

## **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Performanslarını Değerlendirme Ölçütleri<sup>1</sup>**

**Dr. Zülfü DEMİRTAŞ**

Sivas İli İlköğretim Müfettişi

*Bu çalışmanın amacı, ilköğretim okulu yöneticilerinin performansının değerlendirilmesinde kullanılacak ölçütleri belirlemektir. Araştırma verileri, Sivas, Malatya, Gaziantep ve Elazığ illerinde 2003–2004 öğretim yılında görev yapan 111 ilköğretim müfettişi ve 356 okul müdüründen toplanmıştır. Yeni performans değerlendirme modeline göre, okul yöneticilerinin performans değerlendirmesi Sicil Raporu ve Yönetici Teftiş Formu ile ayrı ayrı yapılmamalı, bu ikisinin de yerini alacak Performans Değerlendirme Raporu ile yapılmalıdır. Performans değerlendirmesi, ilköğretim müfettişleri, milli eğitim müdürü, diğer yöneticiler, zümre öğretmenleri, okul gelişimi yönetim ekibi, öğrenciler, veliler ve yöneticinin kendisinin oluşturduğu veri kaynakları tarafından yapılmalıdır. Okul yöneticilerinin görev tanımlarında yer alan ölçütler performans değerlendirmede dikkate alınmalıdır.*

**Anahtar Kelimeler:** Performans değerlendirme, denetim, yönetici, ilköğretim müfettişi.

---

<sup>1</sup> Bu makale, “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Başarımlarının Değerlendirilmesinde Yeni Bir Model Önerisi” adlı tezimden üretilmiştir.

Önceden belirlenmiş eğitim amaçlarına uygun olarak, eğitmek istediği öğrencilere, yeni davranışlar kazandıracak ya da istenmeyen davranışlarını kaldıracak yaşantılar hazırlayıp sunmayı amaçlayan okul, müdür tarafından yönetilir. Çağdaş etkili okulun yaratılmasında en önemli işgören olan müdür (Gümüşeli, 2001), devletin eğitim politikalarını ve yetkili organların bu politikalar doğrultusunda saptadığı genel ve özel eğitim amaçlarını gerçekleştirmekle yükümlüdür (Kaya, 1991). Müdür, bu yükümlülüğünü yerine getirirken yöneticisi olduğu okulu devletin eğitim politikaları ve eğitim amaçları doğrultusunda yaşatmaya ve etkili bir şekilde işler durumda tutmaya çalışır. Okulun amaçlarına ulaşması için öğretmen ve diğer çalışanları örgütler, emirler verir, işgörenlerin çalışmalarını yönlendirerek eşgüdüm sağlar ve aynı zamanda yapılan çalışmalarını denetler.

Okul müdürünün görev tanımı ve görev listesi 2508 sayılı Tebliğler Dergisinde yayımlanan “Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Okulları Müdürlüğü Görev Tanımları”nda da yer almaktadır. Bu metin, okul müdürünün görevini şu şekilde tanımlamaktadır (MEB, 2000 /a):

Müdür, okulun yönetimini; kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, plan, program ve emirler doğrultusunda planlar, organizasyon, koordinasyon görevlerini yerine getirir, uygulama ve denetimini yapar. Personelin performansını değerlendirerek, yüksek verim elde etmek için tedbirler alır. Okulu ile ilgili iyileştirme önerilerini amirlerine sunar. Astarına yetki ve sorumluluk devrederek, işlerin daha rasyonel yürütmesini ve astlarının ihtiyaç duyulan alanlarda iyileşmelerini sağlar. Ödüllendirilecek personeli tespit eder. Kendisine bağlı personelin sicil raporlarını doldurur. Amirleri tarafından istenildiğinde okulu ile ilgili faaliyetleri bir rapor halinde sunar, astlarından gelen önerileri değerlendirir. Çalışmaları ile ilgili işlerin değerlendirmesini yapar.

Müdürden sonra okulda iki yöneticilik basamağı daha vardır. İlk basamakta müdür başyardımcılığı, ikinci basamakta da müdür yardımcılığı bulunur. Müdür başyardımcısı ve müdür yardımcıları ders okutmanın yanında müdürün en yakın yardımcılarıdır. Okulun her türlü eğitim-öğretim, yönetim, öğrenci, personel, tahakkuk, ayniyat, yazışma, eğitici etkinlikler, yatılılık, bursluluk, güvenlik, beslenme, bakım, koruma, temizlik, düzen, nöbet, halkla ilişkiler gibi işleriyle ilgili olarak okul müdürü tarafından verilen görevleri yaparlar. Bu görevlerin yapılmasından ve okulun amaçlarına uygun olarak işleyişinden müdüre karşı sorumludurlar ve görev tanımlarında belirtilen diğer görevleri de yaparlar. Müdürün olmadığı zamanlarda müdür başyardımcısı müdüre vekâlet eder.

### *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Performanslarını Değerlendirme Ölçütleri*

İlköğretim Okulları Müdürlüğü Görev Tanımlarında ilköğretim okulu müdürlerinin görev listesi de verilmiştir. Bu liste okul müdürünün performans alanlarını göstermektedir. Performans, elde edilen bir başarı, takat sınırı olup (TDK, 1998), belli bir amaca yönelik olarak yapılan planlar doğrultusunda ulaşılan noktayı, nicelik ve nitelik olarak belirler. Bireysel yetenekler, başarı güdüsünün yoğunluğu, çevresel etmenler ve örgütsel etmenler performansı etkileyen faktörler olarak görülür (Canman, 1993).

