

Süleyman Demirel Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Y.2008, C.13, S.1 s.269-292.

360-DERECE GERİ BİLDİRİM SİSTEMİNDE DEĞERLENDİRME FARKLILIKLARI

RATING DIFFERENCES IN 360-DEGREE FEEDBACK SYSTEM

Yrd.Doç.Dr.Ramazan KAYNAK*
Murat BÜLBÜL**

ÖZET

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

ABSTRACT

In this study, the rating differences among the groups are investigated using 360-degree feedback system. The assessment group consists of 1st chief of school principals, inspectors of primary education, school principals, teachers and students. Management performance is evaluated in the dimensions of decision-making, planning, organizing, communication, affecting, coordinating and evaluation. According to the results of analysis, we concluded that there were no significant differences in students' evaluation, on the other hand we found that the significant differences among the educators' evaluation.

360-Derece geri bildirim sistemi, Performans değerlendirme, Yönetim süreçleri
360-degree feedback system, Performance evaluation, Management Processes

* Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Gebze-Kocaeli.

E-posta: kaynak@gyte.edu.tr

** İlköğretim Müfettişi, Van.

1. GİRİŞ

Performans değerlendirme, bir çalışanın işinde gösterdiği performansı belirleyen, bunun ona bildirilmesini ve çalışan için ideal bir gelişim planının saptanmasını içeren bir süreçtir. Gerektiği gibi uygulandığı zaman, performans değerlendirmeleri sadece çalışanların ne düzeyde performans gösterdiğinin bilinmesini sağlamaz aynı zamanda çalışanların gelecekte gösterecekleri çabaların düzeyini ve göreve yönelimlerini de etkiler. Performans değerlendirmenin en sık kullanımı, terfi ettirme, işten çıkarma ve ücret artırımını gibi konuları içeren yönetsel kararların alınmasında görülebilir¹.

Performans değerlendirmede yalnızca sicil amiri değil, diğer performans veri kaynakları olan üstler, astlar, müşteriler ve aynı düzeydeki çalışanların tümünün ve mümkün olan başka veri kaynaklarının tamamının kullanılmasıyla oluşturulan geri bildirim sistemine “360 Derece Performans Geri Bildirim Sistemi” denmektedir. Bu sistem son yıllarda bazı şirketlerde ve kurumlarda kullanılmaya başlamıştır². Şirketler bu süreci, takım geri bildirim, çok-düzeyle değerlendirme ve kişisel gelişim değerlendirmesi gibi farklı ifadelerle adlandırmaktadırlar³.

360 derece değerlendirme sistemiyle, bir çalışanın performans bilgileri, iş ortamında birlikte olduğu yöneticilerinden, astlarından, aynı düzeydeki çalışanlardan, iç veya dış müşterilerden toplanır. Bu yaklaşım gittikçe popüler hale gelmekte ve genellikle ücret artışlarından çok gelişim amaçlı kullanılmaktadır⁴.

360-derece performans geri bildirim sistemi, yöneticiden bireye ya da yönetilen bireyden yöneticiye uzanan bir çizgide gerçekleşen geleneksel değerlendirme sistemlerinden farklılık gösterir. 360 derece geribildirimle mesai saatlerinin çoğunluğunu astlarıyla geçiren yöneticilerin yetkinliklerinin daha iyi değerlendirilmesi mümkün olabilecektir. Yine bu sistemle çalışanın güçlü ve gelişime açık alanları tespit edilerek hizmet içi eğitim planlaması daha sağlıklı bir biçimde yapılabilecektir. Genellikle üstten alta doğru işleyen iletişim sürecinde astların da geri bildirim vermesi sağlanarak çift yönlü iletişim sağlanmış olacaktır. Son olarak da bu sistem iyi işletildiği takdirde farklı açılardan geri bildirim alan bireylerin oluşturduğu örgütlerde gelişim kültürünün oluşması daha hızlı gerçekleşecektir⁵.

Örgütlerin işgören motivasyonunun geliştirilmesine veya iş yaşamındaki kalitenin artırılmasına yönelik yaptıkları çalışmalar performans

¹ Lloyd L. BYARS and Leslie W. RUE, **Human Resource Management**, 3rd Edition. Boston: Irvin, 1991, pp.248-249.

² Belgin SUBAŞLAR, “**Karşılıklı Kazanarak Gelişim**”, www.insankaynaklari.com, Erişim Tarihi: 11 Mart 2005.

³ Heather SCOTT, “Moving Into Management: How 360 Worked For Me”, **Management in Education**, Vol. 18 Issue 5, 2005, p31.

⁴ Garry DESSLER “**Essentials of Human Resource Management**”, New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1999, p.156.

⁵ Aygül AYTAÇ, “360 Derece Performans Değerlendirme”, **Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi**, Sayı 41, 2003.

geri bildirimimin önemini daha da artırmıştır. İnsanlar yeteneklerini etkili bir biçimde kullanarak iş gereksinimlerini tam olarak karşılamak ister. İnsanlar sadece yeteneklerini kullanmak ve değerlendirmek istemezler aynı zamanda kendilerinin “iyi” olduğunu da bilmek isterler; bu da performans geri bildirimleriyle sağlanır. Kötü bir iş yaptığında amiri tarafından uyarılan bir işgörenin işi iyi olarak yaptığı zamanlarda da bunu bilmeye hakkı olmalıdır⁶.

Etkili bir geri bildirim sağlanması için öncelikle, geribildirim genel değil özel olmalıdır. İkinci olarak kişiden çok, davranışa odaklı olmalıdır. Bir diğeri geribildirimde sadece değerlendirmeyi yapanın ihtiyaç ve beklentileri yer almamalı aynı zamanda değerlendirilen kişinin ihtiyaçları da geribildirimde yer almalıdır⁷.

Sistemin uygulanmasında karşılaşılan olası hatalar ve sorunlar da vardır. Sistemin en önemli dezavantajları, kurum içinde gerilimi arttırması ve değerlendirilen ile değerlendirenin sonuçlar üzerinde önceden anlaşmaları sonucunda bilgilerin yanıltıcı olabilmesidir. Uygulanacak sistemin örgütün stratejik hedefleriyle uyumlu olmaması, sistemin başarı şansını düşüren bir başka etkidir. Değerlendirmeye katılacak olanların eğitilmemesi ve yetersiz eğitime tabi tutulması da sisteme karşı olumsuz tepkilerin oluşmasına yol açabilmektedir. Bu nedenle örgüt içerisinde bir insan kaynakları uzmanının bulunması oldukça önemlidir. Son olarak, sistemin uygulanması esnasında doldurulacak formların fazlalığının sebep olduğu zaman ve kâğıt israfı, buna ek olarak formlardaki bilgilerin bilgisayarlara işlenmesinin çok zaman alması da diğer olumsuzluklardandır⁸. Sistemin olumsuz yönlerini bilmek, uygulamada yanlış yollara sapmamak açısından önem taşımaktadır⁹. Sistemi uygulamaya geçmeden önce örgüt içinde bu yeni süreçten etkilenecek tüm bireylerin görüşlerini almakta yarar vardır. Böylece önleyici tedbirler sayesinde olası değerlendirme hataları ortadan kaldırılabilecektir.

2. EĞİTİM SEKTÖRÜNDE 360-DERECE PERFORMANS GERİ BİLDİRİM SİSTEMİ

Bilişim teknolojilerindeki hızlı değişimler ve küreselleşmenin de etkisiyle okullara yönelik beklentiler artmaktadır. Bu yüzden artık okul müdürlerinin sadece “mevzuatı uygulayan ve var olan durumu devam ettiren” yönetici görünümünden kurtulmaları gerekmektedir. Mevcut konumunu her geçen gün daha iyiye götüren ve sürekli gelişim, katılımcılık, personel, öğrenci ve veli memnuniyeti ile toplam kalite anlayışını ön planda tutan bireyler olmaları artık kaçınılmaz bir zorunluluk olmuştur. Devletin kısıtlı

⁶ Michael J. KAVANAGH, “Evaluating Performance”, In K. Rowland & G. Ferris (Eds.), **Personnel Management**, (pp.187-226), Boston: Allyn and Bacon Inc., pp.212-213, 1982.

⁷ Randall S. SCHULER, Vandra., L. HUBER, **Personnel and Human Resource Management**, St. Paul: West Publishing Company, 1990 p.240.

⁸ insankaynaklari.com içerik ekibi, (2005) “**360 Derece Performans Değerlendirme Sistemleri**”,<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=236> Erişim Tarihi: 12 Ocak 2005.

⁹ Ümit ÖZTÜRK (2005) “**Performans Değerlendirme**” http://www.ugurzel.com/Makaleler/Makaleler/performans_degerlendirme.htm, Erişim Tarihi: 25 Mayıs 2005.

imkânlarıyla ilköğretim okullarına ayrılan kaynakların etkili bir biçimde kullanılması ve yukarıda anlatılan amaçlara ulaşılmasında okul müdürlerinin göstereceği yöneticilik performansı oldukça önemli bir rol oynayacaktır.

