



T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı

İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN
PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ KONUSUNDAKİ YÖNETİCİ VE
ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
Mehmet ÖZDOĞAN

İstanbul – 2009



T.C.
Yeditepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Ana Bilim Dalı

İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN
PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ KONUSUNDAKİ YÖNETİCİ VE
ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

Yüksek Lisans Tezi

Mehmet ÖZDOĞAN

Danışman: Prof. Dr. Semra ÜNAL

İstanbul, 2009



TC,
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI

23/02/2009

TUTANAK

Mehmet ÖZDOĞAN 23/02/2009 tarihinde "İLKÖĞRETİM OKUL
YÖNETİCİLERİNİN PERFORMANS DEĞERLENDİRİLMESİ KAMU YURTDIŞI YÖNETİM
VE ÖĞRETİM GÖRÜŞLERİ" başlıklı tezini savunmuş ve başarılı olduğu oybirliği ile kabul edilmiştir.

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Semra ÜNAL

Üye

Prof. Dr. Safer ADA

Üye

Yrd. Doç. Dr. Ahmet ŞİRİN



TC.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI

İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN PERFORMANS DEĞERLENDİRİLMESİ
KONUSUNDAKİ YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

Mehmet ÖZDOĞAN

ONAY

Jüri:

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Semra ÜNHL

S. ÜnHL

Üye

Prof. Dr. Sefer ADIT

Sefer ADIT

Üye

Yrd. Doç. Dr. Ahmet SIKIR

A. SIKIR

Yüksek lisans tezi onay tarihi: 23.1.02/2009

ÖNSÖZ

Günümüzde verimlilik ve performans giderek daha önemli hale gelmektedir. Bütün örgütlerde istenilen çalışmalar, ulaşılması istenilen hedefler vardır. Bu çalışmaların ne kadarının yapılabildiği, hedeflere ne kadar ulaşıldığı, kişilerin bu hedeflere ulaşmadaki gayreti, katkısı ölçülmek istenmektedir. Performans yönetimi anlayışında amaç sadece bu hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını belirlemek değil, hedeflere ulaşmadaki eksiklikleri ortaya koymak ve çözüm yolları aramayı da kapsamaktadır. Okullarda uygulanan teftiş geliştirilerek, kurumun eksiklerinin belirlenip bilgi ve tecrübelerin paylaşılması yoluyla geliştirme, yenilenme, bilgilenme süreci şekline dönüştürülmelidir. Bu çalışmada eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde çoklu veri kaynaklarından yararlanmanın gerekliliği ve performans değerlendirmede göz önüne alınacak bazı ölçütler belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmamda desteğini ve tecrübesini bizden esirgemeyen değerli danışmanım Prof.Dr.Semra ÜNAL'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmalarım boyunca görüşlerinden istifade ettiğim ve SPSS ile ilgili sıkıntılarında bana yardımcı olan Mehmet ÇAM'a, Mustafa ÖZGENEL'e ve benden önce tez yapan bütün öğretmen arkadaşlarıma tecrübelerini benimle paylaştıkları için teşekkür ederim.

Ayrıca yüksek lisans programı boyunca benden desteklerini hiç esirgemeyen, sıkıntılarıma sabırla katlanan sevgili eşim Neslihan ÖZDOĞAN'a ve oğlum Ömer'e teşekkür ederim.

Şubat, 2009

Mehmet ÖZDOĞAN

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim okulu yönetici performansının kimler tarafından değerlendirileceği, performans değerlendirme ölçütlerinin neler olması gerektiği konusundaki ilköğretim okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşlerini ortaya koymaktır.

Performans değerlendirmeye ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlere uygulanan anket formuyla toplanmıştır. Deneklere uygulanan anketlerden elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS istatistik programı kullanılmıştır. Elde edilen bulgular için tablolar oluşturulmuş ve yorumlanmıştır.

Bu araştırmanın çalışma grubunu İstanbul ili Pendik ilçesinde görev yapan 31 ilköğretim okulu yöneticisi ve 229 öğretmen olmak üzere toplam 260 kişi oluşturmaktadır.

Araştırma bulgularına göre; performans değerlendirmenin kim veya kimler tarafından yapılacağı konusunda öğretmen ve yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı fark vardır. Cinsiyet, yaş, kıdem, branş değişkenine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ayrıca performans değerlendirme ölçütlerine ilişkin katılımcıların görüşlerinin görev, cinsiyet, yaş, kıdem, branş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Anahtar Sözcükler: İlköğretim Okul Yöneticisi, Performans, Performans Değerlendirme

Şubat, 2009

Mehmet ÖZDOĞAN

ABSTRACT

The aim of this study is to find out who will be responsible for evaluating the performance of the administrators of primary schools of national ministry of education (MONE), what will be the criterias of administrators and teachers while evaluating.

The views of administrators and teachers working on performance evaluation have been collected by questionnaire forms. The SPSS programme is used to evaluate the survey results applied to the subjects. The findings are put into table and interpreted.

The study group is consisted of 31 administrators and 229 teachers, totally 260 participants of primary schools in İstanbul, Pendik.

According to the findings; there are significant differences between the opinions of the administrators and teachers about who will be responsible for evaluating the performance. A meaningful difference couldn't be found according to gender, working-period, age and teaching branch.

There was significant differences between the participants related to criterion of the performance evaluation, according to their gender, age-working period and teaching branch.

Key Words: Primary School Administrators, Performance, Performance Evaluation

February, 2009

Mehmet ÖZDOĞAN

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
KISALTMALAR.....	vii
TABLOLAR VE ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
I. BÖLÜM.....	1
GİRİŞ.....	1
I.1. PROBLEM DURUMU	1
I.2. PROBLEM CÜMLESİ.....	3
I.3. ALT PROBLEMLER.....	3
I.4. DENENCELER.....	3
I.5. SAYILTILAR.....	4
I.6. SINIRLAMALAR.....	5
I.7. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	5
I.8. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	6
I.9. TANIMLAR.....	7
II. BÖLÜM	9
İLGİLİ LİTERATÜR	9
II.1. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ	9
II.1.1. Performans Değerlendirmenin Tanımı.....	9
II.1.2 Performans Yönetim Sisteminin Özellikleri	11
II.1.3. Performans Yönetim Sisteminin Amaçları	12
II.1.4. Performans Yönetim Sisteminin Yararları.....	15
II.1.4.1 Değerlendirilene Yararları:	15
II.1.4.2. Yöneticiye Yararları:.....	15
II.1.4.3. Örgüte Yararları:	16
II.1.5. Performans Yönetim Sisteminde Ortaya Çıkabilecek Sorunlar.....	17
II.1.6. Performans Değerlendirme Yöntemleri	20
II.1.6.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım:.....	20
II.1.6.1.1 Sıralama Yöntemi (Ranking Method):.....	20
II.1.6.1.2 Zorunlu Dağılım Yöntemi (Forced Distribution Method):	21
II.1.6.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım:	21
II.1.6.2.1 Kritik Olay Yöntemi (Critical Incident Method):	21
II.1.6.2.2 İşaretleme Listesi Yöntemi (Checklist Method):	21
II.1.6.2.3 Zorunlu Tercih Yöntemi (Forced Choice Description):.....	22
II.1.6.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım:	22
II.1.6.3.1. Hedeflerle Yönetim.....	22
II.1.6.3.2. Çalışma Standartları Yöntemi:	22
II.1.6.3.3. Doğrudan Endeks Yöntemi:	22
II.1.6.3.4. Metin Değerlemesi Yöntemi:	23
II.1.7. 360 Derece Performans Değerlendirme:.....	23
II.1.8. Eğitim kurumlarında 360 Derece Performans Değerlendirmenin Faydaları	24

II.1.9. Eğitim Kurumlarında Performans Değerlendirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar.....	25
II.1.9.1 Objektif Olamama:.....	26
II.1.9.2. Tek Yönlü Çözüm:.....	27
II.1.9.3. Tarafli Ölçüm:.....	27
II.1.9.4. Standart Ölçüm (Ortalama Değerlendirme):.....	27
II.1.9.5. Teknik Hatalar:.....	27
II.1.9.6. Hâle Etkisi:.....	28
II.1.9.7 Son Olayların Etkisi:.....	28
II.1.10 Eğitim Kurumlarında Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılabileceği Alanlar.....	28
II.1.10.1 Ücret Yönetimi:.....	29
II.1.10.2 Teknik Becerilerin Geliştirilmesi:.....	30
II.1.10.3 Eğitim Gereksiniminin Belirlenmesi.....	30
II.1.10.4 Kişisel Gelişim.....	30
II.1.10.5 Kariyer Yönetimi.....	31
II.1.10.6 Örgütün Etkililiğini Artırma.....	31
II.1.10.7 Stratejik Planlama.....	31
II.1.10.8 Rotasyon, İş Geliştirme, İş Zenginleştirme ve Sözleşme Yenileme veya İşe Son Verme.....	32
II.1.11. Türk Eğitim Sisteminde Performans Geliştirme Süreci.....	32
II.1.12. Okul Yöneticileri İçin Performans Değerlendirme.....	39
II.2. YAPILAN ARAŞTIRMALAR.....	49
III. BÖLÜM.....	57
YÖNTEM.....	57
III.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	57
III.2. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	57
III.3. VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ.....	57
III.4. VERİLERİN ANALİZİ.....	59
IV. BÖLÜM.....	60
BULGULAR.....	60
IV.1 ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİ DENEKLERE İLİŞKİN BULGULAR.....	60
IV.1.1 Öğretmen ve Yönetici Deneklerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular.....	60
IV.1.2. Öğretmen ve Yönetici Deneklerin Performans Değerlendirme Seçimine İlişkin Bulgular.....	63
IV.1.3. Öğretmen ve Yönetici Deneklerin, Bağımsız Değişkenlere Göre Bağımlı Sorulara Verdiği Cevaplara İlişkin Bulgular.....	63
IV.1.3.1. Öğretmen ve Yönetici Deneklerde, “ Cinsiyet ” Değişkenine İlişkin Bulgular.....	63
IV.1.3.2. Öğretmen ve yönetici Deneklerde, “ Görev ” Değişkenine İlişkin Bulgular.....	70

