

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Performanslarının Değerlendirilmesine İlişkin Görüşler*

Araş. Gör. Ebru OĞUZ
Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi

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, sınıf öğretmeni ve ilköğretim müfettişlerinin görüşlerini ve bu grupların görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu amaç için, Ankara ili, merkez ilçelerinden tabakalı örnekleme yöntemi kullanılarak seçilen 42 okuldan, 112 yönetici, 102 öğretmen ve 80 ilköğretim müfettişinin görüşlerine başvurulmuştur. Araştırmada kullanılan anket araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Verilerin çözümlenmesinde yüzde ve frekanslardan yararlanılmış, ortalamalar arasındaki farkların manidarlığını saptamak için cinsiyet ve görev değişkenine göre grupların görüşleri ile ilgili t-testi ve ki-kare, görev değişkenine göre oluşturulan grupların görüşleri ile ilgili olarak varyans analizi yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre; performans değerlendirmenin kimler tarafından yapılacağı cinsiyet ve görev değişkenine göre anlamlı biçimde farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Performans değerlendirme ölçütlerinin, katılımcılar arasında görev değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür. Ayrıca, performansı düşüren etkenlerin ve değerlendirmede dikkate alınması gereken yaklaşımların yöneticiler ve müfettişler arasında anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür. Ancak, katılımcıların performans değerlendirme aralıkları, performans değerlendirme ölçütleri, performansı düşüren etkenlere ilişkin ifadeler ve performans değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı yerlere ilişkin görüşlerinin cinsiyet ve görev değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüştür.

Anahtar sözcükler: ilköğretim okul yöneticisi, performans değerlendirme

* Bu makale yüksek lisans tezine dayalı olarak hazırlanmıştır.

Örgütsel yaşamın başlangıcından beri, işgörenlerin, görevlerini ne ölçüde yerine getirdikleri izlenmeye çalışılmış; işgörenler çoğu kere başarı durumlarına göre ödüllendirilmiş ya da cezalandırılmıştır. Performans değerlendirme bir bakıma örgütsel yaşamda bir zorunluluk haline gelmiştir. Performans değerlendirme eğitim, ücret yönetimi, kariyer planlaması ve bunun gibi insan kaynakları yönetimi işlevlerinin pek çoğunda önemli rol oynar.

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

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

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

ve ceza ile ilgili hükümler vardır. Ancak iyi işleyen bir performans değerlendirme sisteminin kurulamamış olması birçok soruna neden olmaktadır (İsbir, 1977, Aktaran, Aykaç, 1986).

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

Bu maddelerle düzenlenen sicil sistemi klasik bir değerlendirmeden öteye gidememiştir. Özellikle kamu kesiminde nesnel, açık, işgörenin yeterliklerini değerlendiren ve kurumların özelliklerini de göz önüne alan bir değerlendirme sistemine ihtiyaç vardır. Bütün kamu kesimi gibi eğitim sektöründe de ilköğretim okulu yönetici performansının değerlendirilmesinde yöneticinin okulda üstlendiği rollerin ve mesleki özelliklerin göz önüne alındığı, bireysel farklılıkları ortaya koyan değerlendirme sistemlerine ihtiyaç vardır. Palmer (1993) performans değerlendirmenin uygulandığı durumun özgül koşulları dikkate alınarak yapıldığında daha etkili olacağını belirtmiştir.

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

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

Performans değerlendirme sistemlerinde değerlendirmenin kim ya da kimler tarafından yapılacağı diğer önemli bir konudur. Örgütün yönetim ve insan kaynakları politikalarına bağlı olarak seçilecek değerlendirme tekniğine göre değerlendirmenin kim ya da kimler tarafından yapılacağı belirlenir. İşgörenin işini nasıl yaptığı, başarılı ya da başarısız olduğu noktaları, kendini hangi konuda nasıl geliştirmesi gerektiğini en iyi bilen, o kişinin ilk amiridir. Bu nedenle çoğu değerlendirme sistemlerinde kişinin ilk amiri onun aynı zamanda değerlendirme-sicil- amiridir. İlk amirin işgöreni daha yakından tanıdığı ve başarısını daha iyi değerlendirebildiği

düşünülmektedir. Bazen birden fazla yönetici değerlendirmeyi grup halinde yaparak bireysel değerlendirmelerde ortaya çıkabilecek subjektiflik ve önyargıları ortadan kaldıracaktır (Türker, 1998).

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

Değerlendirme konusunda eğitim aldıktan sonra astların yöneticilerini değerlendirebileceği fikri kabul denebilir. Ancak yine de yöneticilerin çoğunluğu astları tarafından değerlendirilmek istemeyeceklerdir. İş arkadaşları tarafından yapılan değerlendirmenin temelinde birlikte çalışan bireylerin birbirlerini en iyi şekilde değerlendirebileceği varsayımı yatar. İş arkadaşlarınca yapılan değerlendirmenin ücret ve maaş ayarlamaları gibi kimi kararlarda hiç kullanılmadıkları ya da çok az yararlı olabildikleri, buna karşın belirli kilit işlere yapılacak atamalara ilişkin kararların alınmasında geniş ölçüde etkili oldukları saptanmıştır (Dicle, 1998).