Diğer yandan eğitim kurumunun istikrarının ve verimliliğinin sürdürülmesinde, yapılan denetimin türü ve kalitesi önem taşımaktadır¹⁰. Hâlihazırdaki denetim anlayışında ise okul müdürünün yöneticilik performansı 1. sicil amiri ve okula belirli aralıklarla gelen denetçiler yani müfettişler tarafından değerlendirilmektedir. Oysa bir okul yöneticisi, okul sistemi içerisinde ve dışarısında bireysel olarak birçok insanla resmi ya da gayri resmi gruplar içerisinde çalışmaktadır¹¹. Bu yüzdendir ki okul müdürlerinin yönetim performanslarının değerlendirilmesinde okul sisteminin içindeki ve dışındaki bütün tarafların değerlendirme sürecine katılmaları isabetli bir yaklaşım olacaktır.

Yukarıda anlatılan nedenlerden dolayı Milli Eğitim Bakanlığı, ilköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik performanslarının ölçülmesinde daha nesnel ve katılımcı olunmasını sağlamak amacıyla sadece yöneticilerin üstlerinin değil, aynı zamanda yöneticinin kendisinin, öğretmenlerin ve öğrencilerin de görüşlerini almak istemektedir. Değerlendirme sonuçlarının da okul müdürlerinin taltifinde, hizmet içi eğitime alınmalarında ve makam tenzillerinde kullanılması planlanmaktadır¹². Bu nedenle araştırma Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kamu okulları üzerinde yürütülmüştür.

3. YÖNTEM

Yönetim performansını ölçmek için literatürde belirtilen yönetim süreçleri dikkate alınmıştır¹³. Yönetim süreçlerinin yedi alt boyutu; “karar verme, planlama, örgütleme, iletişim kurma, etkileme, koordinasyon ve değerlendirme” başlıklarından oluşmaktadır. 360-derece geri bildirim sistemine uygun şekilde değerlendirici gruplar belirlenmiştir. Bu değerlendirici gruplar; 1. sicil amirleri, müfettişler, okul müdürlerinin bizzat kendileri, öğrenciler ve öğretmenlerden oluşmaktadır (Şekil 1).

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma ile okul müdürlerinin performanslarının 360 derece geri bildirim sistemiyle değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sürecinde gruplar arası performans algısında ne tür farklılıkların oluştuğunu tespit etmek amaçlanmıştır. Yapılan bu araştırmayla Türk Milli Eğitim sisteminde uygulanması planlanan 360-derece performans geri bildirim sisteminin getireceği yararlar ile karşılaşılabilecek zorluklar da görülmüş olacaktır. Araştırmaya temel teşkil eden problemler şu üç kategoride toplanmıştır.

¹⁰ Emin SAĞLAMER, **Eğitimde Teftiş ve Teknikleri**, Kadıoğlu Matbaası, Ankara, 1985, s.1.

¹¹ Paul., J. MISNER, Frederick., W. SCHNEIDER, Lowell G. KEITH, **Elementary School Administration**, Ohio: Charles E. Merrill Books, Inc., Columbus, 1963., s.15

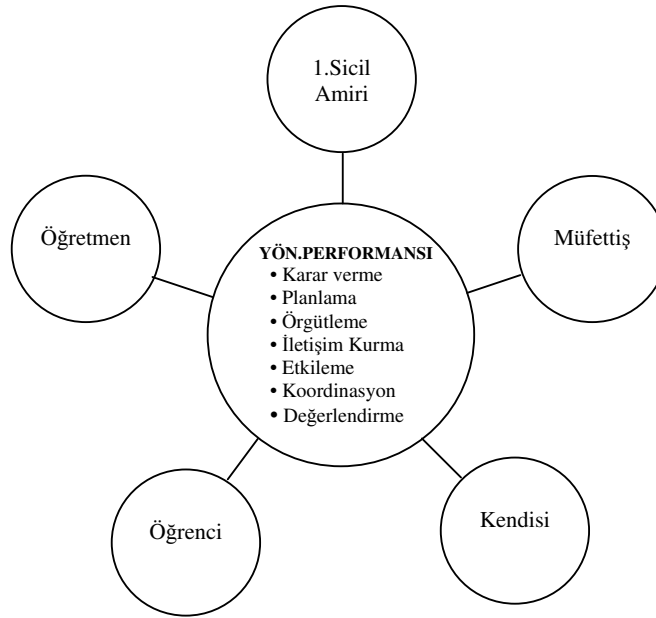
¹² MEB Teftiş Kurulu, **İlköğretimde Denetim ve Performans Değerlendirme Esasları**, Ankara: T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, 2004

¹³ Mustafa AYDIN, **Eğitim Yönetimi**, Hatiboğlu Yayınevi, Malatya, 1991, s.124.

(1) Öğrenciler, okul müdürlerinin yönetim performansını hangi düzeyde değerlendirmektedir? Değerlendirmelerde öğrencilerin cinsiyet ve devam ettikleri sınıflar bakımından anlamlı bir farklılık var mıdır?

(2) Eğitimcilerin (öğretmenler, okul müdürleri, müfettişler, 1. sicil amiri), görev değişkenine bağlı olarak okul müdürlerinin performansını hangi düzeyde değerlendirmektedir? Değerlendirmede gruplar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

(3) Öğrenciler ile Eğitimcilerin okul müdürlerinin performansını değerlendirme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?



Şekil 1: 360-Derece Geri Bildirim Sistemi ile İlköğretim Okul Müdürlerinin Yönetim Performansının Değerlendirilmesi

3.2. Örneklem

Araştırma, Kocaeli ilinde Gölcük ilçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı kamu ilköğretim okullarında yürütülmüştür. Araştırma için yer tespitinde ilçesinin şu özellikleri etkili olmuştur. (1) İlçenin okullaşma oranının yüksek olması¹⁴, (2) farklı ekonomik ve sosyo-kültürel yapıları bünyesinde barındırması¹⁵, (3) ilçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün araştırmaya yönelik olumlu tutum sergilemiş olması, bu araştırmanın Gölcük ilçesindeki okullarda yürütülmesine neden olmuştur.

¹⁴ Gölcük MEM, <http://golcuk.meb.gov.tr>; Erişim tarihi: 12 Şubat, 2004.

¹⁵ Gölcük Belediyesi, <http://www.golcuk.bel.tr>; erişim tarihi: 12 Şubat 2004.

Değerlendirici grup içerisindeki üyelerin sayıları; 1.sicil amiri olarak ilçe milli eğitim müdürü (bir kişi), Gölcük ilçesindeki ilköğretim okullarının denetiminden sorumlu 10 ilköğretim müfettişi ve ilçede bulunan 30 ilköğretim okulunun tüm müdürleri araştırma kapsamına alınmıştır. Bunun yanında tesadüfî olarak her bir okuldan beş öğretmen ve dört öğrenci seçilmiştir. Öğrenciler, ilköğretim ikinci kademe öğrencileri arasından yani 6.7. ve 8. sınıflar arasından rasgele seçilmiştir. Daha alt düzeydeki sınıflarda okuyan öğrencilerin soruları yeterince anlayamaması nedeniyle bu öğrenciler değerlendirme sürecine dâhil edilmemişlerdir. Buna göre değerlendirme sürecine katılan öğretmen sayısı toplamda 150, öğrenci sayısı ise 120 olarak gerçekleşmiştir.

3.3. Veri Toplama

Veriler anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Anketler, biri eğitimcilere diğeri öğrencilere yönelik olmak üzere iki farklı formatta hazırlanmıştır. Ankette kullanılan ölçekler için, çalışmanın kuramsal kısmını oluşturan literatür taramasından, Bursalıoğlu'nun¹⁶ 1975 yılında yaptığı çalışmadan, Çubukçu ve Dündar'ın¹⁷ ölçeklerinden ve MEB tarafından ilköğretim okul yöneticilerinin değerlendirilmesinde kullanılan ölçütlerden yararlanılmıştır. Buna ek olarak eğitimcilerin ve uzman kişilerin görüşleri de alınmıştır. Buna göre ilköğretim okul müdürlerinin performanslarının belirlenmesinde, yönetici olarak okulda gösterdikleri tutum ve davranışları ölçecek şekilde yedi yönetim süreci temel alınarak yargı cümleleri elde edilmiştir. Öğrenciler için hazırlanan anketteki sorular, uzman görüşleri doğrultusunda daha dar bir kapsamda sorulmuş, sade ve basit ifadeler kullanılmıştır. Eğitimcilere yönelik hazırlanan anketin ölçekleri Ek-1'de, öğrencilere yönelik hazırlanan anketin ölçekleri ise Ek-2'de verilmiştir.

Anket formu, anketi cevaplayacak kişilere hitaben yazılmış bir ön bilgi yazısı ile başlamaktadır. Yargı cümlelerinin karşılığı beşli Likert ölçeğinde; “5=çok yeterli”, “4=yeterli”, “3=orta”, “2=yetersiz”, “1=çok yetersiz” olarak verilmiştir. Araştırmada kullanılan anketlerde ilk olarak ilköğretim okul müdürleri kendi kendilerini; ardından 1. sicil amiri, müfettişler, öğretmenler ve öğrenciler okul müdürlerini değerlendirmişlerdir.

