’ü hiç katılmıyorum, % 8,1’i katılmıyorum, % 14,3’ü kararsızım, % 61,2’si katılıyorum, % 15,9’u tamamen katılıyorum şeklinde yanıtlamıştır.

Öğrencilerin yapılan etkinliklere tepkisi değerlendirilmeli ve bu tepkiler doğrultusunda öğretmenler ve yöneticiler farklı etkinlikler düzenlemelidir. Böylece öğrencilerin etkinliklerdeki başarıları artmış olur. Buna bağlı olarak da öğretmen ve yöneticilerin bu konudaki performansları artar. Bu nedenle öğrencilerin etkinliklere tepkisi değerlendirilerek farklı etkinliklere yer verilmesi gerekliliği vurgulanabilir. Çıkan sonuçlardan öğretmen ve yöneticiler öğrencilerin etkinliklere tepkisini değerlendirdikleri görüşünü öne sürmüştür.

Tablo 4.29. Anket sorusu 27’nin Analizleri:

	<i>N</i>	%
Katılmıyorum	24	9,3
Kararsızım	43	16,7
Katılıyorum	144	55,8
Tamamen katılıyorum	47	18,2
Toplam	258	100,0

“Okul aile birlikleri ve okul çevresi örgütleri ile ilişkilerimiz olumludur.” maddesini, ankete katılanların % 9,3’ü katılmıyorum, % 16,7’si kararsızım, % 55,8’i katılıyorum, % 18,2’si tamamen katılıyorum şeklinde yanıtlamıştır.

Okul aile birlikleri ve okul çevresi örgütlerin , okulun bakım ve onarımını sağlamak , yardıma muhtaç öğrencilere yardımda bulunmak, okul eksikliklerinin ve giderlerinin karşılanmasına yardımda bulunmak vs. okulun her türlü gereksinimlerinin karşılanması konusunda okul yönetimine katkısı

yadsınamayacak kadar çoktur. Bu nedenle okullar okul aile birlikleri ve okul çevresi örgütlerle iletişim kurmalı, iş birliği yapmalı, koordinasyon sağlamalıdır. Böylece yönetici ,öğretmen ve öğrencilerin yüksek performansa sahip olmaları için ortaklaşa önlemler alınmış olacaktır. Ankete cevap veren öğretmen ve yöneticilerin çoğunluğu da bu konuya katıldıklarını belirtmiştir.

Tablo 4.30. Anket sorusu 28'in Analizleri:

	N	%
Hiç katılmıyorum	1	,4
Katılmıyorum	29	11,2
Kararsızım	55	21,3
Katılıyorum	127	49,2
Tamamen katılıyorum	46	17,8
Toplam	258	100,0

"Okul aile birlikleri ve okul çevresi örgütleri okul ihtiyaçlarımızın karşılanmasına yeterli katkıyı koyuyor." maddesini, ankete katılanların % 0,4'ü hiç katılmıyorum, %11,2'si katılmıyorum, % 21,3'ü kararsızım, % 49,2'si katılıyorum, % 17,8'i tamamen katılıyorum şeklinde yanıtlamıştır.

Devlet kaynaklarından eğitime ayrılan reel payın her geçen gün azaldığı; buna karşın eğitime gereksinim duyan çağ nüfusunun hızla arttığı ülkemizde, ailelerin ve okul çevresi örgütlerin okulların işlevini yerine getirebilmesi için sağlayacakları ekonomik, toplumsal, kültürel destek ve katkıları büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda okul aile birlikleri okulların ayakta kalmasına yardımcı olan, okullara büyük destekler veren birliklerdir. Okullarda birçok eksiklik okul aile birlikleri ve diğer örgütler tarafından karşılanmakta ve okulla ilgili düzenlenen etkinliklerde okul aile birlikleri etkin rol oynamaktadır. Eksiksiz bir okul öğretmen ve yöneticilerin performanslarını artırmaktadır. Ankete cevap veren öğretmen ve yöneticilerin çoğunluğu da bu konu ile ilgili aynı görüşte olduğu görüşünü belirtmiştir.

Tablo 4.31. Anket sorusu 29'un Analizleri:

	N	%
Katılmıyorum	17	6,6
Kararsızım	55	21,3
Katılıyorum	119	46,1
Tamamen katılıyorum	67	26,0
Toplam	258	100,0

"Okul çalışanları bu okulda bulunmaktan dolayı memnundur." maddesini, ankete katılanların % 6,6'sı katılmıyorum, % 21,3'ü kararsızım, % 46,1'i katılıyorum, % 26,0'sı tamamen katılıyorum şeklinde yanıtlamıştır.

İnsanlar eğer çalıştıkları kurumlardan memnun olmazlarsa yeterli derecede verimli olamazlar ve performanslarında düşüş görülebilir. Okullarda da aynı durumdadır. Okullarda çalışanlar çalıştıkları okullarda bulunmaktan memnun olurlarsa performansları olumlu yönde artacaktır. Tablo 4.31.'den de anlaşılacağı gibi, öğretmen ve yöneticiler çalıştıkları okullardan memnun oldukları görüşünü belirtmişlerdir.

Tablo 4.32. Anket sorusu 30'un Analizleri:

	N	%
Katılmıyorum	15	5,8
Kararsızım	55	21,3
Katılıyorum	135	52,3
Tamamen katılıyorum	53	20,5
Toplam	258	100,0

Tablo 4.32. “Okulun hedefleri okul çalışanları tarafından bilinmekte ve benimsenmektedir.” maddesini, ankete katılanların % 5,8'i katılmıyorum, % 21,3'ü kararsızım, % 52,3'ü katılıyorum, , % 20,5'i tamamen katılıyorum şeklinde yanıtlamıştır.

Eğer okulun hedefleri okul çalışanları tarafından bilinirse ve benimsenirse, çalışanların performansları da olumlu yönde artar. Hedefin bilinmesi kişilerin o yolda yürümesine ve kendini geliştirmesine neden olmaktadır. Elde edilen verilere göre ankete katılanların çoğunluğunun okul hedeflerini bilmekte ve benimsemektedir görüşünü öne sürmüştür. Bu sonuç performans değerlendirme ile bağlantılı olarak olumlu bir sonuçtur.

Tablo 4.33. Anket sorusu 31'in Analizleri:

	N	%
Katılmıyorum	15	5,8
Kararsızım	25	9,7
Katılıyorum	138	53,5
Tamamen katılıyorum	80	31,0
Toplam	258	100,0

“Öğrenciler arasındaki imajımız olumludur.” maddesini, ankete katılanların % 5,8'i katılmıyorum, % 9,7'si kararsızım, % 53,5'i katılıyorum, % 31,0'i tamamen katılıyorum şeklinde yanıtlamıştır.

Öğrenciler arasında yönetici ve öğretmenlerin imajının olumlu olması, öğrencilerin onlara daha içten inanmasını ve güvenmesini sağlamaktadır. Böylece motivasyonları artmakta ve daha başarılı olmaktadırlar. Çıkan sonuçlardan öğretmen ve yöneticilerin öğrenciler üzerinde olumlu imaj bıraktığı görüşünü öne sürmüştür.

Tablo 4.34. Anket sorusu 32'nin Analizleri:

	<i>N</i>	%
Katılmıyorum	13	5,0
Kararsızım	54	20,9
Katılıyorum	140	54,3
Tamamen katılıyorum	51	19,8
Toplam	258	100,0

“Öğrencilerin aldıkları eğitime karşı memnuniyetleri sürekli olarak artmaktadır.” maddesini, ankete katılanların % 5,0'i katılmıyorum, % 20,9'u kararsızım, % 54,3'ü katılıyorum, % 19,8'i tamamen katılıyorum şeklinde yanıtlamıştır.

Öğrencilerin aldıkları eğitime karşı memnuniyetleri öğretmen ve yönetici performanslarının yüksek olduğunun bir göstergesidir. Bu durumun sürekli olarak artması ise yönetici ve öğretmen performanslarının sürekli olarak arttığını göstermektedir. Anketi yanıtlayan öğretmen ve müdürler de öğrencilerin aldıkları eğitime karşı memnuniyetlerinin sürekli olarak arttığı yönde olumlu görüş ortaya koymuştur.

Tablo 4.35. Anket sorusu 33'ün Analizleri:

	<i>N</i>	%
Kararsızım	41	15,9
Katılıyorum	151	58,5
Tamamen katılıyorum	66	25,6
Toplam	258	100,0

“Öğrencilerimiz okullarına bağlıdırlar.” maddesini, ankete katılanların % 15,9'u kararsızım, % 58,5'i katılıyorum, % 25,6'sı tamamen katılıyorum şeklinde yanıtlamıştır.

Öğrencilerin okullarına bağlılığı öğretmenlerin göstereceği performansla ilişkilidir. İyi performans gösteren yönetici ve öğretmenler öğrencilerinin beklentilerini karşılayacağından okullarına bağlı olmalarını sağlayacaklardır. Ayrıca Öğrencilerin okula bağlı olmaları başarılarını da artıracaktır. Ankete katılanların bu konuda olumlu görüş içerisinde olduğu söylenebilir. Bu sonuçtan da öğretmenlerin yüksek performans gösterdiği görüşünü öne sürmüştür.

Tablo 4.36. Anket sorusu 34'ün Analizleri:

	<i>N</i>	%
Katılmıyorum	14	5,4
Kararsızım	51	19,8
Katılıyorum	138	53,5
Tamamen katılıyorum	55	21,3
Toplam	258	100,0

“Öğrencilerimizin taleplerini karşılama düzeyimiz yeterlidir.” maddesini, ankete katılanların % 5,4'ü katılmıyorum, % 19,8'i kararsızım, % 53,5'i katılıyorum, % 21,3'ü tamamen katılıyorum şeklinde yanıtlamıştır.

Öğrenci taleplerinin karşılanması öğrencilerin motivasyon ve performanslarını artırmakta ve daha başarılı olmalarını sağlamaktadır. Okulun amaçlarından biri de öğrenci başarısını artırmaktır. Bu durumda öğrenci taleplerini karşılayan yönetici ve öğretmenlerin performanslarının yüksek olduğu söylenilebilir. Tablo 4.36.'dan da anlaşılabacağı gibi, öğretmen ve yöneticilerin öğrenci taleplerini karşılama düzeyleri yeterli olduğu görüşü ortaya çıkmıştır.

Tablo 4.37. Anket sorusu 35'in Analizleri:

	N	%
Kararsızım	45	17,4
Katılıyorum	143	55,4
Tamamen katılıyorum	70	27,1
Toplam	258	100,0

“Okulumuzun toplum tarafından algılanması ve imajı olumludur.”

maddesini, ankete katılanların % 17,4'ü kararsızım, % 55,4'ü katılıyorum, % 27,1'i tamamen katılıyorum şeklinde yanıtlamıştır.

Okulların toplum içerisinde önemi kaçınılmazdır. Okullar toplumların hedeflerini gerçekleştirmede yardımcı olan kurumlardır. Her okulun kendine ait bir imajı vardır. Toplum içerisinde iyi bir imajı olan okullar her zaman ilk sırada tercih edilen okullardır. Çıkan sonuçlarda belirtildiği gibi, anketi cevaplayan öğretmen ve yöneticiler okullarının toplum tarafından algılanması ve imajı olumlu yöndedir görüşünü öne sürmüştür.

Tablo 4.38. Anket sorusu 36'nın Analizleri:

	N	%
Katılmıyorum	20	7,8
Kararsızım	72	27,9
Katılıyorum	126	48,8
Tamamen katılıyorum	40	15,5
Toplam	258	100,0

“Okulumuzun toplumun ihtiyaçlarını ve beklentilerini tatmin derecesi yüksektir.” maddesini, ankete katılanların % 7,8'i katılmıyorum, % 27,9'u kararsızım, % 48,8'i katılıyorum, % 15,5'i tamamen katılıyorum şeklinde yanıtlamıştır.

Okullar, birçok kurumun ihtiyaç duyduğu ve önemseydiği bilgi, beceri ve değerleri üreten bir sistemdir. Okulun en önemli özelliklerinden biri ise girdiyi toplumdan alıp, belirli bir eğitim sürecinden sonra ürünü tekrar topluma vermesidir. Bu nedenle okulun toplumun ihtiyaçlarını ve beklentilerini tatmin derecesi çok önemlidir. Bunu başaran okul yöneticisi ve öğretmenlerinin müşteri olan toplumu memnun etmesi nedeniyle performanslarının yüksek olduğu söylenilebilir. Bu anket maddesinde öğretmen ve yöneticilerin net bir görüşü olmadığı sonucuna varılabilir

Tablo 4.39. Anket sorusu 37'nin Analizleri:

	N	%
Katılmıyorum	17	6,6
Kararsızım	41	15,9
Katılıyorum	143	55,4
Tamamen katılıyorum	57	22,1
Toplam	258	100,0

“Öğrencilerin ve ailelerinin okuldan ve almış oldukları eğitimden memnuniyet düzeyi yüksektir.” maddesini, ankete katılanların % 6,6'sı katılmıyorum, % 15,9'u kararsızım, % 55,4'ü katılıyorum, % 22,1'i tamamen katılıyorum şeklinde yanıtlamıştır.

Öğrenci ve ailenin okuldan memnuniyeti öğretmen ve yöneticinin performansı ile ilişkilidir. Öğrencilerin ve ailelerinin, okuldan ve almış oldukları eğitimden memnuniyet düzeylerinin yüksek olması yönetici ve öğretmenlerin performanslarının yüksek olduğunu göstermektedir. Tablo 4.39'dan da anlaşılabileceği gibi öğrencilerin ve ailelerinin okuldan ve almış oldukları eğitimden memnuniyet düzeyinin yüksek olduğu görüşünü öne sürmüştür.

Tablo 4.40. Anket sorusu 38'in Analizleri:

	<i>N</i>	%
Katılmıyorum	66	25,6
Kararsızım	67	26,0
Katılıyorum	96	37,2
Tamamen katılıyorum	29	11,2
Toplam	258	100,0

“Öğrencilerin ve ailelerinin okuldaki performans düzeyleri yeterlidir.” maddesini, ankete katılanların % 25,6'sı katılmıyorum, % 26,0'sı kararsızım, % 37,2'si katılıyorum, % 11,2'si tamamen katılıyorum şeklinde yanıtlamıştır.

Öğrenci ve ailelerin okuldaki performans düzeylerinin yeterli düzeyde olması bir gerekliliktir. Bu durum yönetici ve öğretmenlerin performanslarını etkilemektedir. Elde edilen verilere göre ankete katılanların çoğunluğunun bu noktada net bir görüş içerisinde olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.41. Anket sorusu 39'un Analizleri:

	<i>N</i>	%
Hiç katılmıyorum	24	9,3
Katılmıyorum	62	24,0
Kararsızım	61	23,6
Katılıyorum	94	36,4
Tamamen katılıyorum	17	6,6
Toplam	258	100,0

“Okul öğrencilerinin başarı ortalaması beklenenin üstündedir.” maddesini, ankete katılanların % 9,3'ü hiç katılmıyorum, % 24,0'ü

katılmıyorum, % 23,6'sı kararsızım, % 36,4'ü katılıyorum, % 6,6'sı tamamen katılıyorum şeklinde yanıtlamıştır.

Okul öğrencilerinin başarı ortalaması, okul yönetici ve öğretmenlerinin performans göstergelerinden biridir. Yüksek performanslı öğretmen ve yöneticiler okullarda istenilen düzeyde en etkili gelişimi sağlamakta ve bilgi toplumu için önemli olan kaliteli, verimli ve başarılı öğrenciler yetiştirmektedirler. Öğretmen ve yöneticiler okul öğrencilerinin başarı ortalamalarının beklenenin üstünde olup olmadığı konusunda net bir görüş belirtmemiştir.

Tablo 4.42. Anket sorusu 40'ın Analizleri:

	N	%
Hiç katılmıyorum	1	,4
Katılmıyorum	38	14,7
Kararsızım	72	27,9
Katılıyorum	105	40,7
Tamamen katılıyorum	42	16,3
Toplam	258	100,0

“Öğrencilerin okul dışı katıldıkları sınav ve yarışmalardaki (sportif, kültürel...) başarıları yüksektir.” maddesini, ankete katılanların % 0,4'ü hiç katılmıyorum, % 14,7'si katılmıyorum, % 27,9'u kararsızım, % 40,7'si katılıyorum, % 16,3'ü tamamen katılıyorum şeklinde yanıtlamıştır.

Öğrencilerin okul dışı katıldıkları sınav ve yarışmalardaki (sportif, kültürel...) başarılarının yüksek olması okul yönetici ve öğretmenlerinin performansına bağlıdır. Öğretmen ve yöneticiler düşük performans gösterirlerse bu durum öğrencilerin iyi motive olamamasına, verimliliklerinin düşmesine, başarısız olmalarına yani performansının düşmesine neden olacaktır.