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

Grup değerlendirmesi, işgörenin önceden belirlenen bir değerlendirici grup tarafından değerlendirilebileceği varsayımına dayanır (Celep, 2000). Grup değerlendirmesi tek kişinin değerlendirmesinde söz konusu olabilecek yanlılığın ortadan kalkmasını sağlayabilir (Yazıcı, 1986).

Ancak çoklu değerlendirme yöntemi tek başına kullanıldığında ya da özü kavranmadığında önemli sorunlara da neden olabilir. Nesneliği sağlamak için değerlendirme ölçütlerinin diğer bütün değerlendirme yöntemlerinde de olduğu gibi açıkça ortaya konulması gerekir. Değerlendirmenin en önemli sorunu olan yanlılığı ortadan kaldırmak ya da en aza indirmek değerlendiren için önemli bir sorumluluktur.

Diğer değerlendirme yöntemleri ise bazı yazarlar klasik ve çağdaş yöntemler olarak, bazı yazarlar da bireysel ve karşılaştırmalı yöntemler

olarak ikiye ayırmışlardır. Adal (1998), Canman (1995 b), Erdoğan (1991), Bingöl (1998) gibi yazarlar performans değerlendirme yöntemlerini çağdaş ve klasik olarak sıralarken, Yüksel (1998) performans değerlendirme yöntemlerini bireysel ve karşılaştırmalı olarak sıralamıştır. Klasik yöntemler; sıralama, normal dağılım yöntemi, geleneksel değerlendirme skalaları ve kritik olay yöntemidir. Çağdaş yöntemlerden bazıları ise amaçlara göre yönetim ve değerlendirme merkezleridir. Bütün bu yöntemler genellikle yılda bir kez uygulanmaktadır. Ayrıca değerlendirmenin yılda bir kaç kez yapıldığı da görülmektedir (Yüksel, 1998).

Değerlendirmenin yapılma amacı ile zaman arasında bir ilişki vardır. Bununla birlikte, değerlendirmenin hem yükselmeleri bir ilkeye bağlamak, hem de örgütsel etkililiği ve işgörenlerin katkısını artırmak için yapıldığında makul bir sürenin saptanması gerekir (Canman, 1995 a). Değerlendirme, işgörenlerin göreve başladıkları tarihte, terfi etmelerinin yıldönümlerinde ya da bireylere göre farklı dönemlerde yapılması mümkündür (Yüksel, 1998).

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

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

Ayrıca bütün kamu personelinin değerlendirme formlarının tek tip olması, farklı özellikler taşıyan meslekler için isabetli olmayan değerlendirme sonuçlarının alınmasına neden olmaktadır. Değerlendirmede isabetli sonuçlar alınabilmesi için; her örgüt ve her meslek grubu için yapılacak iş tanımlarına göre değerlendirme formlarının hazırlanmasının önemli olduğu söylenebilir (Battal, 1986).

Okul yöneticilerinin değerlendirilmesine baktığımızda; okul yöneticisi güçlü okulları yaratacak ve toplumsal değişmeyi canlandıracak niteliklere

sahip olmalıdır. Toplumda sosyal değişime öncelik edecek olan okul yöneticisinin bu nedenle bir çok rolü üstlenmesi gerekmektedir. Okulda insan kaynaklarını yönetme ve yönlendirme rolü bunlardan bir tanesidir. Bir okul müdürü bu rolünü gerçekleştirirken şu davranışlarda bulunur (Çinkır,1998).

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

Okul müdürünün yukarıda belirtilen davranışları gerçekleştirilebilmesi için karar verme, iletişim, kendi-kendini yönetme ve liderlik gibi yeterliklere sahip olması gerekir (Marcer, 1995). Örgütlerde çalışan işgörenlerin performans değerlendirmesi hem örgüt için hem de işgören için ne kadar önemliyse; okul için de okul müdürünün performansının değerlendirilmesi de o kadar önemlidir.

Amaç

Bu araştırmanın amacı Ankara ili Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde bulunan ilköğretim okulu yönetici performansının değerlendirilme yöntemlerine ilişkin okul yöneticisi, sınıf öğretmeni ve ilköğretim müfettişlerinin görüşlerini ortaya koymaktır.

Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

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

Performans değerlendirmenin kimler tarafından yapılacağına ilişkin görüşler katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılaşmakta mıdır?

2. İlköğretim okulu yönetici performansının hangi sıklıkta değerlendirilmesi gerektiği konusunda sınıf öğretmenleri, ilköğretim

müfettişleri ve okul yöneticilerinin görüşleri nelerdir ve bu görüşler arasında anlamlı bir fark var mıdır?