Öğrencilere yöneltilmek üzere hazırlanan ölçek, *iletişim, etkileme, karar verme, planlama ve değerlendirme* olmak üzere beş yönetim sürecine göre belirlenmiş 26 yargı cümlesinden oluşturulmuştur. Öğrencilerin okul müdürlerini en çok bu boyutlarda gözlemleyecekleri düşünülerek, örgütlenme ve koordinasyon boyutlarına yer verilmemiştir. Diğer yandan 1. sicil amiri, müfettişler, öğretmenler ve müdürlere yöneltilen anket ise yönetimin 7 alt sürecine göre hazırlanmış ve 55 yargı ifadesinden oluşmuştur. Her iki anketin pilot uygulamalar sonrası geçerlilik ve güvenilirlik sağlaması yapıldıktan sonra nihai uygulama gerçekleştirilmiştir.

¹⁶ Ziya BURSALIOĞLU, “Eğitim Yöneticisinin Yeterlilikleri”, Ankara Üniversitesi S.B.E. Yayınları, Ankara, 1975.

¹⁷ Zühal ÇUBUKÇU, İsmail DÜNDAR, “Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri”, *MEB Dergisi*, Sayı:157, 2003.

Eksik ve hatalı doldurulan anketler ayıklandıktan sonra müfettişlerin doldurduğu 10 anket, 1. sicil amirinin doldurduğu 1 anket, okul müdürlerinin doldurduğu 23 anket, öğretmenlerin doldurduğu 144 anket ve öğrencilerin doldurduğu 110 anket değerlendirmek üzere analizlere tabi tutulmuştur.

4. ANALİZLER VE BULGULAR

Verilerin analizinde frekans tabloları, aritmetik ortalama, yüzde ve standart sapma değerlerinden faydalanılmıştır. Bunun için, “The SPSS 13 for Windows” paket programından yararlanılmış olup; t testi ve varyans analizleri yapılmıştır. Varyans analizleri sonucunda F değerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu durumlarda farklılığın hangi grup ortalamaları arasındaki farklardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla da Tukey HSD (Tukey’s Honestly Significant Difference Test) çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır.¹⁸

Diğer yandan çalışmanın ana değişkenleri olan yönetim süreçleri için bir dizi faktör ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenlerin istenildiği şekilde ayrıştığı gözlemlenmiştir. Cronbach’s Alfa güvenilirlik testinde ise sonuçlar şu şekilde gözlemlenmiştir: Eğitimci anketleri için; karar verme (.851), planlama (.916), örgütlenme (.937), iletişim (.952), koordinasyon (.888), değerlendirme (.956) ve etkileme (.962) olarak gerçekleşmiştir. Öğrenci anketleri için ise; karar verme (.794), planlama (.800), iletişim (.866), değerlendirme (.794) ve etkileme (.861) olarak gerçekleşmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular araştırma problemleri doğrultusunda aşağıda sırasıyla verilmiştir.

4.1. Öğrenci Değerlendirmeleri

Birinci problemde belirtilen, öğrencilerin okul müdürlerinin beş boyutta ele alınan performans düzeyleri hakkındaki değerlendirmeleri Tablo 1’de gösterilmiştir.

Öğrenciler karar verme boyutunda, okul müdürlerini “orta” (X=3,30) düzeyde değerlendirilmiştir. Kararda katılımcılığın sağlanabilmesinin yanı sıra farklı anlayış ve düşüncelere anlayışla yaklaşıp değer verilmesinin ne derece gerçekleştiğinin ölçülmek istendiği bu boyutta “orta” düzeyde gösterilen bu performansın yeterli düzeyde olmadığı söylenebilir. İlköğretim okulları, öğrencilerin demokratik yaşam ve davranışları içselleştirmeleri gereken yerlerdir. Bu konuda da onlara yol gösterecek en önemli kişilerden birinin, kararlarını demokratik bir biçimde alan okul müdürleri olduğu gözden uzak tutulmamalıdır.

¹⁸ Ayhan URAL, İbrahim KILIÇ, “Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi”, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005, s.167-212.

Tablo 1: Öğrencilerin okul müdürlerinin yönetim performansı düzeylerini değerlendirmeleri

BOYUTLAR	Örnekleme (N)	Ortalama (X)	Standart Sapma (SS)
Karar Verme	110	3,30	1,09
Planlama	110	3,26	1,00
İletişim	110	3,58	0,96
Değerlendirme	110	3,34	1,10
Etkileme	110	3,83	0,92

Öğrenciler planlama boyutunda da, okul müdürlerini “orta” ($X=3,26$) düzeyde değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgulara bakıldığında okul müdürleri planlama boyutunda en düşük puan ortalamasını “orta” ($X=2,61$) düzeyde “okul kütüphanesini verimli bir şekilde kullanabilmemiz için düzenlemesi ve geliştirmesi” ifadesinden almışlardır. Kitap okuma alışkanlığının kazanıldığı bir yaş grubunda bulunan ilköğretim öğrencilerinin, kitap temin edebilecekleri ve kitap okumanın yanı sıra ders çalışabilecekleri bir yer olan okul kütüphanelerinin, öğrencilerin değerlendirmeleriyle, okul müdürleri tarafından yeterli düzeyde düzenlenip geliştirilemedikleri ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında, diğer maddelerdeki puan ortalamalarıyla okul müdürlerinin “yeterli” düzeyde değerlendirilmesi, istenilen bir durumdur.

Öğrenciler iletişim boyutunda, okul müdürlerini “yeterli” ($X=3,58$) düzeyde değerlendirmişlerdir. Bu boyutta öğrencilerden, okul müdürlerinin iletişim performanslarını sadece öğrencilerle kurduğu iletişim açısından değil aynı zamanda velileri ve öğretmenleriyle okul müdürünün kurduğu iletişim açısından değerlendirmeleri istenmiştir. Okul müdürlerinin, iletişim boyutunda gösterdikleri performansın yeterli düzeyde olması okul amaçlarının gerçekleşmesinde önemli bir rol oynayacaktır.

Değerlendirme boyutunda öğrenciler okul müdürlerinin yönetim performansının “orta” ($X=3,34$) düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. Bu boyutta ağırlıklı olarak, okul müdürlerinin öğrenciler hakkında yaptıkları değerlendirme çalışmalarındaki performansını belirlemek amaçlanmıştır. Öğrenciler, değerlendirme boyutunda yer alan “sınıflarımızı sık sık ziyaret etmesi” ölçütünde okul müdürlerinin gösterdiği davranışları ($X=3,42$) ortalamayla “yeterli” düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. Dağlı'nın (1998) ilköğretim müdürleri üzerinde yaptığı çalışmada, öğretmen değerlendirmelerine göre okul müdürleri tarafından en düşük düzeyde gösterilen davranışın “sınıflarda olup bitenleri öğrenmek için sınıfları bizzat ziyaret eder” davranışı olduğunu dile getirmiştir. Bu iki çalışmada elde edilen fark öğretmen ve öğrenci algılarının farklılığına dayandırılabilir. Öğrenciler okul müdürünün teneffüs aralarında ya da ders esnasında bir duyuru yapmak amacıyla sınıfa gelmesini “sınıflarını sık sık ziyaret ettikleri” biçiminde anlamış olabilirler. Öğretmenler ise bu davranışı daha planlı ve programlı olarak gerçekleştirilen ve eğitsel amaçlara yönelik algılamış olabilirler. Öğrenciler, yaptıkları çalışmalarda, okul içerisinde gösterdikleri davranışlarda okulun en üst yöneticisi olan okul müdürünün kendileriyle

ilgili değerlendirme çalışmalarını yeterli düzeyde yaptığının farkında olmalıdırlar. Bunun olmaması durumunda öğrencilerin verimliliğinin azalacağı söylenebilir. Buna göre elde edilen bulgulardan, öğrencilerin okul müdürlerinin bu boyuttaki performansını “yeterli” düzeyde görmedikleri anlaşılmaktadır.

Öğrenciler etkileme boyutunda, okul müdürlerini “yeterli” ($X=3,83$) düzeyde değerlendirilmiştir. Bir okul müdürünün yasalar tarafından kendisine verilen bürokratik yetkiyi kullanmasının yanı sıra okuldaki öğretmenleri, çalışanları, öğrenci ve velilerini okulun amaçları doğrultusunda yönlendirebilmesi çoğunlukla sahip olduğu liderlik özelliklerine daha çok bağlıdır. Elde edilen bulgulara bakıldığında okul müdürleri etkileme boyutunda en yüksek puan ortalamasını “çok yeterli” ($X=4,45$) düzeyde “kılık kıyafetine özen göstermesi ve görünümüyle bizlere örnek olması” ifadesinden almışlardır. Okul müdürleri, bu boyutta en düşük puan ortalamasını ise “orta” ($X=3,36$) düzeyde, “yanlış davranışlar gösterdiğimizde bizleri eğitici bir şekilde uyarması” ifadesinden almışlardır.