Tablo 4.42. 'den de anlaşılabacağı gibi öğretmen ve yönetici görüşlerine göre öğrencilerin okul dışı katıldıkları sınav ve yarışmalardaki başarıları yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Tablo 4.43. Anket sorusu 41'in Analizleri:

	N	%
Hiç katılmıyorum	1	,4
Katılmıyorum	20	7,8
Kararsızım	56	21,7
Katılıyorum	136	52,7
Tamamen katılıyorum	45	17,4
Toplam	258	100,0

"Okulumuz, öğrenci ve ailelerinden tercih edilen okullardan biridir." maddesini, ankete katılanların % 0,4'ü hiç katılmıyorum, % 7,8'i katılmıyorum, % 21,7'si kararsızım, % 52,7'si katılıyorum, % 17,4'ü tamamen katılıyorum şeklinde yanıtlamıştır.

Günümüzde aileler çocuklarının daha kaliteli bir eğitim alması için okuldaki öğretmen ve yöneticilerin performanslarına bakarak okul tercihi yapmaktadırlar. Bu durum müşteri durumunda olan ailelerin en doğal hakkıdır. Bir okulun öğrenci ve aileler tarafından çok fazla tercih edilmesi yönetici ve öğretmenlerin performanslarının yüksek olmasına bağlıdır.

Ankete yanıt veren öğretmen ve yöneticiler görev yaptıkları okulların öğrenci ve aileler tarafından tercih edilen bir okul olduğu görüşündedirler sonucuna varılabilir.

Tablo 4.44. Anket sorusu 42'nin Analizleri:

	N	%
Katılmıyorum	37	14,3
Kararsızım	46	17,8
Katılıyorum	125	48,4
Tamamen katılıyorum	50	19,4
Toplam	258	100,0

“Okulumuzun yöneticileri uyguladıkları politikalarda tutarlı ve kararlıdır.” maddesini, ankete katılanların % 14,3'ü katılmıyorum, % 17,8'i kararsızım, % 48,4'ü katılıyorum, % 19,4'ü tamamen katılıyorum şeklinde yanıtlamıştır.

Yöneticilerin uyguladıkları politikalarda tutarlı ve kararlı olmaları gerekmektedir. Aksi bir durum ortaya çıktığında ise öğretmenlerin motivasyonu olumsuz yönde bozulabilir, okulun demokratik ortamına zarar verebilir ve öğretmenlerin yöneticiye inanmasını ve güvenmesini zorlaşabilir. Böyle bir ortamda okulda güvene dayalı iletişim ve demokratik davranışların sergilenmesi, kişilerin kendilerini geliştirmeleri ve performanslarını artırmaları zor olacaktır. Öğretmen ve yöneticilerin çoğunluğu okullarda yöneticilerin kararlı ve tutarlı olduğu görüşünde olduklarını belirtmişlerdir

Tablo 4.45. Anket sorusu 43'ün Analizleri:

	N	%
Hiç katılmıyorum	6	2,3
Katılmıyorum	32	12,4
Kararsızım	71	27,5
Katılıyorum	117	45,3
Tamamen katılıyorum	32	12,4
Toplam	258	100,0

“Okulumuzdaki başarısız öğrencilerin sayısı alınan önlemlerle azalmaktadır.” maddesini, ankete katılanların % 2,3’ü hiç katılmıyorum, % 12,4’ü katılmıyorum, % 27,5’i kararsızım, % 45,3’ü katılıyorum, % 12,4’ü tamamen katılıyorum şeklinde yanıtlamıştır.

Öğrencilerin performansları değerlendirildikten sonra çıkan sonuçlara bakılarak iyileştirme çalışmaları yapılmalıdır. İyi sonuçlar için süreçlerin iyileştirilmesi bir gerekliliktir. Bunun için okullarda herkesin katılımıyla gerekli önlemler alınmalıdır. Sürekli geliştirme ve iyileştirme, ortaklaşa olarak birlikte ekipler yoluyla sağlanır. Öğretmen ve yöneticiler çoğunluğu okullarında başarısız öğrencilerin sayısını alınan önlemlerle düşürdüklerini belirtirken, bir kısmı da bu konuda kararsız olduğu görüşünü belirtmiştir.

Tablo 4.46. Anket sorusu 44’ün Analizleri:

	N	%
Hiç katılmıyorum	56	21,7
Katılmıyorum	81	31,4
Kararsızım	55	21,3
Katılıyorum	52	20,2
Tamamen katılıyorum	14	5,4
Toplam	258	100,0

“Başarısız olan öğrencilere yönelik okulumuzda tamamlama kursları düzenlenmektedir.” maddesini, ankete katılanların %21,7’si hiç katılmıyorum, % 31,4’ü katılmıyorum, % 21,3’ü kararsızım, % 20,2’si katılıyorum, % 5,4’ü tamamen katılıyorum şeklinde yanıtlamıştır.

Başarısız olan öğrencilerin başarılarını artırmak için okulda tamamlama kursu verilmesi öğrencilerin performanslarını artıracaktır. Zaten iyi bir performans için uygulama sonuçlarının gözden geçirilmesi ve gereken

tedbirlerin alınması gerekmektedir. Bu durum ayrıca yönetici ve öğretmenlerin de performanslarının yükselmesine neden olacaktır. Ankete katılanların çoğunluğunun bu maddeye yönelik olarak olumsuz yanıtladığı söylenebilir.

Tablo 4.47. Anket sorusu 45'in Analizleri:

	<i>N</i>	%
Hiç katılmıyorum	18	7,0
Katılmıyorum	32	12,4
Kararsızım	81	31,4
Katılıyorum	107	41,5
Tamamen katılıyorum	20	7,8
Toplam	258	100,0

“Okulumuzun öğrenci başına düşen harcamaları öğrenciler lehine artmaktadır.” maddesini, ankete katılanların % 7,0'si hiç katılmıyorum, % 12,4'ü katılmıyorum, % 31,4'ü kararsızım, % 41,5'i katılıyorum, % 7,8'i tamamen katılıyorum şeklinde yanıtlamıştır.

Devlet kaynaklarından eğitime ayrılan reel payın az olması nedeniyle yönetici ve öğretmenlerin boş zamanlarının bir kısmını okula gelir sağlayıcı etkinliklere ayırması gerekmektedir. Yönetici ve öğretmenlerin bu konudaki performansları ne kadar iyi olursa okulun öğrenci başına düşen harcamaları da artacaktır. Böylece öğrenci memnuniyeti ve etkinliklerdeki başarı düzeyi sağlanmış olacaktır. Ankete yanıt verenlerin çoğunluğu okullarının öğrenci başına düşen harcamaları öğrenciler lehine arttığı görüşünü belirtmiştir.

Tablo 4.48. Anket sorusu 46'nın Analizleri:

	<i>N</i>	%
Hiç katılmıyorum	3	1,2
Katılmıyorum	20	7,8
Kararsızım	42	16,3
Katılıyorum	151	58,5
Tamamen katılıyorum	42	16,3
Toplam	258	100,0

“Okulumuz öğrenci ve ailelerinden gelen eğitime yönelik talepleri karşılamaya çalışır.” maddesini, ankete katılanların % 1,2'si hiç katılmıyorum, % 7,8'i katılmıyorum, % 16,3'ü kararsızım, % 58,5'i katılıyorum, % 16,3'ü tamamen katılıyorum şeklinde yanıtlamıştır.

Gerek üretim sektörü, gerek hizmet sektörü olsun kuruluşların amacı, toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üretmektir. Bu nedenle okulların öğrenci ve ailelerden gelen eğitime yönelik talepleri karşılamaya çalışması gerekliliğinin kaçınılmaz olduğu düşünülmektedir. Yüksek performanslı yönetici ve öğretmenler öğrenci ve ailelerin taleplerini göz ardı etmeyerek eğitime yönelik talepleri iyi bir şekilde gerçekleştirmeye çalışırlar. Öğretmen ve yöneticiler bu konu ile ilgili olumlu görüş içerisinde görüşüne varılabilir.

Tablo 4.49. Anket sorusu 47'nin Analizleri:

	N	%
Hiç katılmıyorum	58	22,5
Katılmıyorum	72	27,9
Kararsızım	47	18,2
Katılıyorum	71	27,5
Tamamen katılıyorum	10	3,9
Toplam	258	100,0

“Okulumuzun kütüphane, laboratuvar, resim atölyesi, spor salonu vs sürekli olarak yenilenmektedir.” maddesini, ankete katılanların % 22,5'i hiç katılmıyorum, % 27,9'u katılmıyorum, % 18,2'si kararsızım, % 27,5'i katılıyorum, % 3,9'u tamamen katılıyorum şeklinde yanıtlamıştır.

Okulların; kütüphane, laboratuvar, resim atölyesi, spor salonu vs gibi öğrencilerin daha iyi eğitilmesinde kullanılacak olan faktörleri sürekli olarak çağa uygun şekilde yenilemesi gerekmektedir. Böylece öğrencilerin motivasyonları, başarıları ve memnuniyetleri ile velilerin okula duydukları güven ve saygı daha da artırılabilir. Ayrıca bu tür girişimler okulun çevredeki olumlu imajını geliştirmektedir. Anketi yanıtlayan öğretmen ve yöneticiler okullarının kütüphane, laboratuvar, resim atölyesi, spor salonu vs sürekli olarak yenilendiği konusunda olumsuz görüş içinde oldukları yorumu yapılabilir.

KKTC İlkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kendi performans yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre incelenmesi

KKTC İlkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kendi performans yeterliliklerine ilişkin görüşleri ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek için t-testi Analizi yapılmıştır. Yapılan t-testinin sonuçları Tablo 4.50'de verilmiştir.

Tablo 4.50. İlkokullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Kendi Performans Yeterliliklerine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkeni İle İlişkisine Yönelik T-Testi Sonuçları

	N	$\bar{X}$	SS	t	Sd	p	Açıklama
Kadın	151	168.64	21.16	,400	256	.697	P>0.05
Erkek	107	167.49	24.69				Fark Anlamsız

Tablo 4.50.'de görüldüğü gibi kadın öğretmenlerin ortalaması ($\bar{X}$ =168.64 ,SS= 21.16) olup, erkek öğretmenlerin ortalaması da ($\bar{X}$ =167.49, SS=24.69)'dur.

Bu bulgular kadın öğretmenlerin ortalama puanlarının erkek öğretmenlerin ortalama puanlarından daha yüksek olduğunu göstermektedir. Ortalamalardan da anlaşılacağı gibi, bayan öğretmenlerin performans yeterlilik puanlarının erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna varılabilir. Elde edilen verilerden kadın ve erkek öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını görülmektedir ($t=1.225= P>0.05$).

Fakat öğretmen ve yöneticilerde cinsiyet faktörüne bakıldığında, kadın öğretmen ve yöneticilerin performans yeterlilik puanlarının erkek öğretmen ve yöneticilere göre daha yüksek olduğu sonucuna varılabilir. Bayanların öğrencilere yönelik olarak daha fazla sabır ve fedakar davranmasından ve annelik duygusunun daha baskın olmasından dolayı performans yeterliliklerinin yüksek olduğu düşünülmektedir.

KKTC İlkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kendi performans yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine göre incelenmesi

KKTC İlkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kendi performans yeterliliklerine ilişkin görüşleri ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek için One Way Anova (F Test) Analizi yapılmıştır. Yapılan f-testinin sonuçları Tablo 4.51.'de verilmiştir.

Tablo 4.51. . İlkokullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Kendi Performans Yeterliliklerine İlişkin Görüşleri İle Yaşlarına Göre Puanların Anova Sonuçları

Yaş	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Açıklama
20-29 yaş (1)	55	163.52	16.91	5.609	.001	
30-39 yaş (2)	96	163.56	23.69			P<0.05
40-49 yaş (3)	95	173.96	22.72			Fark Anlamlı
50-59 yaş (4)	12	180.33	24.03			
Toplam	258	168.16	22.65			

Tablo 4.51.'de görüldüğü gibi, KKTC İlkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kendi performans yeterliliklerine ilişkin görüşleri ile yaşlarına göre puan ortalamaları; 20- 29 yaşa sahip öğretmenlerin ($\bar{X} = 163.52$, $SS=16.91$), 30-39 yaşa sahip öğretmenlerin ($\bar{X} = 163.56$, $SS=23.69$), 40- 49 yaş arasında olan öğretmenlerin ($\bar{X} =173.96$, $SS=22.72$), 50-59 yaş arasında olan öğretmenlerin ise ($\bar{X} =180.33$, $SS=24.03$)'tür.

Tablo 4.52. Yaşlara Göre Gruplar Arası İlişki

	Karelerin toplamı	df	Ortalama	F	Sig.
Gruplar arası	8192,927	3	2730,976	5,609	,001
Gruplar içi	123674,906	254	486,909		
Toplam	131867,833	257			

Farklı yaşlarda olan ilkokullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin performans yeterlilik puanları ile yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ($F=.001$, $p<.005$).

Bu anlamlı ilişki, göreve yeni başlayan yaşı küçük olan öğretmenlerin performanslarının, yaşları daha büyük olan öğretmenlerin performanslarından daha düşük olduğu sonucudur.

Farklı yaşlarda olan öğretmenlerin ve yöneticilerin yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin hangi gruplar arasında olduğunu saptamak amacıyla LSD testi yapılmış ve bu sonuçlar Tablo 4.52.de verilmiştir.

Tablo 4.53. Farklı Yaşlarda Olan Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Yaşları Arasında İstatistiksel Olarak Anlamlı Bir İlişkinin Hangi Gruplar Arasında Olduğunu Belirleyen LSD Testi Sonuçları

(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama farkı(I-J)	Standart hata	Anlamlılık	95% Güvenilir ortalama	
20-29	30-39	-,03523	3,73160	,992	-7,3841	7,3136
	40-49	-10,44115 (*)	3,73875	,006	-17,8040	-3,0783
	50-59	-16,80606 (*)	7,03055	,018	-30,6517	-2,9605
30-39	20-29	,03523	3,73160	,992	-7,3136	7,3841
	40-49	-10,40592 (*)	3,19333	,001	-16,6947	-4,1172
	50-59	-16,77083 (*)	6,75631	,014	-30,0764	-3,4653
40-49	20-29	10,44115 (*)	3,73875	,006	3,0783	17,8040
	30-39	10,40592 (*)	3,19333	,001	4,1172	16,6947
	50-59	-6,36491	6,76026	,347	-19,6782	6,9484
50-59	20-29	16,80606 (*)	7,03055	,018	2,9605	30,6517
	30-39	16,77083 (*)	6,75631	,014	3,4653	30,0764
	40-49	6,36491	6,76026	,347	-6,9484	19,6782

Yönetici ve öğretmenlerin performans yeterlilikleri ile yaşları arasındaki farka baktığımız zaman, 20-29 yaşa sahip olanlar ile 40-49 yaşa sahip olanlar ve 50-59 yaşa sahip olanlar arasında, 30-39 yaş arasında olanlar ile 40-49 yaşa sahip olanlar ve 50-59 yaşa sahip olanların performansları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Ortalama puanlarına baktığımızda 20-29 yaşa sahip olanların performans yeterlilik puanlarının 40-49 yaş ile 50-59 yaş arasında olanların performans yeterlilik puanlarından daha düşük olduğu sonucuna varılabilir. 20-29 yaşlarda olanların göreve yeni başlamış olmaları ve deneyimlerinin az olmasından performanslarını iyi kullanamadıkları yorumu yapılabilir. Diğer bir fark ise 30-39 yaş arasında olan öğretmen ve yöneticilerin performans yeterlilik puanlarının 40-49 yaşa ve 50-59 yaşa sahip olanların performans yeterlilik puanlarından daha düşük oldukları saptanmıştır. Öğretmen ve yöneticilerin yaşları arttıkça performans yeterlilikleri de artmaktadır sonucuna varılabilir. Çünkü 40-49 yaşa ve 50-59 yaşa sahip olan öğretmen ve yöneticilerin performanslarının yüksek oluşu deneyimli olmalarından ve öğrencileri çok iyi analiz edebilmelerinden kaynaklanıyor yorumu yapılabilir. Ayrıca yüksek yaşa sahip olan kişilerin mesleki doyuma ulaşmaları nedeniyle artık son yıllarını verimli bir şekilde geçirmek istedikleri yorumu da yapılabilir.

KKTC İlkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kendi performans yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin görev değişkenine göre incelenmesi

KKTC İlkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kendi performans yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi ile görevleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek için Varyans (Anova) Analizi yapılmıştır. Yapılan Varyans Analizinin sonuçları Tablo 4.54.'de verilmiştir.

Tablo 4.54. İlkokullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Kendi Performans Yeterliliklerine İlişkin Görüşleri İle Görevlerine Göre Puanların Anova Sonuçları

	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Açıklama</i>
Sınıf öğretmeni (1)	143	165.91	21.62	6.324	.000	
Müdür (2)	12	188.25	23.46			P<0.05
Branş öğretmeni (3)	79	165.72	22.20			Fark Anlamlı
Müdür muavini(4)	24	179.58	22.61			
Toplam	258	168.16	22.65			

Tablo 4.54.'de görüldüğü gibi, İlkokullarda görevli yönetici ve öğretmenlerin performanslar ile görev durumlarına göre puan ortalamaları; sınıf öğretmenlerinin ($\bar{X}$ = 165.91, $SS=21.62$), branş öğretmenlerin ($\bar{X}$ = 165.72, $SS=22.20$), müdürlerin ($\bar{X}$ = 188.25, $SS=23.46$), müdür muavinlerinin ise ($\bar{X}$ = 179.58, $SS=22.61$)'dir.