Örgütse amaçlar doğrultusunda işgörenlerin gösterdikleri performansı değerlendirmeye gereksinim duyan örgütler işgörenlerin örgütsel amaçlara ne derecede katkıda bulduklarını tespit etmeye çalışırlar. Performans değerlendirilmeden önce, yönetim tarafından iş yükü analizi hazırlanır ve iş tanımları yapılır (MEB, 2002). Performans değerlendirme sürecinde, işgörenin nasıl bir performans gerçekleştirdiği üst yöneticileri tarafından yargılanır (Bingöl, 1997) ve örgütte görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmaları, etkinlikleri, eksiklikleri, yeterlilikleri, fazlalıkları, yetersizlikleri gözden geçirilir (Fındıkcı, 2000). Performans değerlendirme sonucunda işgörenin örgüt için etkinliği ölçülür ve yönetimin isteklerini ne ölçüde gerçekleştirdiği saptanır, bununla birlikte; işgörenin terfi, eğitim, ücret ve işe devamı gibi yaşamsal öneme sahip hususlar da belirlenir (Yücel, 1999).

Bir eğitim örgütü olan okulda, eğitim etkinliklerinin ayrılmaz bir parçası olarak görülen performans değerlendirme, denetleme ve değerlendirme amacına yönelik olarak yapılır, bu nedenle denetim ve değerlendirme eş anlamda kullanılır (Aslan, 1991). Burada performans değerlendirme, önceden tespit edilmiş amaçları gerçekleştirmek, plânlanan ve yürütülen etkinlikleri sürecin her aşamasında ölçmek ve değerlendirmek; öğretme-öğrenme sürecini geliştirmek için gerekli önlemlerin alınmasını ve düzenlemelerin yapılmasını sağlayıcı çalışmalarda bulunmak amacıyla yapılır (MEB, 2004/a).

İlköğretim okul yöneticilerinin performansını değerlendirmede uygulanan sisteminin nesnel olmaktan uzak olduğu ve değerlendirmeyi yapan ilköğretim müfettişine ve milli eğitim müdürü ya da onun görevlendirdiği şube müdürüne yanlı davranma olanağı verdiği söylenebilir. Yönetici performansının değerlendirilmesinde ilköğretim müfettişleri tarafından kullanılan Yönetici Teftiş Formu 100 üzerinden değerlendirilir. Form beş bölümden oluşur, ilköğretim müfettişinin bu bölümler için öngörülen puanlardan ne kadarını yöneticiye vereceğini, ne kadarını vermeyeceğini belirlemeye yarayacak somut ölçütler yoktur. Aynı şekilde, bütün devlet memurlarında olduğu gibi ilköğretim okulu yöneticilerinin yıllık performansının değerlendirilmesinde kullanılan Sicil Raporunda yer

alan soruların tamamına yakını memurun kişiliğinin değerlendirilmesine yöneliktir. Bu soruların performans değerlendirmede kullanılabilecek ölçütler olma özelliğine sahip olduğunu söylemek mümkün değildir.

Kişilikle ilgili ölçütleri gözleme ve nesnel bir şekilde değerlendirmenin güçlüğünden dolayı bu ölçütlerle yapılan değerlendirmede değerlendiricilerin aynı tanımda birleşmeleri oldukça güçtür. Her yönetici, bu tür soyut kavramları kendine göre tanımlayacak ve yöneticiler arasında ortak bir standart ile ölçümleme yapılması mümkün olmayacaktır. Kişinin yarattığı sonuçlar ve ulaştığı hedeflere göre değerlendirildiği sistemlerde, ölçütler daha somut, gözlemlenebilir, ölçüm ve standartların belirlenmesi gibi daha kolay özelliklerden oluşmaktadır (Bilmen, 1998; Yeşiloğlu, 1998;).

Performans değerlendirme sistemlerinin oluşturulmasında ilk ve en önemli aşama performans ölçütlerinin belirlenmesidir. Ölçütlerin doğru seçimi, performans değerlendirme sistemi ile elde edilen verilerin güvenilirliği ve geçerliliğinde etkili olur (Yeşiloğlu, 1998). Elde edilen bilgilerin tutarlılığı ve ölçülmek istenen özellikleri ölçebilmesi, bu ölçütlerin doğru seçilmesine bağlıdır. Seçilecek performans ölçütleri öncelikle iş yapılışında gerekli ve önemli olmalıdır. Ölçütlerin sağlanmasında iş analizleri genellikle sistem kurucuya gerekli bilgiler verir (Uyargil, 1994).

Alan yazında performans değerlendirme ile ilgili araştırmaların çokluğu dikkat çekicidir. Bu araştırmalarda; (1) İlköğretim okullarındaki yöneticilerin görevlerini yerine getirme derecelerine ilişkin müfettiş ve yönetici algıları arasında önemli farklılıkların bulunduğu (Aslan, 2000), (2) öğretmen performansını değerlendirmede ilköğretim müfettişleri tarafından kullanılan mevcut teftiş formundaki ölçütlerin yeterli olmadığı, yeni bir öğretmen performansını değerlendirme modeli oluşturmak için öğretmen, okul müdürü ve ilköğretim müfettişlerinin görüş ve önerilerinin saptanmasının gerekli olduğu (Özen, 2002), ve (3) öğretmen performansının değerlendirilmesinde milli eğitim amaçlarının esas alınmadığı, eğitimin gerektirdiği ölçütlerin sicil raporunda yer almadığı, öğretmenler arasında özellikle ikinci sicil amirlerinin değerlendirmesinin tamamen formalite gereği yapıldığı kanaatinin yaygın olduğu (Erken, 1990) sonucuna varılmaktadır.

Öğretmen değerlendirmede performans ölçütlerinin önemli olduğu, etkin bir değerlendirme için çeşitli kaynaklardan elde edilen verilerden yararlanılması gerektiği, yüksek performans gösteren öğretmenlere yurt dışı görevlendirmelerde öncelik tanınması (MEB, 2000 / b), ödül ve cezanın

## *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Performanslarını Değerlendirme Ölçütleri*

teftiş sürecinde yer alması, okul olanaklarının teftişte dikkate alınması, oto kontrol sisteminin işletilmesi, öğretmenlerin hangi ölçülere göre teftiş edildiklerini bilmesi, teftişin müfettiş, yönetici ve öğretmenlerle birlikte yapılmasının iyi olacağı yönünde araştırmalar da mevcuttur (Harman, 1998). Alan yazında, ilköğretim okulu yöneticilerinin performansını Sicil Raporu ve Yönetici Değerlendirme Formu ile değerlendirme modelinin yeterliliğini, okul yöneticilerinin performansını değerlendirme ve bu değerlendirmede kullanılacak ölçütlerin belirlenmesine yönelik araştırmalara ulaşılamamıştır.