Öğrencilerin Cinsiyet Değişkenine Göre Değerlendirme Düzeyleri:

Burada öğrencilerin cinsiyet değişkenine göre müdürlerinin yönetim performansını değerlendirmede anlamlı bir farklılığın olup olmadığı sorgulanmıştır. Anket uygulamasına katılan 110 öğrencinin, %50,9’unu (56) erkek ve % 49,1’ini (54) kız öğrenciler oluşturmaktadır. İlköğretim okulu öğrencilerinin cinsiyet değişkenine göre okul müdürlerinin yönetim performansını değerlendirmelerinde şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 2’de öğrencilerin cinsiyet değişkenine göre, beş boyutta okul müdürlerinin performansları hakkında yaptıkları değerlendirmelere bakıldığında anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

Tablo 2: Öğrencilerin cinsiyet değişkenine göre okul müdürlerinin yönetim performansı düzeylerini değerlendirmeleri

BOYUTLAR	KIZ			ERKEK			t değeri	p
	N	X	SS	N	X	SS		
Karar Verme	54	3,31	1,08	56	3,3	1,09	-0,071	0,944
Planlama	54	3,35	0,90	56	3,17	1,08	-0,956	0,341
İletişim	54	3,71	0,85	56	3,45	1,04	-1,481	0,142
Değerlendirme	54	3,40	0,99	56	3,27	1,20	-0,630	0,530
Etkileme	54	4,00	0,80	56	3,67	1,00	-1,894	0,610

* : $p \leq .05$; ** : $p \leq .01$

Öğrencilerin Sınıf Değişkenine Göre Değerlendirme Düzeyleri: Anket uygulamasına katılan 110 öğrencinin, %14,5’ini (16) 6. sınıf ve %25,57’sini (28) 7. sınıf öğrencileri ve %60’ını (66) 8. sınıf öğrencileri oluşturmaktadır. Tablo 3’te, öğrencilerin sınıf değişkenine göre, beş boyutta okul müdürlerinin yönetim performansları hakkında yaptıkları değerlendirmelerin sınıf değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığı sorgulanmıştır.

Anova testi sonucunda sınıf değişkenine göre okul müdürlerinin yönetim performans düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Tablo 3: Öğrencilerin sınıf değişkenine göre okul müdürlerinin yönetim performansı düzeylerini değerlendirmeleri

BOYUTLAR	ÖĞRENCİLERİN SINIF DÜZEYLERİ						F Değeri	p
	6. SINIF (N=16)		7.SINIF (N=28)		8.SINIF (N=66)			
	X	SS	X	SS	X	SS		
Karar Verme	2,99	0,92	3,30	0,98	3,27	1,15	1,59	0,209
Planlama	3,27	1,05	3,43	1,02	3,19	0,98	0,58	0,563
İletişim	3,54	1,07	3,86	0,86	3,47	0,96	1,59	0,208
Değerlendirme	3,09	1,22	3,59	1,01	3,29	1,10	1,19	0,307
Etkileme	3,66	1,02	3,92	0,93	3,84	0,89	0,41	0,665

* : $p \leq .05$; ** : $p \leq .01$

4.2. Eğitimci Değerlendirmeleri

Bu alt problemde eğitimcilerin görev değişkenine göre okul müdürlerinin performans düzeyleri hakkındaki değerlendirmelerine ve elde edilen bulgulara bakılarak istatistikî anlamda farklılıklar oluşturup oluşturmadığına dair veriler yer almaktadır. Eğitimcilerin görev değişkenleri; öğretmen, okul müdürü, müfettiş ve 1. sicil amiri şeklinde tanımlanmıştır.

Anket uygulamasına toplam 178 eğitimci katılmıştır. Bunlardan %80,9'unu (144) öğretmenler, %12,9'unu (23) okul müdürleri, %5,6'sını (10) müfettişler ve %0,61'ini (1) 1. sicil amiri oluşturmuştur (Tablo 4).

Tablo 4: Eğitimcilerin görev değişkenine göre okul müdürlerinin yönetim performansını değerlendirmeleri

BOYUTLAR	EĞİTİMCİLERİN GÖREVLERİ								F Değeri	p
	Öğretmen (N=144)		Okul müdürü (N=23)		Müfettiş (N=10)		1.Sicil Amiri (N=1)			
	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS		
Karar Verme	3,65	0,78	4,05	0,48	3,55	0,72	3,62	0,69	2,400	0,069
Planlama	3,71	0,82	4,15	0,32	3,59	0,83	3,94	0,80	3,103	0,028*
Örgütlenme	3,79	1,08	4,12	1,09	3,58	0,98	3,83	0,62	1,824	0,144
İletişim	3,80	0,94	4,22	0,41	3,6	0,83	3,90	0,77	2,363	0,072
Koordinasyon	3,72	0,85	4,15	0,42	3,57	0,83	3,85	0,74	2,558	0,056
Değerlendirme	3,58	0,96	4,27	0,29	3,47	0,82	3,74	0,51	4,905	0,003**
Etkileme	3,73	0,90	4,28	0,31	3,56	0,98	3,38	0,66	5,317	0,001**

* : $p \leq .05$; ** : $p \leq .01$

Tablo 4’te eğitimcilerin, yedi boyutta ilköğretim okul müdürleri hakkında yaptıkları değerlendirmeler ve görev değişkenine göre gruplar arasında anlamlı bir farklılık oluşup oluşmadığını anlamak için yapılan Anova testi sonuçları görülmektedir.

Analizde elde edilen bulgulara bakıldığında karar verme boyutunda tüm eğitimciler okul müdürlerinin yönetim performanslarını yeterli düzeyde değerlendirmektedirler. Karar verme sürecinin diğer yönetim süreçlerinin bir merkezi olduğu düşünüldüğünde böylesine önemli bir boyutta anket uygulamasına katılan tüm eğitimcilerin okul müdürlerini “yeterli” düzeyde görmeleri istenen bir durumdur.

Planlama boyutunda ise öğretmenlerin okul müdürlerini “yeterli” ($X=3,71$) düzeyde, okul müdürlerinin kendilerini “yeterli” ($X=4,15$) düzeyde, müfettişlerin “yeterli” ($X=3,39$) düzeyde ve 1. sicil amirinin “yeterli” ($X=3,94$) düzeyde değerlendirdikleri görülmektedir. Görev değişkenine bağlı olarak gruplar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını görmek için yapılan Anova testinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p=0,028<0,05$). Oluşan bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak için Tukey HSD testi yapılmış ve anlamlı farklılık görülen gruplara ($p<0,05$) ve bunlarla ilgili bulgulara Tablo 5’te yer verilmiştir.

Tablo 5: Görev değişkenine göre planlama boyutunda anlamlı farklılık görülen gruplar

Eğitimcilerin Görevleri		Ortalamalar Arasındaki Fark	SS	<i>p</i>
Okul Müdürleri	Müfettişler	0,568	0,22	0,049*

* : $p \leq .05$; ** : $p \leq .01$

Tablo 5’te yer alan bulgulara bakılarak planlama boyutunda okul müdürleri kendi performans düzeylerini müfettişlerin değerlendirmelerine göre daha yeterli gördükleri sonucuna ulaşmıştır.

Okuldaki belirsizliklerin önüne geçilmesinden okulda bulunan derslik ve laboratuvarların verimli bir biçimde kullanılmasının sağlanmasına kadar birçok konuyu kapsayan planlama boyutunda okul müdürlerinin tüm eğitimciler tarafından yeterli düzeyde görmeleri istenilen bir durumdur.

Örgütlenme boyutunda da tüm eğitimciler okul müdürlerinin “yeterli” düzeyde olduklarını belirtmişlerdir. Örgütlenme süreci okul içerisinde çalışan personelin görev ve sorumluluklarını herhangi bir karışıklığa yol açmadan belirlenmesinden, veli gruplarının okulun amaçları doğrultusunda organize edilmesine kadar çok yönlü bir süreçtir. Örgütlenme boyutunda okul müdürlerinin “yeterli” düzeyde görmeleri de arzu edilen bir durumdur.

İletişim boyutunda da tüm eğitimcilerin okul müdürlerinin performansını “yeterli” düzeyde buldukları görülmektedir. Okul içerisinde sağlıklı olarak kurulacak bir iletişim sisteminin okulun amaçlarının

gerçekleştirilmesinde ve verilen eğitimin niteliğinin artmasında önemli bir rol oynayacağı düşünülmektedir. İletişim boyutunda da anket uygulamasına katılan tüm eğitimciler tarafından okul müdürlerinin “yeterli” düzeyde görülmesi istenen bir durumdur. Bu araştırmada öğretmenler okul yöneticilerinin performanslarını iletişim boyutunda “yeterli” düzeyde görürlerken, Celep’in¹⁹ Hatay ilinde ilköğretim okullarında yönetici ve öğretmen iletişimi ile ilgili araştırmasında okul yöneticisinin öğretmenlerle yeterli düzeyde ilişki kurmadığı bunun nedeninin de okul müdürlerinin öğretmenlere karşı resmi davranışları olabileceği dile getirilmektedir. İki araştırma sonucunun farklı çıkması, geçen zaman içerisinde yönetim anlayışlarında meydana gelen değişimlerden ve okullarda daha katılımcı bir yönetim sağlayabilmek için okul müdürlerinin iletişim konusunda kendilerini daha yeterli hale getirmesinden kaynaklandığı ileri sürülebilir. Bunun yanı sıra araştırmanın yapıldığı yerler arasındaki bölgesel farklılığın da buna neden olabileceği düşünülebilir.