IV.1.3.3. Öğretmen ve yönetici Deneklerde, “ Yaş ” Değişkenine İlişkin Bulgular.....	76
IV.1.3.4. Öğretmen ve yönetici Deneklerde, “ Meslekte Çalışma Süresi ” Değişkenine İlişkin Bulgular	98
IV.1.3.5. Öğretmen ve yönetici Deneklerde, “ Branş ” Değişkenine İlişkin Bulgular.....	133
V. BÖLÜM	169
SONUÇLAR TARTIŞMA VE ÖNERİLER	169
V.1. SONUÇLAR.....	169
V.1.1. Öğretmen ve Yönetici Deneklerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Sonuçlar.....	169
V.1.2. Öğretmen ve Yönetici Deneklerin, Bağımsız Değişkenlere Göre Bağımlı Sorulara Verdiği Cevaplara İlişkin Sonuçlar	170
V.1.2.1. Öğretmen ve Yönetici Deneklerin “ Cinsiyet ” Değişkenine Ait Sonuçları	170
V.1.2.2. Öğretmen ve Yönetici Deneklerin “ Görev ” Değişkenine Ait Sonuçları	172
V.1.2.3. Öğretmen ve Yönetici Deneklerin “ Yaş ” Değişkenine Ait Sonuçları	174
V.1.2.4. Öğretmen ve Yönetici Deneklerin “Meslekte Çalışma Süresi” Değişkenine Ait Sonuçları	177
V.1.2.5. Öğretmen ve Yönetici Deneklerin “ Branş ” Değişkenine Ait Sonuçları	181
V.1.3. Cümlelerin Değerlendirilmesi.....	183
V.2. TARTIŞMALAR	188
V.2.1. Öğretmen ve Yönetici Deneklerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Tartışmalar	188
V.2.2 Öğretmen ve Yönetici Deneklerin Performans Değerlendirme Seçimine İlişkin Tartışmalar.....	189
V.2.3. Öğretmen ve Yönetici Deneklerin, Bağımsız Değişkenlere Göre Bağımlı Sorulara Verdiği Cevaplara İlişkin Tartışmalar.....	189
V.2.3.1. Öğretmen ve Yönetici Deneklerde, “ Cinsiyet ” Değişkenine İlişkin Tartışmalar.....	189
V.2.3.2. Öğretmen ve Yönetici Deneklerde, “Görev ” Değişkenine İlişkin Tartışmalar	190
V.2.3.3. Öğretmen ve Yönetici Deneklerde, “ Yaş ” Değişkenine İlişkin Tartışmalar	193
V.2.3.4. Öğretmen ve Yönetici Deneklerde, “Meslekte Çalışma Süresi ” Değişkenine İlişkin Tartışmalar.....	197
V.2.3.5. Öğretmen ve Yönetici Deneklerde,“ Branş ”Değişkenine İlişkin Tartışmalar	203
V.3. ÖNERİLER.....	207
KAYNAKÇA.....	209
EKLER.....	219
Ek 1 : Anket soruları.....	219
ÖZ GEÇMİŞ	224

KISALTMALAR

N: Frekans

X: Ortalama

Ss: Standart Sapma

P: Anlamlılık Derecesi

F: Varyans

SPSS: Statistical Package For Social Sciences

M.E. B: Milli Eğitim Bakanlığı

EARGED: Eğitim Araştırma Geliştirme Daire Başkanlığı

T.D.K: Türk Dil Kurumu

TABLÖLAR VE ŞEKİLLER LİSTESİ

Tablo 1. Resmî ve Özel Okul Öncesi Eğitimi, İlköğretim Ve Özel Eğitim Okulları Yönetici Teftiş Formu.....	35
Tablo 2. Okul Yöneticisinin Yeterlikleri ve Performans Göstergeleri	43
Tablo 3. Okul Yöneticisinin Yeterlikleri ve Performans Göstergeleri	44
Tablo 4. Okul Yöneticisinin Yeterlikleri ve Performans Göstergeleri	44
Tablo 5. Okul Yöneticisinin Yeterlikleri ve Performans Göstergeleri	45
Tablo 6. Okul Yöneticisinin Yeterlikleri ve Performans Göstergeleri	46
Tablo 7. Okul Yöneticisinin Yeterlikleri ve Performans Göstergeleri	47
Tablo 8. Okul Yöneticisinin Yeterlikleri ve Performans Göstergeleri	48
Tablo 9. Okul Yöneticisinin Yeterlikleri ve Performans Göstergeleri	48
Tablo 10. Anket Ölçeğine Ait Puan Aralıkları	59
Tablo 11. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “ Cinsiyet ” Değişkenine Göre Dağılımı.....	60
Tablo 12. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “ Görev ” Değişkenine Göre Dağılımı	61
Tablo 13. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Yaş” Değişkenine Göre Dağılımı	61
Tablo 14. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Meslekte Çalışma Süresi” Değişkenine Göre Dağılımı	61
Tablo 15. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “ Branş ” Değişkenine Göre Dağılımı.....	62
Tablo 16. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Performans Değerlendirme Seçimi ” Değişkenine Göre Dağılımı	63
Tablo 17. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Veliler İle Etkili İletişim Kurması” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları.....	63
Tablo 18. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Personelin Görüşlerine, Haklarına ve Değer Yargılarına Karşı Saygılı Olması ” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları	64
Tablo 19. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okul Kurallarını Anlaşılır Bir Şekilde Belirleyip Uygulaması” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları.....	64
Tablo 20. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Eğitim ve Öğretime İlişkin Kuram ve Uygulamaları Bilmesi” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları	65
Tablo 21. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Çalışanların Şartlarının İyileştirilmesi İçin Gerekli Olanakları Sağlamaya İstekli Olması” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları.....	65

Tablo 22. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Öğrencilere Yönelik Rehberlik Hizmetinin Yürütülmesini Sağlaması” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları	66
Tablo 23. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Öğretime Yönelik Uygulamada Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Çözümler Geliştirmesi” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları	66
Tablo 24. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Akademik, Sosyal, Kültürel ve Sportif Etkinliklerde Okulu Temsil Etmek İçin Çalışanları Desteklemesi” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları.....	67
Tablo 25. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okul Ortamının Huzurlu Olması İçin Çaba Sarf Etmesi” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları	67
Tablo 26. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okulun Mali Kaynaklarının, Etkili Kullanılmasını Sağlaması” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları.....	68
Tablo 27. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okulun Bina ve İmkânlarının Öğrenciler ve Çalışanlar İçin Güvenli Bir Öğrenme Ortamı Oluşturulmasını Sağlaması” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları	68
Tablo 28. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Kaliteli Eğitim Hizmeti İçin Bina, Donanım ve Ekipmanların Amacına Uygun Etkili ve Verimli Kullanılmasını Sağlaması” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları	69
Tablo 29. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Çalışanlara ve Ortaya Koyduğu Ürünlere Saygı Göstermesi ve Değer Vermesi” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları	69
Tablo 30. Yöneticilerin ve Öğretmenlerin “Çalışanları Eğitim ve Öğretime İlişkin Yenilikleri Uygulaması İçin Teşvik Etmesi” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları	70
Tablo 31. Yöneticilerin ve Öğretmenlerin “Okul ve Sınıf Yönetiminde, Diğer Çalışanları Desteklemesi” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları	70
Tablo 32. Yöneticilerin ve Öğretmenlerin “Çalışanların Şartlarının İyileştirilmesi İçin Gerekli Olanakları Sağlamaya İstekli Olması” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları.....	71
Tablo 33. Yöneticilerin ve Öğretmenlerin “Alanıyla İlgili Teknolojik Yenilikleri Kullanması(Bilgisayar Vb.)” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları	71
Tablo 34. Yöneticilerin ve Öğretmenlerin “Öğrenci Merkezli Bir Öğretim Yapılması İçin Gerekli Koşulları Sağlaması” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları	72

Tablo 35. Yöneticilerin ve Öğretmenlerin “Akademik, Sosyal, Kültürel ve Sportif Etkinliklerde Okulu Temsil Etmek İçin Çalışanları Desteklemesi” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları.....	72
Tablo 36. Yöneticilerin ve Öğretmenlerin “Öğretmenleri, Yöneticileri ve Diğer Çalışanları Başarılı Çalışmalarından Dolayı Takdir Etmesi” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları	73
Tablo 37. Yöneticilerin ve Öğretmenlerin “Çalışanların İş Birliği İçerisinde Çalışmasını Desteklemesi” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları	73
Tablo 38. Yöneticilerin ve Öğretmenlerin “Çalışanlara ve Ortaya Koyduğu Ürünlere Saygı Göstermesi ve Değer Vermesi” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları	74
Tablo 39. Yöneticilerin ve Öğretmenlerin “Okul Ortamının Huzurlu Olması İçin Çaba Sarf Etmesi” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları	74
Tablo 40. Yöneticilerin ve Öğretmenlerin “Okulun Mali Kaynaklarının, Etkili Kullanılmasını Sağlaması” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları.....	75
Tablo 41. Öğretmenlerin Ve Yöneticilerin “Okul Yöneticilerinin Performans Değerlendirmelerini Aşağıdaki Kişi Ya Da Kişilerden Hangisinin Yapması Gerektiğini Düşünüyorsunuz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Görev Değişkenine İlişkin Analiz Sonuçları	75
Tablo 42. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Öğrencilerle Etkili İletişim Kurması ” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları.....	76
Tablo 42A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Öğrencilerle Etkili İletişim Kurması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları.....	77
Tablo 43. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Çalışanları Eğitim ve Öğretime İlişkin Yenilikleri Uygulaması İçin Teşvik Etmesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları.....	77
Tablo 43A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Çalışanları Eğitim ve Öğretime İlişkin Yenilikleri Uygulaması İçin Teşvik Etmesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları.....	78
Tablo 44. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Eğitim ve Öğretime İlişkin Kuram ve Uygulamaları Bilmesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları	79
Tablo 44A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Eğitim ve Öğretime İlişkin Kuram ve Uygulamaları Bilmesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları	79
Tablo 45. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “. Okul ve Sınıf Yönetiminde, Diğer Çalışanları Desteklemesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları.....	80

Tablo 45A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okul ve Sınıf Yönetiminde, Diğer Çalışanları Desteklemesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları	81
Tablo 46. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Alanıyla İlgili Teknolojik Yenilikleri Kullanması(Bilgisayar vb.)” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları	82
Tablo 46A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Alanıyla İlgili Teknolojik Yenilikleri Kullanması(Bilgisayar vb.)” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları	82
Tablo 47. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Öğretime Yönelik Uygulamada Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Çözümler Geliştirmesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları.....	83
Tablo 47A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Öğretime Yönelik Uygulamada Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Çözümler Geliştirmesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları.....	84
Tablo 48. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okulu Yeni Teknolojilerle Donatması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları.....	85
Tablo 48A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okulu Yeni Teknolojilerle Donatması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları.....	85
Tablo 49. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Akademik, Sosyal, Kültürel ve Sportif Etkinliklerde Okulu Temsil Etmek İçin Çalışanları Desteklemesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları	86
Tablo 49A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Akademik, Sosyal, Kültürel ve Sportif Etkinliklerde Okulu Temsil Etmek İçin Çalışanları Desteklemesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları	87
Tablo 50. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Öğretmenleri, Yöneticileri ve Diğer Çalışanları Başarılı Çalışmalarından Dolayı Takdir Etmesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları.....	88
Tablo 50A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Öğretmenleri, Yöneticileri ve Diğer Çalışanları Başarılı Çalışmalarından Dolayı Takdir Etmesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları	88
Tablo 51. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Çalışanları Motive Etmesi ve Desteklemesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları.....	89
Tablo 51A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Çalışanları Motive Etmesi ve Desteklemesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları	90
Tablo 52. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Karar Alma Sürecinde Okul Çalışanlarının ve Öğrencilerin Katılımını Sağlaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları.....	91

Tablo 52A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Karar Alma Sürecinde Okul Çalışanlarının ve Öğrencilerin Katılımını Sağlaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları.....	91
Tablo 53. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Türkçeyi Açık ve Anlaşılır Kullanması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları.....	92
Tablo 53A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Türkçeyi Açık ve Anlaşılır Kullanması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları.....	93
Tablo 54. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okulun Bina ve İmkânlarının Öğrenciler ve Çalışanlar İçin Güvenli Bir Öğrenme Ortamı Oluşturulmasını Sağlaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları	94
Tablo 54A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okulun Bina ve İmkânlarının Öğrenciler ve Çalışanlar İçin Güvenli Bir Öğrenme Ortamı Oluşturulmasını Sağlaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları	94
Tablo 55. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okulun İşleyişine İlişkin Politikaları, Mevzuatı Bilmesi ve Bunları Uygulaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları	95
Tablo 55A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okulun İşleyişine İlişkin Politikaları, Mevzuatı Bilmesi ve Bunları Uygulaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları	96
Tablo 56. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Resmi Yazıların İlgililere Zamanında Duyurulmasını Sağlaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları	97
Tablo 56A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Resmi Yazıların İlgililere Zamanında Duyurulmasını Sağlaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları	97
Tablo 57. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Öğrencilerle Etkili İletişim Kurması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları.....	98
Tablo 57A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Öğrencilerle Etkili İletişim Kurması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları.....	99
Tablo 58. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Velilerle Etkili İletişim Kurması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları	100
Tablo 58A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Velilerle Etkili İletişim Kurması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları.....	101
Tablo 59. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Çalışanları Eğitim ve Öğretime İlişkin Yenilikleri Uygulaması İçin Teşvik Etmesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları.....	102
Tablo 59A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Çalışanları Eğitim ve Öğretime İlişkin Yenilikleri Uygulaması İçin Teşvik Etmesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları.....	102