KKTC İlkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kendi performans yeterliliklerine ilişkin görüşleri ile görev durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ($F=6.324$, $p<.005$). Gruplar arasındaki ilişki tablo 4.55.'de verilmiştir.

Tablo: 4.55. Görev Durumlarına Göre Gruplar Arası İlişki

Grup	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Açıklama
Görev	Gruplar arası	9164,884	3	3054,961	6,324	,000	P < 0,05
	Gruplar içi	122702,950	254	483,082			Fark anlamlı
	Toplam	131867,833	257				

KKTC İlkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kendi performans yeterliliklerine ilişkin görüşleri ile görev durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (F=6.324, p<.005). Gruplar arasındaki ilişki tablo 4.55.'de verilmiştir.

İlkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kendi performans yeterliliklerine ilişkin görüşleri ile görev durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin hangi gruplar arasında olduğunu saptamak amacıyla LSD testi yapılmış ve bu sonuçlar Tablo 4.56.'da verilmiştir.

Tablo 4.56. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Görev Durumları Arasında İstatistiksel Olarak Anlamlı Bir İlişkinin Hangi Gruplar Arasında Olduğunu Belirleyen LSD Testi Sonuçları

(I) Okludakigr v	(J) Okludakigr v	Ortalama Farkı (I-J)	Standart hata	Anla mlılık	95% Güvenilir ortalama	
Sınıf Öğretmeni	Müdür	- 22,33392 (*)	6,60568	,001	-35,3428	-9,3250
	Branş Öğretmeni	,19456	3,08110	,950	-5,8732	6,2623
	Müdür Muavini	- 13,66725 (*)	4,84836	,005	-23,2154	-4,1191
Müdür	Sınıf Öğretmeni	22,33392 (*)	6,60568	,001	9,3250	35,3428
	Branş Öğretmeni	22,52848 (*)	6,80969	,001	9,1178	35,9391
	Müdür Muavini	8,66667	7,77080	,266	-6,6367	23,9701
Branş Öğretmeni	Sınıf Öğretmeni	-,19456	3,08110	,950	-6,2623	5,8732
	Müdür	- 22,52848 (*)	6,80969	,001	-35,9391	-9,1178
	Müdür Muavini	- 13,86181 (*)	5,12283	,007	-23,9505	-3,7732
Müdür Muavini	Sınıf Öğretmeni	13,66725 (*)	4,84836	,005	4,1191	23,2154
	Müdür	-8,66667	7,77080	,266	-23,9701	6,6367
	Branş Öğretmeni	13,86181 (*)	5,12283	,007	3,7732	23,9505

Yapılan LSD sonuçlarından, sınıf öğretmeni ile müdür ve müdür muavini, müdür ile sınıf ve branş öğretmenleri arasında, müdür muavini ile sınıf ve branş öğretmenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Gruplar arasında ortalama değerlerine bakılacak olursa, en yüksek performansa müdür, sonra müdür muavini, sınıf öğretmeni ve en düşük performansı ise branş öğretmeni göstermektedir yorumu yapılabilir.

İlkokullarda öğretmenler, genellikle bölgelerindeki okullardaki sınıf öğretmenliği kadrolarının dolu olması nedeniyle zorunlu olarak branş öğretmenliğini tercih etmektedirler. Bu nedenle branş olarak görev yapan öğretmenlerin performanslarının düşük olduğu düşünülmektedir. Ayrıca branş öğretmenlerinin müzik, resim, İngilizce ve beden eğitimi konularında yeterli eğitim görmüş olmamaları da performanslarının düşük olmasının nedenlerinden biri olarak düşünülmektedir.

Müdür ve Müdür muavinlerinin en yüksek performansa sahip olmaları okulu kendilerininmiş gibi benimsemelerine, milli eğitimin amaçları doğrultusunda kendi istek, hedef ve kurallarına göre okulu yönetmelerine, buna bağlı olarak çok iyi motive olmalarına ve mesleklerinin son yıllarını okullara katkı sağlayacak şekilde verimli geçirmek istemelerine bağlı olduğu düşünülmektedir.

KKTC İlkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kendi performans yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin eğitim durumları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için t-testi Analizi yapılmıştır. Yapılan t-testinin sonuçları Tablo 4.57’de verilmiştir.

Tablo 4.57. İlkokullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Kendi Performans Yeterliliklerine İlişkin Görüşlerinin Belirlenmesi İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Yönelik T-Testi Sonuçları

	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	<i>t</i>	<i>Sd</i>	<i>p</i>	<i>Açıklama</i>
Lisans	234	227.88	16.16	1,394	274	.168	P>0.05
Y.Lisans	42	224.57	13.77				Fark Anlamsız

Tablo 4.57.'de görüldüğü gibi lisans mezunu olan öğretmenlerin ortalaması ($\bar{X}$ =227.88 ,SS= 16.16) olup, yüksek lisans mezunu olan öğretmenlerin ortalaması da ($\bar{X}$ =224.57,SS=13.77)'dir. Elde edilen verilerden lisans mezunu olan öğretmenler ile yüksek lisans mezunu olan öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($t=1.394= P>0.05$).

Lisans yapan öğretmen ve yöneticilerin, yüksek lisans yapanlara göre daha yüksek performans yeterlilik puanına sahip olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Yüksek lisans yapanların çağdaş yaklaşımlar konusunda daha bilgili olduğu ve bu yaklaşımları eğitim sistemine uyarlamaya çalıştığı fakat mevcut eğitim sisteminin eksikliklerinden dolayı başarısız oldukları ve başarısızlığın performanslarında düşüş olmasına sebep olduğu düşünülebilir. Lisans mezunları ise geleneksel yaklaşımları kullanarak daha etkin olurlar yorumu yapılabilir. Zaten verilerden de anlaşılacağı gibi yüksek lisans yapan kişilerin sayısı yapmayanların sayısından çok düşüktür. Böyle geleneksel yaklaşımın yoğun olduğu ortamlarda çağdaş yaklaşımlar çerçevesinde düşünen kişilerin performanslarının düşük olması kaçınılmazdır.

Ayrıca KKTC eğitim sisteminde öğretmenlerin terfilerinin performans ve bilgi düzeylerine göre yapılmaması yüksek lisans öğretmenlerinin performanslarının düşmesine neden olduğu da düşünülmektedir. Çünkü burumun öğretmenlerde yaptıkları mesleğe olumsuz bir tutum sergilemelerine neden olduğu düşünülmektedir.

KKTC İlkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kendi performans yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre incelenmesi

KKTC İlkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kendi performans yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi ile mesleki kıdemleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek için Varyans (Anova) Analizi yapılmıştır. Yapılan Varyans Analizinin sonuçları Tablo 4.58.'de verilmiştir.

Tablo 4.58. İlkokullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Kendi Performans Yeterliliklerine İlişkin Görüşleri İle Mesleki Kıdemlerine Göre Puanların Anova Sonuçları

	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Açıklama</i>
1-5 yıl (1)	45	163.33	18.95	3.635	.003	
6-10 yıl(2)	47	160.80	17.66			P<0.05
11-15 yıl (3)	56	165.39	25.56			Fark
						Anlamlı
16-20 yıl (4)	49	173.93	25.38			
21-25 yıl (5)	41	176.19	19.58			
26 yıl ve üzeri	20	173.50	23.61			
Toplam	258	168.16	22.65			

Tablo 4.58.'de görüldüğü gibi, ilkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kendi performans yeterliliklerine ilişkin görüşleri ile mesleki kıdemlerine göre puan ortalamaları; 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmen ve yöneticilerin ($\bar{X} = 163.33$, $SS=18.95$), 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmen ve yöneticilerin ($\bar{X} = 160.80$, $SS=17.66$), 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmen ve yöneticilerin ($\bar{X} = 165.39$, $SS=25.56$), 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmen ve yöneticilerin ($\bar{X} = 173.93$, $SS=25.38$), 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmen ve yöneticilerin ($\bar{X} = 176.19$, $SS=19.58$), 26 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan öğretmen ve yöneticilerin ise ($\bar{X} = 173.50$, $SS=23.61$) şeklindedir.

KKTC ilkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kendi performans yeterliliklerine ilişkin görüşleri ile meslekteki kıdemlerine ilişkin puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır ($F=3.635$, $p<.005$). Gruplar arasındaki ilişki tablo 4.59.'da verilmiştir.

Tablo 4.59. Mesleki Kıdeme Göre Gruplar Arası İlişki

Grup	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Açıklama
Gruplar arası		8870,944	5	1774,189	3,635	,003	
Gruplar içi		122996,889	252	488,083			
Toplam		131867,833	257				

İlkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kendi performans yeterliliklerine ilişkin görüşleri ile mesleki kıdemleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin hangi gruplar arasında olduğunu saptamak amacıyla Post Hocat (LSD) testi yapılmış ve bu sonuçlar Tablo 4.60.'da verilmiştir.

Tablo 4.60. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Mesleki Kıdemleri Arasında İstatistiksel Olarak Anlamlı Bir İlişkinin Hangi Gruplar Arasında Olduğunu Belirleyen LSD Testi Sonuçları

(I) Meslek ikdm	(J) Meslekik dm	Ortalama farkı(I-J)	Standart hata	Anlamlı lık	95% Güvenilir ortalama	
1-5 yıl	6-10 yıl	2,52482	4,60771	,584	-6,5497	11,5994
	11-15 yıl	-2,05952	4,42290	,642	-10,7701	6,6510
	16-20 yıl	- 10,60544 (*)	4,56149	,021	-19,5889	-1,6219
	21-25 yıl	- 12,86179 (*)	4,76977	,007	-22,2555	-3,4681
	26 yıl ve üzeri	- 10,16667	5,93721	,088	-21,8595	1,5262
6-10 yıl	1-5 yıl	-2,52482	4,60771	,584	-11,5994	6,5497
	11-15 yıl	-4,58435	4,37041	,295	-13,1915	4,0228
	16-20 yıl	- 13,13026 (*)	4,51061	,004	-22,0136	-4,2470
	21-25 yıl	- 15,38661 (*)	4,72114	,001	-24,6845	-6,0887
	26 yıl ve üzeri	- 12,69149 (*)	5,89821	,032	-24,3076	-1,0754
11-15 yıl	1-5 yıl	2,05952	4,42290	,642	-6,6510	10,7701
	6-10 yıl	4,58435	4,37041	,295	-4,0228	13,1915
	16-20 yıl	-8,54592 (*)	4,32165	,049	-17,0571	-,0348
	21-25 yıl	- 10,80226	4,54095	,018	-19,7453	-1,8592

		(*)				
	26 yıl ve üzeri	-8,10714	5,75499	,160	-19,4411	3,2269
16-20 yıl	1-5 yıl	10,60544 (*)	4,56149	,021	1,6219	19,5889
	6-10 yıl	13,13026 (*)	4,51061	,004	4,2470	22,0136
	11-15 yıl	8,54592 (*)	4,32165	,049	,0348	17,0571
	21-25 yıl	-2,25635	4,67604	,630	-11,4654	6,9527
	26 yıl ve üzeri	,43878	5,86217	,940	-11,1063	11,9839
21-25 yıl	1-5 yıl	12,86179 (*)	4,76977	,007	3,4681	22,2555
	6-10 yıl	15,38661 (*)	4,72114	,001	6,0887	24,6845
	11-15 yıl	10,80226 (*)	4,54095	,018	1,8592	19,7453
	16-20 yıl	2,25635	4,67604	,630	-6,9527	11,4654
	26 yıl ve üzeri	2,69512	6,02566	,655	-9,1720	14,5622
26 yıl ve üzeri	1-5 yıl	10,16667	5,93721	,088	-1,5262	21,8595
	6-10 yıl	12,69149 (*)	5,89821	,032	1,0754	24,3076
	11-15 yıl	8,10714	5,75499	,160	-3,2269	19,4411
	16-20 yıl	-,43878	5,86217	,940	-11,9839	11,1063
	21-25 yıl	-2,69512	6,02566	,655	-14,5622	9,1720

Tablo 4.60. 'da da görüldüğü gibi, 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip yönetici ve öğretmenlerin performans yeterlilikleri ile 16-20 yıl ve 21-25 yıl

arasında mesleki kıdeme sahip olanların performans yeterlilikleri arasında, 6-10 yıl ile 16-20 yıl, 21-25 yıl ve 26 yıl ve üzeri arasında mesleki kıdeme sahip olanların performans yeterlilikleri arasında, 11-15 yıl ile 16-20 yıl ve 21-25 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olanların performans yeterlilikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Göreve yeni başlayan öğretmenlerin performanslarının eski öğretmenlere göre daha düşük olduğu görülmektedir. Yeni öğretmenlerin eskilere göre daha idealist ve deneyimsiz olmaları performanslarının düşük olmasına neden olabilir. Fakat dikkat çekici bir bulgu ise öğretmenlerin meslekteki kıdemi arttıkça performansları da artış göstermektedir. Performansları mesleki kıdeme göre kıyaslayacak olursak en yüksek performansı 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip olanların gösterdiği, en düşük performansı ise 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanların gösterdiği dir. Bunun nedeni öğretmenlerin zaman içinde öğrenci modelini daha iyi tanıdığı, okul çevresini, toplumun beklentilerini, yönetim ve milli eğitimin beklentilerini daha iyi bildiği ve mesleki tecrübenin artmasıyla mesleklerinde giderek ustalaştığı olarak yorumlanabilir.

KKTC İlkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kendi performans yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin ile hizmet içi eğitime katılma durumları değişkenine göre incelenmesi

KKTC İlkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kendi performans yeterliliklerine ilişkin görüşleri ile hizmet içi eğitime katılma durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek için Varyans (Anova) Analizi yapılmıştır. Yapılan Varyans Analizinin sonuçları Tablo 4.61.'de verilmiştir.

Tablo 4.61. İlkokullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Kendi Performans Yeterliliklerine İlişkin Görüşleri İle Hizmet İçi Eğitime Katılma Durumlarına Göre Puanların Anova Sonuçları

	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Açıklama</i>
Hiç (1)	39	161,30	21,52	2,088	,083	
1 kez (2)	27	162,44	16,89			P>0.05
2 kez (3)	34	168,23	22,15			Fark
3 kez (4)	38	173,57	25,39			Anlamsız
4 kez ve üzeri	120	169,95	22,93			
Toplam	258	168,16	22,65			

Tablo 4.61.'de görüldüğü gibi, KKTC İlkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kendi performans yeterliliklerine ilişkin görüşleri ile hizmet içi eğitime katılma durumuna göre puan ortalamaları; hiç katılmayan öğretmenlerin ($\bar{X} = 161.30$, $SS=14.63$), 1 kez katılmış olan öğretmenlerin ($\bar{X} = 162.44$, $SS=16.89$), 2 kez katılmış olan öğretmenlerin ($\bar{X} = 168.23$, $SS=22.15$), 3 kez katılmış olan öğretmenlerin ($\bar{X} = 173.57$, $SS=25.39$), 4 kez ve üzerinde katılmış olanların ise ($\bar{X}=169.95$, $SS=22.93$)'tür.

Ortalama puanlarına göre, hizmet içi eğitime katılma sayıları ile performans yeterlilik puanları arasında, 3 kez hizmet içi eğitime katılanların en yüksek performans yeterlilik puanına sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu konuda hizmet içi eğitime katılan öğretmen ve yöneticilerin performans yeterlilik puanlarının yüksek olması performanslarını nasıl artıracaklarını öğrenmeleri ve kendilerini bu konuda geliştirmelerinden kaynaklanıyor olabilir.

KKTC İlkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kendi performans yeterliliklerine ilişkin görüşleri ile hizmet içi eğitime katılma durumlarına göre performans puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır ($F=2.088$, $p>.005$).

Hizmet içi eğitim kurslarının öğretmen ve yöneticilerin performans yeterlilikleri ile ilgili görüşleri ile ilişkili olmaması verilen hizmet içi eğitim kurslarının yetersiz olmasından kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca hizmet içi eğitim kurslarını veren kişilerin yetersizliğinden de kaynaklanabilir.

Tablo 4.62. Hizmet İçi Eğitime Göre Gruplar Arası İlişki

<i>Grup</i>	<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>Sd</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>P</i>	<i>Açıklama</i>
Gruplar arası		4213,778	4	1053,445	2,088	,083	
Gruplar içi		127654,055	253	504,561			
Toplam		131867,833	257				

KKTC İlkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kendi performans yeterliliklerine ilişkin görüşleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için t-testi Analizi yapılmıştır. Yapılan t-testinin sonuçları Tablo 4.63.'de verilmiştir.