Koordinasyon boyutunda da tüm eğitimciler, okul müdürlerini “yeterli” düzeyde, değerlendirdikleri görülmektedir. Okullar diğer birçok örgütten farklı olarak içerisinde yer alan bileşenlerin sık sık işbirliği içerisinde olmaları gereken kuruluşlardır. Bu nedenle okul içerisinde bulunan bu personel ve öğrencinin ekip çalışmasına yeterli bir biçimde yönlendirilmeleri gerekir. Bunun yanı sıra içerisinde farklı bilgi ve becerilere sahip kişileri barındırmasından dolayı bir takım çatışmaların da yaşanması mümkündür. Bu aykırı bilgi ve becerilerinin okulun amaçları yönünde uzlaştırılmaları gerekir. Bütün bu anlatılanlarda en büyük rol okul müdürüne düşmektedir. Bu boyutta okul müdürlerinin tüm katılımcılar tarafından “yeterli” düzeyde değerlendirilmeleri istenilen bir durumdur.

Değerlendirme boyutunda ise öğretmenlerin okul müdürlerini “yeterli” ($X=3,58$) düzeyde, okul müdürlerinin kendilerini “çok yeterli” ($X=4,27$) düzeyde, müfettişlerin “yeterli” ($X=3,47$) düzeyde ve 1. sicil amirinin “yeterli” ($X=3,74$) düzeyde değerlendirdikleri görülmüştür. Görev değişkenine bağlı olarak gruplar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını anlamak için yapılan Anova testinde $p=0,003<0,05$ değerleri bulunmuştur. Bu sonuca bakılarak görev değişkeninin bu değerlendirme boyutunda anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmektedir. Oluşan bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak için Tukey HSD testi yapılmış ve anlamlı farklılık görülen gruplara ($p\leq 0,05$) ve bunlarla ilgili bulgulara Tablo 6’da yer verilmiştir.

Bu sonuçlar göstermektedir ki değerlendirme boyutunda okul müdürleri kendi performans düzeylerini, öğretmenlerin değerlendirmelerine göre daha yeterli görmektedirler. Yine okul müdürleri değerlendirme boyutunda kendi performans düzeylerini müfettişlerin değerlemesine göre de daha yeterli düzeyde görmektedirler.

¹⁹ Cevat CELEP, *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000.

Tablo 6: Görev değişkenine göre değerlendirme boyutunda anlamlı farklılık görülen gruplar

Eğitimcilerin Görevleri		Ortalamalar Arasındaki Fark	SS	p
Okul Müdürleri	Öğretmenler	0,684	0,191	0,002**
Okul Müdürleri	Müfettişler	0,802	0,238	0,005**

* : $p \leq .05$; ** : $p \leq .01$

Değerlendirme boyutunda okul müdürlerinin performans düzeyi ölçülürken, onların bilimsel verilerden yararlanabilmesi, değerlendirme sürecine okulda bulunan diğer öğeleri de katabilmesi ve okul amaçlarını gözden geçirip bir takım düzenlemelerle değişikliğe gidebilmesi ölçülmek istenmiştir. Anket uygulamasına katılan tüm eğitimciler tarafından okul müdürlerinin “yeterli” düzeyde değerlendirilmesi istenilen bir durumdur.

Diğer yandan, Uygun’un²⁰ ilköğretim okul müdürlerinin katılımcı yöneticilik davranışlarıyla ilgili yaptığı araştırmasında öğretmenler tarafından en yeterli bulunan yönetsel davranışın “Derslerin denetlenmesi ve denetim sonuçlarının değerlendirilmesi konularında” olduğu dile getirilmiştir.

Etkileme boyutunda öğretmenler okul müdürlerini “yeterli” ($X=3,73$) düzeyde, okul müdürlerinin kendilerini “çok yeterli” ($X=4,28$) düzeyde, müfettişlerin “yeterli” ($X=3,56$) düzeyde ve 1. sicil amirinin “orta” ($X=3,38$) düzeyde değerlendirdikleri görülmektedir. Görev değişkenine bağlı olarak gruplar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını anlamak için yapılan Anova testinde $p=0,001 < 0,05$ değeri bulunmuştur. Buna göre görev değişkeninin etkileme boyutunda anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmektedir. Oluşan bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak için Tukey HSD testi yapılmış ve anlamlı farklılık görülen gruplara ($p < 0,05$) ve bunlarla ilgili bulgulara Tablo 6’da yer verilmiştir. Diğer yandan Tablo 7’de yer alan bulgular etkileme boyutunda okul müdürlerinin kendi performans düzeylerini 1. sicil amirlerinden daha yeterli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 7: Görev değişkenine göre etkileme boyutunda anlamlı farklılık görülen gruplar

Eğitimcilerin Görevleri		Ortalamalar Arasındaki Fark	SS	p
Okul Müdürü	1.Sicil Amiri	0,895	0,23	0,001**

* : $p \leq .05$; ** : $p \leq .01$

Etkileme boyutunda okul müdürünün yasal yetkileri olan bir yöneticiden çok bir lider olarak personel, öğrenciler ve veliler üzerindeki etkisi ölçülmek istenmiştir. Bu bağlamda okul müdürlerinin etkili bir

²⁰ Timur UYGUN, “İlköğretim Okul Müdürlerinin Katılımcı Yönetim Yeterlilikleri”, *Milli Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 162, 2004.

öğretimsel liderlik davranışları göstermeleri gerektiği düşünülmektedir. Beytekin'in²¹, okul müdürlerinin eğitim liderliği davranışlarının okul öğretmenleri tarafından “kısmen yeterli” olduğu dile getirilmektedir. Okul Müdürleri ise kendilerini “yeterli” düzeyde değerlendirmişlerdir. Görev değişkenine bağlı olarak tüm boyutlarda yapılan değerlendirmelerde okul müdürlerine en yüksek puan ortalamalarının, beklenildiği gibi, yine kendileri tarafından verildiği görülmektedir.

Öğretmenlerin Cinsiyet, Kıdem ve Branş Değişkenlerine Göre Değerlendirme Düzeyleri: Bu alt problemde araştırma kapsamına alınan diğer eğitimcilerin, istatistiksel analiz yapılabilecek sayıda olmadığı dikkate alınarak yalnızca öğretmenlerin cinsiyet, kıdem ve branş değişkenlerine göre okul müdürlerinin performans düzeyleri hakkındaki değerlendirmelerine ve elde edilen bulgulara bakılarak istatistikî anlamda farklılıklar oluşturup oluşturmadığına dair yorumlara yer verilmiştir.

Araştırmaya katılan 144 öğretmenden %68,1'ini (98) bayanlar ve %31,9'unu (46) erkekler oluşturmuştur. Tablo 7'de öğretmenlerde cinsiyet değişkenine göre yapılan değerlendirmelerin anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını anlamak için yapılan t-testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 8: Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre okul müdürlerinin yönetim performansı düzeylerini değerlendirmeleri

BOYUTLAR	BAYAN			ERKEK			t değeri	p
	N	X	SS	N	X	SS		
Karar Verme	98	3,57	0,81	46	3,91	0,68	-2,488	0,014*
Planlama	98	3,58	0,83	46	4,01	0,70	-3,069	0,003**
Örgütlenme	98	3,67	0,92	46	4,04	0,78	-2,365	0,019*
İletişim	98	3,65	0,99	46	4,16	0,71	-3,119	0,002**
Koordinasyon	98	3,59	0,86	46	3,95	0,78	-2,415	0,017*
Değerlendirme	98	3,47	0,97	46	3,89	0,84	-2,477	0,014*
Etkileme	98	3,61	0,93	46	3,98	0,79	-2,416	0,017*

* : $p \leq .05$; ** : $p \leq .01$

T-testi sonuçlarına bakıldığında karar verme boyutunda her iki cinsiyete mensup öğretmenlerin okul müdürlerini “yeterli” düzeyde değerlendirdikleri görülmekle beraber, aralarında anlamlı bir farklılık ($p=0,014 < 0,05$) olduğu da görülmektedir. Erkek öğretmenler bayan öğretmenlere göre, okul müdürlerini karar vermede daha yeterli görmektedirler. Bunun nedeni okul müdürlerinin, karar verme sürecine erkek öğretmenleri bayan öğretmenlere göre daha fazla katılmalarına imkân vermesi olabilir. Diğer yandan bayan öğretmenler okul müdürlerinin

²¹ Ferda BEYTEKİN, “İlköğretim Okul Müdürleri İçin Eğitim Liderliği Standartlarının Araştırılması” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2004.

kararlardaki isabet derecesini daha yetersiz düzeyde algılamış olabileceği de söylenebilir.