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

Yöntem

Evren ve Örneklem

Araştırma tarama modelinde betimsel bir araştırmadır. Araştırma örneklemini, Ankara ili Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde bulunan yedi merkez ilçede (Çankaya, Keçiören, Yenimahalle, Altındağ, Mamak, Sincan, Etimesgut) Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı tabakalı örnekleme yoluyla seçilen, ilköğretim okulları (42 okul) ve bu okullarda görevli okul yöneticileri (N=112), sınıf öğretmenleri (N=102) ile Ankara bölgesinde görev yapan ilköğretim müfettişleri (N=90) oluşturmuştur.

Veri Toplama Aracının Hazırlanması

Araştırma için gerekli veriler araştırmacı tarafından geliştirilen anket yoluyla elde edilmiştir. Anketin geliştirilmesinde altı alt boyut alınmıştır. Bu

boyutlar, performansın kimler tarafından değerlendirileceği, değerlendirmenin hangi sıklıkla yapılması gerektiği, performans değerlendirme ölçütleri, performansı düşüren etkenlerin neler olduğu, performans değerlendirme yaklaşımlarından hangilerinin kullanılacağı, değerlendirme sonuçlarının nerelerde kullanılacağıdır. Bu amaçla Milli Eğitim Bakanlığı, EARGED Başkanlığı'nın "Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları" adlı çalışmasında kullanılan anket formundan yararlanılarak, toplam 76 madde yazılmıştır. Maddeler beşli likert tipi dereceleme ölçeği kullanılarak yapılandırılmıştır ve görüşlere katılma derecesini gösteren "hiç katılmıyorum", "az katılıyorum", "orta derecede katılıyorum", "çok katılıyorum" ve "tamamen katılıyorum" seçeneklerinden oluşturulmuştur. Uzmanlardan alınan eleştiriler doğrultusunda boyutlardan bazılarında madde eklenerek ve bazı boyutlardan madde çıkartılarak 76 maddelik form geçerlik ve güvenilirlik analizleri için ön uygulamasına hazır duruma getirilmiş ve evrenin % 5'i büyüklüğünde bir örneklem bu uygulama için seçilmiştir. Bu dağılım, okulların evrendeki oranları dikkate alınarak tabakalı örnekleme yöntemi seçilerek gerçekleştirilmiştir. Böylece tesadüfi olarak 21 okul belirlenmiştir. Bu okullardaki tüm yöneticilere (N=21) ve tüm müdür yardımcılara (N=39) ulaşılması, öğretmenlerinde (N=38) aynı oranlama yöntemiyle seçilmesi, müfettişlerin de % 30'una ulaşılması (N=54) uzman görüşleri sonucunda belirlenmiştir. Aracın yapı geçerliği faktör analizi yöntemiyle incelenmiştir. Faktör analizi uygulaması ile 76 maddeden oluşan Performans Değerlendirme anketinin boyutlarında yer alan maddelerin o boyutu temsil etme düzeyi belirlenmiştir. Faktör analizi sonunda genelde yorumlanabilir sınır değerler olarak kabul edilen .40'ın altındaki maddelerin ölçekten çıkarılması benimsenmiştir. Anket son hali ile 72 madde olarak uygulanmıştır (Ek 1).

Boyutlara göre iç tutarlılık katsayılarına bakıldığında; performans değerlendirme boyutu için hesaplanan iç tutarlılık katsayısı Cronbach alpha = .9573'tür. Performansı düşüren etkenler boyutu için hesaplanan iç tutarlılık katsayısı Cronbach alpha = .8975'tir. Değerlendirmede dikkate alınması gereken yaklaşımlar boyutu için hesaplanan iç tutarlılık katsayısı Cronbach alpha = .8884'tür. Son olarak da performans değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı yerler boyutu ile ilgili olarak hesaplanan iç tutarlılık katsayısı Cronbach alpha = .9090'dır.

Verilerin Çözümlemesi

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

Araştırmanın amaçlarına uygun olarak, üç grubun (okul yöneticileri, ilköğretim müfettişleri ve sınıf öğretmenleri) performans değerlendirme konusunda görüş farklılıklarının olup olmadığına tek boyutlu varyans analizi tekniği kullanılarak bakılmıştır. F değeri manidar çıktığı için, farkın anlamlı olup olmadığına ise LSD Testi ile bakılmıştır. Aynı sorulara verilen cevaplarda, cinsiyet ve görev değişkenine göre anlamlı bir fark olup olmadığına ise her boyut için ayrı ayrı t-testi yapılarak bakılmıştır.

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

Bulgular ve Yorum

Araştırmanın alt amaçlarına ilişkin bulgular ve yorumlar aşağıda verilmiştir.

Performans Değerlendirmesinin Kimler Tarafından Yapılacağıın Belirlenmesi

Performans değerlendirmenin kimler tarafından yapılması gerektiğine ilişkin görüşlerle cinsiyet ve görev değişkeni arasında bir ilişkinin olup olmadığına ki-kare yöntemi ile bakılmıştır. Beş kişi bu soruyu boş bırakmıştır. Performans değerlendirme kimler tarafından yapılmalıdır? sorusuna verilen yanıtların görev değişkenine göre dağılımı TABLO 1’de verilmiştir.