Tablo 4.63. İlkokullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Kendi Performans Yeterliliklerine İlişkin Görüşlerinin Belirlenmesi İlişkin T-Testi Sonuçları

	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	<i>t</i>	<i>Sd</i>	<i>p</i>	<i>Açıklama</i>
Öğretmen	222	165.84	21.78	4,216	256	.000	
Yönetici	36	182.47	22.94				P<0.05 Fark Anlamlı

Tablo 4.63.'de görüldüğü gibi öğretmenlerin ortalaması ($\bar{X}$ =165.84 ,SS= 21.78), yöneticilerin ortalaması da ($\bar{X}$ =182.47,SS=22.94)'tür. Elde edilen verilerden öğretmenler ile yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($t=4.216= P<0.05$).

Ortalamalara baktığımız zaman yöneticilerin performans yeterlilik puanlarının öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna varılabilir. Bu durum yöneticilerin mesleklerinin son yıllarını verimli bir şekilde geçirmek istemelerinden, okulu benimsemelerinden, okulu belli konularda kendi kuralları doğrultusunda yönetmeleri nedeniyle motive olmalarından kaynaklanıyor olabilir.

Ayrıca bu durum öğretmenlerin iş doyumlarının az olmasından kaynaklanıyor olabilir. Öğretmenlerin rolden kaynaklanan stres kaynakları (çatışma, aşırı yüklenme ve belirsizlik), iş ortamında yaşanan olaylar, beklenti-değer ve inançlar, öğretmenin okuldan beklentileri ile okulun sağladıklarının düzeyi gibi çeşitli iş özelliklerinin, koşullarının ve çıktılarının iş doyumuna ile ilgili olduğu düşünülmektedir. İş doyumunun sağlanması okuldaki öğretmenlerin yerine getirecekleri faaliyetlerin kalitesinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle "İş doyumunu artırıcı çabaların sonucunda, yüksek seviyede doyuma ulaşmış öğretmenlerin performans ve etkinliklerinde olumlu gelişmeler sağlanabileceği düşünülmektedir.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. SONUÇLAR

Yapılan literatür taramasına göre performans değerlendirme ve ölçmenin örgütteki insan kalitesini ve verimliliğini artırmanın, iyileştirmenin en önemli aşamalarından biri olduğu sonucuna varılmıştır. Özellikle toplum kalitesi, verimliliği, devamlılığı ve gelişimi için en önemli örgüt olan ilkokullardaki öğretmen ve yöneticilerin performansları büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle ilkokuldaki öğretmen ve yöneticilerin okuldaki performanslarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi; eksikliklerinin, hatalarının tespit edilip düzeltilebilmesi eğitimin kalitesinin arttırılması ve geliştirilmesi için kritik bir önem taşıdığı söylenilebilir.

Yapılan araştırma neticesinde varılan sonuçlar alt problemlerde sorulan sorulara yanıtlar şeklinde aşağıda verilmiştir:

KKTC ilkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kendi performans yeterliliklerine ilişkin görüşleri doğrultusunda :

- Öğretmen ve yöneticilerine bakılarak çoğunluğunun okul yönetiminde toplam kalite yönetimi ve güvencesi ile ilgili bilgilerinin yeterli olduğu, toplam kalite yönetimi konusundaki kararlılıklarının davranışlarını olumlu etkilediği kişisel gözden geçirmeleri yeterli oranda yaptığı bulgularına ulaşılmıştır.

- Öğretmen ve yöneticiler performans değerlendirme bulgularını yenilik ve gelişme fırsatı olarak kullandıkları görüşünü öne sürmekte, örgütsel ve kişisel gelişmelere teşvik etmeye açık, gelişmeleri izlemek için anahtar faktörler belirleyen, anahtar performans ölçütleri için planlamalar yaptığını ve bir kısım ise bu konuda kararsız olduğu, anahtar hedeflere ulaşmak için yapılan çalışmaların istenilen yeterlilik düzeyinde olup olmadığına dair çelişkileri olduğu söylenebilir.
- Kaynak kullanımını kontrol edebilme konusunda yeterli olduklarını motivasyon yükseltme yönünde yapılan çalışmaların yeterli olduğuna dair büyük bir çoğunluğu katıldığını, ve bir kısmı ise bu konuda kararsız olduğunu belirtmiştir. Öğretmen ve yöneticilerin yeni teknolojiyi kullanma konusunda yeterli düzeyde olup olmama konusunda kararsız bir tutum içerisinde oldukları sonucuna varılabilir.

KKTC İlkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kendi performans yeterliliklerine ilişkin görüşleri;

a- KKTC İlkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kendi performans yeterliliklerine ilişkin görüşleri arasında cinsiyet faktörü bir fark oluşturmamaktadır.

Çelik (2006) nın yaptığı çalışmadan elde edilen verilere göre öğretmen performansının değerlendirilmesi görüşüne öğretmen ve yöneticilerin büyük bir çoğunluğu katılmaktadır. Ancak öğretmen performansının değerlendirilmesi konusundaki görüşe erkeklerin bayanlara göre daha yüksek oranda katıldıkları görülmektedir.

b- Farklı yaşlarda olan ilkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kendi performans yeterliliklerine ilişkin görüşleri ile yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ($F=.001$, $p<.005$).

c- KKTC İlkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kendi performans yeterliliklerine ilişkin görüşleri ile yaşları arasındaki farka baktığımız zaman, 20-29 yaşa sahip olanlar ile 40-49 yaşa sahip olanlar ve 50-59 yaşa sahip olanlar arasında, 30-39 yaş arasında olanlar ile 40-49 yaşa sahip olanlar ve 50-59 yaşa sahip olanların performans yeterliliklerine ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Böylece performans yeterlilikleri ile ilgili görüşleri ölçen anketten elde edilen puanlara bakıldığında, en yüksek performans yeterlilik puanına 50-59 yaş aralığında olanların sahip olduğu ve öğretmen ve yöneticilerin yaşları arttıkça performans yeterlilik puanlarının da arttığı sonucuna varılmıştır.

d- KKTC İlkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kendi performans yeterliliklerine ilişkin görüşleri ile görev durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Gruplar arasında performans yeterlilikleri ile ilgili görüşleri ölçen anketten elde edilen puanlara bakıldığında, en yüksek performans yeterlilik puanına müdür, sonra müdür muavini, sınıf öğretmeni ve en düşük puana ise branş öğretmenin sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Pehlivan, Demirbaş ve Eroğlu'nun yaptıkları bir araştırmada (2000: Öğretmen Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları), her branş için öğretmenlik mesleğine özgü görev tanımının ve iş analizlerinin geliştirilerek performans değerlendirme ve sicil formlarının geliştirilmesinin değerlendirmenin daha etkin yapılmasını sağlayacağına dikkat çekilmiştir.

e- Elde edilen verilerden lisans mezunu olan öğretmenler ile yüksek lisans mezunu olan öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($t=1.394= P>0.05$).

f- KKTC İlkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kendi performans yeterliliklerine ilişkin görüşleri ile meslekteki kıdemlerine ilişkin puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır ($F=3.635, p<.005$).

Mesleki kıdeme göre kıyaslandığında en yüksek performans yeterlilik puanına 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip olanların sahip olduğu, en düşük performans yeterlilik puanına ise 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanların sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin meslekteki kıdemi arttıkça performans yeterlilik puanlarının da artış gösterdiği görülmektedir.

g- İlkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kendi performans yeterliliklerine ilişkin görüşleri ile hizmet içi eğitime katılma durumlarına göre performans yeterlilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır ($F=2.088$, $p>.005$).

Başkan'ın (2001), öğretmenlere göre hizmetiçi eğitim programlarında alandaki yenilik ve gelişmelerin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışları kazanmak ve hizmet öncesi eğitimin eksiklerini tamamlamak gibi amaçlara ulaşılması çok önemlidir bulgusu ile Hamdan'ın (2003) ilköğretim öğretmenlerinin katıldıkları hizmetiçi eğitim etkinliklerinin temel amacının büyük çoğunlukla alandaki gelişmeleri izlemek olduğu biçimindeki bulgusu ile benzerlik göstermektedir

h- Elde edilen verilerden öğretmenler ile yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($t=4.216$, $P<0.05$). Ortalamalara baktığımız zaman yöneticilerin performans yeterlilik puanlarının öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna varılabilir.

Aydoğan'ın (2002: 71) yaptığı araştırmada okul müdürleri eğitim sürecinde karşılaşılan sorunları öğretmenlerin yetişmedeki eksikliği, öğretmenlerin alandaki gelişmeleri takip edememesi, sorunların çözümünde siyasi organların kullanılması, görev yapmakta olan okul yöneticileri ve öğretmenlerin katılımcı yönetimi benimsememeleri, milli eğitim mevzuatının okul yöneticisi ve öğretmenleri geliştirmeye olanak tanımaması, hizmet içi eğitim kurslarının personelin geliştirilmesi için yeterli olmaması olarak tespit etmiştir

5.2. ÖNERİLER

KKTC İlkokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kendi performans yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesini amaçlayan bu araştırmada, ulaşılan sonuçlar doğrultusunda araştırmacılar için aşağıda belirtilen öneriler geliştirilmiştir.

- 1- Tüm öğretmen ve yöneticilere performans yeterliliklerini artırma hakkında hizmet içi eğitim verilmelidir.
- 2- Eğitimin kalitesini arttırmak için öğretmenlerin çalışma ortamlarının iyileştirilmesi gerekmektedir. Öğretmenlerin sürekli olarak kendilerinin yetiştirme ve geliştirmeleri için ortam hazırlanmalıdır.
- 3- Eğitimde kalitenin artırılması için öğretmenlerin sürekli yeniliğe açık olmaları ve bunun yanında yapılan performans değerlendirmelerinde ortaya çıkan eksikliklerini kabullenerek bu eksiklikleri kapatma yoluna gitmelidirler.
- 4- Performans değerlendirme sonuçları öğretmenlere aktarılmayla kalmayıp, öğretmenin ihtiyaçları doğrultusunda (ücret artırma, terfi, eğitim ...) öğretmene yansıtılarak motivasyon ve performans artırılmalıdır.
- 5- Yönetici, öğretmen ve öğrencilerin performanslarının artırılması için okullar, fiziki donanımlı çağdaş bir eğitim ve öğretime katkı sağlayacak ,etkili öğrenmeyi hızlandıracak ve okulu bir öğrenen örgüt haline getirebilmeye elverişli olacak düzeyde yenilenmeli ve çeşitlendirilmelidir. Bunun için, toplumla olan etkileşim geliştirilmeli, eğitimin etkililiği açısından gönüllü kuruluşlar, diğer kurum ve kuruluşların yardım ve destekleri temin edilmelidir.

- 6- Okullarda yeni teknolojilerin kullanılması konusunda yönetici ve öğretmenler cesaretlendirilmelidir.
- 7- İş doyumunun sağlanması örgütlerdeki işgörenlerin yerine getirecekleri faaliyetlerin kalitesinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle örgütler, işgörenlerin iş doyumlarını artırmak için çeşitli yönetsel yöntem ve teknik kullanmaktadır. "İş doyumunu artırıcı çabaların sonucunda ise, yüksek seviyede doyuma ulaşmış işgörenlerin performans ve etkinliklerinde olumlu gelişmeler sağlanabilmektedir
- 8- Okulların dolayısıyla öğretmen ve yöneticilerin performans yeterliliğini, verimliliğini, kalitesini artırmak için eğitim sisteminde; yönetici ve öğretmenlerin çalışmalarını, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını ve yetersizliklerini bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçiren ve sonrasında onlara, eksiklikleri ve yetersizlikleri ortaya çıktığında bunları giderme ve yeteneklerini geliştirme imkanı kazandıran bir performans değerlendirme süreci kurulmalıdır.
- 9- Performans değerlendirmenin objektif olması ve sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için öğrencilerin, velilerin, öğretmenlerin, yöneticilerin de bu değerlendirme kapsamına alınmaları gerekmektedir. Yani "360 Derece Değerlendirme Sistemine" benzeyen " Çoklu Kaynaklara göre değerlendirme" sistemi kullanılmalıdır. Böylece aynı kişinin farklı performans alanları, ilgili kişilerin görüşleri alınarak değerlendirilmiş olur. Ayrıca 360 derece performans değerlendirme, hem organizasyona hem de çalışanlara geri bildirim vermesi açısından yönetsel yapısının en önemli bilgi kaynağıdır ve organizasyonun bütün fonksiyonlarının uyum içerisinde çalışmasının teminatıdır.
- 10- Üniversiteler, yüksekokullar ve diğer eğitim kurumlarıyla işbirliği içinde öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama dolayısıyla da performanslarını artırma yolunda çeşitli etkinlikler düzenlenmelidir.

KAYNAKÇA

Açıklan, A. (1996). **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynaklarının Personel Yönetimi**. Ankara : Personel Eğitim Merkezi Yayınları No:7.

Akal, Z (1996). **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**. Ankara: MPM Yayınları, No:473.

Akşit, F. (2006). **Performans değerlendirmeye ilişkin öğretmen Görüşleri (Bigadiç İlköğretim Öğretmenleri Örneği)**. Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 2, (76-101)

Web: <http://sosyalb.gop.edu.tr/dergis2/makale%205.pdf> 11.02.2008

Alay, G. (2006). **İlköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri**. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.

Anagün, Ş. (2002.). **“Eğitimde Performans Değerlendirme Süreci ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Performans Değerlendirme Yöntemleri”**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Eskişehir .

Arslan, F. (2002). **“Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması”**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları. İzmir.

Akalın, E. (2001). **“Usage of Performance Appraisal in Training”**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı. İstanbul.

Alay, G. (2006). **“İlköğretim ve Orta Öğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Görüşleri”**. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği Anabilim Dalı. Ankara

Anagün Ş. (2002). **Eğitimde Performans Değerlendirme Süreci ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Performans Değerlendirme Yöntemleri**. Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü . Eskişehir.

Anderson, A. (2000). **2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**. İstanbul: Sabah Yayıncılık.

Arnavut, A.(2007). **İlkokul Öğretmenlerinin ve Yöneticilerinin Performans Değerlendirme Sistemi İle İlgili Algıları**. KKTC Yakın doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. Lefkoşa

Arslan, A. (2003). **4.Kamu Kalite Sempozyumu 360 Derece Geri Besleme Çalıştay Dökümanları**. KalDer Ankara: ODTÜ Kültür ve Kongre Merkezi,1-19.

Arslan, F. (2002). **“Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması”**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.

Aydın, M. (2000). **Çağdaş Eğitim Denetim**. Ankara : Hatiboğlu Yayınevi

Aydoğan, İ. (2006). **İlköğretim Okullarında Okul-Çevre İlişkilerinin Düzeyi**. Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi. No: 2, ss. 121–136.

Balcı, A. (2000) **.Örgütsel Gelişme: Kuram ve Uygulama**. İkinci Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık

Balcı, A. (2001). **Sosyal Bilimlerde Araştırma**. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Balcı, A. ve Diğerleri (2005). **Eğitim ve Okul Yöneticiliği**. 2. Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık

Barutçugil, İ. (2002), **Performans Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd.Sti.

Başar, H. (1995). **Öğretmenlerin Değerlendirilmesi**. Ankara: Pegem Yayınları.

Başar, H. (1998). **Eğitim Denetçisi**. Ankara: Pegem Yayınları.

Başar, H. (2003). **"Öğretmeni Değerlendirmede Yeni Bir Eski Yanılgı"**. Eğitim Araştırmaları.Yıl 3; Sayı:11

Başaran, İbrahim E. (1982). **Örgütsel Davranışın Yönetimi**. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları.

Başaran, İbrahim E.(1985). **"Eğitimde İş Gören Değerlemesi"**. Eğitim Yönetiminde Denetleme ve Değerlendirme Sempozyumu no:147 Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları

Başkan, Hafize (2001). **İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Hizmetiçi Eğitim Programlarının Etkililiğine İlişkin Algı ve Beklentileri (Denizli ili örneği)"**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Battal, T. (1996) . **Performans Değerlendirmesi ve T.S.K. İçin Yeni Bir Performans Değerlendirme Sistemi Önerisi** . Yüksek Lisans Tezi. Ankara :Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Bölümü Yayınları.

Bayrak, C.(1992). **Eğitim Yüksek Okullarında Örgütsel Değişim**. Eskişehir : Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.

Bayrak, C. (2001). **"Bir Sistem Olarak Okul" Öğretmenlik Mesleğine Giriş**. Ankara: Pegem Yayınları.

Bayram, L. (2006). **Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme**. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Sayıştay Dergisi, Sayı: 62

Benligiray, S. (1999). **İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Bingöl, D. (1998). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul : Beta Yayıncılık

Bozkır, E. ve Dascan, Ö.(2002). **Performans Değerlendirme**. Ankara: Anı Yayıncılık.

Boyacı, A. (2003). **"İlköğretim Örgütlerinin Performans Yönetim Sistemi Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi"**. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Eskişehir.

Boyacı, A. (2006). **İlköğretim Örgütlerinin Performans Yönetim Sistemi Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, no:98.