Planlama boyutunda her iki cinsiyete mensup öğretmenlerin okul müdürlerini “yeterli” düzeyde değerlendirdikleri görülmekle beraber aralarında anlamlı bir farklılık ($p=0,003<0,05$) olduğu görülmektedir. Erkek öğretmenler bayan öğretmenlere göre, okul müdürlerinin planlama boyutunda daha yeterli olduğunu düşünmektedirler. Bunun nedeni, bayanların sosyal hayatta sahip olduğu sorumluluklardan dolayı okul içerisindeki program değişikliklerine karşı daha hassas olmaları ve okul için gerekli olan bir takım donanımların yerine getirilmesi konusunda daha özenli ve dikkatli olmalarına bağlanabilir. Bir başka nedeni ise bayanların ayrıntılara daha fazla önem verip okulun düzenlediği etkinliklerin daha detaylı bir biçimde planlanmasını istemeleri söylenebilir.

Örgütlenme boyutunda her iki cinsiyete mensup öğretmenlerin okul müdürlerini “yeterli” düzeyde değerlendirdikleri görülmekle beraber aralarında anlamlı bir farklılık ($p=0,019<0,05$) olduğu görülmektedir. Erkek öğretmenler bayan öğretmenlere göre, okul müdürlerinin örgütlenme boyutunda daha yeterli olduğunu düşünmektedirler. Bu durumun oluşmasında bayan öğretmenlerin, okul müdürlerinin işbölümü paylaşımında kişisel özellikleri yeterince dikkate almadıklarını düşünmeleri ve personelin verimini arttırmada okul müdürlerinin gerekli anlayışı gösteremeyip işin takibini yeterli ölçüde yapamadıklarını varsaymış olabilirler.

Diğer yandan, iletişim boyutunda da hem kadın öğretmenlerin hem de erkek öğretmenlerin okul müdürlerini “yeterli” düzeyde değerlendirdikleri görülmekle birlikte yapılan t testinde aralarında anlamlı bir farklılık ($p=0,002<0,05$) olduğu görülmektedir. Erkek öğretmenler bayan öğretmenlere göre, okul müdürlerinin iletişim boyutunda daha yeterli olduğunu düşünmektedirler. Bunun nedeni, okul müdürlerinin ağırlıklı olarak erkek olmalarından dolayı, okul müdürlerinin erkek öğretmenlerle olan iletişimlerinin daha sık ve yoğun bir biçimde gerçekleşmesi olabilir. Bir başka nedeni ise bayanların daha hassas kişilik özelliklerine sahip olmaları ve okul müdürlerinin bu faktörü bazen dikkate almayarak bayan öğretmenler tarafından olumsuz olarak algılanabilecek tarzda onlarla iletişime geçmeleri söylenebilir.

Yazar'ın²², ilköğretim okul yöneticilerinin öğretimsel liderlikleriyle ilgili bir çalışmada, erkek öğretmenlerin okul müdürlerini okulun kaynaklarını verimli bir biçimde öğretimin hizmetine sunması ve iletişim becerileri konularında bayan öğretmenlere göre daha yeterli buldukları dile getirilmiştir. Yazar'ın elde ettiği bu sonuç bulgularımızı desteklemektedir.

Koordinasyon boyutunda da hem kadın öğretmenlerin hem de erkek öğretmenlerin okul müdürlerini “yeterli” düzeyde değerlendirdikleri görülmekle birlikte, yapılan t testinde aralarında anlamlı bir farklılık ($p=0,017<0,05$) bulunduğu görülmektedir. Koordinasyon boyutunda bayan

²² Harun YAZAR, "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretim Liderliği" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2002.

öğretmenlerin, okul müdürlerini daha düşük puan ortalamalarıyla değerlendirdikleri görülmektedir. Bu durumun oluşmasında bayan öğretmenlerin işlerin koordinasyon içinde yürütülmesi, kurum içi ahengin sağlanması konularında diğer meslektaşlarına göre daha düşük düzeyde değerlendirmişlerdir.

Değerlendirme boyutunda da hem kadın öğretmenlerin hem de erkek öğretmenlerin okul müdürlerini “yeterli” düzeyde değerlendirdikleri görülmekle birlikte yapılan t testinde aralarında anlamlı bir farklılık ($p=0,014<0,05$) olduğu görülmektedir. Bu boyutta da bayan öğretmenlerin, okul müdürlerini anlamlı bir farklılık oluşacak biçimde daha düşük puanla değerlendirdikleri görülmektedir. Bu durumun oluşmasında bayan öğretmenlerin, okul müdürlerinin öğretmen başarısının ölçülmesiyle ilgili yaptıkları değerlendirmelerde tarafsızlığı ve değerlendirme sürecine katılma olanağı vermeleri konusunda erkek meslektaşlarına göre daha düşük düzeyde değerlendirme yapmışlardır.

Etkileme boyutunda da hem kadın öğretmenlerin hem de erkek öğretmenlerin okul müdürlerini “yeterli” düzeyde değerlendirdikleri görülmekle birlikte yapılan t testi sonucunda aralarında anlamlı bir farklılık ($p=0,017<0,05$) olduğu görülmektedir. Bu durumun oluşmasında bayan öğretmenlerin, okul müdürlerinin okul içerisindeki liderlik davranışlarını erkek meslektaşlarına göre daha düşük düzeyde algılamış olmasının bu sonucu doğurduğu söylenebilir.

Tablo 9: Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre okul müdürlerinin yönetim performansı düzeylerini değerlendirmeleri

BOYUT	ÖĞRETMENLERİN KIDEMLERİ										F Değ.	p
	1-5 Yıl (N=43)		6-10 Yıl (N=40)		11-15 Yıl (N=22)		16-20 Yıl (N=13)		20-+ (N=26)			
	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS		
Karar.	3,60	0,84	3,81	0,66	3,73	0,67	3,76	0,81	3,51	0,92	0,76	0,553
Planla.	3,68	0,80	3,97	0,65	3,56	0,90	3,94	0,83	3,51	0,94	1,62	0,173
Örgütle.	3,72	0,92	4,05	0,74	3,77	0,74	3,67	0,90	3,59	1,12	1,30	0,275
İletişim	3,70	1,00	4,04	0,80	3,81	0,87	3,77	1,01	3,68	1,07	0,86	0,489
Koor.	3,61	0,85	4,01	0,71	3,47	0,90	3,71	0,98	3,6	0,89	1,93	0,109
Değer.	3,50	1,01	3,90	0,77	3,35	1,02	3,66	1,02	3,53	0,94	1,55	0,191
Etkile.	3,60	0,87	3,98	0,86	3,68	0,83	3,87	0,67	3,52	1,10	1,48	0,213

* : $p \leq .05$; ** : $p \leq .01$

Ankete katılan 144 öğretmenden %29,9’ünü (43) 1-5 yıllık, %27,8’ini (40), 6-10 yıllık, %15,3’ini (22) 11-15 yıllık, %9,0’ını (13) 16-20 yıllık ve %18,1’ini de (26) 20 yıllık ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenler oluşturmaktadır (Tablo 9).

Tablo 9’daki sonuçlara bakıldığında değerlendirmelerin hiçbir boyutunda, öğretmenlerin kıdem değişkeninin anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Bunun nedeninin devlet okullarında çalışan öğretmenlerin geçen yıllar içerisinde, rutin bir çalışma hayatından ve

monoton bir öğretmenlik anlayışından dolayı okul müdürleri hakkındaki düşüncelerinin ve değerlendirmelerinin değişmediği görülmektedir.

Ankete katılan 144 öğretmenden %41,7'sini (60) 1. kademe sınıf öğretmenleri, %26,4'ünü (38) Türkçe-sosyal dersleri grubu öğretmenleri, %15,3'ünü (22) matematik-fen grubu öğretmenleri, %13,8'ini (20) beden eğitimi-sanat dersleri grubu öğretmenleri ve %2,8'ini (4) rehberlik ve psikolojik danışmanlık öğretmenleri oluşturmuştur (Tablo 10).