Tablo 60. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Personelin Görüşlerine, Haklarına ve Değer Yargılarına Karşı Saygılı Olması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları	104
Tablo 60A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Personelin Görüşlerine, Haklarına ve Değer Yargılarına Karşı Saygılı Olması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları	104
Tablo 61. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Eğitim ve Öğretime İlişkin Kuram ve Uygulamaları Bilmesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları	105
Tablo 61A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Eğitim ve Öğretime İlişkin Kuram ve Uygulamaları Bilmesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları	106
Tablo 62. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okul ve Sınıf Yönetiminde, Diğer Çalışanları Desteklemesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları	107
Tablo 62A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okul ve Sınıf Yönetiminde, Diğer Çalışanları Desteklemesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları	108
Tablo 63. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Akademik, Sosyal, Kültürel ve Sportif Etkinliklerde Okulu Temsil Etmek İçin Çalışanları Desteklemesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları	109
Tablo 63A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Akademik, Sosyal, Kültürel ve Sportif Etkinliklerde Okulu Temsil Etmek İçin Çalışanları Desteklemesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları	110
Tablo 64. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Öğretmenleri, Yöneticileri ve Diğer Çalışanları Başarılı Çalışmalarından Dolayı Takdir Etmesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları	111
Tablo 64A. Öğretmenlerin Ve Yöneticilerin “Öğretmenleri, Yöneticileri ve Diğer Çalışanları Başarılı Çalışmalarından Dolayı Takdir Etmesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları	112
Tablo 65. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Çalışanları Motive Etmesi ve Desteklemesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları	113
Tablo 65A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Çalışanları Motive Etmesi ve Desteklemesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları	114
Tablo 66. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Çalışanlara ve Ortaya Koyduğu Ürünlere Saygı Göstermesi ve Değer Vermesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları	115
Tablo 66A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Çalışanlara ve Ortaya Koyduğu Ürünlere Saygı Göstermesi ve Değer Vermesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları	116

Tablo 67. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Karar Alma Sürecinde Okul Çalışanlarının ve Öğrencilerin Katılımını Sağlaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları.....	117
Tablo 67A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Karar Alma Sürecinde Okul Çalışanlarının ve Öğrencilerin Katılımını Sağlaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları	118
Tablo 68. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Türkçeyi Açık ve Anlaşılır Kullanması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları.....	119
Tablo 68A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Türkçeyi Açık ve Anlaşılır Kullanması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları.....	120
Tablo 69. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okuldaki Sorunlarla Baş Edebilmesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları.....	121
Tablo 69A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okuldaki Sorunlarla Baş Edebilmesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları.....	122
Tablo 70. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okulu ve Çalışmalarını Çevreye Tanıtması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları.....	123
Tablo 70A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okulu ve Çalışmalarını Çevreye Tanıtması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları.....	124
Tablo 71. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okulun Bina ve İmkânlarının Öğrenciler ve Çalışanlar İçin Güvenli Bir Öğrenme Ortamı Oluşturulmasını Sağlaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları	125
Tablo 71A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okulun Bina ve İmkânlarının Öğrenciler ve Çalışanlar İçin Güvenli Bir Öğrenme Ortamı Oluşturulmasını Sağlaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları	126
Tablo 72. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okulun Sarf Malzemelerinin Yeterli ve Kullanılabilir Durumda Bulundurulmasını Sağlaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları...	127
Tablo 72A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okulun Sarf Malzemelerinin Yeterli ve Kullanılabilir Durumda Bulundurulmasını Sağlaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları...	128
Tablo 73. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okulun İşleyişine İlişkin Politikaları, Mevzuatı Bilmesi ve Bunları Uygulaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları	129
Tablo 73A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okulun İşleyişine İlişkin Politikaları, Mevzuatı Bilmesi ve Bunları Uygulaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları	130
Tablo 74. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Resmi Yazıların İlgililere Zamanında Duyurulmasını Sağlaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları	131

Tablo 74A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Resmi Yazıların İlgililere Zamanında Duyurulmasını Sağlaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları	132
Tablo 75. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Çalışanları Eğitim ve Öğretime İlişkin Yenilikleri Uygulaması İçin Teşvik Etmesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları.....	133
Tablo 75A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Çalışanları Eğitim ve Öğretime İlişkin Yenilikleri Uygulaması İçin Teşvik Etmesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları.....	134
Tablo 76. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Eğitim ve Öğretime İlişkin Kuram ve Uygulamaları Bilmesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları	135
Tablo 76A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Eğitim ve Öğretime İlişkin Kuram ve Uygulamaları Bilmesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları	136
Tablo 77. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Öğretime Yönelik Uygulamada Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Çözümler Geliştirmesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları....	138
Tablo 77A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Öğretime Yönelik Uygulamada Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Çözümler Geliştirmesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları....	139
Tablo 78. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Akademik, Sosyal, Kültürel ve Sportif Etkinliklerde Okulu Temsil Etmek İçin Çalışanları Desteklemesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları	140
Tablo 78A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Akademik, Sosyal, Kültürel ve Sportif Etkinliklerde Okulu Temsil Etmek İçin Çalışanları Desteklemesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları	141
Tablo 79. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Çalışanları Motive Etmesi ve Desteklemesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları	143
Tablo 79A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Çalışanları Motive Etmesi ve Desteklemesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları	144
Tablo 80. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Çalışanlara ve Ortaya Koyduğu Ürünlere Saygı Göstermesi ve Değer Vermesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları	145
Tablo 80A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Çalışanlara ve Ortaya Koyduğu Ürünlere Saygı Göstermesi ve Değer Vermesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları	146
Tablo 81. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Karar Alma Sürecinde Okul Çalışanlarının ve Öğrencilerin Katılımını Sağlaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları.....	148
Tablo 81A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Karar Alma Sürecinde Okul Çalışanlarının ve Öğrencilerin Katılımını Sağlaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları	149

Tablo 82. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Türkçeyi Açık ve Anlaşılır Kullanması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları.....	150
Tablo 82A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Türkçeyi Açık ve Anlaşılır Kullanması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları.....	151
Tablo 83. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okulu ve Çalışmalarını Çevreye Tanıtması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları.....	153
Tablo 83A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okulu ve Çalışmalarını Çevreye Tanıtması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları.....	154
Tablo 84. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okulun Mali Kaynaklarının, Etkili Kullanılmasını Sağlaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları.....	155
Tablo 84A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okulun Mali Kaynaklarının, Etkili Kullanılmasını Sağlaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları.....	156
Tablo 85. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okulun Bina ve İmkânlarının Öğrenciler ve Çalışanlar İçin Güvenli Bir Öğrenme Ortamı Oluşturulmasını Sağlaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları	158
Tablo 85A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okulun Bina ve İmkânlarının Öğrenciler ve Çalışanlar İçin Güvenli Bir Öğrenme Ortamı Oluşturulmasını Sağlaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları	159
Tablo 86. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okulun İşleyişine İlişkin Politikaları, Mevzuatı Bilmesi ve Bunları Uygulaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları	161
Tablo 86A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okulun İşleyişine İlişkin Politikaları, Mevzuatı Bilmesi ve Bunları Uygulaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları	161
Tablo 87. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Resmi Yazıların İlgililere Zamanında Duyurulmasını Sağlaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları	163
Tablo 87A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Resmi Yazıların İlgililere Zamanında Duyurulmasını Sağlaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları	164
Tablo 88. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Performans Değerlendirmesinde Kullanılabilecek Ölçütlerin Belirlenmesi Amacı ile Hazırlanan Soruların Değerlendirilmesi.....	167

I. BÖLÜM

GİRİŞ

Bu araştırmada, ilköğretim okulu yöneticilerinin performanslarının kimler tarafından değerlendirileceği ve performans değerlendirme ölçütlerinin neler olması gerektiğine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri ele alınmıştır.

Bu bölümde problem, problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, denenceler, sayılılar, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sınırlamalar, tanımlar ve kısaltmalara yer verilmektedir.

Araştırmanın problem durumu ortaya konulurken, konuyla ilgili mevcut kaynaklara dayanarak, okul, okul yöneticiliği, okul yöneticisinin görevleri ve amaçları, performans, performans değerlendirme, performans değerlendirmenin önemine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

I.1. PROBLEM DURUMU

Çağımızda insan kaynakları her alanda ciddi bir öneme sahiptir. Bu kaynakların en verimli şekilde kullanılması örgütlerin performansını artırmaktadır. Örgütlerin performansını da çalışanların- özellikle yöneticilerin- performansları belirlemektedir.

Örgütlerin ve bireylerin, ekonomilerin, sosyal yaşamın, öğrenme süreçlerinin hızla değişim göstermesi sonucu başarılı olmaları üstün performans göstermelerine bağlıdır (EARGED, 2006). Günümüz rekabet ortamında, kurumların en değerli kaynağı olan insan gücünün doğru yönlendirilmesi, kurum ve işgören çıkarları açısından hayati önem taşımaktadır. Kurumların gelişimi ve büyümesi için insan kaynağının doğru, etkin ve adil değerlendirilmesi önemlidir. Bu değerlendirme ne kadar doğru yapılırsa, çalışan o oranda motive olacak ve kurum da hedefleri doğrultusunda başarıyı çok daha kolay yakalayacaktır (Sertgöz, 2007).

Performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun, bir birimin ya da örgütün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır (Baş, 1999).

Değişimin dünyayı ve insanlığı zorladığı günümüzde, değişim sürecinin yönetilmesinde en önemli araç eğitimidir. Küresel rekabet, bilgi toplumuna geçiş sürecinde “yarına kalabilmeyi” imkânsızlaştırıyor. Bilginin hızla tüketimine ve eskimesine çözüm olarak, dünya ülkeleri Ar-Ge sonuçlarına bağlı yeni arayışlar içine girmiştir. Bu nedenle, Ar-Ge çalışmalarına dayalı olarak üretilen bilginin yerinde ve zamanında yönetilmesi ve kullanılması gerekmektedir. Reform çalışmaları, Ar-Ge çalışmalarının sonuçlarından elde edilen veriler ve gelecek tasarımları üzerinden başlatılır. (EARGED, 2006)

Bilgi üreten ve bilgiyi aktaran okullar, değişimden en hızlı etkilenen kurumlar arasında yer almaktadır. Eğitim, ekonomik, toplumsal ve kültürel hayattan doğrudan etkilenen ve etkileyen bir süreçtir. Dolayısıyla okulların dönüşebilme ve etkileyebilme gücü, insan kaynaklarının niteliği ve liderlik gücünün yeterliğine bağlı olarak değişecektir (EARGED, 2006).