Bulut, Ö. ve Diğerleri (1998). **"Eğitim Yönetiminin Çağdaşlaştırılması: Eğitimde TKY Uygulaması ve Yararları"**. TÜSAD-Kalder, 2.TKY Makale Yarışması Ödül Kazanan Makaleler (1997). İstanbul: Kalder Yayınları

Bursalıoğlu, Z. (2000). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. 11. Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Bursalioglu, Z. (1978). **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama**. Ankara : A. Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını

Byars L. L. & Rue, L. W. (1997). **Human resource management**. (Fifth Edition). Akt: Süzen, Aykut Z. (2007). **“İnsan Kaynakları Yönetim Süreçleri Çerçevesinde Öğretmen Değerlendirmesinde Performans Değerlendirme: Özel Bir İlköğretim Okulundaki Sınıf Öğretmenlerinin Görüşleri”** .Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Eskişehir.

Camgöz, Selin M. (2006). **360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetmelik Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği**. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi İİB:F Dergisi Cilt13, Sayı:2

Web: <http://www.bayar.edu.tr/~iibf/dergi/pdf/C13S22006/SMCINA.pdf>

Can, H. (1992). **Organizasyon ve Yönetim**.İstanbul: Adım Yayınları.

Canman, Doğan. (1993) **Personelin Değerlendirilmesine Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**. Ankara : TODAJE

Can, H. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Yargı Yayınları

Can, N. (2004). **İlköğretim öğretmenlerinin denetimi ve sorunları**. Milli Eğitim Dergisi, 161

Web: [Http://Yayim.Meb.Gov.Tr/Dergiler/161/Can.Htm](http://Yayim.Meb.Gov.Tr/Dergiler/161/Can.Htm) 09.09.2008

Cihantimur, N. (2006). **“ Anadolu Liseleri ve Genel Liselerde Görevli Öğretmenlerin Performans Değerlendirmesine Yönelik Algıları (İstanbul Büyükçekmece İlçesi Örneği)”**. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftiş, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı. İstanbul.

Collins, A.B. (2004). **Teacher Performance Evaluation: A Stressfull Experience from a Private Secondary School.** Educationnal Research Volume 46, Number 1 ,March.

Web:<http://www.ingentaconnect.com/content/routledg/rere/2004/00000046/00000001/art00004> 24.08.2009

Çakmak, N. (2005). **Kütüphanelerde performans değerlendirmesi ve yönetime etkisi.** Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

Çakmak, N. (2006). **Kütüphane yönetiminde performans değerlendirmesi.** E. Kaya ve E. Yılmaz (Yay. Haz), 42.Kütüphane Haftası Bildirileri 27 Mart-2 Nisan 2006 içinde (ss. 67-86). Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği.

Çalık, T. (2003). **Performans Yönetimi: Tanımlar Kavramlar İlkeler.** Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.

Çelik, M. (2006). **"İlköğretim Okulları Öğretmenlerinin Performanslarının Değerlendirilmesinde, Çoklu Kaynaklarla Performans Değerlendirme Yönteminin Kullanılması İle İlgili Öğretmen ve Yöneticilerin Görüşleri".** Yüksek Lisans Tezi. Yüzüncü Yıl Üniversitesi. Van.

Çelik, V. (2000). **Okul Kültürü ve Yönetimi.** Ankara: Pegem Yayıncılık.

Çelik, V. (1997). **Öğrenen Bir Lider Olarak Okul Yönetimi".** Yaşadıkça Eğitim Dergisi , Kütür Koleji Yayınları. 55, Kasım-Aralık.

Çetin, K. (2002). **Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ve Unsurları.** Ankara: Milli Eğitim Dergisi sayı: 155.

Çetin, K. ve Vural, C. (2006) **Performans Değerlendirme Mesleki Teknik Orta Öğretim Kurumlarında Stratejik Planlama ve Performans Değerlendirme Kriterleri.** Ankara: Eğitim- Bir Sen Bakış Dergisi, Yıl:1, Say:6

De Cenzo, R.(1999). **Human Resource Management**. New York: John Willey & Sons,Inc.Akt: Cihantimur,N. (2006). “ **Anadolu Liseleri ve Genel Liselerde Görevli Öğretmenlerin Performans Değerlendirmesine Yönelik Algıları (İstanbul Büyükçekmece İlçesi Örneği)**”. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftiş, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı. İstanbul.

Demir, Z. (2006). “**Öğretmen Performansının Değerlendirmelerinde Algı Farklılıkları**”. KKTC Yakın doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. Lefkoşa.

Demirtaş, Z. , (2005), "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Performanslarını Değerlendirme Ölçütleri" Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi / Educational Administration Yıl: 11 Sayı: 44 Dönem: Güz Sayfa Numaraları : 489-506.

Dessler, G. (2000). **Human Resource Management**. Prentice-Hall,. Akt: Süzen, Aykut Z. (2007). “**İnsan Kaynakları Yönetim Süreçleri Çerçevesinde Öğretmen Değerlendirmesinde Performans Değerlendirme: Özel Bir İlköğretim Okulundaki Sınıf Öğretmenlerinin Görüşleri**” .Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Eskişehir.

Down, B ve Diğerleri (2000). **How are Teachers Managing Performans Management?**. Asia- pasific Journal of Teacher Education 28 (3): 213-223
Web: <http://baigiang.wru.edu.vn/moodledata/58/58.pdf> 08.03.2009

Dönmez, B. (2002). “**Müfettiş, Okul Müdürü ve Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlikleri.**” Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi 29

Döverkaya, C. (2002). **Performans Yönetimi ve 360 Derece Değerlendirme Sistemi**, no:125321,

Enhoş, Ö. A. (1998). **Organizasyonlardaki Performans Yönetim Sistemleri ve Performans Değerlendirme Metodları**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi. İstanbul.

Ergin, C. (2002). **İnsan Kaynaklarını Yönetimi**. Ankara: Academyplus Yayınevi.

Erin, G. (2003) . **Yüksek Öğretimde Öğretim Elemanı Performansı Değerlendirme Ölçeklerinin Geliştirilmesi**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara

Erdoğan, İ. (1990). **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını

Erdoğan, İ. (2008). **Eğitim ve Okul Yönetimi**. 7. Basım. İstanbul: Alfa Basım Yayım ve Dağıtım.

Ersen, H. (1997). **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi (Verimli ve Etkili Olmanın Yolu)**. İstanbul: Sim Matbaacılık.

Ersun, H. (1997), **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Verimli Olmanın Yolu**. 2. Baskı. İstanbul: Sim Matbaacılık.

Eskici, E. (2005). **Öğretmenlerin performans değerlendirme, sisteminden memnuniyet düzeyleri ve iş doyumları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi**. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.

Fındıkcı, İ. (2003). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Alfa Basım Yayım ve Dağıtım.

Fidan, N. ve Erden, M. (1996). **Eğitime Giriş**. Ankara: Alkım Yayıncılık

Geylan, R. (1996). **Personel yönetimi**. Eskişehir: Birlik Ofset.

Gillen, T. (1997). **Değerlendirme tartışması**. Çeviren: Bora, A. & Cankoçak, O. Ankara:İlkkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti.

Gökaslan, S. (2000). **Performans Değerlendirmesinin Toplam Kalite Yönetimindeki Rolü**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü . İzmir.

Gökdere, M. (2005). **“Üstün Yetenekli Çocukların Fen Bilimleri Öğretmenlerinin Performans Değerlendirmesine Yönelik Bir Model Önerisi”**. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri. Yıl 5, Sayı:1

Gümüseli, A.İ. (2001). **Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları**. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Sayı. 28, ss. 531–548.

Gürşimşek, Işık (1998). **“Öğretmen Eğitiminde Yeni Yaklaşımlar”**. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 14

Güvenir N. (2000), **İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirme Yaklaşımı**. İstanbul.

Hamdan, Nesrin (2003). **İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin, Milli Eğitim Bakanlığı'nın Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri Hakkındaki Görüşleri**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Hatalmış, Ali (2004). **Öğretmen Değerlendirmesi**. Ankara : Eğitime Bakış Dergisi. yıl:1, sayı.1, eylül

Helvacı, M. A. (2002). **“Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”**. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi. Cilt :35, Sayı:1, s:155-169, 2002.

Jackson, John. H. ve Martin. M GRELLER. (1998), **Decision Elements for Using 360 Degree Feedback**, Human Resource Planning 21(4): 18–19
 Akt: Camgöz, Selin M. (2006). **360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetmelik Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği**. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi İİB: F Dergisi Cilt13, Sayı:2

Web: <http://www.bayar.edu.tr/~iibf/dergi/pdf/C13S22006/SMCINA.pdf>

Jayaram, J. (1999) **"The Impact of Human Resource Management Practices on Manufacturing Performance"**, Journal of Operations Management, Vol:18. Akt: Zerenler, M. (2005). **Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma**. Konya: Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Bahar 1:1-36

Web: <http://www.iibf.ibu.edu.tr/dergi/2005bahar/makale1.pdf> 5.09.2009

Joshua, M.T, Bassey, B.A. (2004). **Teachers Perspetion Of students Evaluation Of Teaching Effectiveness**. The African Symposium: An On- line Educational Research Journal. 4(3) 1-7

Karamuallaoğlu, G. (2000). **Üniversitelerde Akademik Personelin Eğitim- Öğretim Faaliyetlerinde Performanslarının Değerlendirilmesi**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Ankara.

Kaya, M. (2005). **İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Performansının Değerlendirilmesinde Öğrenci Görüşlerinin Kullanılması**. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.

Kaya, Yahya K. (1984). **İnsan Yetiştirme Düzenimiz**. Ankara : Bilim Yayınları.

Kaya, Yahya K. (1979). **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Doğan Basımevi.

Kaynak, T ve Diğerleri (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İkinci basım. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.

K.K.T.C Milli Eğitim, Denetleme, Değerlendirme ve Yönlendirme Kurulu Yasası.

Koçak, R. (2006). **Öğretmen Performansı Değerlendirme Envanteri (ÖPDE) Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması**. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 6(3), 779-808.

Köksal, H. (1998). **Kalite Okullarına Geçişte Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Dünya Yayıncılık.

Lee, J.C.K. (2003). **Teachers Evaluation and Effectiveness In Hong Kong: Issues and Challenges**. Journal Of Personal Evaluation in Education. 17 (1) 41-65. Web: <http://www.springerlink.com/content/w0n674151378t557/> 04.10.09

M.E.B. EARGED (2006) .**Okulda Performans Yönetim Modeli**. Ankara: MEB EARGED Yayınları

MEB (2002). **Okulda performans yönetimi taslak model**. Ankara: MEB EARGED Yayınları

M.E.B. EARGED. (1995). **Öğretmen Değerlendirme** . Ankara: MEB EARGED Yayınları

M.E.B. EARGED. (1998). **Çağdaş Öğretmen Profili** . Ankara: MEB EARGED Yayınları

M.E.B. EARGED. (1999). **Müfredat Laboratuvar Okulları MLO Modeli**. Ankara: MEB EARGED Yayınları

M.E.B. EARGED. (2000). **Öğretmen Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları**. Ankara: MEB EARGED Yayınları

M.E.B. EARGED. (2000). **Öğretmen Yeterlilikleri**. Ankara: MEB EARGED Yayınları

M.E.B. EARGED. (2006). **Okulda Performans Yönetim Modeli**. Ankara: MEB EARGED Yayınları

Millıman, John.F. ve Diğerleri. (1994), **Companies evaluate employees from all perspectives**. Personnel Journal, 73, 99-103. Akt: Camgöz, Selin M. (2006). **360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetsel Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği**. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi İİB:F Dergisi Cilt13, Sayı:2

Web: <http://www.bayar.edu.tr/~iibf/dergi/pdf/C13S22006/SMCINA.pdf>

Milanowski Anthony T. ve Heneman Herbert G. (2001). **Assessment Of Teacher Reactions To a Standarts- Based Teacher evaluation System: A Pilot Study**. Journal of Personnel Evaluation in Education, 15(3): 193-212

Web: <http://www.springerlink.com/content/m3721631k401r6xm/> 27.08.09

Nolin Mary Jo, Rowand C. ve Farris E. (1994). **Public Elemantary Teachers Views on Teacher Performance Evaluations**. National Center For Education Statistics Statistical Analysis Report, US Depertment Of Education Office of Educational Research and Improvement, Washington D.C. ,NCES 94-097

Web: <http://nces.ed.gov/pubs94/94097.pdf> 22.08.2009

Nursoy, M. (2001). **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü ve Bir Uygulama**. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.

Ocak, G. ve Diğerleri (2005). **Okulda Performans Değerlendirme Yönetimi Hakkında ,Fen Bilimleri Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi (Afyon-Erzurum İl Örneği)**. Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 7. Sayı: (2)

Web:

http://www.erzincan.edu.tr/birimler/egitim/userfiles/eefdergi/7_2/7_2_2_ocak.pdf 27.09.2008

Oğuz, E. (2002). **İlköğretim Okul Yöneticilerinin Performanslarının Değerlendirilmesine İlişkin Görüşler ve Öneriler**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi.

Özden , Y (2002). **Yönetimde Yeni Değerler**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Özgen, H. Vd. (2002). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Adana : Nobel Yayıncılık.

Özgüneş, A. (2008). **Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme Sistemi ; Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Sosyal Hizmetler Dairesinde Performans Değerlendirme Sistemi Uygulamasının Algılanması**. KKTC Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. Lefkoşa.

Palmer, M.J. (1993). **Performans Değerlendirmeleri**. 1. Baskı. Şahiner, D. (Çev.). İstanbul: Rota Yayınları Tanıtım Tic. Ltd. Şti.. S. 9-10-31

Pehlivan, İ. ve Diğerleri (2000). **Öğretmen Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları**. Ankara: MEB-EARGED Yayınları.

Peterson, Kenneth D. (1995). **Teacher Evaluation California**: Corvin Press. Akt: MEB EARGED(2002). **Okulda Performans Yönetimi Taslak Model**. Ankara: MEB EARGED Yayınları.

Robson J. (2005), **Implementing A Performance Measurement System Capable of Creating A Culture of High Performance**, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54, No. 2

Sabancı, A. (1999). **Ödül Sisteminin İlköğretim Okullarındaki Öğretmenler ve Müdür Yardımcıları İçin Önem Derecesi, Gereksinimleri Karşılama ve İş Doyumunu Sağlama Düzeyi**, *Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı 19

Sabuncuoğlu, Z. (1997). **Personel Yönetimi**. 7. Baskı. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa: Ezgi Kitabevi

Schermerhorn, J.R., Hunt, G. Osborn, R.N. (1985). **Managing Organizational Behavior**. New York: John & Sons Publishing. Akt: Çalık, T. (2003). **Performans Yönetimi: Tanımlar Kavramlar İlkeler**. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.

Schuler, R. (1990). **Personel and Human Resource Management**. Minneapolis. Akt: Cihantimur,N. (2006). “ **Anadolu Liseleri ve Genel Liselerde Görevli Öğretmenlerin Performans Değerlendirmesine Yönelik Algıları (İstanbul Büyükçekmece İlçesi Örneği)**”. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftiş, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı. İstanbul.

Seçkin, N.(1991). **Eğitim Niteliğinin Geliştirilmesinde Müfettişin Rolü ve Teftişte Yeni Arayışlar**, *Eğitimde Nitelik Geliştirme, Eğitimde Arayışlar 1. Sempozyumu Bildiri Metinleri*: İstanbul Kültür Koleji Yayınları.

Semiz, M. (2005). **Kpss Ölçme Değerlendirme**. Ankara: Özgür İletişim Yayınları.

Sonkur, H. M.(1995). **Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü**. Ankara: Ankara Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayınları

Sönmez, V.(1994). **Program Geliştirmede Öğretmen El Kitabı**.Ankara: Anı Yayıncılık.

Süzen, A. Z. (2007). "İnsan Kaynakları Yönetim Süreçleri Çerçevesinde Öğretmen Değerlendirmesinde Performans Değerlendirme: Özel Bir İlköğretim Okulundaki Sınıf Öğretmenlerinin Görüşleri" .Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Eskişehir.

Szilagyi, Andrew, D Jr. (1981). **Management and Pefformance**. Scott. Foresman and Company .

Şahan, G. (2000) . **Performans Değerlendirme**, Ankara: İlköğretim Okulu Öğretmenleri,Eğitim ve Denetim Dergisi.

Şimşek, M. ve Nursoy, M. (2002). **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü**. İstanbul: Hayat Yayınları.

Şişman, M. T. (2001). **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Takakura,S. ve Ono, Y. (2001). Restructuring **Teacher Evaluation in Japon: Recent Developments in Personnel Management System**. (SP 041154). East Lansing, MI: National Center For Research on Teacher Learning, (ERIC Documant Reproduction Service No. ED 477 498)

Web:

http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content_storage_01/0000019b/80/1b/22/f8.pdf 24.08.2009

Tamam, S. (2005). **“İlköğretim okullarında Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Performans Değerlendirmeye İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri”**. Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Adana.

Taşdan, M. ve Oğuz, E. (2007). **“İlköğretim Okul Yöneticilerinin Performanslarının Değerlendirilmesine İlişkin Öğretmen ve Yönetici (Kars ili Örneği)”**. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. Cilt: 7 , Sayı: 13.