Tablo 10: Öğretmenlerin branş değişkenine göre okul müdürlerinin yönetim performansı düzeylerini değerlendirmeleri

BOYUT	ÖĞRETMENLERİN BRANŞLARI										F Değ.	p
	1.Kademe (N=60)		Türkçe-Sosyal (N=38)		Mat-Fen (N=22)		Beden Eğit-Sanat (N=20)		PDR (N=4)			
	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS		
Karar.	3,74	0,65	3,50	0,93	3,59	0,91	3,76	0,72	3,51	0,61	0,876	0,480
Planla.	3,75	0,77	3,61	0,94	3,61	0,86	3,86	0,73	3,72	0,59	0,526	0,717
Örgütle.	3,87	0,86	3,52	0,98	3,77	0,91	4,01	0,78	3,83	0,68	1,234	0,299
İletişim	3,89	0,84	3,53	1,06	3,81	1,03	4,04	0,90	4,07	0,64	1,309	0,270
Koor.	3,82	0,71	3,48	1,01	3,59	0,88	3,88	0,89	3,80	0,63	1,255	0,291
Değer.	3,74	0,77	3,39	1,12	3,54	1,08	3,57	1,00	3,70	0,61	0,827	0,510
Etkile.	3,87	0,78	3,50	1,05	3,60	0,91	3,72	0,95	3,85	0,54	1,105	0,357

* : $p \leq .05$; ** : $p \leq .01$

Tablo 10'dan da görüleceği üzere öğretmenlerin branşları, okul müdürlerinin performansını değerlendirmede anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır. Gültekin'in²³, ilköğretim okullarında yönetici öğretmen iletişimi üzerinde yaptığı bir çalışmada cinsiyet, kıdem ve branş değişkeninin anlamlı farklılıklar oluşturduğu belirtilirken, yapılan bu araştırmada sadece cinsiyet değişkeninin tüm boyutlarda anlamlı bir farklılık oluşturduğu tespit edilmiştir.

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER

Gölcük ilçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı kamu ilköğretim okullarında okul müdürlerinin yönetim performanslarını değerlendirmek üzere, müdürler, öğretmenler, bu okullardaki 6. 7. 8. sınıf öğrencileri, 1.sicil amirleri ve Gölcük ilçesindeki ilköğretim okullarını denetlemekten sorumlu ilköğretim müfettişleri üzerinde yapılan araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Öğrencilerin okul müdürlerinin yönetim performansına ilişkin değerlendirmelerinde; karar verme, planlama ve değerlendirme boyutlarında “orta” düzeyde, iletişim ve etkileme boyutunda ise “yeterli” düzeyde

²³ M. GÜLTEKİN, “Eğitim Fakülteleri Öğretmen Yetiştirme Programlarının Yeniden Düzenlenmesi Kapsamında İlköğretime Öğretmen Yetiştirme”, *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 12, Sayı 1-2, 2002, s.49-65.

olduğunu belirtmişlerdir. Öğrencilere ait cinsiyet ve devam ettikleri sınıf değişkenlerinin okul müdürlerinin performansını değerlendirmede farklılık oluşturmadığı görülmüştür.

Anket uygulamasına katılan eğitimcilerin değerlendirmelerine göre okul müdürlerinin performansları sıklıkla “yeterli” düzeyde görülürken, bazı boyutlarda okul müdürleri performans düzeylerini “çok yeterli” şeklinde değerlendirmişlerdir. Tüm boyutlar içerisinde, öğretmenler okul müdürlerine en yüksek ortalamayı iletişim boyutunda, okul müdürleri kendilerine etkilme boyutunda, müfettişler iletişim boyutunda, 1. sicil amirleri ise planlama boyutunda yüksek puanlar vermiştir.

Eğitimcilerin görev değişkeni göz önünde bulundurulduğunda, değerlendirme ve etkilme boyutlarında anlamlı farklılıklar görülmüştür. Değerlendirme boyutunda okul müdürleri kendilerini, öğretmen ve müfettiş değerlendirmelerine göre daha yeterli görmektedirler. Etkileme boyutunda ise okul müdürleri 1. sicil amirinin değerlendirmesine göre kendilerini daha yeterli düzeyde değerlendirmişlerdir.

Bayan ve erkek öğretmenlerin verdikleri cevaplar ayrı ayrı incelendiğinde; bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre tüm boyutlarda daha düşük ortalamalarla okul müdürlerinin performans düzeylerini değerlendirdikleri görülmüştür. Cinsiyet değişkeninin tüm boyutlarda anlamlı bir farklılık oluşturduğu; erkek öğretmenlerin, bayan öğretmenlere göre bu boyutlarda okul müdürlerinin performans düzeylerini daha yeterli buldukları görülmüştür. Öğretmenlere ait kıdem ve branş değişkenlerinin ise hiçbir boyutta anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmüştür.

Bu araştırma sonucunda şu önerilere yer verilebilir. Okullarda yönetim performansının değerlendirilmesinde kullanılacak ölçütler belirlenirken, okul müdürlerinin görüşleri de alınmalıdır. Bu şekilde müdürlerden gelmesi muhtemel reaksiyonlar önleyebilecektir. Performans geribildirimi alışlageldik bir durum olmadığı için değerlendirme sonuçları ilk birkaç dönemde kamuoyuna duyurulmamalı, amir dışında kimse bilmemeli, ücretlendirme ve kariyer gibi konularda kullanılmamalıdır. Günümüzde eğitim anlayışı da önemli değişikliklere sahne olmaktadır. Artık öğretmen ve bilgi aktarma merkezli eğitim anlayışı yerine; bilgiyi farklı kaynaklardan edinen ve sürekli gelişmeye odaklanan öğrenci merkezli eğitim anlayışı yerleşmektedir. 360 derece performans geribildirim sisteminin bu sürece ne tür katkılar sağlayabileceği de ayrıca incelenebilir.

KAYNAKÇA

1. AYDIN Mustafa, **Eğitim Yönetimi**, Hatiboğlu Yayınevi, Malatya, 1991.
2. AYTAÇ Aygül, “360 Derece Performans Değerlendirme”, **Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi**, Sayı 4, 2003.

3. BEYTEKİN Ferda, “**İlköğretim Okul Müdürleri İçin Eğitim Liderliği Standartlarının Araştırılması**” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2004.
4. BURSALIOĞLU Ziya, “**Eğitim Yöneticisinin Yeterlilikleri**”, Ankara Üniversitesi S.B.E. Yayınları, Ankara, 1975.
5. BYARS Lloyd L., RUE Leslie W., **Human Resource Management**, 3rd Edition. Boston: Irvin, 1991.
6. CELEP Cevat, **Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000.
7. ÇUBUKÇU Zuhâl, DÜNDAR İsmail, “Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri”, **MEB Dergisi**, Sayı:157, 2003.
8. DESSLER Garry, “**Essentials of Human Resource Management**”, New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1999.
9. ERGİN, Canan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Academyplus Yayınları, Ankara, 2002.
10. Gölcük Belediyesi, <http://www.golcuk.bel.tr>; erişim tarihi: 12 Şubat 2004.
11. Gölcük MEM, <http://golcuk.meb.gov.tr>; Erişim tarihi 12 Şubat, 2004.
12. GÜLTEKİN M., “Eğitim Fakülteleri Öğretmen Yetiştirme Programlarının Yeniden Düzenlenmesi Kapsamında İlköğretime Öğretmen Yetiştirme”, **Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 12, Sayı 1-2, 2002.
13. insankaynaklari.com İçerik Ekibi, “**360 Derece Performans Değerlendirme Sistemleri**”, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=236> Erişim Tarihi: 12 Ocak, 2005.
14. KAVANAGH Michael J., “Evaluating Performance”, In K. Rowland & G. Ferris (Eds.), **Personnel Management**, (pp.187-226), Boston: Allyn and Bacon Inc., 1982.
15. MEB Teftiş Kurulu, “**İlköğretimde Denetim ve Performans Değerlendirme Esasları**”, T.C.Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, Ankara, 2004.
16. MISNER Paul J., SCHNEIDER Frederick W. and KEITH Lowell. G., **Elementary School Administration**, Ohio: Charles E. Merrill Books, Inc., Columbus, 1963.
17. ÖZTÜRK Ümit “**Performans Değerlendirme**”, http://www.ugurzel.com/Makaleler/Makaleler/performans_degerlendirme.htm, Erişim Tarihi: 25 Mayıs 2005.
18. SAĞLAMER Emin, **Eğitimde Teftiş ve Teknikleri**, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1985.

19. SCHULER Randall, S., HUBER Vandra, L., **Personnel and Human Resource Management**, St. Paul: West Publishing Company, 1990.
20. SCOTT Heather, “Moving Into Management: How 360 Worked For Me”, **Management in Education**, Vol. 18 Issue 5, 2005, p31.
21. SUBAŞLAR Belgin, “**Karşılıklı Kazanarak Gelişim**”, www.insankaynaklari.com, Erişim Tarihi: 11 Mart 2005.
22. TURGUT Hakan, “**Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi**”, <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der42m4.pdf>, Erişim Tarihi: 11 Şubat 2006
23. URAL Ayhan, KILIÇ İbrahim, “**Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi**”, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005.
24. UYGUN Timur, “İlköğretim Okul Müdürlerinin Katılımcı Yönetim Yeterlilikleri”, **Milli Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:162, 2004.
25. YAZAR Harun, “**İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretim Liderliği**” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2002.