Performans değerlendirme sürecinin etkili bir şekilde yürütülmesi için yöneticilerin; performans değerlendirmesinin amaçları nelerdir? Hangi performans standartları uygulanmaktadır? Performans değerlendirmeyle hangi potansiyel problemler ortaya çıkmaktadır? Hangi performans değerlendirme yöntemi en iyi bir şekilde değerlendirme amaçlarını yerine getirir? Potansiyel problemleri en aza indirger? Gibi soruları yanıtlaması gerekir (Türker, 1998).

Okulların etkili olarak yönetilmesi, sahip oldukları insan ve madde kaynaklarının kullanarak amaçlarının gerçekleştirilmesi, bu kaynakları amaçlar doğrultusunda işe koşan okul yöneticilerinin etkili olmaları ile sağlanabilir. Etkili okulların mı etkili yöneticiler yetiştirdiği, yoksa etkili yöneticilerin mi etkili okullar geliştirdiği tartışılmıştır; fakat okul etkililiğine ilişkin olarak son yıllarda yapılan araştırmalar, yöneticilerin okul etkililiğinde önemli bir rol oynadığını ileri sürmektedir. Okullar öğrencilerin öğrenmelerinde bir fark yaratırken, yöneticiler de okullar arasında bir fark yaratmaktadırlar (Tanrıöğen, 1998).

Okul örgütleri işleyiş biçimleriyle günlük yaşamdaki diğer örgütlerden en önemli girdisinin ve çıktısının insan olması nedeniyle ayrılır. Başka bir deyişle okullar, insanlar üzerinde çalışan, insanı işleyen fabrikalardır. Birbirleriyle çatışan, karmaşık değerlere sahip birçok insan, okul içinde sosyal, politik ve ekonomik vb. hedeflere yöneltilmeye çalışılır. Okulların bu özelliği yönetimlerinin karmaşıklıklarını artırır ve okulları diğer örgütlerden ayırır. Bu karmaşık şartlar içinde okulların başarılı olmaları ancak etkili olarak yönetimleri ile mümkündür (Yenipınar, 1998).

Örgütler amaçlarını gerçekleştirdikleri sürece var olabilirler. Bunun içinde amaca yönelik eylemlerin, amaçların gerçekleştirilmesi açısından etkililik derecelerinin sürekli olarak izlenmesi ve değerlendirilmesi örgütsel bir zorunluluk olmaktadır (Aydın, 2000)

I.2. PROBLEM CÜMLESİ

İlköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirmesi kimler tarafından yapılmalıdır ve ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirmesinde kullanılabilecek ölçütler nelerdir?

I.3. ALT PROBLEMLER

İlköğretim okulu yöneticilerinin performansının kimler tarafından değerlendirilmesi gerektiği ve performans değerlendirmesinde kullanılabilecek ölçütlerin neler olması gerektiği konusunda okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleri;

1) Görevlerine göre değişmekte midir?

2) Cinsiyetlerine göre değişmekte midir?

- 3) Yaşlarına göre değişmekte midir?
- 4) Kıdemlerine göre değişmekte midir?
- 5) Branşlarına göre değişmekte midir?

I.4. DENENCELER

İlköğretim okulu yöneticilerinin performansının kimler tarafından değerlendirilmesi gerektiği ve performans değerlendirmesinde kullanılabilecek ölçütlerin neler olması gerektiği konusunda okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleri;

- 1) Görevlerine göre değişmektedir.
- 2) Cinsiyetlerine göre değişmektedir.
- 3) Yaşlarına göre değişmektedir.
- 4) Kıdemlerine göre değişmektedir.
- 5) Branşlarına göre değişmektedir.

I.5. SAYILTILAR

- 1) Geliştirilen anket ölçme ve değerlendirme uzmanları tarafından kontrol edilmiştir.
- 2) Seçilen örneklem evreni temsil etmektedir.
- 3) Anket uygulamasına öğretmen ve yöneticiler gönüllü olarak katılmışlardır.
- 4) Denekler anketteki tüm sorulara doğru ve samimi cevap vereceklerdir.

5) Araştırma konusunda uzman görüşleri ve literatür taraması araştırmanın geçerliliği bakımından yeterlidir.

I.6. SINIRLAMALAR

- 1) Araştırma İstanbul ili Pendik ilçesindeki ilköğretim okulları ile sınırlıdır.
- 2) Araştırma 2007 – 2008 öğretim yılında gerçekleştirilmiş, bu öğretim yılı ile sınırlı tutulmuştur.
- 4) Bu araştırma, anket sorularına verilen cevaplar ile sınırlandırılmıştır.
- 5) Bu araştırma, araştırmaya katılacak yönetici ve öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.

I.7. ARAŞTIRMANIN AMACI

Amacımız, ilköğretim okulu yöneticilerinin performanslarının değerlendirmesinin, kim yada kimler tarafından yapılmasının uygun olacağı konusunda yöneticilerle öğretmenlerin görüşlerini belirlemek ve ilköğretim okulu yöneticilerinin performanslarının değerlendirilmesinde kullanılacak ölçütlerin neler olacağına ilişkin tavsiyede bulunmaktır. Bu temel amaca ulaşmak için, aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır.

- 1) Öğretmenlerin, ilköğretim kurumu müdürlerinin performanslarının değerlendirmesine ilişkin görüşleri nelerdir?
- 2) Yöneticilerin, ilköğretim kurumu müdürlerinin performanslarının değerlendirmesine ilişkin görüşleri nelerdir?

3) İlköğretim Okulu yöneticilerinin performanslarının değerlendirmesine ilişkin okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşlerine;

- a) Cinsiyetleri,
- b) Yaşları,
- c) Meslekte çalışma süreleri,
- d) Branşları, etki etmekte midir?

Bir okul yöneticisinin performans değerlendirme süreci kuşkusuz bütün okul için önemlidir. Bu yüzden, okul müdürlerinin performanslarının belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Bu araştırma ile ilköğretim okul müdürlerinin performansının değerlendirilmesinde kimlerin söz sahibi olması gerektiği ve değerlendirme kriterlerinin neler olması gerektiği belirlenebilecektir.

1.8. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Hızlı bir gelişim ve değişimin yaşadığı günümüzde ayakta kalmak isteyen örgütlerin her yönüyle üstün performans göstermeleri gereklidir örgütlerin performansı ise şüphesiz sahip oldukları kaynak insanlara bağlıdır. İşlediği ürün direkt insan olan, bilgiyi öğreten ve aktaran yerler olması sebebiyle değişimden en çok etkilenen ve değişime en çok ayak uydurması gereken kurumlar okullardır. Bu nedenlerden dolayı okulun performansı çok önemlidir. Okulun performansının önemli olması, okulun kaynak insanlarının da önemli olması gerçeğini doğurmuştur.

Okulların etkili olarak yönetilmesi, sahip oldukları kaynakları amaçlar doğrultusunda işe koşan okul yöneticilerinin etkili olmaları ile sağlanabilir. Okul etkililiğine ilişkin olarak son yıllarda yapılan araştırmalar, yöneticilerin okul etkililiğinde önemli bir rol oynadığını ileri sürmektedir. Okullar öğrencilerin kalitesinde bir fark yaratırken, yöneticiler de okullar arasında bir kalite farkı yaratmaktadırlar (Tanrıöğen, 1998). Yöneticilerin etkili olması yeterli bir performans göstermesine bağlıdır. Yöneticilerin örgütün amaçlarını gerçekleştirme düzeyleri etkili bir performans değerlendirme yöntemiyle belirlenebilir. Günümüzde performans değerlendirme sadece

ortaya konan performansın tespit edilerek performansı iyi olanları ödüllendirmek, performansı yetersiz olanları cezalandırmak anlamı taşımamaktadır. Performans değerlendirme sistemi performans geliştirmenin bir alt basamağı olarak görülmekte ve aksayan yönlerin tespit edilmesi için yapılmaktadır. Değerlendirme sonuçlarına göre zayıf yönleri güçlendirmeyi ve buna göre yeni stratejiler geliştirmeyi amaçlamaktadır.

Okul yöneticisi denetlenirken bürokratik bir takım işlere göre değerlendirilmektedir. Bu ise kıdemli bir memurun rahatlıkla yapabileceği bir iştir. Okul yöneticisinin okulun verdiği eğitimin kalitesini artırmaya yönelik olan okulun politikasını belirleme, okulun amaçlarını gerçekleştirme, çalışanlarına rehberlik etme, öğrenci başarısını artırmak için çalışmalar yapma gibi daha sayabileceğimiz bir çok önemli kriter değerlendirmede gündeme gelmemektedir. Hem bir müfettişin kısa bir sürede okul yöneticisini değerlendirmenin zorluğu hem de değerlendirme kriterlerinin yetersizliği bu araştırmanın önemini ortaya koymaktadır.

Bu araştırma ile okul yöneticisinin performansının kimler tarafından değerlendirilmesi gerektiği ve değerlendirme kriterlerinin neler olması gerektiği belirlenebilecektir. Bu sayede okul yöneticilerinin performans değerlendirilmesi ile ilgilenen kuruluşlara rehberlik edeceği düşünülmektedir.

I.9. TANIMLAR

I.9.1.Okul Yöneticisi: Okul yöneticisi, okuldaki madde ve insan kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak okulu amaçlarına uygun olarak yaşatan kişi olarak tanımlanmaktadır (Taymaz, 1986). Bu doğrultuda okulların kuruluş kanununda belirtilen okul müdürleridir.

I.9.2.Performans: Fransızca performance kelimesinden dilimize geçen performans kelimesinin sözlük anlamı “başarım” dır.(tdk) Performans, bir çalışanın, bir örgütün, bir grubun belirli bir zamanda kendisine verilen görevi yerine getirmek için gösterdiği çabadır (Baş, 1999).

I.9.3.Performans Değerlendirme: Performans değerlendirme, bir çalışanın, bir örgütün belli bir zaman dilimi içerisinde kendisine verilen amacı gerçekleştirme derecesinin nicel ve nitel olarak ölçülmesidir (Baş, 1999).

II. BÖLÜM

İLGİLİ LİTERATÜR

II.1. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

Bu bölümde, performans yönetim sistemine, özelliklerine, amaçlarına, sınırlılıklarına, performans değerlendirme yöntemlerine, 360 derece performans değerlendirmenin yararlarına, performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan sorunlara yer verilmiştir.

II.1.1. Performans Değerlendirmenin Tanımı

Performans değerlendirmesinin birçok tanımı yapılmaktadır. Bu tanımlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

Performans, bir çalışanın belli bir zaman dilimi içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçtur. Bu sonuçlar olumlu ise, personelin görev sorumlulukları başarı ile yerine getiren ve yüksek performans sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Şayet bu sonuçlar yetersiz ise çalışanın başarısı olmadığı ve düşük bir performansa sahip olduğu kabul edilir. Performans değerlendirmesi, Türkçe literatürde “başarı değerlendirmesi”, “liyakat takdir”, “işgören boylandırma” gibi terimlerle ifade edilmektedir (Özgen, 2002).

Çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır (Kaynak, 2000: 206). İşgören başarısından anlaşılan işgörenin görev ve sorumluluklarını ne denli etkili bir biçimde yerine getirdiğidir. Yüksek başarı gösteren işgören görev ve sorumluluklarını başarı ile yerine getiren kişidir. Böylelikle örgütün amaçlarına da katkı da bulunulmuş olunur. Başarı değerlendirmesi ise işgörenin örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde yapmış olduğu katkısının ölçülmesidir. Diğer bir deyişle işgörenin görev ve sorumluluklarını ne denli etkin olarak yerine getirip getirmediğinin ölçülmesidir (Aldemir, 1998).

Performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun, bir birimin ya da örgütün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır (Baş, 1999). Ayrıca performans (performance), Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü'nde "iş başarımı, herhangi bir işte gösterilen başarı derecesi" olarak tanımlanmaktadır (Demirtaş ve Güneş, 2002).