Web: <http://web.inonu.edu.tr/~efdergi/sayi13/06.pdf> 20.08.2009

Taşındı, A. S. (1999). **Orta ve Üst Kademe Yöneticilerde Eğitim İhtiyacının Saptanması**. Human Resources, Entegre İletişim iç ve dış tic. Ltd. şti, sayı:2

Tekin, H. (1991). **Eğitimde Ölçme Değerlendir**. Ankara:, Yargı Yayınları.

Timperley, Helen S.(1998). **“Performnace Apprasial: Principals Perspectives and Some Implications”**. Journal of Educational Administration. 36, 1: 44-48

<http://assets.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&hdAction=Inkhtml&contentId=839116&history=false>

TOZLU, Prof. Dr. N. (2004). **Eğitimin “Güç Ekseninde” Kısaca Değerlendirilmesi ve Bu Açıdan Denetim Felsefesi**, Van.

Töremen, F. (2005). **“Yaratıcı Okul ve Yönetimi”**. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri. Yıl 3, Sayı: 1

Uçar, A. ve Öztürk, N. (2005). "Eğitim Kurumları Performansının Geliştirilmesinde Öz değerlendirme'nin Önemi". Çağdaş Eğitim. Cilt 30, Sayı: 319.

Uçar, A.(2001). **İstanbul İli İlköğretim Okul Öğretmenlerinin Performans Değerlendirmesi**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi . İstanbul.

Uçar, Y. (2005). **Performans Değerlendirme ve Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama**. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Antep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ana Bilim Dalı. Gazi Antep.

Uyargil, C. (1994). **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**. İstanbul: Şahinkaya Matbaacılık

Üzmez, İ. T. (2006). **İlk ve ortaöğretim kurumlarında performans değerlendirme süreci: Sicil raporu düzenlenmesine ilişkin sorunlar ve beklentiler (Elazığ ili örneği)**.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Elazığ.

Walsh, P. (1995) Managing Performance Indicators, Part II:Process Thinking. Journal of Benchmarking, Vol:2 (11), May. Akt: Zerenler, M. (2005). **Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma**. Konya: Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Bahar 1:1-36

Web: <http://www.iibf.ibu.edu.tr/dergi/2005bahar/makale1.pdf> 12.08. 2008

Yalçın, S. (1994). **Performans Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Yalçınkaya, M. (2002). **Açık Sistem Teorisi ve Okula Uygulanması**. G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 22. (Sayı 2)

Yenice, E. (2006). **Kamu Kesiminde Performans Ölçümü ve Bütçe İlişkisi**. Sayıştay Dergisi . Sayı: 61

Yıldız, Ü. (2001). **İşletmelerde ve Kamu Kurumlarında Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Osman Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler enstitüsü. Eskişehir

Yücel, R. (1999). **İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme**. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, sayfa:22-30, sayı:1

Yüksel, Ö. (1998). **İnsan kaynakları yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi.

Zerenler, M.(2005). **Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma**. Konya: Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Bahar 1:1-36
Web: <http://www.iibf.ibu.edu.tr/dergi/2005bahar/makale1.pdf> 5.09.2009

Zairi, M. (1994). **Measuring Performance for business Results**. Chapman&Hall, London

EKLER

Ek 1: KKTC’de Öğretmen ve Yönetici Performanslarının Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi İle İlgili Sistem

KKTC Milli Eğitiminde öğretmen ve yönetici performansları ; “Milli Eğitim Denetleme, Değerlendirme ve Yönlendirme Kurulu Yasası”na göre ölçülüp değerlendirilmektedir. Bu yasanın genel olarak amacı ise yüksek öğretim kurumları dışında kalan, Bakanlığa bağlı örgün ve yaygın eğitim ve öğretim kurumlarının; Bakanlığın gözetim ve denetimi altında faaliyet gösteren gerçek veya tüzel kişilere ait eğitim ve öğretim kurumlarının, dershanelerin ve kursların ve bu gibi yerlerde çalışan ve personelin denetlenmesine, değerlendirilmesine ilişkin kural ve esasların belirlenmesini ve bu amaçla bakanlık merkez örgütü içinde ve ilçelerde oluşturulacak kurullarının kuruluşları, işleyişleri ve çalışmalarına ilişkin usul ve esasların düzenlenmesini sağlamaktır (K.K.T.C Milli Eğitim, Denetleme, Değerlendirme ve Yönlendirme Kurulu Yasası).

Bu Yasa;

1. Yüksek öğretim kurumları dışında kalan, Bakanlığa bağlı örgün ve yaygın eğitim ve öğretim kurumları ile Bakanlığın gözetim ve denetimi altında faaliyet gösteren gerçek veya tüzel kişilere ait eğitim ve öğretim kurumları ile dershanelerin ve kurslar ile kurs yerlerinin denetim ve değerlendirilmesine;

2. Yukarıdaki (1)’inci fıkrada belirtilen kurum ve kuruluşlarda çalışan yöneticilerin, kamu görevlilerinin ve öğretmenlerin denetim ve değerlendirilmesine; ve

3. Yukarıdaki (1)’inci fıkra kapsamına giren kurum ve kuruluşlar tarafından yürütülen programların, öngörülen amaç ve hedeflere ulaşılması için yapılması gerekli gözetim ve denetim çalışmaları ile sunulacak rehberlik hizmetlerinin yürütülmesinden sorumlu Üst Kurulun, İlçe Denetleme, Değerlendirme, ve Yönlendirme ve Okul Denetleme, Değerlendirme ve Yönlendirme Kurullarının kuruluş, işleyiş ve çalışmalarına

ilişkin kural ve esasları kapsar.

Bu Yasada belirtilen görevler aşağıda oluşturulan denetim ve değerlendirme kurulları ve bunlara bağlı Eğitim Başdenetmeni ve Eğitim Denetmenleri eliyle yürütülür:

- Eğitim Denetleme, Değerlendirme ve Yönlendirme Üst Kurulu (Üst Kurul);
- 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).

Üst Kurulun Oluşumu ve Amaçları

Üst Kurul Başkan, Başkan Yardımcısı (Müdür Muavini), Eğitim Başdenetmenleri ve Genel Kurul tarafından seçilecek 5 (beş) Eğitim Denetmeninden oluşur.

Üst Kurulun amaçları şunlardır:

- Bakanlığa bağlı her tür ve derecedeki örgün ve yaygın eğitim ve öğretim kurumunda ve/veya Bakanlığın gözetim ve denetimi altında faaliyet gösteren gerçek veya tüzel kişilere ait eğitim ve öğretim kurum ve kuruluşlarında, eğitim ve öğretim etkinliklerinin ilgili yasa, tüzük, yönetmelik, plan, program, yönerge ve genelgelere uygun olarak yürütülüp yürütülmediğini saptamaya ve bu kurum ve kuruluşlarda yürütülen eğitim ve öğretim etkinliklerinin verimlilik ve kalitesini yükseltmeye yönelik denetim ve değerlendirme işlemlerini, bu Yasa kuralları ile ilgili yasaların kuralları çerçevesinde yürütmek;

- Eğitim ve öğretimde verimliliğin artırılması, her seviyedeki öğretim programlarının amaçlarına ulaştırılması ve eğitim ve öğretim etkinliklerinde, Bakanlığın belirlediği çağdaş kaliteli eğitim standartlarına ulaşılması için yönetici, öğretmen ve diğer personele yardımcı olup, işbirliği ve onlara yol gösterici rehberlikte bulunmak, işbaşında eğitim hizmeti sağlamak; ve
- Gerekli soruşturma işlemlerini, bu Yasa ve ilgili yasalar çerçevesinde yürütmek

Üst kurul üye tamsayısının salt çoğunluğu ile toplanır ve toplantıya katılanların 2/3'ü (üçte ikisi) ile karar alır.

Üst Kurulun görev, yetki ve sorumlulukları şunlardır:

- Bakanlığa bağlı her tür ve derecedeki örgün ve yaygın eğitim ve öğretim kurumunda veya Bakanlığın denetim ve gözetimi altında faaliyet gösteren gerçek veya tüzel kişilere ait eğitim ve öğretim kurum ve kuruluşlarında yürütülen eğitim ve öğretim etkinliklerinin, ilgili yasa, tüzük, yönetmelik, plan, program, yönerge ve genelgelere uygun olarak yürütülüp yürütülmediğine ilişkin denetim ve değerlendirme işlerini yürütmek ve rapora bağlamak;
- Eğitim ve öğretim kurumlarında ders ve kurum denetleme ve değerlendirmelerinin yapılmasını sağlamak;
- Bir sistem çerçevesinde, genel ve özel eğitim denetimleri ile değerlendirilmelerini ve eğitim öğretim kurumlarındaki yönetici, öğretmen ve diğer çalışanların denetim ve değerlendirmelerini yürütmek; bunlarla ilgili denetim ve değerlendirme raporlarını düzenlemek, değerlendirdiği

- öğretmenlerin başarı durumlarına ve çalışmalarına ilişkin raporları düzenlemek ve bu raporları Bakanlığa sunmak;
- (A) Bakanlığın, program geliştirme, araştırma ve değerlendirme işlerini yürüten ilgili daire ve/veya birimleri ile işbirliği ve eşgüdüm içinde çalışmak;
 - (B) İşbaşında eğitim, hizmetiçi eğitim, kurs, seminer ve konferans gibi işlerin programlarının uygulanmasına katkı koymak; geri bildirimler alarak, bunları program geliştirme, araştırma ve değerlendirme ile ilgili daire ve/veya birimlere iletmek suretiyle eğitim kalitesinin yükselmesine katkı sağlamak;
 - Kıbrıs Türk Milli eğitiminin gelişmesini, gençliğin yetişme düzeyinin saptanmasını, milli eğitimin amaç ve ilkelerini, Bakanlığa bağlı olsun veya olmasın tüm eğitim ve öğretim kurumlarının yönetici ve öğretmenlerince eksiksiz uygulanmasını sağlamada yardımcı olmak ve bunlara tek tek veya zümreler halinde rehberlikte bulunmak;
 - Kıbrıs Türk Milli Eğitiminin amaçlarının ne oranda gerçekleştiği hususu başta olmak üzere, Bakanlığa bağlı örgün veya yaygın eğitim ve öğretim kurumları ile Milli Eğitim Yasası kuralları çerçevesinde Bakanlığın gözetim ve denetiminde faaliyet gösteren gerçek veya tüzel kişilere ait özel okul, özel dersane ve kurs yerlerinin ve özel statü ile kurulan okulların faaliyet koşullarına uygunluğunu izlemek, genel eğitim denetimlerini ve değerlendirme işlerini yürütmek;
 - Bakanlık ve Bakanlığa bağlı her tür ve düzeydeki örgün ve yaygın eğitim ve öğretim kurumları ile gerçek veya tüzel kişilere ait her tür ve düzeydeki eğitim ve öğretim kurumlarının etkinliklerinin sürdürülmesinde gerekli olan yasa, tüzük ve yönetmeliklerin hazırlanmasında yardımcı olmak;

- Kıbrıs Türk Milli Eğitiminin gelişimini ve eğitim kalitesinin artırılmasını, Bakanlığın belirlediği çağdaş kaliteli eğitim standartlarına uygun ve uyarlı bir biçimde gerçekleştirmek, bu çerçevede belirlenecek plan ve programlara işlerlik kazandırmak; bu amaçla, inceleme ve araştırmalarda bulunarak, bulgularını ve araştırma sonuçlarına ilişkin görüş ve önerilerini değerlendirme raporları ile Bakanlığın ve Bakanlıktaki program geliştirme, araştırma ve değerlendirme hizmetlerini yürüten daire ve/veya birimlerine ve Okul Eğitim, Denetleme, Değerlendirme ve Yönlendirme Kuruluna sunulmak üzere Bakanlık Müsteşarına iletmek;
- Öğretmenler için düzenlenecek hizmetiçi eğitim ihtiyaçlarının saptanmasında, Bakanlığa bağlı, Eğitim Ortak Hizmetler Dairesi Müdürlüğüne yardımcı olmak, görüş ve önerilerini sunmak ve hizmetiçi eğitim etkinliklerine katılmak ve bu etkinliklerde etkin görevler üstlenmek;
- (A)Bakanlığa bağlı her tür ve düzeydeki örgün ve yaygın eğitim ve öğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenler hakkında, bu Yasa ve Öğretmenler Yasası kuralları çerçevesinde, ön araştırma ve soruşturma işlemlerini yürütmek; Bakanlığın gözetim ve denetimi altındaki gerçek veya tüzel kişilere ait özel eğitim ve öğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenler hakkında da, Milli Eğitim Yasası kuralları ile sözkonusu Yasa uyarınca yapılan yürürlükteki mevzuat çerçevesinde ön araştırma ve soruşturma işlemlerini yerine getirmek ve ön araştırma ve soruşturma işlemlerinin gerektirdiği raporları Bakanlığa ve/veya ilgili birimlere sunmak
- (B) Özel statü ile kurulan eğitim ve öğretim kurumlarında yönetici ve öğretmenler hakkında bu yasa, Milli Eğitim Yasası, Öğretmenler Yasası ve ilgili kurumun yürürlükteki yasal mevzuatı çerçevesinde ön araştırma ve soruşturma işlemlerini yerine getirmek ve ön araştırma ve soruşturma işlemlerinin gerektirdiği raporları Bakanlığa ve/veya ilgili birimlere sunmak.

- Bakanlığa bağlı her tür ve derecedeki örgün ve yaygın eğitim ve öğretim kurumları ile Bakanlığın gözetim ve denetimindeki, üniversiteler dışında kalan, gerçek veya tüzel kişilere ait eğitim ve öğretim kurumlarındaki belge ve dosyaları, gizli olup olmadıklarına bakılmaksızın, yürütmekte olduğu ön araştırma ve soruşturma amaçları için görmek ve incelemek;
- Eğitim ve öğretim kurumlarının sahip olduğu her türlü teknik bilgi ve bilim gücünün, doğru, rasyonel ve etkin ve verimli bir biçimde kullanılıp kullanılmadığını saptamak;
- Eğitim ve öğretim kurumlarının amaç, hedef ve ilkeler doğrultusunda etkin ve verimli çalışmalarına rehberlik etmek; Kurum ve kuruluşlar arasında eşgüdümü sağlamak ve işbirliğini geliştirmek;
- Eğitim ve öğretim kurumlarının başarı derecesini, toplam kalite yönetimine uygunluğunu, performans ölçümlemesi yoluyla denetlemek;
- Teknoloji ve bilim alanındaki gelişmeler ışığında eğitimde yenileşme ve verimlilik değişimlerinin uygulamaya konmasına öncülük etmek;
- Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin ve diğer okul çalışanlarının performansının etkin bir şekilde ölçülmesine olanak tanıyıcı bir sistemin yerleştirilmesine çalışmak ve bu konu ile ilgili görüş ve önerilerini Bakanlığın ve ilgili birimlerinin bilgi ve değerlendirmesine sunmak;
- Öğretmenlerin karşılaştıkları eğitim ve öğretim sorunlarının çözümüne katkıda bulunmak ve bu amaçla önerilerde bulunmak;
- Eğitim ve öğretim etkinliklerinin daha verimli, daha etkin ve daha kaliteli olabilmesi için eğitim ve öğretim etkinliklerinde öğretmenlere yardımcı olmak ve rehberlik etmek;

- Değerlendirme Formatlarının içeriğini, öğretmenlerin gelişimine ve verimliliğine katkı sağlayacak ölçüt ve ilkeler çerçevesinde saptamak ve uygulamaya koymak;
- Değerlendirmelerde kullanılacak ölçütlerin, okullardaki eğitim ve öğretim kalitesini ölçümlemeye yönelik olmasını sağlamak;
- Denetlediği personelin özel yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olmak ve onu bu yönde teşvik etmek;
- Yönetim ve eğitim alanında görev yapan her derecedeki yönetici ve öğretmenleri, değişimlerden ve gelişmelerden haberdar kılmak; onlara etkili bir kaynak hizmeti sunmak ve çağdaş rehberlik işlevlerini yerine getirmek;
- Yönetim mekanizmaları tarafından ortaya konan performansın yürürlükteki mevzuata ne derece uyumlu olduğunu saptamak ve bunun yanında, verimlilik, etkinlik ve tutumluluk ile aksaklık ve eksikliklerde, ilgililere uygulanabilir çözüm önerileri sunmak;
- Eğitim sistemini, standartlara ve istatistiki verilere göre, amaçlanan hedefler yönünden ve toplam kalite açısından değerlendirmek;
- Öğretmenler Yasası kurallarına bağlı olmak koşuluyla, hakkında ön araştırma ve/veya soruşturma başlatılan yönetici ve öğretmen hakkında, yasal yaptırımların uygulanmasını ve yasal önlemlerin alınmasını önermek;
- Ön araştırma ve soruşturmalar sırasında suç delili defter, belge ve kayıtları, durumları açıklık kazanana kadar alıkoymak ve gerekenleri yetkili organlara teslim etmek;

- Soruşturma, inceleme ve araştırma ile doğrudan ilgili olmak kaydı ile diğer bakanlık ve kamu, kurum ve kuruluşlarında çalışan personelin bilgisine başvurmak;
- İhtiyaç duyulması halinde, Bakanlığa bağlı olmayan diğer Bakanlık ve/veya bağlı dairelerde görev yapan kamu görevlilerinden ve/veya üniversitelerde görev yapan öğretim görevlilerinden yardım talep etmek ve onlardan bilgi almak;
- İhtiyaç duyulması halinde, Üst Kurul Başkanının önerisi ve Bakanın onayı ile Eğitim Başdenetmenlerinin ve Eğitim Denetmenlerinin görev yerlerini değiştirmek; ve
- İtiraz Kurulunda iki yıllık süre için görev alacak Eğitim Denetmenlerini seçmek.