### **Amaç**

Araştırmanın amacı, ilköğretim okulu yöneticilerinin performanslarının değerlendirilmesinde dikkate alınacak ölçütleri belirlemektir.

Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. İlköğretim okulu yöneticilerinin performansları, Sicil Raporu ve Yönetici Teftiş Formu ile ayrı ayrı değerlendirilmeye devam mı etmelidir, yoksa bu ikisinin de yerini alacak Performans Değerlendirme Raporu ile mi yapılmalıdır?
2. İlköğretim okulu yöneticilerinin performanslarını değerlendirmede hangi veri kaynaklarının görüşlerine başvurulmalıdır?
3. İlköğretim okulu yöneticilerinin performanslarını değerlendirmede başvurulması önerilen ölçütler neler olmalıdır?

### **Yöntem**

Araştırmanın evrenini 2003–2004 öğretim yılında Sivas, Malatya, Gaziantep ve Elazığ, illerinde görev yapan ilköğretim müfettişleri ve müfettiş yardımcıları ile bu illerdeki ilköğretim okullarında görev yapan müdür, müdür vekili, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcıları oluşturmaktadır. Sivas'ta 37, Malatya'da 42, Gaziantep'te 47 ve Elazığ'da 32 olmak üzere toplam 158 ilköğretim müfettişi kadrosu bulunmaktadır (MEB, 2004 / b) . Aynı öğretim yılında Sivas'ta 271, Malatya'da 234, Gaziantep'te 251 ve Elazığ'da 142 olmak üzere toplam 898 ilköğretim okulu, yatılı ilköğretim bölge okulu ve pansiyonlu ilköğretim okulu bulunmaktadır. Birleştirilmiş Sınıflı ilköğretim okullarında yönetici kadrosu bulunmadığında bu okullar evrene dâhil edilmemiştir. Araştırmanın evrenini oluşturan ilköğretim müfettişlerinin sayısı fazla olmadığından

doğrudan evrende çalışılmıştır. İlköğretim okulu yöneticilerinin evreninden yansızlık ilkesine uygun olarak illerden Oranlı Küme Örnekleme yapılmıştır. Her okulda ortalama 3 yönetici olduğu varsayımı kabul edilerek, 898 ilköğretim okulundan örneklem olarak 113, (Malatya: 28, Elazığ: 23, Gaziantep: 30 ve Sivas: 32) ilköğretim okulundan toplam 356 yönetici örnekleme alınmıştır.

Alan taraması sonucunda araştırmanın amacına uygun özelliklere sahip bir anket geliştirilmiş ve anketin araştırmaya uygunluğu konusunda alan uzmanlarının görüşleri alınmıştır. Hazırlanan ankete son seki verildikten sonra güvenilirlik çalışması için Sivas'ta 20 ilköğretim müfettişi ve 43 ilköğretim okulu yöneticisine uygulanmıştır. Uygulama sonucunda anketin güvenilirlik kat sayısı, Alfa. 91 olarak hesaplanmıştır.

Anket formları doğrudan ya da posta yolu ile katılımcılara ulaştırılmıştır. Geri dönen anket formları arasından; ilköğretim müfettişlerinden 111, ilköğretim okulu yöneticilerinden 356 form değerlendirmeye alınmış ve SPSS paket programı ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda ilköğretim müfettişleri ve ilköğretim okulu yöneticilerinin görüşleri aritmetik ortalamalar şeklinde verilmiş ve görüşler arasında fark olup olmadığı ise t-testi ile hesaplanmıştır.

## **Bulgular**

Araştırmanın bulguları üç alt bölümde ele alınmıştır. Birinci alt bölüm, okul yöneticilerinin performansının değerlendirilmesinde iki farklı süreç mi, yoksa iki sürecin de yerini alabilecek bir süreç mi olmalı? sorusuna alınan yanıtlardan oluşmaktadır. İkinci alt bölümde performans değerlendirmede görüşlerine başvurulacak veri kaynakları, üçüncü alt bölümde de performans değerlendirme sürecinde temel alınacak ölçütler yer almaktadır.

### *Yönetici Performansını Değerlendirme Süreci*

“Yönetici performansı, ‘Gizli Sicil Raporu’ ve ‘Yönetici Teftiş Formu’ ile ayrı ayrı değil, ikisinin de yerini alabilecek nitelikleri taşıyan ‘Performans Değerlendirme Raporu’ ile yapılmalıdır.” Önerisine ilköğretim müfettişleri ve ilköğretim okulu yöneticilerinin katılım düzeyini gösteren bulgular TABLO 1’ de verilmiştir.

*İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Performanslarını Değerlendirme Ölçütleri*

TABLO 1.

*Yönetici Performansının Tek Raporla Değerlendirilmesine Yönelik Görüşler*

Görev	N	$\bar{x}$	S	t	p
Müfettiş	111	3.77	1.09	.32	.75
Yönetici	350	3.80	1.05		

İlköğretim müfettişleri ile ilköğretim okulu yöneticileri, yönetici performansının iki ayrı form ile değerlendirilmesi yerine, ikisinin de yerini alabilecek nitelikleri taşıyan Performans Değerlendirme Raporu ile yapılması önerisine “Çoğunlukla” katılmaktadırlar. İki grubun görüşleri arasında. 05 düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur ( $p = .75$ ). İlköğretim okulu yöneticilerinin performansının Sicil Raporu ve Yönetici Teftiş Formu gibi birbirinden bağımsız iki değerlendirme süreci ve iki farklı değerlendirme formu ile yapılmasına son verilebilir. Bunun için 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda bir değişiklik yapılmasına ihtiyaç vardır. Bu yasal değişiklikle, iki farklı ve birbirinden bağımsız sürecin birleştirilerek tek bir değerlendirme sürecine dönüştürülmesi, değerlendirmede birliği sağlayacaktır.