Örgütün amaçlarını ne kadar gerçekleştirdiği ancak performans değerlendirme sistemiyle anlaşılabilir. Szilagy, yönetim performansını etkililik ve verimlilik açısından ele almıştır. Peter Drucker'a göre verimlilik "bir şeyleri doğru yapma", etkililik de "doğru şeyleri yapma"dır (Szilagy, 1988, akt. Tamam). Performans değerlendirme çalışanların işlerinde gösterdikleri başarıyı ve gelecek için yapacakları çalışmayı değerlendirmeye yardımcı olur (Türker, 1998).

Performans değerlendirme, sadece performansı geliştirmek ve beklentileri karşılayamayan çalışanların iyileştirmeye açık alanlarını ortaya çıkarmak değil, kuruma katkı sağlayacak, yaratıcılığı ve yenilikçiliği destekleyecek ve geliştirecek yetenekli kişileri de ortaya çıkarmayı amaçlamalıdır. Örgütlerde mükemmelliği araştırma sürecinde etkili, herkes tarafından kabul gören ve desteklenen bir performans yönetim sisteminin kurulması ve işletilmesi çok önemlidir. Performans yönetimi; bireyleri, kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayacak şekilde motive ederek örgütlerin ve bireylerin daha etkin çalışmalarını sağlar. (Armstrong, 1992: Akt.; Earged, 2006).

Yeni bir insan kaynakları yönetimi modeli olarak "Performans Yönetimi" kavramı, örgütlerde komuta kontrol anlayışından, bir kolaylaştırıcı liderlik modeline doğru geçişi yansıtır. Bu değişim, hem çalışan hem de örgüt açısından iş performansının genel anlamda örgütün misyonu ve uzun vadeli stratejik amaçları ile ilişkilendirilmesinin öneminin anlaşılması ile birlikte gerçekleşmiştir (Barutçugil, 2002).

Performans yönetim sistemi, gerçekleştirilmesi beklenen örgütsel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın örgütte yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterdikleri ortak çabalara yapacağı

katkıları artıracak şekilde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir (Barutçugil, 2002).

Bir örgütün var olması, performans sistemini sürekli gelişmeyi sağlayacak şekilde yönetme becerisine bağlıdır (Baltaş, 2002). Performans değerlendirme, işgörenin yükselmesi, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, ödüllendirilmesi, işteki konumlarının değiştirilmesi ve işten çıkarma konularına temel dayanak teşkil ederek yardımcı olmaktadır (Aykaç, 1986).

Performans yönetimi, çalışan ile yöneticisi arasında iki yönlü ve sürekli iletişime dayanan, karşılıklı beklentileri belirleme ve gerçekleştirme amacı taşıyan ortaklık bir çalışmadır (Dedehayır, 2002).

Performans yönetim sistemi, çalışan ile yöneticinin birlikte gelişme amaçlarını belirlemelerine ve bu amaçlara ulaşmak için ortak bir plan yapmalarına ortam yaratmaktadır. Gelişim planları, örgütün amaçlarına ve çalışanların bireysel ve meslekî gelişmelerine katkıda bulunmalıdır. Performans yönetimi, dar anlamda çalışanların değerlendirilmesi, derecelendirilmesi, ücretlendirilmesi ve geliştirilmesi sürecinin alt yapısını oluşturan bir insan kaynakları fonksiyonu olarak görülebilir. Ancak, gerçekte performans yönetimi, “hedeflerle yönetim” anlayışı ile özdeştir. Çalışanların işe odaklanması, yeteneklerinin geliştirilmesi ve adanmalarının sağlanması için amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara ne kadar ulaşıldığının ölçülmesidir (Barutçugil, 2002).

Çalışanlar kendilerinden beklenenleri bildikleri ve daha da önemlisi hedeflerin oluşturulmasında rol aldıklarında işlerini sahiplenecek ve hedeflere ulaşmak için ellerinden geleni yapacaklardır. Performans yönetim sisteminin de gerçekleştirmeye çalıştığı amaç budur (EARGED,2006).

II.1.2 Performans Yönetim Sisteminin Özellikleri

Performans yönetim sisteminin özelliklerini Erkoç (2007) şöyle sıralamıştır:

-Basit olmalıdır: Anlaşılabilir bir değerlendirme ölçütü kullanılmalıdır, basitçe hesaplanan bir tekniği olmalıdır, kolay değerlendirilebilir form kullanılmalıdır.

-Ölçülebilir olmalıdır: sayısal bir değerlendirme yapılmalıdır, gösterge ve yetkinlikler puanlandırılmalıdır, hedefler ölçülebilmelidir.

-Adil olmalıdır: çalışana geri bildirim yapılmalı ve çalışanla mutabakata varılmalıdır.

-Esnek olmalıdır: boyut ağırlıkları, okul/zümre ve işin yapılış şekline göre değişken olmalı ve yapılan işe göre boyut belirlenmelidir. Formun hedef kısmı tercihe bağlı olmalıdır. Değerlendirmeler yılda belirli aralıklarda ve belirli tarihlerde düzenli olarak yapılmalıdır.

Performans yönetim sisteminin özelliklerini Çırak ise şu şekilde sıralamıştır (Çırak, 2004):

- Örgütün, sürekli gelişmesine ve öğrenen örgüt anlayışını benimsemesine yardımcı olur.
- Yılda bir kez yapılan sübjektif değerlendirme yerine yıl boyunca objektif değerlendirme ve gelişme sağlar.
- İstenen örgüt kültürünün yerleştirilmesinde önemli bir araçtır. Hedeflerin yaygınlaştırılması aşamasında kişilerin kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelerini sağlar.
- Örgütsel ve kişisel hedeflerin bütünleşmesini sağlar.
- Performans yönetiminin yalnızca yöneticilerin değil herkesin işi olduğunu vurgular.
- Performans yönetiminin işleyişi, hedeflerin belirlenmesi süreci ile başlayıp yönlendirme/geri bildirim ve değerlendirme ile devam eder ve gelişim planlaması ile son bulur.

II.1.3. Performans Yönetim Sisteminin Amaçları

Performans yönetim sisteminin genel amacı örgütsel gelişmeyi sağlarken çalışanların, bilgi ve becerilerinin sürekli gelişimini sağlayabilecekleri bir kültür oluşturmaktır (Armstrong, 1992: Akt.; Eargled, 2006). Performans değerlendirmenin önemli işlevleri; işgörenlerin eğitimi ve geliştirilmesi; eğitim programlarının belirlenmesi ve politikalarının değerlendirilmesi, işgörenleri seçme sürecinin geçerliğinin belirlenmesi olarak sıralanabilir (Woods, 1997:akt.Soysal, 2006).

Nesnel ölçütlere dayalı olarak oluşturulan performans yönetim sistemi, örgütlerin etkililiğini artıracığı gibi çalışanların da eksik yönlerini görme ve bu eksikliklerini gidermelerine yardımcı olabilecektir. Böylece sürekli bir gelişim süreci oluşturulacaktır. Ayrıca, iyi bir performans yönetim sistemi örgütte çalışanların iş yaşamında kendilerine olan güven ve saygılarını artıracaktır. Performans yönetim sisteminin amacı; sadece gösterilen performansın seviyesini belirlemek değil, kişi ve örgütlerin geleceğe yönelik potansiyel performanslarını da belirleyerek, uygun etkinliklerle bu performansı yükseltmek olmalıdır (Arslan, 2004).

Performans yönetiminin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Barutçugil, 2002; Çırak, 2004; Palmer, 1993; Uyargil, 1994):

- Örgütsel hedeflerin somut, tanımlanmış bireysel hedeflere dönüştürülmesi
- Hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan performans ölçütlerinin belirlenmesi
- Belirlenen ölçütlere göre çalışanların adaletli olarak zamanında değerlendirilmesi
- Çalışanlardan beklenen performans ile gerçekleşen başarının karşılaştırılması olarak değerlendirilmesi
- Kişisel performansı düşüren sebeplerin belirlenmesi
- Çalışanın performansının artırılması için öneriler geliştirilmesi
- Yönetici ile çalışan arasında doğabilecek çatışmalara önlem alınıp etkin bir iletişim ve işbirliği ortamının yaratılması
- Yönetici/çalışan ilişkilerinin güçlendirilmesi
- Performansın geliştirilmesi için yönetici ve çalışanların dayanışma içinde olmalarının sağlanması
- Çalışanların başarılarının takdir edilip ödüllendirilmesi
- Örgütün güçlü ve güçsüz yönlerinin belirlenmesi
- Örgütte bulunan üstün yetenekli kişilerin saptanması ve bu yönlerinin değerlendirilmesi
- Eğitime ihtiyaç duyulan alanların saptanması
- Geri bildirimde bulunularak, çalışanların desteklenmesi ve motivasyonlarının artırılması.
- Kariyer planlama ve eğitim konularında yönetime gerekli bilginin sağlanması
- Çalışanların kişisel ve kariyer gelişimlerinin teşvik edilmesi
- Örgütte sürekli gelişim ve kalite bilincinin geliştirilmesinin sağlanması

- Örgütte güvenin tesis edilmesi ve geliştirilmesi
- Örgütte olumlu bir iklimin oluşturulması, geliştirilmesi
- Kişisel yeterliliklerin geliştirilerek, ilerlemeye açık, yenilikçi çalışanlarla daha verimli bir çalışma ortamının oluşturulması
- Çalışanlar ile yönetenler arasında açıklık ilkesine dayalı iletişimin sağlanması
- Hedefler ve performans kriterleri konusunda yöneticiler ile çalışanlar arasında ortak bir anlayışın oluşturulması, herkesin bu anlayışla hareket etmesinin sağlanması
- Çalışanın performansını yönlendirecek, işinde gelişmesini ve geleceğe hazırlanmasını sağlayacak geri bildirim mekanizmasının oluşturulması
- Dürüst bir yönetim anlayışını yayarak güvenin yaratılması ve çalışanın moralinin yükseltilmesi
- Performans değerlendirme sonuçlarının bireysel ve örgütsel öğrenme sürecinde kullanılması
- Bilgi ve deneyim paylaşımının sağlanarak, öğrenen örgüt anlayışının kurumda tesis edilmesi

Yani, performans yönetim sisteminin gerçekleştirmeye çalıştığı amaç, örgütün gelişimi için hedeflerin belirlenmesi, hedeflere ulaşma düzeyinin belirlenmesi ve çalışanların bilgilendirilmesi ile performansın geliştirilmesi ve örgütsel etkililiğin sağlanmasıdır.

Performans değerlendirme sisteminin amacı ulaşılamayan hedeften dolayı çalışanı cezalandırmak değil, hedefe ulaşılama nedeninin belirlenerek alınan tedbirlerle olumsuzluğun giderilmeye çalışılmasıdır. Yapılmak istenen cezalandırma değil ödüllendirme.

Performans yönetim sisteminin anlaşıldığı ve uygulandığı örgütlerde çalışanlar (Barutçugil, 2002):

- Kendi performanslarını yönetme sorumluluğunu alırlar.
- Performans planlarını tasarlar ve yönetirler.
- Plan doğrultusundaki ilerlemelerini izlerler.
- Planlanan ve gerçekleşen performanslarını karşılaştırır ve gözden geçirirler.

- Sürekli iyileştirme ve gelişimin, işlerinin önemli bir parçası olduğunu bilirler.
- Bireysel performansları ile örgüt amaçlarını ilişkilendirirler.
- Sonuçların ve yeterliklerin birlikte önemli olduğunu bilirler. Ne yapılacağına odaklandıkları kadar nasıl yapacaklarına ilişkin beceri geliştirirler.
- Performans değerlendirme görüşmelerini yöneticileriyle birlikte yönlendirirler.