Eğitim Denetmenleri Genel Kurulunun Oluşumu ve Görevleri

Eğitim Denetmenleri Genel Kurulu, eğitimin denetlenmesi ve değerlendirilmesi ile ilgili konularda bir danışma organı olup, Üst Kurul Başkanı, Başkan Yardımcısı (Müdür Muavini), Eğitim Başdenetmenleri ve Eğitim Denetmenlerinden oluşur. Eğitim Denetmenleri Genel Kurulu aşağıdaki konularda Başkana ve Üst Kurula görüş bildirir ve önerilerde bulunur:

- Yürürlüğe girecek yasa, tüzük ve yönetmelik tasarıları hakkında;
- Eğitim-öğretim ve eğitim denetim etkinliklerinde karşılaşılan sorunların giderilmesi; merkez örgütü ile ilçe ve okul örgütleri arasında eşgüdüm sağlanması ve denetimde etkinlik ve verimliliğin artırılması hakkında;

- Yıllık çalışma takvimi, denetimle ilgili plan ve programların hazırlanması, yıllık faaliyet raporu sonuçlarının toplu değerlendirilmesi ve alınması gereken önlemler hakkında;
- Denetleme ve değerlendirme yöntemleri ve uygulamalarının geliştirilmesi hakkında;
- Üst Kurul ve/veya denetim elemanlarının uygulamalarına yapılacak itiraz ve bu uygulamalarla ilgili şikayet, dilek ve temenniler ile mevzuattan kaynaklanan sorunların aşılması hakkında; ve
- Başkan ve/veya eğitim denetmenlerinin Genel Kurul gündemine alınarak görüşülmesini ve tavsiye kararı alınmasını istediği konular hakkında.

Genel Kurul, eğitim-öğretim yılı takviminde belirtilen her yarı yılın başında, yılda en az iki kez olağan ve Başkanın çağırdığı veya eğitim denetmenlerinin 1/5'inin (beşte birinin) yazılı istemi durumunda olağanüstü toplanır. Geçerli ve kabul edilebilir bir mazereti olanlar dışında, tüm üyelerin Genel Kurula katılmaları esastır. Genel Kurul üye tamsayısının salt çoğunluğu ile toplanır ve Başkana ve Üst Kurula sunacakları önerileri toplantıya katılanların 2/3'ünün (üçte ikisinin) onayı ile alır.

İlçe Eğitim Denetleme, Değerlendirme ve Yönlendirme Kurulları

İlçe Eğitim Denetleme, Değerlendirme ve Yönlendirme Kurulları ile Okul Eğitim Denetleme, Değerlendirme ve Yönlendirme Kurullarının oluşum, çalışma şekilleri, görev, yetki ve sorumlulukları aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir:

- İlçe Eğitim Denetleme, Değerlendirme ve Yönlendirme Kurulu, Bakanlık tarafından görevlendirilen Eğitim Başdenetmeni, Eğitim Denetmenleri, ilçe okulları ve okul aile birlikleri temsilcilerinden oluşur.
- İlçe Kurulları ihtiyaç duyulması halinde belediye, kaymakamlık, ilgili meslek örgütleri, öğrenci temsilcileri ve toplantı gündemi ile ilgili diğer tüzel kuruluş temsilcilerini görüş almak amacıyla toplantıya çağırabilir.
- Bakanlık tarafından görevlendirilen Eğitim Başdenetmeni İlçe Kurullarına başkanlık eder. Eğitim Başdenetmeninin yokluğunda en kıdemli Eğitim Denetmeni başkanlığa vekalet eder
- İlçe Kurulları bir eğitim-öğretim yılı takvimi içerisinde en az iki kez olağan toplanır. Ancak, Bakanlığın talebi üzerine veya ilçedeki mevcut okulların 1/3'ü (üçte birinin) yazılı istemi durumunda olağanüstü toplanabilir.
- İlçe Kurullarının toplantı sayısı her ilçedeki temsilcilerin salt çoğunluğudur. Karar yetersayıları ise toplantıya katılanların 2/3'ünün (üçte ikisinin) olumlu oyu ile alınır.
- İlçe Kurulları ilk öğretim veya orta öğretim ile ilgili çalışmalarını bu Yasa kuralları uyarınca ayrı ayrı toplanarak değerlendirir ve bu değerlendirmesini bir Raporla Bakanlığa sunar.

İlçe Eğitim Denetleme, Değerlendirme ve Yönlendirme Kurulunun görev, yetki ve sorumlulukları şunlardır;

- İlçede yürütülen denetim çalışmalarını takvimlemek, planlamak ve Üst Kurul koordinesinde uygulamak;
- İlçeye özgü eğitim-öğretim sorunlarını, öncelikleri belirlemek, bunların çözümü için Üst Kurulda rol üstlenmek;
- İlçe okullarındaki tüm kaynakların daha verimli kullanımı, paylaşımı konusunda Üst Kurulu yönlendirmek. İlçe okulları arasında eşgüdümü ve işbirliğini geliştirmek;
- Bakanlık denetim hizmetlerinin ilçedeki okulların ihtiyaç düzeyleri oranında sağlandığını gözetmek;
- Okullarda kullanılan başarılı öz denetim uygulamalarının ilçede ve ülkede yaygınlaştırılmasına katkı koymak;
- Değerlendirmelerini ve önerilerini raporlar halinde Üst Kurula iletmek; ve
- İlçe Kurulunun öz denetim çalışmalarını planlamak, yürütmek ve geliştirmek.

Okul Eğitim Denetleme, Değerlendirme ve Yönlendirme Kurulları

Okul Eğitim Denetleme, Değerlendirme ve Yönlendirme Kurulu, her okulun bünyesinde okul müdürü başkanlığında, okuldaki müdür muavini(leri), atölye şefleri, bölüm şefleri, öğretmen(ler), okul aile birliği temsilcisi, ilgili öğretmen sendikası ve varsa öğrenci temsilcilerinden oluşur.

Okul kurulları bir eğitim-öğretim yılı takvimi süresince başında ve sonunda olmak üzere en az iki kez olağan toplanır. Ancak okul müdürünün talebi üzerine olağanüstü toplanabilir. Okul kurullarının toplantı sayısı her okuldaki temsilcilerin salt çoğunluğudur. Karar yetersayıları ise toplantıya katılanların 2/3'ünün (üçte ikisinin) olumlu oyudur.

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 ölçülmesine 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 hizmetiçi eğitimleri için İlçe Kurul Başkanına geri bildirim sağlamak; ve
- Okulla ilgili değerlendirmelerini rapora bağlamak. Bu raporlarıyla İlçe Kurul Başkanına bilgi ve öneri sağlamak.

Üst Kurul Başkanının Görev ve Yetkileri

- Üst Kurula, bu Yasanın 7'nci maddesi ile verilen görevlerin etkin ve verimli bir biçimde yerine getirilmesini sağlar, bu yönde gerekli önlemleri alır, gerekli işbölümü ve işbirliğini sağlar ve bu Yasanın 8'inci maddesinde belirtilen yetkilerin etkinlikle, işbölümü ve işbirliği içinde kullanılmasını sağlar;
- Üst Kurula, Genel Kurula ve gerektiğinde İlçe Kurullarına başkanlık eder, çalışmalarını düzenler ve denetler;
- Dönemsel denetim plan ve program ile raporlarını hazırlar, Üst Kurula ve Genel Kurula sunar;

- Denetim, değerlendirme, inceleme, araştırma ve soruşturma işlemlerinin düzenli, etkin ve verimli bir biçimde ve yasal çerçevede yürütülmesi yönünde gerekli önlemleri alır, gerekli işbölümünü, işbirliğini ve eşgüdümü sağlar;
- Raporları inceler ve/veya incelettirir, esas ve usul yönünden eksikliklerinin giderilmesini sağlar, ilgili yerlere gönderir ve bunlar üzerinde alınacak önlemleri saptar;
- Eğitim Başdenetmenleri, Eğitim Denetmenleri ve adaylık sürecindeki Eğitim Denetmenlerinin hizmetiçi eğitim yoluyla denetim ve değerlendirme görevlerini etkin ve verimli bir biçimde yerine getirmelerini, gerekli bilgi ve becerilerle donanmaları ve yetişmeleri yönünde gerekli önlemlerin alınmasını sağlar;
- Eğitim ve öğretim konularında düzenlenen hizmetiçi eğitim etkinliklerinde, kurs, seminer, konferans ve komisyon çalışmalarında etkin görevler üstlenir ve bu tür etkinlik ve çalışmaların planlama, programlama ve sunulmasında Başkan Yardımcısı (Müdür Muavini), Eğitim Başdenetmenleri ile ilgili Eğitim Denetmenlerinin de görev üstlenmelerini sağlar;
- Öğretmenlerin asıl kadroya geçişleri, yükselmeleri ve disiplin işlemleri konularında, genel denetim ve personel denetim raporlarına dayalı olarak rapor hazırlar;
- Üst Kurul ile İlçe Eğitim Denetleme, Değerlendirme ve Yönlendirme Kurulu arasında ve bu kurullarda görev yapan Eğitim Başdenetmeni ve eğitim denetmenleri arasında koordinasyon ve işbirliğini sağlar; ve
- Bu Yasa ve yürürlükteki diğer yasalarla Üst Kurula verilen görevlerin yerine getirilmesini ve yetkilerin kullanılmasını gözetir ve sağlar.

Başkan Yardımcısının (Md. Muavini) Görev ve Sorumluluğu

Başkana görevlerinin yerine getirilmesinde yardım eder ve yokluğunda ona vekalet eder. Başkanın yokluğunda Üst Kurulun yasal görevleri ile Başkana ait görevlerin etkin ve verimli bir biçimde yerine getirilmesinden ve yetkilerin doğru, yasal ve yerinde kullanılmasından, Bakana, Müsteşara ve Başkana karşı sorumludur. Başkan tarafından verilecek mevkiine uygun diğer görevleri yerine getirir.

Eğitim Başdenetmenlerinin Görev, Yetki ve Sorumlulukları

- Bir programa bağlı olarak veya verilen yöneriler çerçevesinde, Bakanlığa bağlı her tür ve derecedeki eğitim ve öğretim kurumları ile Bakanlığın gözetim ve denetimi altındaki, gerçek veya tüzel kişilere ait, üniversiteler dışında kalan, her tür ve düzeydeki eğitim kurumlarında, Milli Eğitimin genel amaç ve ilkelerine, ilgili yasa, tüzük, yönetmelik, plan, program ve genelge ve yönergelere uygun hareket edilip edilmediğini saptamak amacıyla gerekli denetim ve değerlendirme işlerini Bakanlık adına fiilen yerine getirir; denetim sırasında saptadığı eksiklik, aksaklık, yetersizlik ve uygunsuzlukları Üst Kurul Başkanına raporla bildirir;
- Program, ders, öğretmen ve kurum denetleme ve değerlendirmelerinde gözetilecek ilke ve ölçütler çerçevesinde öğretmenlere rehberlik eder, yön verir ve onları işbaşında yetiştirir;
- Bakanlığın denetimine bağlı, üniversiteler dışında kalan her tür ve düzeydeki eğitim ve öğretim kurumlarının genel denetim, program ve soruşturma hizmetlerinde kendisine verilen görevleri yerine getirir;
- Sorumlu bulunduğu ve denetlediği okul yöneticisi ve öğretmenler hakkında rapor hazırlar ve bu raporlarda denetlediği yönetici ve öğretmenler hakkındaki görüş ve önerilerine yer verir;

- Genel olarak ve özellikle uzmanlık dalındaki öğretmenler için eğitim ve öğretim konularında düzenlenen hizmetiçi eğitim, kurs, seminer, konferans ve benzeri etkinliklerde görev alır;
- Eğitim ve öğretim kurumlarının çalışmalarındaki gelişmeler ve gereksinimler hakkında gerekçeli raporlar düzenleyerek Eğitim Denetleme ve Değerlendirme Kurulu Başkanlığına sunar;
- Eğitim Denetleme ve Değerlendirme Kurulu Başkanı ve Başkan Yardımcısı (Md. Muavini) tarafından verilen ön araştırma ve soruşturma işlemlerini yasal çerçevede yürütür ve sonuçlandırır ve verilecek mevkiine uygun diğer görevleri yerine getirir;
- Kendisine verilen görevleri ve işleri sonuçlandırmak ve ve sonuçlandığı konularda Üst Kurul Başkanına rapor sunmakla yükümlüdür;
- Görevlerinin etkin ve verimli bir biçimde yerine getirilmesinde, Eğitim Denetleme ve Değerlendirme Kurulu Başkanı ile Başkan Yardımcısına (Md. Muavini) karşı sorumludur; ve amirleri tarafından verilecek mevkiine uygun diğer görevleri yerine getirir.

Eğitim Başdenetmenlerinin, yukarıdaki görev, yetki ve sorumlulukları yanında Üst Kurulca yapılacak plan, iş programı ve işbölümü esasları çerçevesinde yerine getirmekle yükümlü olduğu görevler ve kullanabileceği yetkiler şunlardır:

- Eğitim ve öğretim kurumlarının faaliyet ve işlemleri ile ilgili olarak denetim, inceleme, araştırma, değerlendirme, ön araştırma ve soruşturma işlerini yürütmek;
- Mevzuatın uygulanmasından doğan sonuçlar üzerinde inceleme yaparak, görülecek yanlışlık, aksaklık, yetersizlik ve eksikliklerin giderilmesi ve düzeltilmesi yollarını araştırmak ve öngörülen işlerin hedeflenen düzeyde yürütülmesini sağlamak için alınması gereken önlemleri ve düşüncelerini raporla Başkanlığa sunmak;

- Öğrencilerin, Bakanlığın belirlediği çağdaş standartlara ve/veya milli eğitimin amaç ve ilkelerine uygun biçimde yetiştirilip yetiştirilmediğini, yeteneklerinin geliştirilmesi yönünde gerekli önlemlerin alınıp alınmadığını, gerekli planlama ve uygulamaların yaşama geçirilip geçirilmediğini, bilgi ve beceri kazandırılıp kazandırılmadığını incelemek, araştırmak ve sonuçlarını rapor halinde Başkanlığa sunmak;
- Ders, öğretmen ve kurum denetlemelerinde ve değerlendirmelerinde dikkate alınacak ilke ve ölçütler çerçevesinde öğretmenlere rehberlik etmek, yön vermek ve onları işbaşında eğitmek; bu amaçla, gerek duyulması halinde, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetindeki veya dışındaki üniversitelerde çalışan öğretim elemanlarının yardımına başvurmak;
- Görevlerini yaparken tespit ettikleri usulsüzlük, uygunsuzluk ve/veya yolsuzlukları yazılı olarak Başkana bildirmek;
- Bakanlığı ilgilendiren konularda, yurt içinde ve yurt dışında inceleme ve araştırmalar yapmak, komisyon, seminer, toplantı ve benzeri mesleki çalışmalarda görev almak; ve
- Yasa, tüzük ve yönetmeliklerle verilen ve hizmet şemalarında belirtilen öteki görevleri yapmak ve yetkileri kullanmak.
- Eğitim Başdenetmenleri, görevlerini aldıkları yasal emirler ve yürürlükteki mevzuat çerçevesinde yerine getirirler. Eğitim Başdenetmenleri, Üst Kurulun ve Genel Kurulun doğal üyeleridirler ve bu nitelikleriyle bu Yasa ile kendilerine verilen görevleri yerine getirirler. Eğitim Başdenetmenleri, kendilerine verilen denetim, değerlendirme ve soruşturma görevlerine ilişkin çalışma sonuçlarını, bir raporla, Üst Kurul Başkanına sunmak ve görüş ve önerilerini bu raporlarda belirtmekle yükümlüdürler.