*Performans Değerlendirmede Kullanılacak Veri Kaynakları*

İlköğretim okulu yöneticilerinin performanslarının değerlendirilmesinde görüşlerine başvurulacak veri kaynakları ile ilgili önerilere ilköğretim müfettişleri ve okul yöneticilerinin katılım düzeyleri ve t-testi sonuçları TABLO 2’de verilmiştir.

Katılımcıların ilköğretim okul yöneticilerinin performansının değerlendirilmesinde görüşlerine başvurulması önerilen veri kaynaklarının tümünün değerlendirme sürecinde yer almasının gerekliliğine inandıkları söylenebilir. Bu ortalamalardan hareketle yönetici performansının değerlendirilmesi için kullanılacak veri kaynaklarının; (1) ilköğretim müfettişleri, (2) milli eğitim müdürü ya da görevlendireceği bir şube müdürü, (3) diğer yöneticiler, (4) zümre öğretmenleri, (5) Okul Gelişimi Yönetim Ekibi, (6) Öğrenci Kurulu, (7) yöneticinin kendisi (öz değerlendirme) ve (8) öğrenci velileri olması gerektiği söylenebilir.

Zümre öğretmenleri başkanları ve Okul Gelişimi Yönetim Ekibinin ilköğretim okulu yöneticilerinin performansını değerlendirme sürecinde yer alması, hem ilköğretim müfettişleri hem de okul yöneticileri tarafından

TABLO 2.

*Okul Yöneticilerinin Performanslarının Değerlendirilmesinde Görüşlerine Başvurulması İstenen Veri Kaynakları ile İlgili Görüşler*

Ölçütler	Görev	N	$\bar{x}$	S	t	P
1. İlköğretim müfettişlerinin görüşlerine başvurulması	Müfettiş	108	4,20	,84	12,86	,00
	Yönetici	355	2,90	1,16		
2. Milli eğitim müdürü ya da görevlendireceği bir şube müdürünün görüşüne başvurulması	Müfettiş	111	2,65	1,28	1,97	,05
	Yönetici	354	2,92	1,18		
3. Diğer yöneticilerin görüşlerine başvurulması	Müfettiş	111	3,30	1,15	3,06	,00
	Yönetici	352	3,67	1,11		
4. Zümre öğretmenlerinin görüşüne başvurulması	Müfettiş	110	3,35	1,08	,77	,44
	Yönetici	355	3,45	1,21		
5. Okul Gelişimi Yönetim Ekibinin görüşüne başvurulması	Müfettiş	108	3,55	1,02	1,66	,10
	Yönetici	353	3,75	1,13		
6. Öğrenci Kurulunun görüşüne başvurulması	Müfettiş	107	3,22	1,18	,30	,77
	Yönetici	352	3,18	1,32		
7. Öz değerlendirmeye (yöneticinin kendi görüşüne) başvurulması	Müfettiş	111	3,18	1,31	2,87	,00
	Yönetici	354	3,56	1,18		
8. Velilerin görüşlerine başvurulması	Müfettiş	110	3,05	1,27	1,38	,17
	Yönetici	352	3,25	1,30		

“Çoğunlukla” istenmektedir. Bu iki ekip de okul müdürünün emrinde çalışır. Çoğu zaman bunların başkanlığını bir müdür yardımcısı yapar. Bu nedenle bu ekipler okul yöneticilerinin astı konumundadır. Astların yapacağı değerlendirme, yöneticiler hakkındaki görüşleri, bu yöneticilerin yönetim tarzı ve astlar ile ilişkileri hakkında, üst yönetime önemli bilgiler verebilir. Kendisine güvenen ve nitelikli iş gücünün bulunduğu işyerlerinde astların görüşleri, çalışanların performanslarını belirlemede önemli veriler sağlar. Okul yöneticilerinin kendi performanslarının değerlendirilmesi sürecinde astlarının yer almasını istemesi, onların astlarına karşı demokratik davrandıklarını düşünmelerinin bir sonucu olarak görülebilir. Astlarına demokratik davrandığını düşünen yönetici, kendi performansının değerlendirilmesinde astlarının da söz sahibi olması ister.

Yönetici performansını değerlendirme sürecinde öğrencilerin veri kaynağı olarak kullanılmasında her iki grubun da fazla istekli olmamasında ulusal basında çıkan aleyhte haberler ve yorumların neden olduğu söylenebilir. Örneğin 17 Şubat 2004 tarihli Cumhuriyet gazetesinde çıkan bir haberde “Öğrenciler Teftişe Çıkıyor” başlığı kullanılmıştır. Haberin içeriğinde sadece müfettişlerin performans değerlendirilmedeki iradesinin

yüzde elliye indirildiği belirtilmekte olup öğrencilerin performans değerlendirmedeki rolüne yer verilmemiştir. Aynı nedenlerle Toplam Kalite Yönetiminde dış müşteri olarak kabul edilen velilerin (Cafoğlu, 1996), yönetici performansının değerlendirilmesine katılımının sağlanması yönünde iki grupta da fazla bir isteklilik görülmemektedir.