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

öğrenci, veli; öğretmen, veli; müdürün kendisi ve veliler; müdür, müdür yardımcısı ve müfettiş; il milli eğitim

TABLO 1

Performans Değerlendirme Kimler Tarafından Yapılmalıdır? Sorusuna Verilen Yanıtların Görev Değişkenine Göre Dağılımı

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

$$X^2_{(6)}=73,76; p<,01$$

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

Performans değerlendirmenin kimler tarafından yapılacağına verilen yanıtlarla cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır [$\chi^2 (3)=16,10, p<,01$]. Performans değerlendirme kimler tarafından yapılmalıdır? sorusuna verilen yanıtların cinsiyet değişkenine göre dağılımı TABLO 2'de verilmiştir.

TABLO 2

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

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

$\chi^2_{(3)}=16,10; p<,01$

Performans Değerlendirme Aralıkları

Performans değerlendirmenin hangi zaman aralıklarında yapılmalıdır sorusuna verilen yanıtlarla cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır [$\chi^2_{(3)}=1,25, p>.05$]. Verilen yanıtlara grup ayrımı yapmadan bakılacak olursa (N=290) değerlendirmenin üç ayda bir yapılması gerektiğini savunanlar % 17,9; değerlendirmenin altı ayda yapılmasını savunanlar % 29,0; değerlendirmenin yılda bir yapılması gerektiğini savunanlar % 45,5; diğer seçeneğini işaretleyenler ise % 7,6'dır. Diğer seçeneğinde değerlendirmenin ayda bir, dönem sonu, iki yılda bir, üç yılda bir, gerektiğinde ya da belli bir süreç içinde olması gerektiği vurgulanmıştır. Performans değerlendirme hangi zaman aralıklarında yapılmalıdır sorusuna verilen yanıtların görev değişkenine göre dağılımı TABLO 3'de görülmektedir.

TABLO 3

*Performans Değerlendirme Hangi Zaman Aralıklarında Yapılmalıdır?
Sorusuna Verilen Yanıtların Görev Değişkenine Göre Dağılımı*

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

$$X^2_{(6)}=5,65, p>.05$$

Performans Değerlendirme Ölçütleri Boyutuna İlişkin Bulgular

Yöneticilerin, öğretmenlerin ve müfettişlerin her bir boyuta ilişkin verdiği yanıtlar arasında anlamlı bir farklılaşmanın olup olmadığını ortaya koymak amacıyla varyans analizi yapılmıştır. Performans değerlendirme ölçütlerine katılma düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları TABLO 4'te verilmiştir.

Performans değerlendirme ölçütlerinin göreve göre farklılaştığı görülmüştür [$F_{(2,291)}=11,36 p<.01$]. Yöneticiler ile öğretmenler ve yöneticiler ile müfettişler arasında anlamlı bir fark vardır. Performans değerlendirme ölçütlerine katılma düzeylerine ilişkin cinsiyete göre t-testi sonuçları TABLO 5'te verilmiştir.

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

TABLO 4

Performans Değerlendirme Ölçütleri Boyutuna Katılma Düzeylerine İlişkin Algıların Varyans Analizi Sonuçları

Grup	N	\bar{x}	S	F	p	Anlamlı Fark (LSD)
Yönetici (1)	112	173,21	16,33	11,36	,000	(1-2)*
Öğretmen (2)	102	162,20	30,42			(1-3)*
Müfettiş (3)	80	155,62	30,48			

TABLO 5.

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

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

Performansı Düşüren Etkenler

Performansı düşüren etkenler boyutunda varyans analizi sonuçları TABLO 6'da verilmiştir.

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

TABLO 6

Performansı Düşüren Etkenler Boyutuna Katılma Düzeylerine İlişkin Algıların Varyans Analizi Sonuçları

Grup	N	\bar{x}	S	F	p	Anlamlı Fark (LSD)
Yönetici (1)	112	58,83	10,25	4,43	,013	(1-2)*
Öğretmen (2)	102	61,90	12,92			
Müfettiş (3)	80	63,64	10,73			

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

Performansı düşüren etkenlerin cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı TABLO 7’de t-testi sonuçlarıyla gösterilmiştir.

TABLO 7

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

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

Değerlendirmede Dikkate Alınması Gereken Yaklaşımlar

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

Okul Yöneticilerinin Performanslarının Değerlendirilmesi

Genel olarak değerlendirmede dikkate alınması gereken yaklaşımlara ilişkin görüşlere bakıldığında, yöneticilerin değerlendirilmesinde öğretmenlerin fikri mutlaka alınmalıdır. Yöneticilerin almış olduğu bilimsel ödüllerin değerlendirilmede dikkate alınması toplamda önemli görülmüşken, yöneticiler ve öğretmenler tarafından benimsenmemiştir. Yöneticinin kendi kendini değerlendirmesini yöneticiler benimserken, öğretmenler ve müfettişler bu fikri benimsememişlerdir. Performans değerlendirme sonuçları Birinci (1995)'nin de belirttiği gibi ücretlerin ayarlanmasında kullanılmalıdır. Ayrıca Akcan (1998)'a göre değerlendirme formları hazırlanırken yönetici ve öğretmenlerin fikri alınmalıdır. Değerlendirmede dikkate alınması gereken yaklaşımlar boyutunda varyans analizi sonuçları TABLO 8'de verilmiştir.