Eğitim Denetmenlerinin Görev ve Yetkileri

- Sorumlu Eğitim Başdenetmeninin gözetiminde yürüttüğü denetim, değerlendirme, araştırma ve inceleme çalışmalarının sonuçlarını ve denetim sırasında saptadığı eksiklik, aksaklık, yetersizlik ve uygunsuzlukları, sorumlu Eğitim Başdenetmeni aracılığıyla Üst Kurul Başkanlığına raporla bildirir;
- Ders, öğretmen ve kurum eğitim denetlemelerinde ve değerlendirmelerinde gözetilecek ilke ve ölçütler çerçevesinde öğretmenlere rehberlik eder, yön verir ve onları işbaşında yetiştirir;
- Eğitim Denetleme Kurulu Başkanı, Başkan Yardımcısı (Md. Muavini) veya sorumlu Eğitim Başdenetmenlerince verilecek mevkiine uygun diğer görevleri yerine getirir, kendisine verilen görevleri raporla sonuçlandırmakla yükümlüdür;
- Görevlerinin etkin ve verimli bir biçimde yerine getirilmesinden, Üst Kurul Başkanı ile Başkan Yardımcısına (Md. Muavini) ve ilgili Eğitim Başdenetmenine karşı sorumludur; ve
- Amirleri tarafından verilecek mevkiine uygun diğer görevleri yerine getirir.

Eğitim Denetmenleri, yukarıdaki yetki ve sorumlulukları yanında Üst Kurulun görev ve yetki kapsamındaki işlerin yürütülmesinde, Üst Kurulca saptanan iş programları, planlama, işbölümü ve işbirliği esaslarına bağlı olarak, Üst Kurul Başkanı veya Eğitim Başdenetmeni tarafından verilen görevleri yerine getirmek, alan, branş denetimi ve yetkileri kullanmakla yükümlü ve sorumludur.

Üst Kurul gerek görmesi halinde, öğretmenlere rehberlik etmek, yön vermek ve onları işbaşında eğitmek ve değerlendirmek amacıyla, Üst Kurulun belirleyeceği gerçek veya tüzel kişilerle veya Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetindeki veya dışındaki üniversitelerde çalışan öğretim elemanlarından eğitim denetmenlerine teknik destek sağlayabilir.

Denetim ve Değerlendirme Ölçütleri

Bu Yasa uyarınca gerçekleştirilecek denetim ve değerlendirmelerde uyulacak kural, ilke ve ölçütler ile bunların uygulanmasına ilişkin esaslar, Üst Kurulca hazırlanacak ve Bakanlar Kurulu onayı ile yürürlüğe girecek bir tüzükle düzenlenir. Bu tüzükte, aşağıdaki genel ilkelerin gözetilmesi esastır:

- Yönetici, öğretmen, ders ve kurum denetlemelerinde gözetilecek, uyulacak ve uygulanacak temel esaslar ile değerlendirmelerde kullanılacak ölçütler ve araçlar, eğitim ve öğretimin ve öğretmenin geliştirilmesini amaç edinmeli, geçerli ve güvenilir olmalıdır; tüm alanı kapsayacak nitelikte ve genel olmalıdır; bulgulara dayalı olmalı, çağdaş teknikler kullanılarak yapılmalıdır ve öğretmenin bilgisine getirilmeli ve birlikte değerlendirilmelidir.
- Başarının ve eğitim kalitesinin ölçümlenmesinde, bilimsellik, objektiflik, açıklık ve yansızlık esastır. Ölçümleme araçları geçerli ve güvenilir olmalı; Bakanlığın benimsediği ve uygulamaya koyduğu yöntem ve araçlarla eşitlik sağlamalıdır. Denetimler, motivasyonu artırma, bilgilendirme, eksiklikleri giderme amaçlarını taşımalı ve ödüllendirmeye de yer vermelidir.
- Denetim ve Değerlendirme Raporları, eğitim ve öğretim programlarının geliştirilmesine, eğitim ve öğretimde kalitenin yükseltilmesine; gözlemlenen yetersizlik, eksiklik ve aksaklıkların giderilmesine yönelik olmalı; her alanda etkinliği ve gelişimi sağlayacak verileri ve önerileri içermelidir.

Denetim Raporları ve Türleri

Eğitim Başdenetmenleri, Eğitim Denetmenleri, Üst Kurulca oluşturulan Komisyonlar ve İlçe Eğitim, Denetleme, Değerlendirme ve Yönlendirme Kurulu, çalışma sonuçlarını gösteren raporlar hazırlamakla yükümlüdürler. Üst Kurul da, gündemindeki çalışmaların sonuçlarını gösterir raporlar hazırlar.

Üst Kurul çalışmaları sonucunda, yapılan denetimin kapsam ve amacına uygun olarak, aşağıda tanımları verilen raporlar hazırlanır:

Genel Denetim Raporları

Bakanlığa bağlı her tür ve düzeydeki örgün ve yaygın eğitim ve öğretim kurumlarında yapılan grup denetimleri sonucunda hazırlanan raporlardır.

Personel Denetimi Raporları

Bu raporlar, denetlenen personelin niteliğine göre üç türdür:

- **Eğitim Denetmeni Değerlendirme Raporları:**

Üst Kurul veya Genel Kurul tarafından oluşturulacak komisyonca, Eğitim Denetmenleri için düzenlenen ve yükselmelerinde kullanılan raporlardır.

- **Öğretmen Denetim Raporları:**

Öğretmenler Yasasına bağlı olarak çalışan öğretmenlerin denetim ve değerlendirilmesi sonucunda hazırlanan raporlardır.

- **Ön Değerlendirme Raporları:**

Öğretmen denetimini gerçekleştiren eğitim denetmeni; bulgularını, saptadığı olumluluk ve olumsuzlukları, ayrılırken yazılı bir belge halinde ilgiliye bırakmak zorundadır. Bu belge, Öğretmen Denetim Raporuna yansıyacak "eğitim denetmeni" değerlendirmelerine ait bölümünün bir özeti niteliğindedir ve öğretmeni bilgilendirme, yönlendirme amaçlıdır.

Ön Araştırma ve Soruşturma Raporları

Bakanın, Bakanlık Müsteşarının veya Üst Kurul Başkanının görevlendirmesi ile yapılan çalışma sonucunda hazırlanan raporlardır.

- **İnceleme, Araştırma ve Değerlendirme Raporları:**

Genel Denetim, Personel Denetimi ve Ön Araştırma veya soruşturmalar dışında kalan çalışmalar sonucunda hazırlanan raporlardır.

- **Program Denetim Raporları:**

Bir okul veya eğitim kurumu tarafından yürütülen öğretim programlarının denetimi sonucu hazırlanan değerlendirme raporlarıdır.

Üst Kurul, Eğitim denetmeni değerlendirme raporları, öğretmen denetim raporları ve ön değerlendirme raporlarını değerlendirdikten sonra açıklamak ve sonuç raporunu en geç yirmi gün içinde, hakkında rapor düzenlenen ilgili kişiye, imza karşılığı, duyurmak zorundadır.

Denetleme ve Değerlendirme Raporları, denetlenen veya değerlendirilen yönetici ve öğretmenlerin derece ve kademe yükselmelerinde, ödüllendirilmelerinde, disiplin işlemlerinde ve burs, kurs ve benzeri başvuruların değerlendirilmesinde gözönünde bulundurulur.

Ek 2: İlkokul Müdür, Müdür Muavini, Sınıf ve Branş Öğretmenlerine Uygulanan Anket

ANKET FORMU

Sayın meslektaşlarım,

Elinizdeki anket, Doç. Dr. Mehmet Çağlar danışmanlığında, Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde yapmakta olduğum Yüksek Lisans tezimin gereği olarak hazırlanmış olup, **"İlkokullarda Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Performanslarının Ölçülmesine Yönelik Yönetici ve Öğretmen Görüşleri"** siz değerli öğretmen ve yöneticilerin aracılığıyla belirlenmeye çalışılacaktır. Ankette kimliğinizi belirleme amacını taşıyan herhangi bir soru bulunmadığı gibi, ankete vereceğiniz yanıtlar araştırmanın amaçları dışında başka hiçbir şekilde kullanılmayacaktır.

Anket iki bölümden oluşmaktadır : I. Bölümde Kişisel Bilgiler bulunmakta, II. Bölümde ise İlkokul Yöneti ve Öğretmenlerin Performanslarını belirlemeye ilişkin görüşleriniz istenmektedir. Bu çalışmada, doğru sonuçların ortaya çıkması için soruları dikkatli, içtenlikle ve eksiksiz yanıtlamanız büyük önem taşımaktadır.

Zaman ayırdığınız için ve araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı teşekkür ederim.

Gülce ŞEKER
Yakın Doğu Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü

BÖLÜM I

KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde kişisel bilgilere ilişkin sorulara yer verilmiştir. Lütfen size uygun seçeneğin yanındaki parantezin içine (X) işareti koyunuz.

1. Cinsiyetiniz:

() Kadın () Erkek

2. Yaşınız:

() 20-29 () 30-39 () 40-49 () 50-59 () 60 ve üzeri

3. Branşınız:

() Sınıf öğretmeni () Branş öğretmeni
() Müdür () Müdür Muavini

4. Eğitim Durumunuz:

() Ön Lisans
() Lisans
() Yüksek Lisans
() Diğer (Lütfen Belirtiniz).....

5. Mesleki Kıdeminiz:

() 1-5 yıl () 16-20 yıl
() 6-10 yıl () 21-25 yıl
() 11-15 yıl () 26 yıl ve üzeri

6. Performansa Yönelik Hizmetiçi Eğitim Kurslarına Katılma Sayınız:

() Hiç () 1 kez () 2 kez () 3 kez () 4 kez ve üzeri

BÖLÜM II

Bu bölümünde, “Yönetici ve Öğretmenlerin Performanslarını Ölçmeye Yönelik Anket” yer almaktadır. Anket soruları 13 başlık altında 47 maddeden oluşmaktadır. Yapmanız gereken her ifadeyi okuduktan sonra uygun olan seçeneğin altına (X) işareti koymaktır.

ANKET SORULARI

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
I. ÖRGÜTSEL LİDERLİK						
1	Okul yönetimi olarak toplam kalite yönetimi ve kalite güvencesi ile ilgili bilgim yeterlidir.					
2	TKY konusundaki kararlılığım davranışlarımı olumlu etkiliyor.					
3	Kişisel gözden geçirmeleri yeterince yapabiliyorum.					
4	Performans değerlendirme bulgularını yenilik ve gelişme fırsatları olarak kullanabiliyorum.					
5	Örgütsel ve kişisel öğrenmeyi teşvik ediyorum.					
II. STRATEJİLER VE PLANLAMA						
6	Stratejik planlama sürecimiz olumlu yönde ve etkindir.					
7	Gelişmeleri izlemek için anahtar faktörleri belirliyoruz.					
8	Anahtar performans ölçütleri için ileriye dönük planlamalar yapıyoruz.					
9	Anahtar hedeflere ulaşmak için yapılan çalışmalar istenen yeterlilik düzeyindedir.					
10	Kaynakların kullanımını yeterince kontrol edebiliyoruz.					

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
III. ÇALIŞMA SİSTEMLERİ						
11	Gelişen iş ihtiyaçlarına uyum sağlamak için çalışma ve işleri planlayarak yönetiyoruz.					
12	Çalışanların motivasyonlarını ve potansiyellerini en üst düzeyde kullanabilmek için yaptığımız çalışmalar yeterlidir.					
13	Okullar arasında iletişim, işbirliği ve bilgi paylaşımı yeterince sağlayabiliyoruz.					
IV. ÖĞRETİM SÜREÇLERİ						
14	Öğretim tasarımı ve öğretim sürecinde değişen öğrenci ve toplum ihtiyaçlarını dikkate alıyoruz.					
15	Yeni teknolojiyi yeterli düzeyde kullanıyoruz.					
16	Öğretim süreçlerinde önceki projelerden ve diğer okullardan ve teknoloji transferi için veri bankası oluşturma işinde başarılarımız yeterli düzeydedir.					
17	Öğretim sürecimiz performans gereksinimlerini karşılamaya uygundur.					
V. İNSAN KAYNAKLARI KULLANIMI						
18	Eğitim programlarımız yeterince günceldir.					
19	Okulumuzda sağlık, güvenlik ve ergonomik faktörler yeterince sağlanmıştır.					
20	Çalışma ortamımız işgücünün verimli kullanımı için uygundur.					
VI. ENFORMASYON VE ANALİZLER						
21	Performans ölçüm sisteminiz yeterince etkindir.					
22	Analiz sonuçları karar vermede yeterince kullanılıyor.					
23	Analizler günlük işlemlere yeterince destek sağlıyor.					

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
VII. ÖĞRENCİLERLE İLİŞKİ SÜREÇLERİ						
24	Öğrencilerin isteklerini etkileyen ana faktörleri uygun bir şekilde tespit edebiliyoruz.					
25	Öğrencilerle ilişkileri ve tüm okul çalışanlarının buna katkısını sağlıklı bir şekilde yürütebiliyoruz.					
26	Öğrencilerin etkinliklere tepkisini değerlendiriyoruz.					
VIII. OKUL AİLE BİRLİKLERİ VE OKUL ÇEVRESİ ÖRGÜTLERİYLE İLİŞKİ SÜREÇLERİ						
27	Okul aile birlikleri ve okul çevresi örgütleri ile ilişkilerimiz olumludur.					
28	Okul aile birlikleri ve okul çevresi örgütleri okul ihtiyaçlarımızın karşılanmasına yeterli katkıyı koyuyor.					
IX. OKUL ÇALIŞANLARIYLA İLGİLİ SONUÇLAR						
29	Okul çalışanların bu okulda bulunmaktan dolayı memnundur.					
30	Okulun hedefleri okul çalışanları tarafından bilinmekte ve benimsenmektedir.					
X. ÖĞRENCİLERLE İLGİLİ SORUNLAR						
31	Öğrenciler arasındaki imajınız olumludur.					
32	Öğrencilerin aldıkları eğitime karşı memnuniyetleri sürekli olarak artmaktadır.					
33	Öğrencilerimiz okullarına bağlıdırlar.					
34	Öğrencilerimizin taleplerini karşılama düzeyimiz yeterlidir.					
XI. TOPLUMLA İLGİLİ SONUÇLAR						
35	Okulumuzun toplum tarafından algılanması ve imajı olumludur.					
36	Okulumuzun toplumun ihtiyaçlarını ve beklentilerini tatmin derecesi yüksektir.					

XII. ÖĞRENCİ VE AİLELERİ İLE İLGİLİ SONUÇLAR		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
37	Öğrencilerin ve ailelerinin okuldan ve almış oldukları eğitimden memnuniyet düzeyi yüksektir.					
38	Öğrencilerin ve ailelerinin okuldaki performans düzeyleri yeterlidir.					
XIII. TEMEL PERFORMANS SONUÇLAR						
39	Okul öğrencilerinin başarı ortalaması beklenenin üstündedir.					
40	Öğrencilerin okul dışı katıldıkları sınav ve yarışmalardaki (sportif, kültürel...) başarıları yüksektir.					
41	Okulumuz, öğrenci ve ailelerinden tercih edilen okullardan biridir.					
42	Okulumuzun yöneticileri uyguladığı politikalarda tutarlı ve kararlıdır.					
43	Okulumuzdaki başarısız öğrencilerin sayısı alınan önlemlerle azalmaktadır.					
44	Başarısız olan öğrencilere yönelik okulumuzda tamamlama kursları düzenlenmektedir.					
45	Okulumuzun öğrenci başına düşen harcamaları öğrenciler lehine artmaktadır.					
46	Okulumuz öğrenci ve ailelerinden gelen eğitime yönelik talepleri karşılamaya çalışır.					
47	Okulumuzun kütüphane, laboratuvar , resim atölyesi, spor salonu vs sürekli olarak yenilenmektedir.					

Ek 3: Anketi Uygulayabilmek İçin Bakanlığa Sunulan İzin Dilekçesi

KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı
İlköğretim Dairesi Müdürlüğü
Lefkoşa

10 Mart 2009

Konu: Performans Ölçümü konulu anket hakkında.

YDÜ Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim dalı, Yüksek Lisans öğrencisiyim. Tezim gereği Sn. Doç. Dr. Mehmet Çağlar ile bir araştırma yürütmekteyiz. Bu amaçla ekte sunulmuş olan “Performans Ölçümü” konulu anketin, yine ekte verilen on beş ilkokulda görevli müdür, müdür muavini ve öğretmenlere uygulanması gerekmektedir.

Bu konuda gerekli iznin verilmesi ve gereğinin yapılmasını saygılarımla arz ederim.

Gülce Şeker
YDÜ Eğitim Yönetimi, Denetimi,
Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı
Yüksek Lisans öğrencisi

Ek 4: Anketi Uygulayabilmek İçin Bakanlık Tarafından Verilen İzin



KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLİ EĞİTİM VE KÜLTÜR BAKANLIĞI
İLKÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ

Sayı: İÖD.0.00-P.P.2447/09

Lefkoşa

25.3.2009

Sayın Gülce Şeker,
Lefke İstiklal İlkokulu
Lefke-Güzelyurt.

“İlkokullarda Görev Yapan Müdür ve Öğretmenlerin Performanslarının Karşılaştırmalı Ölçümü” konulu araştırma Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü tarafından incelenmiş, yönetici ve öğretmenlere uygulanmasında bir sakınca görülmemiştir.

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

Hatice Düzgün
Müdür

/BD

Tel (90) (392) 228 3136 - 228 6893
Fax (90) (392) 227 6599
E-mail meb@mebnet.net

Lefkoşa-KKTC