II.1.4. Performans Yönetim Sisteminin Yararları

Çırak (2004), Kaynak, (2000) ve Bayar (2002) performans yönetim sisteminin yararlarını şöyle sıralamışlardır:

II.1.4.1 Değerlendirilene Yararları:

- Üstlerinin kendi performansı hakkındaki düşüncelerini bilir ve “fark edilme, tanınma” gibi psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlar.
- Çalışanın güven duygusunun artmasını sağlar
- Değerlendirilenin kendindeki güçlü yönleri öğrenme olanağı sağlar.
- Değerlendirilenin kendi performansı hakkında geri bildirim almasına ve üstleri ile bu durumu tartışmasına imkân sağlar.
- Üstlerin kendilerinden neler beklediğini bilmesini sağlar.
- Verilen hedeflere ulaşmak için neler yapması gerektiğini bilir.
- Şimdiki durumunu, gelecekteki gelişimini ve eğitim ihtiyaçlarının ne olduğunu öğrenir.
- Çalışan, kendi gelişim düzeyini belirler.

II.1.4.2. Yöneticiye Yararları:

- Bireylerin ve örgütün performansının belirlenip aksayan zayıf yönlerin iyileştirilmesini sağlar.
- İletişimi ve ilişkileri güçlendirir.
- Çalışanların ödüllendirilecek ve geliştirilecek yönlerinin tespit edilmesini sağlar.
- Var olan ve potansiyel sorunların ortaya çıkmasını sağlar.
- Çalışandan ne beklenildiğini açıkça ifade eder.

- Çalışanın performansı ile ilgili geri bildirim verir.
- Çalışanın yeteneklerini verimli bir şekilde kullanması için rehberlik yapar.
- Kişilerin gelişimini ve eğitim gereksinimlerini belirler.
- Karşılıklı güven ve saygıya dayalı iş ilişkileri kurar.
- Personelin tutumlarına ilişkin bilgi verir.
- Yöneticilik becerisini sergileme olanağı tanır.
- Yöneticinin kendi performansını değerlendirmesini sağlar

II.1.4.3. Örgüte Yararları:

- Bireylerin ve birimlerin performanslarının iyileştirilmesini sağlar
- Örgütsel hedef ve amaçların çalışanlara iletilmesini sağlar.
- Örgüt ve takım hedeflerinin kişisel hedeflere uyumunu sağlar.
- Bireysel farklılıkların görülmesini sağlar.
- Örgütte sağlıklı ilişkilerin kurulmasına yardımcı olur.
- Terfi, nakil, ödül, ücret artışı işten çıkarma vb diğer kararlar için bir fikir verir.
- Eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlar.
- Kariyer planlamasına olanak verir.
- Yönetim bilgi sistemine kaynak teşkil eder.
- Örgütün verimliliğini ve etkililiğini artırır.

Performans değerlendirme yapılırken uyulması gereken ilkeler şöyle sayılabilir (Aktan, 1999; Erdoğan, 2000; Başaran,1985):

- Okul yönetimi ve çalışanları tarafından desteklenmelidir.
- Değerlendirme sistemi örgütün tüm üyelerini kapsamalıdır.
- Değerlendirmenin konusu çalışanın örgütteki yaşamı olmalıdır özel hayatını kapsamamalıdır.
- Değerlendirme yaparken değerlendirmeyi etkileyebilecek çevre değişkenleri de göz önüne alınmalıdır.
- Değerlendirme kriterleri objektif ve ölçülebilir olmalıdır.
- Değerlendirme kriterleri işle ilgili olmalıdır.

- Performans kriterleri, çalışanlar tarafından önceden bilinmelidir. Çalışanlar hangi kriterlere göre değerlendirileceklerini önceden bilmelidir.
- Performans değerlendirme formlarında puanlama yer alıyorsa bu puanların dağılımı da yine objektiflik olmalıdır.
- Performans değerlendirme kriterleri belirlenirken amacın başarısızlığı belirlemek değil, başarıyı tanımak ve ödüllendirmek olduğu unutulmamalıdır.
- Çalışanın liderlik ve yöneticilik yeteneği de performans değerlendirmesinde ortaya çıkarılmaya çalışılmalıdır.
- Performans değerlendirme ceza verici değil ödüllendirici olmalıdır.
- Değerlendirmenin nesnelliğinin artması için kullanılacak ölçüt sayısı artırılmalıdır.
- Değerlendirme ölçütleri gereğinden fazla olmamalıdır .
- Değerlendirme çalışanla örgüt arasında bir bağ kurmaya yardım etmelidir.
- Performans değerlendirme kriterleri belirlenirken ortaya çıkmış bulunan çalışma sonuçlarının ölçülmesine özen gösterilmelidir.
- Performans değerlendirme bireysel ve örgütsel yaratıcılığı özendirmelidir. Çalışanın özgün olarak ortaya koyduğu çalışma değerlendirmede dikkate alınmalıdır.
- Bir kişinin yaptığı değerlendirmeler objektiflikten uzaktır. Bundan dolayı değerlendirme sürecine çoklu bir katılım için çaba harcanmalıdır.
- Değerlendirme sonuçları çalışanı geliştirme aracı olarak kullanılmalıdır.
- Değerlendirmenin sonuçları örgütün gelişimine katkıda bulunabilmelidir.

Performans değerlendirmenin bu ilkeler doğrultusunda yapılması büyük önem taşımaktadır.

II.1.5. Performans Yönetim Sisteminde Ortaya Çıkabilecek Sorunlar

Buraya kadar anlatılanlar ve performans değerlendirme sistemlerinin bir çok örgüt tarafından başarılı bir şekilde uygulanıyor olması bu sistemin mükemmel olarak algılanmasına sebep olabilir. Ancak, bazı performans değerlendirme yaklaşımları bazı sebeplerden dolayı istenilen sonuçları vermeyebilir. Barutçugil'e göre (2002) bu nedenleri şöyle sıralamıştır:

- Değerlendiren kişiler bu konuda yeterince eğitim almış değildir.
- Yöneticiler değerlendirmeden sadece, kınama ve azarlama için kullanılacağını anlamaktadırlar.

- Belirlenen ölçme kriterleri objektif değildir veya değerlendirilmek istenen iş ile ilgili değildir.

İyi bir yönetici performans yönetim sistemini yönetimde bir araç olarak kullanmasını bilmelidir. Performans yönetim sistemi tek başına zayıf bir yöneticiyi güçlü bir yönetici yapmaz (Barutçugil, 2002). Performans yönetim sistemini başarılı bir şekilde uygulamak isteyen bir yönetici bazı ilkeleri bilmeli ve bunları uygulamalıdır. Bunlar (Barutçugil, 2002):

- Etkili performans yönetimi sürekliliği olan bir süreçtir. Yıllık yapılan değerlendirme toplantısı ve doldurulacak birkaç formdan ibaret değildir. Yalnızca kâğıt ve kırtasiye işlerine dönüştürülen performans değerlendirmelerinin başarısız olması kaçınılmazdır. Formlar, örgütün amaçları, değerleri ve ihtiyaçları ile uyumlu olmalı ve bir araç olarak kullanılmalıdır. Geliştirilen formlar amaç değil araçtır.
- Bir örgüt için paylaşılmayan ve kâğıt üzerinde kalan vizyon ve misyon ifadelerinin bir anlamı yoktur. Tüm çalışanlarca vizyon ve misyonun benimsenmesi için çalışmalar yapılmalıdır.
- Geçmişe değil geleceğe odaklanmak, geleceğe ilişkin amaçlar ve hedefler belirlemek, hem çalışanın hem de örgütün iyileştirilmesine fayda sağlar.
- Tanımlanan hedefler iddialı ancak ulaşılabilir olmalıdır. Tüm hedefler sayısal olarak ifade edilemiyorsa, sonucun neye benzeyeceği ve çalışanın bu sonucu elde etmedeki rolü dikkatle ve açıklıkla tanımlanmalıdır.
- Çalışanlar, istenilen hedefler doğrultusunda çalışabilmek için kendisinden ne beklenildiğini bilmelidirler. Bu nedenle beklenen standartlar çalışanlara önceden bildirilmeli, imkanlar dâhilinde bu standartlar belirlenirken bu süreçte çalışanlar da katılmalıdır.
- Etkili performans yönetimi sürekli olarak izlenmeli ve belgelendirme ile desteklenmelidir. Performans yönetimi yıl boyunca izlenmelidir. Olumlu veya olumsuz davranışlar görüldüğünde ileride olabilecek itirazlara karşı belgelendirilmeli ve kaydedilmelidir. Bu sayede olumlu davranışlar pekiştirilecek olumsuz performansın ise giderilmesi için önlemler alınacaktır.
- Çalışanlara karşı dürüst ve şeffaf olmak gerekmektedir.
- Yöneticinin sahip olduğu en güçlü motive edici araç “takdir”dir. Teşekkür ve beğeni duygularını ifade etmek, motivasyonu sağlama bakımından kolay ve etkilidir. Bu sayede

Çalışanların performansı desteklenir. Çoğu alışan, biçimsel anlamda daha sık değerlendirilmek yerine daha sık ve sürekli olarak biçimsel olmayan bir yaklaşımla, günlük ilişkiler içinde veya rahat bir sosyal ortamda geri bildirim almayı tercih etmektedir.

- Çalışanlar başarılı oldukları durumlarda herhangi bir biçimde ödüllendirilmeyi, takdir edilmeyi beklerler. Bu nedenle iyi performansından dolayı çalışanı ödüllendirmek gerekir. Bu durum, diğer çalışanları da teşvik eder. Burada önemle üzerinde durulması gereken konu, başarıların ödüllendirilmesi ile ilgili ölçütlerin, çalışanlar tarafından bilinmesi ve bu ölçütlerin güvenilir olduğuna inanılmasıdır. Öznel değerlendirme ölçütlerine dayalı olarak yapılacak ödüllendirmeler, çalışanlar arasında kırılmalara neden olabilir. Performansı yüksek olan çalışanların grup önünde ödüllendirilmesi gerekir. Performansı değerlendirerek, performans yönetimi uyguluyorum zannı bir hatadır. Performans değerlendirme, performans yönetiminin içinde sadece bir bölümdür. Sadece performansı değerlendirmekle yetinip diğer bölümlere gereken önemi vermemek başarısızlığa neden olacaktır. Performans yönetimi ancak, yönetici ile çalışanın iş birliği ile mümkündür. Düşük performans önlemeyi ve yüksek performans geliştirmeyi amaçlar. Performans değerlendirme, örgütte görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliklerinin, fazlalıklarının, yetersizliklerinin gözden geçirilmesi­dir. Bu gözden geçirmeye neden gereksinim olduğu sorusu, performans değerlendirmenin önemini ve gereğini ortaya koymaktadır. Bu gereklilik insanın yapısından kaynaklanmaktadır. Sosyal bir varlık olan insan çevresi ile olan ilişkilerinde kendisi ile ilgili bilgi edinmek, onaylanmak hatta cesaretlendirilmek ve vlmek gibi psikolojik desteğe ihtiyaç duyar. Bunlar insan açısından doğal gereksinimlerdir. Çalışanlar da iş yaşamında bu gereksinimlere ihtiyaç duyarlar.