TABLO 8

Değerlendirmede Dikkate Alınması Gereken Yaklaşımlara İlişkin Alguların Varyans Analizi Sonuçları

Grup	N	x	S	F	p	Anlamlı Fark (LSD)
Yönetici (1)	112	39,97	9,53	4,19	,016	(1-3)
Öğretmen (2)	102	38,53	8,55			
Müfettiş (3)	80	36,21	8,31			

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

Değerlendirmede dikkate alınması gereken yaklaşımların cinsiyete göre farklılaşmadığı görülmüştür [$t_{(292)}=.144, p<.05$]. TABLO 9'da t-testi sonuçları verilmiştir.

TABLO 9.

Değerlendirmede Dikkate Alınması Gereken Yaklaşımlara İlişkin Alguların Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları

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

Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılacağı Yerler

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı yerler boyutunda varyans analizi sonuçları TABLO 10'da verilmiştir.

TABLO 10.

Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılacağı Yerler Boyutuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Grup	N	x	S	F	p
Yönetici	112	23,38	5,71	,872	,419
Öğretmen	102	23,63	5,31		
Müfettiş	80	22,57	5,61		

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

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı yerlerin cinsiyete göre farklılaşmadığı görülmüştür [$t_{(292)} = .870, p > .05$]. TABLO 11'de t-testi sonuçları verilmiştir.

TABLO 11

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

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

Sonuç ve Öneriler

Performans değerlendirmenin kimler tarafından yapılacağına ilişkin cinsiyet ve görev değişkenine göre verilen yanıtlara bakıldığında; kadınların ve erkeklerin; yöneticilerin ve öğretmenlerin yarısından fazlası değerlendirmenin kurullar tarafından yapılmasını istemişlerdir. Bu kurulda; yönetici, öğretmen, ilköğretim müfettişi, veli ve öğrencilerin olması gerektiğini savunmuşlardır. Müfettişlerin ise yarısına yakını değerlendirmenin mevcut sistemde olduğu gibi değerlendirmenin kendileri tarafından yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Yöneticilerin mevcut sistemdeki gibi sadece birinci dereceden amirin değerlendirmesi yerine, değerlendirmenin kurullar tarafından yapılması sağlanmalıdır. Bu kurullarda; müfettiş, müdürün kendisi, müdür yardımcısı, öğretmen, veli ve öğrenci bulunmalıdır.

Yöneticilerin, öğretmenlerin ve müfettişlerin yarısına yakını değerlendirmenin mevcut sistemdeki gibi yılda bir yapılmasını desteklemişlerdir. Ancak müfettişlerin üçte biri değerlendirmenin altı ayda bir yapılmasını desteklemişlerdir. Yöneticilerin değerlendirmesi mevcut sistemde olduğu gibi yılda bir kez yapılmalıdır.

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

Yöneticinin okulda öğretim için uygun ortam yaratması değerlendirme ölçütlerinden biri olmalıdır. Yöneticinin yönetim konusunda istekli olması değerlendirme ölçütleri arasında yer almalıdır. Öğretmenlerin birinci sırada önemli gördükleri performans değerlendirme ölçütü yöneticilerin öğretmenlerle, diğer personelle ve velilerle dinlemeye dayalı sağlıklı bir

iletişim kurmasıdır. Bu ölçütün değerlendirilmede dikkate alınması sağlanmalıdır.

Yöneticiler, performansı düşüren etkenlerin içinde, alanla ilgili bilimsel yayınları takip edememe, ücretlerin performansa göre ayarlanmaması ve yöneticinin iş analizlerinin yapılmamasını belirtirken en önemli görürken; müfettişler ise, eğitim politikalarının sık sık değişmesini, yöneticinin hizmetiçi eğitimlerinin yetersizliği ve yöneticinin iş analizinin yapılmaması üzerinde durmuşlardır. Performansı düşüren etkenlerin görev değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür. Yönetici ve müfettişlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Performansı düşüren etkenlerin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüştür.

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

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

Yöneticilerin katıldıkları eğitimler ve yaptıkları bilimsel çalışmalar değerlendirilmelerinde göz önüne alınmalıdır. Yöneticinin ücreti belirlenirken, performans değerlendirme sonuçları mutlaka dikkate alınmalıdır. İş analizleri yapılarak, yöneticinin görev tanımları tekrar düzenlenmelidir. Değerlendirme ölçütleri yeniden yapılacak iş analizleri sonucuna göre düzenlenmelidir.

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

Okul Yöneticilerinin Performanslarının Değerlendirilmesi

Yöneticinin değerlendirilmesinde doğrudan öğretmenlerin görüşleri alınmalıdır. Ayrıca buna ek olarak yönetici değerlendirilmesinde kendi görüşünü ortaya koymalıdır. Performans değerlendirme sonuçları yöneticilerin yükselmesinde ve yöneticinin işine devam edip edemeyeceği kararının verilmesinde kullanılmalıdır.