İlköğretim müfettişleri, okul yöneticilerinin performansını değerlendirme sürecinde kendilerinin yer almasının çok gerekli olduğunu düşünmektedirler. Bunun aksine, okul yöneticileri bu süreçte ilköğretim müfettişlerinin yer almasının gerekliliğine fazla inanmamaktadırlar. İlköğretim okulu yöneticileri sınıf ve branş öğretmenliği kökeninden gelmektedirler. 1990–1991 öğretim yılına kadar bakanlık müfettişleri tarafından yapılan branş öğretmenlerinin denetimleri, bu öğretim yılında ilköğretim müfettişlerine bırakıldı. Branş öğretmenlerinin, denetimlerinin kendi branşlarından olan bakanlık müfettişlerinden alınarak büyük çoğunluğu sınıf öğretmenliği kökeninden gelen ilköğretim müfettişlerine bırakılmasına pek memnun olmadıkları söylenebilir. Deneticilerin özellikle ikinci kademedeki (altıncı, yedinci ve sekizinci sınıflar) derslerin içerik bilgisinden yoksun olması ve öğretim alanında uzman olamaması öğretmenler tarafından bir zayıflık olarak algılanmaktadır (Deobrah, 1992). İlköğretim müfettişleri, kendilerinin eğitim bilimlerinde yeterli olduklarını, denetim süreçlerini bildiklerini, bu nedenle branş öğretmenlerinin denetimlerini yapmalarında bir sorun olmadığını düşünüyor olabilirler. Birbiri ile çelişen bu tutumlar nedeniyle son yıllarda branş öğretmenleri ile ilköğretim müfettişleri arasında üstü kapalı bir sürtüşme yaşanmaktadır. Branş öğretmenliği kökeninden gelen yöneticilerin büyük çoğunluğunun ilköğretim müfettişlerinin denetimlerini kabullenmemesinin aradaki görüş ayrılığının büyümesine etki ettiği söylenebilir.

Okul yöneticileri, yönetim işleri nedeniyle sık sık milli eğitim müdürü ve şube müdürleri ile etkileşimde bulunmaktadırlar. Okul gereksinimlerinin büyük çoğunluğu, milli eğitim müdürü ve şube müdürlerinin Sicil ve Disiplin Amiri rolünde oldukları bu etkileşim sonucunda karşılanmaktadır. Yöneticiler, kendi sorunlarını çözen ya da çözemeyen milli eğitim müdürü yada onun görevlendireceği bir şube müdürünün kendi performanslarını değerlendirmede rol almasını ilköğretim müfettişlerinden daha fazla istemektedirler.

Öz değerlendirmeye yer verilmesine okul yöneticilerinin katılımı ilköğretim müfettişlerinden daha yüksektir. Yöneticiler, kendi performans alanlarından hangilerinin yeterli, hangilerinin yetersiz olduğu, hangi ölçüt açısından ne durumda oldukları konusunda çeşitli görüşlere sahiptirler ve genellikle ilköğretim müfettişleri ve milli eğitim müdürü ya da onun

gövlendirdiği Şube m¼d¼r¼n¼n kendilerine vermiŐ oldukları puanlardan daha iyisini hak ettiklerine inanma eğilimine sahiptirler.

### *Performans Değerlendirme S¼recinde Temel Alınacak ¼lç¼tler*

Okul y¼neticilerinin performanslarını değerlendirmede temel alınacak ¼lç¼tler ile ilgili ¼nerilere ilköğretim m¼fettiŐleri ve okul y¼neticilerinin katılım d¼zeyleri ve t testi sonuçları TABLO 3'te verilmiştir.

İlköğretim okulu y¼neticilerinin performanslarının değerlendirilmesinde, onların g¼rev tanımları arasında yer alan sorumlulukların ¼lç¼t olarak alınmasında b¼t¼n maddelere “Tamamen Katılıyorum” ya da “Çoğunlukla Katılıyorum” g¼r¼Ő¼ h¼kimdir.

İlköğretim m¼fettiŐlerine g¼re y¼netici performansının değerlendirilmesinde dikkate alınması istenen ¼lç¼tlerin en ¼nemlileri Şunlardır: “Okulun eğitimsel lideri olma, “Ekip ¼alıŐması ruhunun yerleşmesini sağlama, “Eğitim ve ¼đretimle ilgili sorunları belirleme, ¼đretmenler kurulunda g¼r¼Őme ve alınan kararları uygulama” ve “Okulda ahenkli ¼alıŐma d¼zeni kurma”.

Okul y¼neticileri kendi performanslarının değerlendirilmesinde en fazla Şu ¼lç¼tlerin kullanılmasını istemektedirler: “Ekip ¼alıŐması ruhunun yerleşmesini sağlama” Okulda ahenkli ¼alıŐma d¼zeni kurma,” “İŐg¼renlerin g¼rev ve sorumluluklarını, verimli ve kaliteli olarak yerine getirmelerini sağlayıcı ¼nlemleri alma” ve “¼đretmenlere rehberlik etme ve onların ¼alıŐmalarını denetleme”.

İlköğretim okul m¼d¼r¼ g¼rev tanımları incelendiğinde, m¼d¼re biçilen temel rol¼n, eğitimsel liderlik olduğu g¼r¼l¼r. Eğitimsel liderlik g¼rev listesinin birinci maddesine yerleŐtirilmiŐtir. Eğitimsel lider olarak okul y¼neticisi, idari personel, ¼đretmen, ¼đrenci, yardımcı personel, Okul Aile Birliği ile iş birliği içinde ¼alıŐarak okulu amaçlar doğrultusunda baŐarıyla y¼netebilir.

Okullarda baŐarının yakalanabilmesi için ekip ¼alıŐmasına gereksinim duyulur. ¼đretmenler kurulu, z¼mre ¼đretmenler kurulu ve Şube ¼đretmenler kurulu bu ekip ¼alıŐması d¼Ő¼ncesinin bir ¼r¼n¼ olarak yıl içerisinde belirli aralıklarla toplanarak ¼alıŐmalarını y¼r¼t¼r. Bununla birlikte farklı z¼mre ¼đretmenleri arasında iŐbirliđinin yapılması da bir zorunluluk olarak karŐımıza çıkmaktadır. Y¼neticinin eğitim ve ¼đretimle ilgili sorunları yalnız baŐına belirleyip ¼öz¼m ¼retmesi pek olanaklı g¼r¼lmez. Bu sorunların belirlenmesinde ¼đretmenlerin g¼r¼Őlerinin

*İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Performanslarını Değerlendirme Ölçütleri*

TABLO 3.