EK-1: Eğitimci Anketi Ölçekleri ve Alfa Değerleri

Karar Verme ($\alpha=.851$)

1. Üst kademeler, öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personel arasında uzlaştırıcı bir rol oynayabilme.
2. Okul yönetimini etkileyen öğeleri (Öğretmen, öğrenci, diğer personel, ana-baba, iş piyasası gibi) birer karar organı olarak görme ve karara katılma imkânı verme
3. Öğretmenler kurulunda, eğitim ve öğretimle ilgili sorunlara okulun amaçları doğrultusunda çözüm bulunmasını sağlayabilme
4. Yetki ve sorumluluğa ilişkin konularda dengeli kararlar alabilme.
5. Belli bir konuda ortaya çıkan farklı düşüncelere anlayış ve hoşgörü gösterebilme
6. Kararın doğuracağı sonuçları önceden kestirebilme
7. Alınacak kararlarda bilimsel araştırma, yayın ve kaynak kişilerden yararlanabilme
8. Okulda karşılaşılan sorunları neden-sonuç ilişkisi içinde tanımlayabilme ve çözüm yollarını belirleyebilme

Planlama ($\alpha=.916$)

1. Okuldaki aksaklık, belirsizlik ve ertelemelerin üzerine kararlılıkla gidebilme
2. Program değişiklikleri ve programla ilgili diğer sorunlar hakkında öğretmen, öğrenci ve velilere zamanında ve yeterli açıklamalar yapabilme
3. Belirlenen planların uygulanabilmesi için ayrıntılarıyla talimat verebilme
4. Eğitim-öğretimle ilgili hedeflere ulaşılabilmesi için öncelik sıralaması yapabilme
5. Törenlerde ve belirli gün ve haftalarda yapılacak etkinlikleri amaçlarına uygun bir biçimde planlayabilme.
6. İlgili yasa ve yönetmelikleri yeterli ölçüde bilip planlama yaparken bunları dikkate alabilme
7. Gerekli olan bina, tesis, derslik, demirbaş ve araç-gereç ihtiyacını saptayabilme
8. Okulda sınıf, laboratuvar, araç ve gereçlerden okulun yararlanmasını sağlayabilme
9. Okul kütüphanesini öğrencilerin en verimli şekilde kullanabilmesi için düzenleyebilme

Örgütlenme ($\alpha=.937$)

1. Öğretmen ve diğer personelin görev, rol ve sorumluluklarını yazılı ve açık bir biçimde saptayabilme
2. İşbölümü paylaşımında; kişisel özellik ve yeterlilikleri dikkate alıp uygun görevlendirmeyi sağlayabilme
3. Öğretmen ve diğer personelin hizmetlerinin verimini arttırmak için gerekli anlayışı gösterebilme ve işin takibini yapabilme
4. Okulda bulunan grupların (yaş, kıdem, farklı branş grupları gibi) özelliklerinden doğabilecek davranışları tahmin edebilme

5. Çevre ile iyi ilişkiler kurarak kişi ve gruplardan okulun amaçları doğrultusunda yararlanabilme
6. Veli gruplarını organize ederek okul sorunları ile uğraşmalarını sağlayabilme

İletişim (α=.952)

1. Sağlıklı ve güvenilir bir iletişim ağı kurabilme
2. Resmi makamlarla olduğu kadar diğer bireyler ve gruplar arası iletişime de önem verebilme
3. Personelle olan iletişimde açık ve etkili iletişim yöntem ve araçlarından yararlanabilme
4. Etkili bir iletişim için personelle sık sık ve yüz yüze bir iletişimde bulunabilme
5. İnsan ilişkilerine önem verme ve bu ilişkileri geliştirebilme
6. Sağlıklı ve güvenilir olan iletişim yollarını seçip, dedikodu, söylenti ve fısıltı gazetesi gibi informal haber kaynaklarına itibar etmeme
7. Okulu çevreye açma ve okuldaki etkinliklerle ilgili çevreyi bilgilendirme

Koordinasyon (α=.888)

1. İnsan ve madde kaynaklarını okulun amaç ve ilkelerine dönük olarak birleştirebilme
2. Personeli ekip çalışmasına yönlendirebilme ve özendirebilme
3. Bireyler ve gruplar arasındaki çatışmaları okulun verimini arttıracak yönde çözebilme
4. Yönetici, öğretmen, memur ve diğer personel arasında yapılan iş bölümü ve nöbet işlerinin usulüne uygun olarak yürütebilme
5. Birbirine aykırı bilgileri ve becerileri uzlaştırabilme

Denetim ve Değerlendirme (α=.956)

1. Öğretmen başarısını ölçmede tarafsız değerlendirmeler yapabilme
2. Değerlendirmede bilimsel verilerden yararlanabilme
3. Değerlendirilene katılım olanağı verebilme
4. Değerlendirme sonucunda astlarına bilgi verebilme
5. Yaptığı değerlendirmeler sonucunda verimsiz örgüt ilişkilerini ve yönetim süreçlerini yeniden düzenleyebilme
6. Okuldaki öğrenci başarısızlığının nedenlerini araştırma, ortaya koyma ve gerekli tedbirleri alma
7. Öğrenci disiplin olaylarını, öğretmen, öğrenci ve velilerle tartışarak çözüm yolları bulabilme
8. Okulda disiplinin ve öğrenci devamlılığının sağlanmasında gerekli eğitici tedbirleri alma
9. Değerlendirme sürecinde mevzuatın kendisine verdiği takdir hakkını kullanabilme
10. Okula ilişkin eleştirileri değerlendirerek gerekli önlemleri alabilme

Etkileme ($\alpha=.962$)

1. Kılık ve kıyafetine özen gösterip görünümüyle çevreye örnek olabilme.
2. Personele liderlik edebilme
3. Personele, bireysel ve mesleki gelişimlerini destekleyici rehberlikte bulunabilme
4. Personel yönetiminde yetkiden önce etki yollarını kullanabilme
5. Alınan ortak kararların uygulamasını sağlayabilme ve buna örneklik edebilme
6. Gerekli hallerde ödüllendirme sistemini etkili bir şekilde kullanabilme
7. Gerekli hallerde cezalandırma sistemini etkili bir şekilde kullanabilme
8. Yeni eğitim öğretim akımlarını ve teknolojik gelişmeleri izleyerek, okulda bunların kullanılmasını sağlayabilme
9. Okulun amaçları ile öğretmen, öğrenci ve diğer personelin ihtiyaçları arasında denge kurabilme
10. Bir sorun karşısındaki çözümleri gerçekleştirebilmede özendirici olanaklar oluşturabilme

EK-2: Öğrenci Anketi Ölçekleri ve Alfa Değerleri*Karar Verme ($\alpha=.794$)*

1. Sorunlarımızı dinlemesi ve çözümlenmesine yardımcı olması
2. Okulumuzla ilgili konularda görüş ve önerilerimize değer vermesi
3. Bizimle ve derslerimizle ilgili konularda öğretmenlerimizin görüşlerini alması
4. Belirli bir konudaki farklı anlayış ve görüşlerimize anlayış gösterebilmesi
5. Sorunlarımız karşısında değişik çözüm yolları önermesi

Planlama ($\alpha=.800$)

1. İşlerimizi elinden geldiğince kolaylaştırmaya çalışması
2. Daha iyi bir eğitim almamız için VCD, tepegöz, bilgisayar ve internet kullanımını yaygınlaştırması
3. Okul kütüphanesini verimli bir şekilde kullanabilmemiz için düzenlemesi ve geliştirmesi
4. Okulda bulunan derslik, laboratuvar ve araç-gereçlerin bizlerin kullanımına açması

İletişim ($\alpha=.866$)

1. Öğrencilerine karşı anlayışlı ve hoşgörülü olması ve onlarla olan ilişkilerine önem vermesi
2. Velilerimizle iyi bir iletişim içerisinde olması
3. Öğretmenlerimizle iyi bir iletişim içerisinde olması
4. Yaptığımız tiyatro, sergi çalışmaları ve sportif etkinliklerle ilgili çevremizi bilgilendirmesi
5. Yeni şeyler öğrenmeye açık olması ve öğrendiklerini bizlere aktarması
6. Hazırladığımız etkinlik ve çalışmalarımızı izlemesi ve desteklemesi

Değerlendirme ($\alpha=.794$)

1. Sınıflarımızı sık sık ziyaret etmesi
2. Okulla ilgili eleştirilerimizi dikkate alıp gerekli önlemleri alması
3. Derslerimizdeki başarısızlığımızın nedenlerini araştırması ve bunun düzeltilmesi için gerekli çalışmaları yapması
4. Başarımızı ölçmede tarafsız değerlendirmeler yapması
5. Bizleri değerlendirirken bizim görüş ve düşüncelerimizi de alması

Etkileme ($\alpha=.861$)

1. Kılık kıyafetine özen göstermesi ve görünümüyle bizlere örnek olması
2. Okula ait eşyanın korunması konusunda bizi bilinçlendirmesi
3. Derslerimizde başarılı olmamız için bize yol göstermesi
4. Güzel davranışlar gösterdiğimizde bizleri kutlaması veya ödüllendirmesi
5. Yanlış davranışlar gösterdiğimizde bizleri eğitici bir şekilde uarması
6. Bizden yüksek başarılar beklemesi ve bunu yeri geldiğinde bize iletmesi