Perceptions on Performance Assessment of Public Primary School Administrators

Ebru OĞUZ, Research Asst.

Ankara University, Faculty of Education

The purpose of this study is to examine perceptions of public primary school principals, supervisors and classroom teachers regarding assessment of principals' performance including who should make the assessment, frequency of the assessment, assessment criteria, factors effecting principals' performance, assessment approaches and utilization of assessment results. Study group consisted of 90 supervisors, 112 primary school administrators and 102 classroom teachers from randomly selected 42 primary public schools in Ankara. A 76 item data collection instrument was developed by researcher and pre-tested for validity and reliability. Final form of the instrument included 72 items; four items with a factor load less than .30 were removed. Percentages and frequencies were tabulated and differences by gender were tested using t-test and by groups (administrators, supervisors and teachers) were tested using ANOVA and Chi-Square. Perceptions of "who should assess the administrators' performance", showed significant differences by gender and group. While, perceptions regarding frequency of assessment and utilization of assessment results showed no significant differences by gender and group, perceptions regarding assessment criteria, factors effecting principals' performance and assessment approaches significantly differed by group but not by gender.

Key words: *primary school administrators, performance assessment*

Summary

There are two basic aims of the performance assessment; the first is to provide information about the performance of an individual when making managerial decisions such as wage increase, bonuses, training, discipline, and promotion. The aim is to provide feedback as to which extent the employees achieved the standards defined by the job descriptions and job analyses (YÖDGED, 2000; Battal, 1996; Bingöl, 1998). Apart from these, those who are assessing the performance may have some other purposes and uses assessment data such as matching individuals with best fit positions, establishing objective criteria for promotion, dismissal as well as identifying strengths and weaknesses for developmental purposes (Bingöl, 1998).

The performance assessment system, when used in a positive manner, may have many benefits for the administrators, employees and the organization. However the administrators should believe in the benefit and importance of the performance assessment, and they should not carry out the assessment since it is a mere legal obligation.

The purpose of this study is to examine perceptions of public primary school principals, supervisors and classroom teachers regarding assessment of principals' performance including who should make the assessment, frequency of the assessment, assessment criteria, factors effecting principals' performance, assessment approaches and utilization of assessment results.

Method

Study group for this study were 90 supervisors from Ankara Provincial Education Directorate, 112 school administrators and 102 teachers from 42 randomly selected public primary schools located in seven central counties (Çankaya, Keçiören, Yenimahalle, Altındağ, Mamak, Sincan, Etimesgut) of Ankara province. Cluster sampling method was used select subjects.

Data collection instrument was developed by researcher based on a review related literature and previous research findings of principals' performance assessment. Six sub-dimensions were discussed in the development of the questionnaire and a 76 item draft form was prepared. Questionnaire was pre-tested on 152 subjects for reliability and validity studies. Subjects of pre-testing were also selected by using cluster sampling method. Items with a factor load less than .40 were removed from the

instrument. Cronbach's alpha values for subscales ranged from .88 to .95. Final form of data collection instrument included 72 items.

Percentage and frequencies were tabulated to summarize data. ANOVA was used to examine differences in perceptions of principals, supervisors and classroom teachers on assessment of principals' performance including who should make the assessment, frequency of the assessment, assessment criteria, factors effecting principals' performance, assessment approaches and utilization of assessment results. LSD test was used describe sources of significant between group variances. Differences in perceptions by gender were tested by using t-test. Chi-square was used test whether perceptions "who should make the assessment" changes by gender and among principals, supervisors and classroom teachers.

Results and Discussions

Findings indicated that perceptions of "who should assess the administrators' performance", showed significant differences by gender and group, namely principals, supervisors and classroom teachers ($X^2_{(3)}=16.10$; $p<.01$). Compared to 6.6% men, 12% of women reported that assessment should be done administrators, while 4.3% of women compared with 21.8% men preferred that school administrators' performance assessment should be done by supervisors. However, more than half of men and women reported that the assessment should be carried out by an assessment board. This assessment board is described as ad-hoc body formed by administrators, teachers, school principals, custodians and students. Perceptions of "who should assess the administrators' performance" also showed significant difference by group ($X^2_{(6)}=73.76$; $p<.01$). 62.4% of administrators, 52.5% of teachers and 40.5% of supervisors reported that administrators' performance should be assessed by an assessment board. About 45% supervisors reported that administrators' performance should be assessed by supervisors. This may be interpreted as an indication of current power struggle of supervisors within the system. However, these findings seem quite conclusive that administrators' performance assessment should be carried out by an assessment board rather than to be done by individual administrator or supervisors.

There were no significant differences in perceptions of frequency of assessment either by gender ($x^2_{(3)}=1.25$; $p>.05$) or group ($X^2_{(6)}=5.65$, $p>.05$). However, about 45% to 50% of all groups agreed that administrators' performance should be assessed annually, while about one-third agreed administrators' performance should be assessed in six month intervals.