*Görev Tanımı ile İlgili Ölçütlere Yönelik Müfettiş ve Yönetici Görüşleri*

Ölçütler	Görev	N	$\bar{x}$	S	t	p
1. Okulu için vizyon ve misyon geliştirme	Müfettiş	111	4,05	0,77	1,52	,13
	Yönetici	355	4,18	0,83		
2. Okulun gelişim planlarını hazırlama ve bu planların uygulamaya geçirilmesini sağlama	Müfettiş	111	4,09	0,72	,50	,62
	Yönetici	354	4,13	0,96		
3. Okulda ahenkli çalışma düzeni kurma	Müfettiş	111	4,32	0,75	1,62	,11
	Yönetici	351	4,45	0,79		
4. Öğretmenlere rehberlik etme ve onların çalışmalarını denetleme	Müfettiş	111	4,28	0,82	1,64	,10
	Yönetici	355	4,41	0,74		
5. Ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlama	Müfettiş	111	4,33	,78	2,24	,03
	Yönetici	355	4,52	,77		
6. İşgörenlerin görev ve sorumluluklarını, verimli ve kaliteli olarak yerine getirmelerini sağlayıcı önlemleri alma	Müfettiş	111	4,30	,71	1,72	,09
	Yönetici	356	4,44	,75		
7. Rehberlik hizmetlerine başkanlık etme ve yürütülmesi için gerekli önlemleri alma	Müfettiş	111	4,12	,81	1,85	,06
	Yönetici	355	4,28	,80		
8. Ders dışı eğitici, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlama	Müfettiş	111	4,23	,71	,45	,66
	Yönetici	356	4,26	,84		
9. İdari personel, öğretmen, öğrenci, yardımcı personel, Okul Aile Birliği ile iş birliği içinde çalışma	Müfettiş	111	4,09	,80	2,12	,03
	Yönetici	356	4,29	,90		
10. Okulun fiziksel ve eğitsel olanaklarından yararlanma düzeyi	Müfettiş	111	4,19	,63	1,35	,18
	Yönetici	356	4,29	,84		
11. Okulun eğitimsel lideri olma	Müfettiş	111	4,37	,70	1,07	,29
	Yönetici	353	4,27	,88		
12. Okul kültürünü geliştirme becerisi	Müfettiş	106	4,27	,79	,43	,67
	Yönetici	348	4,23	,89		
13. Araç-gereç ve demirbaşları edinme, koruma ve kullanımını sağlama	Müfettiş	107	4,09	,78	,94	,35
	Yönetici	356	4,19	,91		
14. Eğitim ve öğretimle ilgili sorunları belirleme, öğretmenler kurulunda görüşme ve alınan kararları uygulama	Müfettiş	111	4,32	,81	,49	,63
	Yönetici	355	4,28	,87		
15. İşgörenlerin derslerini ve diğer etkinliklerini denetleme, onlara rehberlik yapma ve motivasyon sağlama	Müfettiş	111	4,23	,87	,48	,63
	Yönetici	353	4,28	,89		
16. İşgörenleri işbaşında yetiştirme	Müfettiş	111	4,25	,67	,45	,66
	Yönetici	356	4,22	,93		

alınması, çözümde onların desteğinin alınmasını kolaylaştırır. İyi bir yönetici astlarını karar alma sürecine katarak sorumluluğu onlarla birlikte paylaşır.

Yönetici, diğer görevlerini yürütmekle birlikte okulda çalışan öğretmen ve eğitimci olmayan işgörenleri yetiştirmekle görevlidir. Aday öğretmen ve memurların yetiştirilmesi, değişen mevzuat ve programlardan öğretmenlerin haberdar edilmesi ve kendilerine gereken rehberliğin yapılmasının performans değerlendirmede dikkate alınmasının gerekliliğine iki grup ta “Tamamen” katılmaktadır.

Öğrencilerin güçlü ve güçsüz yönlerinin tanınarak bu doğrultuda eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi ancak çok iyi planlanmış bir rehberlik programı ile olanaklı kılınabilir. Bununla birlikte, öğrencilerin ilköğretim sonrasında yönlendirilmeleri gereken alanlar da ancak iyi bir rehberlikle belirlenebilir. Öğrenciler okulda sadece öğretim etkinliklerine katılmazlar, ders dışı etkinlikler onların gelişimlerinde öğretim etkinlikleri kadar önemli bir rol oynar. Aksi durumda okullar eğitim-öğretim kurumları değil sadece öğretim kurumları olurlardı. Öğrencilerin eğitimlerinde önemli rol oynayan ders dışı etkinliklerin planlanması ve yürütülmesi, okul yöneticisinin temel görevleri arasında yer alır, yönetici performansının değerlendirilmesinde bunun bir ölçüt olarak alınması yararlı olur.

İlköğretim okulları gereksinim duydukları mal ve hizmetleri alabilecek bütçelere sahip değildirler. Devlet bütçesinden bu okullar için yeterli ödenek verilmez, okulların sadece elektrik, su ve yakıt gibi sınırlı giderleri devlet tarafından karşılanır. Diğer gereksinimlerin karşılanabilmesi için gerekli maddi kaynaklar genellikle bağış yolu ile karşılanır. Bu bağışları toplayabilmek ise kişisel yeteneklerle ilgilidir. Katılımcılar yöneticinin bu becerisini kullanarak okul için gerekli araç ve gereçleri karşılayıp karşılamadığının performans değerlendirmede dikkate alınmasını istemektedirler.