Performans değerlendirme, çalışanın önceden belirlenmiş hedeflere belirli bir zaman içinde ulaşma düzeyinin belirlenmesidir. Böylece alışan, kendi çalışmalarının sonuçlarını, değerlendirme imknı bulur. Ayrıca rgt de çalışanın hedeflere ne ölçüde ulaştığını, çalışanın iş başarısını ölçecek bilgilere ulaşmış olur. Bu bilgiler sonucunda kişinin terfi etmesine, görevinin değiştirilmesine, ödüllendirilmesine, ücretinin artırılmasına, işten çıkarılmasına eğitim verilmesine yönelik kararlar alınabilir. nemli olan performans değerlendirmenin uygulandığı yöntemler değil sonuçlarının kullanılmasıdır (Fındıkçı, 2001).

II.1.6. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Çalışanların işe ilişkin yeteneklerini ve davranışlarını objektif olarak inceleyen bir değerlendirme çalışmasının öneminden dolayı uygulama sırasında çok dikkatli davranma, tarafsız bir değerlendirmeye özen gösterme çalışan değerlendirmesinde göz önünde bulundurulması gerekir. Bu koşullara uygun bir değerlendirme yöntemi seçmek ve uygulamak oldukça zor bir iştir (Sabuncuoğlu, 1997). Performans değerlendirme yönteminin seçilmesinde rol oynayan faktörler dikkatlice denetlenmeli ve doğru yöntem kullanılmalıdır. Aksi halde yöntem yanlış seçilirse değerlendirme sonuçlarının güvenilirliği de tehlikeye girecektir. Uygulanan yöntem örgütün kültürüne uygun olmalıdır. Önemli olan değerlendirmenin gerçek ölçütlere göre, doğru ve güvenilir olarak yapılması ve gelişmeye imkân vermesidir (Yalçın, 1994).

Performans değerlendirmenin önemi kadar uygun yöntem seçilmesi de önem taşımaktadır. Performans değerlendirmeye başlanırken örgütün yapısına uygun olmayan bir yöntem seçilmesi durumunda diğer basamakların da hatalı devam edeceği kaçınılmaz olacaktır. Performans değerlendirme yöntemlerinden bazıları aşağıda açıklanmıştır.

II.1.6.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım: Bu yöntemde değerlendirmeler, çalışanların birbirleriyle karşılaştırılmaları sonucunda elde edilir.

Kimler terfi edebilir, bir pozisyon için en uygun aday kimdir, vb. sorulara yanıt vermek için, çalışanlar, başarı seviyelerine göre sıralanırlar (Uyargil, 1994).

II.1.6.1.1 Sıralama Yöntemi (Ranking Method): Bu yöntemde değerlendirilenler başarılarına göre sıralanır. Basit sıralama ve ikili karşılaştırma olarak iki çeşidi vardır. Basit sıralamada, değerlendirici astlarını bazen en başarılıdan en başarısıza doğru, bazen de gruba, içinde iyi, kötü, orta gibi alt gruplara bölerek sıralar. İkili karşılaştırma yönteminde ise, her bir kişi bir diğeri ile tek tek karşılaştırılır. Daha sonra, başarılı olanın yanına konan işaretler toplanır ve en çok işareti olandan en az olana doğru sıralama yapılır (Flippo, 1984). Bu yöntemin günümüzde kullanım alanı oldukça sınırlıdır.

II.1.6.1.2 Zorunlu Dağılım Yöntemi (Forced Distribution Method): Bu yöntemde değerlendirici astlarını “En Yüksek”, “Yüksek”, “Orta”, “Düşük,” “Çok Düşük” gibi bir ölçeğe yerleştirmek zorundadır. Bu yöntemde de tek ve genel bir kıstas esas alınmaktadır.

II.1.6.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım: Bu yöntemde herkes kendi içinde değerlendirilir. Diğer çalışanlarla karşılaştırma yapılmaz. Bu yaklaşımda kullanılan değerlendirme kriterleri birden fazla olup, bazen tüm çalışanlar için, bazen de belirli iş grupları için ortak olarak saptanmaktadır (Barutçugil, 2002).

Bu yöntemde değerlendirici; çalışanın kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve yaptığı işin çıktıları olmak üzere üç kriteri değerlendirmektedir. Çalışanı değerlendirirken, çalışma miktarını, güvenirliğini, iş bilgisini, devamlılığını, çalışma titizliğini ve iş birliği eğilimini dikkate alan bu yöntem, hem sayısal değerleri hem de yazılı tanımlamayı içermektedir. Kolay düzenlendiği ve sonuçları puanlarla ifade ettiği için en fazla kullanılan yöntemlerden birisidir (Barutçugil, 2002).

Bu yöntem, genel davranış kategorileri yerine, özel davranışları tanımlandığı için performansın daha objektif bir şekilde değerlendirilmesini sağlar. Aynı zamanda işe ilişkin davranışlara önem verdiği için kişilik özelliklerinden kaynaklanan öznellik ortadan kalkacaktır. Ayrıca değerlendirmenin yapılmasından önce beklentiler belirlendiği için yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişim kolaylaşır. Her bir iş için ayrı ölçeklerin geliştirilmesi zorunluluğu bu yöntemin zaman alıcı ve maliyetli olmasına neden olmaktadır (Palmer, 1993).

II.1.6.2.1 Kritik Olay Yöntemi (Critical Incident Method): Bu yöntemde astını gözlemleyen üst onun başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen davranışlarını kaydeder. Kaydedilen davranışlar, çalışanın iş ile ilgili davranışları olmalıdır. Kaydedilen bu olaylar, performans değerlendirilmesinde ve çalışana geri bildirim sağlanmasında temel oluşturmalıdır (Barutçugil, 2002).

II.1.6.2.2 İşaretleme Listesi Yöntemi (Checklist Method): Bu yöntemde çalışanın çeşitli nitelik ve davranışlarına ilişkin çok sayıda soru hazırlanır. Değerlendirici bu sorulara “evet” ya da “hayır” diye cevap verir (Flippo, 1984).

II.1.6.2.3 Zorunlu Tercih Yöntemi (Forced Choice Description): Bu yöntemin değişik uygulamalarının içinde en yaygın şeklinde değerlendirmeci, işin gerektirdiği sorumlulukların ve görevlerin çalışan tarafından nasıl yerine getirildiğini tanımlayan ifadeleri sıralamaktadır. Bu ifadelerin her biri bir değer taşımakta ve bu değerler genelde değerlendirici tarafından bilinmemektedir (Barutçugil, 2002). Çalışanların davranışlarıyla ilgili çok sayıda tanımlayıcı ifadeden oluşan bir liste oluşturulur. Bu listelerde, değerlendirici çoğunlukla kümedeki iki ifadeden birini seçmek zorundadır. Bu iki ifade sosyal beğenirlik açısından eşit ancak sadece biri performansla ilişkilidir. Ayrıca puanlama anahtarının her zaman gizli tutulmasına dikkat edilmelidir (Ergin, 2002).

II.1.6.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım: Bu yaklaşım çalışanların yaptıkları işe göre oluşturulan kişisel standartlara göre değerlendirilmesini esas alır.

II.1.6.3.1. Hedeflerle Yönetim: Bu yöntemin uygulanmasında temel ilkeler şu şekilde özetlenebilir (Barutçugil, 2002):

- Çalışan tarafından gerçekleştirilmesi gereken hedefler açıkça oluşturulmalıdır.
- Bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğini belirten planlar yapılmalıdır.
- Gerçekleşen hedefler ölçülmelidir.
- Gerek duyulduğunda iyileştirici eğitimler yapılmalıdır.
- Gelecek için yeni hedefler oluşturulmalıdır.

II.1.6.3.2. Çalışma Standartları Yöntemi: Bu yöntem, bir standardın oluşturulmasını veya ulaşılması düşünülen bir hedefin belirlenmesini ve her çalışanın performansının bu hedefe ulaşma derecesine göre değerlendirilmesini içermektedir (Barutçugil, 2002).

II.1.6.3.3. Doğrudan Endeks Yöntemi: Bu yöntemde performans standartları yönetici tarafından ya da çalışanla birlikte belirlenir. Bu yöntemde standartlar sayısal olarak derecelendirildiği için sayısal değerlerin toplamı, genel performansın sayısal endeksini verecektir (Barutçugil, 2002).

II.1.6.3.4. Metin Değerlemesi Yöntemi: Bu yöntemde çalışanın performans değerlendirmesi yazılı bir öykü biçiminde yapılmaktadır (Barutçugil, 2002).

II.1.7. 360 Derece Performans Değerlendirme: Bu sistem, bir çalışanın davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o çalışanın üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, velilerden, öğrencilerden ve içinde bulunduğu proje takımlarının diğer üyelerinden bilgi toplandığı bir sistemdir. Çalışanın performansı her türlü değerlendirici tarafından incelendiği için daha geçerli ve güvenilir bir şekilde ölçüleceği düşünülmektedir (Woods, 1997:akt.;Soysal, 2006).

Klasik performans değerlendirme yaklaşımında çalışan sadece üstü tarafından değerlendirilirken, 360 derece performans değerlendirme yaklaşımında çalışanın performansı belirlenirken, merkezde kendisi vardır ve 360 derece iş ilişkisi içinde bulunduğu herkes çalışanı değerlendirir. Bu yaklaşımda, çalışanın sahip olması beklenen yeterlikler, iş arkadaşları, üstleri ve hizmetinden yararlananlar gibi birçok grup tarafından değerlendirilmektedir. Okul yöneticisinin performansının bu yöntemle değerlendirildiğini düşünürsek öğretmenler, öğrenciler, veliler, okulda çalışan personel, milli eğitim müdürü, yöneticinin kendisinin görüşleri alınmış olacaktır. Böylece çalışan kişinin, iş yaşamında etkileşim içinde bulunduğu kişilerden geri bildirim alması sağlanmış olur. 360 derecenin anlamı değerlendirilenin iş ilişkisinde bulunduğu herkesin değerlendirmeye katılması anlamına gelmektedir. 360 derece performans değerlendirme yaklaşımı çok yönlü sorgulamayı ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışan ile farklı ilişkilere sahip değişik kaynaklardan toplamayı amaçlamaktadır. Bu yöntem ile elde edilen bilgi, çalışanın çalışma ilişkisinde olduğu tüm bireylerden elde edildiği için çalışanların yalnızca üstleri tarafından değerlendirildiği geleneksel değerlendirme yöntemlerine göre daha objektif, daha güvenilir ve daha iyi bir yöntem olarak görülmektedir (Bernardin ve Russell 1998: Akt.; Turgut, 2001).

Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımlarında sadece üstlerin astları değerlendirebileceği savunulur. Ancak üstler her zaman astlar hakkında yeterli bilgiye sahip olmayabilirler veya önyargılı davranabilirler. İşte bu sorunlarla başa çıkabilmek için bazı firmalar, bireyin performans değerlendirmesinde ortak olarak kabul edilen birçok

kişinin katkılarından yararlanmayı tercih etmeye başlamamışlardır. Bu ortaklar; ilgili yöneticiler, astlar, iç ve dış müşteriler vb. olabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000).

II.1.8. Eğitim kurumlarında 360 Derece Performans Değerlendirmenin Faydaları

360 derece performans değerlendirmenin yararları şöyle sayılabilir (Arslan, 2004; Barutçugil 2002; Aytaç, 2003).