Although there were significant differences in perceptions about assessment criteria for assessing administrators' performance by group ($F_{(2;91)}=11.6$; $p<.01$), there was no significant difference by gender. Subjects

rated their degree of agreement/disagreement with 39 criteria, including but not limited to, communication skills, managing meetings, conflict resolution, ICT capabilities, instructional leadership, facilitating teacher development, resource management and creating a positive school climate conducive to effective teaching and learning. It seems that supervisors are more likely to agree with procedural criteria for assessment, while administrator and teachers are more likely to prefer assessment criteria related to instructional practices and school climate.

Subjects were asked to rate their agreement/disagreement with 16 factors effecting administrators' performance on a five point scale. There was a significant difference between teachers' and administrators' perceptions ($F_{(2,290)}=4.43$; $p<.05$), but there was no difference by gender. These factors included not following scholarly research and publications, inadequate training, high teacher turnover, frequent changes in rules, regulations and policies, lack of a clearly described scope of work, lack of utilization of assessment results, bias in assessment process and lack of experience.

It is quite surprising that administrators agree more than teachers and supervisors with participatory assessment approaches ($F_{(2,291)}=4,19$, $p<.05$). Administrators agree that teachers, students and parents must be part of administrators' performance assessment. Furthermore, administrators seem to believe self-assessment more than teachers and supervisors. Administrators also reported that their professional development efforts must be considered as an important issue in performance assessment process. There was no significant difference by gender.

All groups agreed that assessment results should be used for promotions, appointment to other positions, dismissals and pay increases. There were no significant differences in perceptions by group and gender.

Findings suggest that teachers and other stakeholders should be part of assessment process for administrators. In addition to participatory assessment practices, administrators should complete a self-assessment.

Kaynaklar/References

- Adal, Z. Ataay, İ. Uyargil, C. Kaynak, T. ve diğerleri. (1998). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:276,
- Akcan S. (1998). *Öğretmenlerin değerlendirilmesi ölçütleri konusunda ilköğretim denetçilerinin görüşleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Ayhan, Ş.Acar,A. (1997). Performans değerlendirme üzerine bir araştırma. *İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*. (1), 6 , 8.
- Aykaç, B. (1986). *Kamu personelinin değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Battal, T. (1996). *Performans değerlendirilmesi ve türk silahlı kuvvetleri için yeni bir performans değerlendirme sistemi modeli önerisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi.Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Birben, G. (2000). 360 derece performans yönetimi. *İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*. (4), 5, 36. İstanbul.
- Birinci E. (1995). *Performans değerlendirme sonuçlarının ücretlere yansıtılması ve konuyla ilgili bir örnek olay*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bingöl, D. (1998). *İnsan kaynakları yönetimi*. BETA Yayın, 4.Basım, Ankara.
- Canman, D. (1995 a). *Çağdaş personel yönetimi*. TODAİE Yayın No:260, Ankara.
- Celep, C. (2000). *Eğitim yönetimi kursu ders notu*. Edirne.
- Çınkır, Ş. (1999). *Milli eğitim geliştirme projesi, doktora bursiyerleri tez özetleri. "İngiltere'de ilkökul müdürü ve müdür yardımcılara yönelik eğitim ve yetiştirme programı*. YÖK/ Dünya Bankası. Ankara.
- Devlet memurları kanunu*. (1998). Seçkin Kitabevi. Ankara.
- Dicle,Ü. (1982). *Yönetsel başarının değerlendirilmesi ve türkiye uygulaması*. ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayın No:43. Ankara.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde personel seçimi ve başarı değerlendirme teknikleri*. İstanbul.
- Ergin, C. (2000). *Hacettepe üniversitesi psikoloji bölümü ders notları*.
- Erken V. (1990). *Öğretmenlerin sicil sistemini değerlendirmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Marcer, M. William. (1995). In clifton school.USA.
- Palmer, M. (1993). *Performans değerlendirmeleri*. Çev: Doğan Şahiner, Rota Yayınevi. İstanbul.
- Türker, Uluçınar, A.(1998). *Yöneticiler için: insan kaynaklarının etkin yönetimi*. Türkmen Kitabevi. İstanbul
- Yazıcı, S. (1986). *Kamu personelinin değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Yüksel, Ö. (1998). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara.
- YÖDGED. (2000). *Performans değerlendirme*.

Ek 1

Anket

Sayın İlköğretim Müfettişi/Yönetici/Öğretmen,

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

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

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

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

Ebru Oğuz

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Yüksek Lisans Öğrencisi

I. BÖLÜM
KİŞİSEL BİLGİLER

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

1.Şu anki göreviniz?

- Okul Müdürü
 Müdür Yardımcısı
 Sınıf Öğretmeni
 İlköğretim Müfettişi

2.Kıdeminiz

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

3. Öğrenim Durumunuz

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

Diğer Lütfen Belirtiniz

4. Cinsiyetiniz

- Kadın
 Erkek

II. BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME

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

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

B. Okul yöneticilerinin performans değerlendirmesi hangi zaman aralıklarıyla yapılmalıdır?

- 3 ayda bir
 6 ayda bir
 Yılda bir

Diğer (Lütfen Belirtiniz).....