Hizmet içi eğitimin gerektiği şekilde yürütülememesi, okul yöneticilerinin bu gereksinimi karşılamalarını zorunlu kılmaktadır. Yönetici, okulda çalışan öğretmen ve eğitimci olmayan işgörenleri yetiştirmekle görevlidir. Aday öğretmen ve memurların yetiştirilmesi ve onlara gerekli rehberliğin yapılmasının gerekliliğine iki grup ta “Tamamen” katılmaktadır.

### **Sonuç**

İlköğretim okulu yöneticilerinin performansının iki farklı değerlendirme süreci ve iki form ile değerlendirilmesine son verilmesi ve bu iki sürecin birleştirilerek tek sürece indirilmesinin gerekli olduğu söylenebilir. Bunun doğal bir sonucu olarak okul yöneticilerinin performansı, Sicil Raporu ve

### *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Performanslarını Değerlendirme Ölçütleri*

Yönetici Teftiş Formunun yerini tutacak Performans Değerlendirme Raporu ile yapılmalıdır. Bunun için 657 sayılı Devlet Memurları Kanunda gerekli değişikliklerin yapılması zorunluluğu vardır.

İlköğretim okulu yöneticilerinin performanslarının değerlendirilmesinde görüşlerine başvurulması istenen veri kaynaklarının tümünün bu süreçte rol oynaması gerektiği söylenebilir. İlköğretim müfettişleri, milli eğitim müdürü yada görevlendireceği bir şube müdürü, diğer yöneticiler, zümre öğretmenleri, Okul Gelişimi Yönetim Ekibi, Öğrenci Kurulu, yöneticinin kendisi ve öğrenci velilerinin bu süreç yer almasını iki grup da onaylamaktadır. Ancak ilköğretim müfettişleri ve ilköğretim okulu yöneticilerinin öncelikleri birbirinden farklılık arz etmektedir. İlköğretim müfettişleri, okul yöneticilerinin performansının değerlendirilmesinde öncelikle kendilerinin görüşüne başvurulmasını isterken, bu süreçte en son milli eğitim müdürü ya da onun görevlendireceği bir şube müdürünün görev almasını istemektedir. Müfettişlerin kendilerini teftiş ve performans değerlendirme ile görevli meslek elemanları olarak görmelerinin, bu süreçte en fazla onların görüşlerinin alınmasını istemelerine neden olduğu söylenebilir. Müfettişler arasında milli eğitim müdürü ya da onun görevlendireceği bir şube müdürünün, performans değerlendirmede istenen verimi sağlamayacağı görüşü hâkimdir.

Öte yandan ilköğretim okulu yöneticileri, kendi performanslarının değerlendirilmesinde rol alması gereken işgörenler arasında en son sırayı ilköğretim müfettişlerine vermektedirler. Bu durumun denetim ve değerlendirme sürecinin etkililiğini azalttığı söylenebilir. İlköğretim müfettişlerinin, yönlendirmek durumunda oldukları okul yöneticilerinin bu algılarından haberdar olmaları, denetim sürecinde insan ilişkilerine daha fazla önem vermelerini gerektirir. Bunun sonucu olarak denetim ve değerlendirme sürecinin etkililiğinin artacağı söylenebilir.

İlköğretim okulu müdürlerinin görev tanımları arasında yer alan görevlerin yerine getirilmesi performans değerlendirme sürecinde dikkate alınmalıdır. Performans değerlendirmede, işgörenin önceden belirlenen görevlerini yerine getirme durumu ölçülür ve bunun sonucunda değerlendirme yapılır. Araştırma bulgularına göre katılımcılar, okul yöneticilerinin performanslarının değerlendirilmesinde dikkate alınması istenen ölçütlerin tümünün olması gerektiğine “Tamamen” ya da “Çoğunlukla” katılmaktadırlar. Okul yöneticilerinin performansının değerlendirilmesinde kullanılacak ölçütler şunlardır:

İlköğretim okulu yöneticisinin;

1. Okulu için vizyon ve misyon geliştirmesi,
2. Okulun gelişim planlarını hazırlaması ve bu planları uygulamaya geçirmesi,
3. Okulda ahenkli çalışma düzeni kurması,
4. Öğretmenlere rehberlik etmesi ve onların çalışmalarını denetlemesi,
5. Okulda ekip çalışması ruhunu yerleştirmesi,
6. İşgörenlerin görev ve sorumluluklarını verimli ve kaliteli olarak yerine getirmesini sağlayıcı tedbirler alması,
7. Okuldaki rehberlik hizmetlerine başkanlık etmesi ve yürütülmesi için gerekli tedbirleri alması,
8. Ders dışı eğitici, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlaması,
9. İdari personel, öğretmen, öğrenci, yardımcı personel ve Okul Aile Birliği ile iş birliği içinde çalışması,
10. Okulun fiziksel ve eğitsel olanaklarından yararlanması,
11. Eğitimsel liderlik becerisi,
12. Okul kültürünü geliştirme becerisi,
13. Araç-gereç ve demirbaşları edinme, koruma ve kullanımını sağlaması,
14. Eğitim ve öğretimle ilgili sorunları belirlemesi ve öğretmenler kurulunda görüşmesi ve alınan kararları uygulaması,
15. Personelin derslerini ve diğer etkinliklerini denetlemesi, onlara rehberlik yapması ve gerekli motivasyonu sağlaması,
16. İşgörenleri işbaşında yetiştirme becerisi.