Ebru Oğuz

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

(Lütfen tek seçenek işaretleyiniz, yanıtız soru bırakmayınız).

Katılma Dereceniz					
Performans Değerlendirme Ölçütleri	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta derecede Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Okulda yapılan toplantıları etkin şekilde yönetme					
2. Okul yöneticisinin yönetim konusunda istekli olması					
3. Etkili ve akıcı konuşmaya sahip olma					
4. Eğitim-öğretim ile ilgili gelişmeleri ve değişimleri izleme					
5. Okul yönetiminde çıkabilecek olası çatışmaları çözme					
6. Öğrencilerle sağlıklı iletişim kurma (dinlemeye dayalı)					
7. Öğretmenlerle ve diğer personelle sağlıklı iletişim kurma (dinlemeye dayalı)					
8. Velilerle etkili iletişim kurma					
9. Bilgi iletişim teknolojisini kullanma (bilgisayar vb.)					
10. Yazılı ve sözlü iletişimde dilbilgisi kurallarına uyma					
11. Öğrencilerin öğrenmeye etkin katılımını sağlama					
12. Okulu ve çalışmalarını çevreye tanıtmaya					
13. Öğretmenlerin, her öğrencinin başarılı olabileceği fikrine sahip olmasını sağlama					
14. Öğretmenleri ve diğer personeli başarılı yönlerinden dolayı takdir etme					
15. Öğretmenlerin okul görevlerinde sorumluluk almalarını sağlama					
16. Okulda öğrenme için uygun ortam oluşturma					

Okul Yöneticilerinin Performanslarının Değerlendirilmesi

Katılma Dereceniz					
Performans Değerlendirme Ölçütleri	Hiç Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Orta derecede Katılmıyorum	Çok Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
17. Öğretmenleri kendini geliştirmeye yönlendirme					
18. Öğretmenlerin öğretim zamanını etkili kullanmalarını sağlama					
19. Öğretmenlerin ve diğer personelin okulda eğitsel kol etkinliklerinde görev almasını sağlama					
20. Diğer okul yöneticileri ile iletişim kurma					
21. Okul kurallarını açıkça belirleyip uygulama					
22. Okuldaki öğrenci başarısızlığının nedenini araştırma					
23. Ders araç gereçlerin verimli kullanılmasını sağlama					
24. Velileri okul ve sınıf içi etkinliklere katma					
25. Öğretim programının öğrencinin öğrenme düzeyine göre uygulanmasını sağlama					
26. Yapılan ders planların gerçekleşme düzeylerini kontrol etme					
27. Gelen resmi yazılardan personelin bilmesi gerekenleri düzenli olarak duyurma					
28. Ders araç gereçlerin temininin sağlanması					
29. Mevzuat bilgisine sahip olma					
30. Okul bahçesinin ve tesislerinin bakımı ve onarımının yapılması					
31. Vizyon sahibi olma					
32. Yönetim tecrübesine sahip olma					
33. Öğretmenlere rehber olma					
34. Yönetim konusunda gerektiğinde astlarına yetki devri yapma					
35. Okul bütçesini hazırlama					
36. Okulda rehberlik hizmetlerinin yürütülmesi					
37. Kaynak yaratma ve kullanma					
38. Verilen görevlerin yapılıp yapılmadığını takip etme					
39. Okuldaki her türlü sorunla başedebilme					

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

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

Okul Yöneticilerinin Performanslarının Değerlendirilmesi

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

Katılma Dereceniz					
Değerlendirmede dikkate alınması gereken yaklaşımlar;	Hiç Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Orta derecede Katılmıyorum	Çok Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1. Yöneticinin hizmetiçi eğitim kapsamında katıldığı kurslar performans değerlendirmede dikkate alınmalıdır.					
2. Yöneticinin değerlendirilmesinde diğer okul yöneticilerinin fikri alınmalıdır.					
3. Yöneticinin değerlendirilmesinde öğretmenlerin fikri alınmalıdır.					
4. Yöneticinin değerlendirilmesinde okuldaki diğer personelin fikri alınmalıdır.					
5. Performans değerlendirmede öğrencilerin fikri alınmalıdır.					
6. Performans değerlendirmede velilerin fikri alınmalıdır.					
7. Yöneticinin yabancı dil bilgisi dikkate alınmalıdır.					
8. Yönetici kendi kendini değerlendirebilmelidir.					
9. Yöneticinin katıldığı bilimsel toplantılar (sempozyum,panel,seminer) değerlendirmeye katılmalıdır.					
10. Yöneticinin alanı ile ilgili aldığı ödüller değerlendirmeye katılmalıdır.					
11. Yöneticinin yaptığı bilimsel yayınlar değerlendirmeye katılmalıdır.					
Başka lütfen belirtiniz.....					

Ebru Oğuz

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

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

İletişim/Address:

Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Cebeci/ANKARA

E-posta: oguz@ankara.edu.tr