## **Performance Assessment Criteria for Primary School Principals**

**Zülfü DEMİRTAŞ**  
Primary Education Inspector

### **Abstract**

*The purpose of this study was to determine the criteria of the performance assessment of primary school principals. The study was carried out on the 111 primary education inspectors and on the 356 school managers who are on duty in 2003-2004 school years in Sivas, Gaziantep, Malatya, and Elazığ in Turkey. According to the findings of the study, the performance of the school managers shouldn't be assessed with the Register Report and the Manager Inspection Form. This assessment should be done with Performance Assessment Report which will take place the Register Report and the Manager Inspection Form. The school managers' performances should be done by multiple sources. The criteria which are in the duty definition of the school managers should be considered at manager performance assessment.*

**Key Words:** *Performance assessment, principal, primary education inspector.*

### **Summary**

School principals play an important role in creating effective schools. Evaluating the performances of the staff, they need to take the necessary measures to obtain high efficiency. They determine the personnel to be awarded and punished. They fill in the register reports of the staff that are under their supervision. Upon request from their superiors, they report the activities of their schools and evaluate the suggestions that come from their faculty members and staff. They evaluate all activities of school related to their works. In fulfilling these duties, the chief assistant principal and other assistant principals are the other administrators who are of help to the principal. The degrees to which school administrators can fulfill their duties are specified during the process of performance evaluation. In this process, the question what extent the administrators contribute to the organizational goal is determined; and their works, activities, inadequacies, and adequacies are scrutinized. At the end of this process, the eligibility of the administrators for the school is measured and to what extent they could realize the school goals are determined. It can be said that the system that is applied to evaluate the performances of school administrators is objective because the criteria to assess the performances of the administrators could not be established yet. The aim of this research was to determine the criteria that must be taken into consideration during the evaluation of elementary school administrators. In this respect, the study strives to determine the sources of data that should be recourse to and the criteria that should be utilized to evaluate the performances of school administrators.

The study included the elementary school inspectors and assistant inspectors; and principals, chief assistant principals and assistant principals who worked in elementary schools in Turkish provinces of Sivas, Malatya, Gaziantep and Elazığ during the 2003-2004 school year. All the elementary school inspectors who worked in these cities were included in the study. Questionnaire was used as a means of measurement.

The results of the study indicated that it is necessary to have two separate evaluation processes to gauge the performances of elementary school administrators, and it is equally necessary to end the evaluation that is made by two forms and to reduce these two different processes to a single process through unifying them. The following entities must be involved during the process of evaluation of administrators' performances in Turkish elementary schools: (1) primary education inspectors (2) the head of National Education or a branch director appointed by him (3) other

administrators (4) teachers that are heads of teacher groups (5) administrative team for school improvement (6) the board of students (7) the administrator self-evaluation and (8) families of students.

During the performance evaluation process, it should be taken into consideration whether the duties that remain within the scope of duty definitions of elementary school administrators are carried out. In performance evaluation, what is measured is the officers' fulfillment of the tasks that they are assigned in advance and, at the end of this process, an evaluation is made. Contributors agree on the necessity that all the criteria that are required to be considered must involve in the performance evaluation of elementary school administrators.

### **Kaynakça**

- Aslan, B. (1991). *İlköğretim Kurumlarında Çalışan Sınıf Öğretmenlerinin Teftiş Raporu ile Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma*, G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi, Ankara.
- Aslan, H. (2000). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin, Yönetici Teftişine Konu Olan Görevlerinin Değerlendirilmesi (Kahramanmaraş İli Örneği)*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bilmen, D. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerlendirme*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Ün. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Bingöl, D. (1997). *Personel Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Cafoğlu, Z. (1996). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul*
- Canman, D. (1993). *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, TODAİE Yayınları, Ankara.
- Demirtaş, Z. (2004). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Performanslarının Değerlendirilmesinde Yeni Bir Model Önerisi Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Deobrah, E. (1992). *Principals and Teachers Unite: A Team Approach To Supervision And Evaluation*, *Journal of Instructional Psychology*, 19 (3), 17-22.

- Erken, V. (1990). *Öğretmenlerin Sicil Sistemini Değerlendirmesi* Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, .
- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, ALFA Yayınları, İstanbul.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanlar. *Eğitim Yönetim Dergisi*, 7 (28), 531–348.
- Harman, M. (1998). *Sınıf Öğretmenlerine Uygulanacak Teftiş Formu Önerisi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi SBE, Balıkesir.
- Kaya, Y. K. (1991). *Eğitim Yönetimi*, Set Ofset Matbaacılık, Ankara.
- Milli Eğitim Bakanlığı, (2000 / a), “*Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Okulları Müdürlüğü Görev Tanımları*”, Tebliğler Dergisi, Sayı:2508,
- \_\_\_\_\_ EARGED, (2000 / b), *Öğretmen Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları*, Yayımlanmamış Araştırma Önerisi , Ankara.
- \_\_\_\_\_ EARGED, (2002), *Okulda Performans Yönetimi Modeli (Taslak)*, Hazırlayanlar: Emin Karip, Ercan Eroğlu, Demet Eren, MEB Basımevi, Ankara.
- \_\_\_\_\_ Teftiş Kurulu Başkanlığı, (2004 / a) *Performans Denetim Ve Değerlendirme Sistemi*, erişim: <http://www.meb.gov.tr/>, 27 Haziran 2004.
- \_\_\_\_\_ Personel Genel Müdürlüğü, (2004 / b) 30.03.2004 tarih ve 134-27994 sayılı “*İlköğretim Müfettişlerinin Yer Değiştirme İşlemleri*” Konulu Yazısı,
- Özen, M. (2002). *Sınıf Öğretmenlerinin Başarı Değerlendirilmesi*, Sivas İli Örneği, Yayımlanmamış YL Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi SBE, Sivas.
- Türk Dil Kurumu, (1998). *Türkçe Sözlük*, Türk Tarih Kurumu Basım Evi, Ankara.
- Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*, İÜ: İstanbul.
- Yeşiloğlu, Ö. (1998). *Performans Değerlemenin Toplam Kalite Yönetimindeki Yeri, Önemi ve Hipotez Testi Yardımıyla Bir Araştırma* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yücel, R. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 1, Sayı:3, ss.110-128.

**İletişim/Address:**

Dr. Zülfü DEMİRTAŞ

Milli Eğitim Müdürlüğü İlköğretim Müfettişi / SIVAS