- Değerlendirme sürecinde birden fazla değerlendirici grubun olması(öğrenciler, zümreler, veliler, müdür vb.), değerlendirmenin daha objektif olmasını sağlar.
- Çok sayıda değerlendiriciye imkân verdiği için, bir kişinin önyargılı değerlendirmesi, duygusallığı önlenir
- Yöneticinin, çalışanı hakkında tek başına elde edemeyeceği bilgiyi farklı kişilerden elde edebilmesine olanak tanır.
- Çalışan, başkalarının fikirlerine göre kendi güçlü ve zayıf yönlerini görebilir. Özellikle öğretmen için öğrencilerin fikirleri, yönetici için de öğretmenlerin fikirleri yol gösterici olacaktır.
- Çalışanın değerlendirme sürecine katılması (öz değerlendirme) değerlendirme sonucunu benimsemesini sağlar.
- Yöneticilerin yeterliklerinin müdür yardımcısı ve öğretmenler tarafından değerlendirilmesine olanak vermesi, yöneticinin mutlak gücün kendisinde görme anlayışına kapılmasına engel olur.
- Çalışanlar yaptıkları işin başkalarının bakışıyla nasıl görüldüğünü öğrenirler.
- Özellikle astların, üstler tarafından değerlendirildiği performans değerlendirme sistemlerinin yaygın olarak uygulamada olduğu göz önünde tutulduğunda, 360 derece performans değerlendirme, astların üstlere geri bildirim vermesine olanak sağlamak ve çalışanlar ile yöneticiler arasında açık iletişimin temelini oluşturmaktadır.
- Değerlendirme sonuçları çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin ve eğitim gereksinimlerinin belirlenmesini sağlar ve gerekli iyileştirmelerin yapılması için geri bildirim verir.
- Örgütte sürekli gelişim odaklı bir kültürün oluşmasına yardımcı olur.

Özet olarak şöyle diyebiliriz; süreç açık bir şekilde işletilmelidir. Çalışanlar değerlendirme ölçütlerini önceden bilmelidir. Objektif ve açık iletişim kurulmalıdır.

Çalışanlar yöntemin, cezalandırma amacıyla değil, eksik yönlerin belirlenerek, hem örgütü hem de çalışanları geliştirme amacıyla uygulandığı konusunda ikna edilmelidir.

II.1.9. Eğitim Kurumlarında Performans Değerlendirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar

Performans değerlendirme sisteminin uygulanması aşamasında, örgüt içinde sorunlarla ve dirençle karşılaşılabilir. Bu süreçte yaşanan sorunların bir kısmının, değerlendirme sistemine karşı önyargılardan oluştuğu bir kısmının ise, değerlendirmelerde yapılan hatalardan kaynaklandığı görülmektedir. Performans değerlendirme sistemlerinde en önemli sorun, olumlu ya da olumsuz ön yargıların sistemi etkilemesidir. Yöneticilerin, performans değerlendirmedeki rollerini benimsememesi ve sadece formalite gereği yerine getirilmesi gereken bir iş olarak görmesi en yaygın karşılaşılan ön yargılardan biridir. Buna ek olarak, yöneticiler sık sık, değerlendirme sürecinin zaman alıcı olduğundan ve kendi yoğun işleri arasında buna zaman ayırmak istemediklerinden şikâyet ederler. (Earged, 2006).

Performans değerlendirmede kullanılan yöntem ve varılan sonuçlar her zaman eleştirilere açıktır. Bugüne dek, iş gören verimini, alışkanlık ve özellikle davranışlarını gerçekten ölçen objektif bir değerlendirme yöntemi henüz bulunmuş değildir. Her yöntemin kendine özgü eksiklikleri ve uygulama güçlükleri vardır (Sabuncuoğlu, 2000). Okullarda değerlendirmede şu sorunlarla karşılaşmaktadır:

- Okullarda denetim yapan müfettişlerin sınırlı bir zamanda, çok sayıda çalışanı yeterince ayrıntılarıyla değerlendirmesi gerçekten zordur. Aynı şekilde bir müdürün de 20-30 tane hatta daha fazla öğretmeni ayrıntılarıyla gözleyip değerlendirmesi güç bir durumdur.

- Konulan standartların ve kullanılan değerlendirme birimlerinin oldukça geniş bir ölçüde ve bazen de pek adil sayılamayacak surette değişme eğilimi gösterdikleri bilinmektedir. Kimi değerlendiriciler, sert, kimi de daha hoşgörülü bir tutum izlemektedirler. Bunun sonucu olarak aynı niteliklere sahip kişiler farklı notlar alabilmektedirler (Sabuncuoğlu, 2000).

- Değerlendiricilerin kişisel önyargıları, değerlendirenin görüşlerine karşı tutumları da değerlendirme sonuçlarının objektif olmamasına sebep olmaktadır. Ayrıca kişisel

yakınlık, birinin diğetine tercih edilmesi gibi durumlarda aynı olumsuz sonucu doğurabilmektedir.

- Çalışanın değlendirilmesi, yönetici ile astı arasında bulunması gereken olumlu ve yapıcı nitelikteki gözetim ve yardı m ilişkilerini etkilemektedir. Değerleme yöneticiye adeta bir yargıç rolü vermekte ve bu rol yönetici-çalışan yakınlaşmasını engellemektedir. Özellikle yönetime katılmayı amaçlayan kurumlarda sözü edilen durum gerçekten yıkıcı etkiler doğurabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000).

- Performans değlendirme sisteminin önemsenmemesi değlendirilenlerde sistemin boşu boşuna yapılan bir formalite olduğu izlenimini uyandıracaktır. Bu düşünce daha çok çalışanların, uygulanan sistemin sonuçlarının kullanılmadığını düşünmelerinden veya kendilerine ne şekilde yansıyacağını bilmemelerinden kaynaklanmaktadır. Performans değlendirme sonuçları, eğitim, yükselme, ödüllendirme, kariyer, ücret yönetimi gibi alanlarda kullanılmalıdır. Değlendirme sisteminin kullanılıyor olduğu konusunda değlendirilenler ikna edilmiş olmalıdır.

Performans değlendirme, okul örgütleri düşünüldüğünde öğretmenlerin mesleki aktivitelerinde başarılarını değlendirmeyi gerektirir. Sosyal alanın önemli sınırlılıklarından birisi, eylemlerin objektif olarak değlendirilememesidir. Bu nedenle yanılığ payı oldukça yüksektir. Yanılığ payını asgari düzeye indirmenin yolu, çoklu değışkenlere göre değlendirme yapmak ve değlendiricileri iyi yetiştirmek, değlendirme araçlarının geçerlik ve güvenilirliğini artırmaktır. Bu sorunların performans değlendirme sistemi kurulmadan önce bilinmesi, olası etkilerini azaltma ve alınan geri bildirimlerle süreç esnasında düzeltme ve geliştirmeye gidilmesini sağlayabilir (Cemaloğlu, 2002).

Performans değlendirme sorunları şu şekilde sıralanmıştır:

II.1.9.1 Objektif Olamama: Performans değlendirmede en sık karşılaşılan sorunların başında gelmektedir. Söz konusu olan insandır; yani değlendiren de değlendirilen de insan olduğu için insanın tabiatından gelen sübjektifliklerin olması doğaldır (Fındıkçı, 2001). Bu durum değlendirmenin sağlıklı olmasını ve istenilen çıktıları almayı engellemektedir. Bu sorunun çözümlenmesi değlendirme sürecinin ön yargılardan arındırılması ve ölçülebilir kriterlerin belirlenmesine dikkat edilmesine bağlıdır. Ayrıca

yöneticilerin değerlendirilecek kişilere bu konuda eğitim vermesi de bu tür hataları azaltacaktır (Erdoğan,1991).

II.1.9.2. Tek Yönlü Çözüm: Burada eğitim çalışanını yalnızca bir kişinin (okul yöneticisi, müfettiş) değerlendirmesi söz konusu olduğu için değerlendirenin görüşü, önyargıları değerlendirmeyi subjektif kılacaktır. Bunu ortadan kaldırabilmek için 360 derece değerlendirme yaklaşımı benimsenebilir (Earged, 2006).

II.1.9.3. Taraflı Ölçüm: Değerlendirmenin taraflı yapılmasıdır. Bazı kişiler değerlendirilenleri geçmişteki iliksilerine, yas, cinsiyet, din ve ırkına göre değerlendirirler. Bunlar kişisel önyargılardır. Bu durumda kişilerin bireysel performansına ağırlık verilmelidir (Palmer, 1993). Değerlendirmeyi yapan kişinin değerlendirileni sevip sevmemesine bağlı olarak kişi hakkında ya olumlu puanlar vermekte ya da tam tersi olumsuz düşünerek oldukça düşük puanlar vermektedirler. Bunun nedeni kişisel olabileceği gibi kullanılan yöntemin anlaşılır olamaması da olabilir. Bu hatayı azaltmak için klasik ölçeklerin yerine daha farklı ölçme araçlarının kullanılması önerilmektedir (Ergin, 2002).

II.1.9.4. Standart Ölçüm (Ortalama Değerlendirme): Değerlendirme yapan kişinin bireysel farklılıklara dikkat etmeden bütün çalışanları ortaya yakın biçimde değerlendirmesidir. Performans değerlendirmeye çok fazla önem vermeyen yöneticilerden kaynaklanmaktadır (Fındıkçı, 2001). Genellikle, kendisine bağlı çalışan sayısı yüksek olan ve çalışanlarının performansını yeterince gözlemleme fırsatı bulamayan yöneticiler, bu şekilde değerlendirmeler yaparlar (Bayar, 2003). Bu hata ile ilgili yapılması gereken, değerlendirme basamaklarının tanımlarının daha açık hale getirilmesi ve değerlendiricilerin bu konuda eğitilmesidir (Ergin, 2002).

II.1.9.5. Teknik Hatalar: Performans değerlendirmede kullanılan araçtan dolayı bazı sorunlar yaşanabilir. Ölçütlerin anlaşılır olmaması, kullanılan dilin anlaşılır olmaması, anketlerin geçerlik ve güvenilirlik analizlerinin yapılmamış olması hatalara neden olabilir. Eğitim sisteminde yapılan soyut işlerin somuta indirgenerek ölçülmesi oldukça zordur. Bu

nedenle değerlendirmede kullanılacak araçların geçerlik ve güvenirlik çalışmalarının yapılması gerekir (Earged, 2006).

II.1.9.6. Hâle Etkisi: Hale etkisi değerlendiricinin astının performansındaki, birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir (Kaynak, 2000).

Değerlendirici performansını değerlendirdiği kişinin, bir alandaki mükemmelliğine bakarak, diğer alanlarda da olduğundan daha yüksek değerlendirmesidir. Veya tersi durumda, çalışanın belirli bir özelliği ve/veya belirli bir konudaki başarısızlığı nedeniyle olduğundan daha düşük değerlendirilmesidir (Palmer, 1993).

Bu hatanın önlenmesi için kişinin bir bütün olarak ele alınması ve tüm yönleri ile değerlendirilmesi, değerlendirme yaparken somut örneklerin dikkate alınması gereklidir (Fındıkçı, 2001).

II.1.9.7 Son Olayların Etkisi: Bu hata, performans değerlendirmesinde çalışanın yalnızca değerlendirme aşamasındaki performansı dikkate alındığında ortaya çıkar. Değerlendirme belli bir dönemde yapılıyorsa çalışan o dönemde performansını artırabilir. Sonra tekrar eski haline dönebilir. Ters bir durumda da çalışan değerlendirilme zamanında geçici performans düşüklüğü yaşıyor olabilir. Bu durumun önüne geçmek için değerlendirici notlar tutabilir, gözlemlerini yazılı hale getirebilir. Değerlendirme dönemlerini sıklaştırılabilir.

II.1.10 Eğitim Kurumlarında Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılabileceği Alanlar

Bir örgütte çalışanların performansı şu nedenlerle değerlendirilir (Aktan, 1999):

- Örgütte çalışan ile çalışmayanı birbirinden ayırmak ve daha fazla çalışanları ödüllendirmek için,
- Çalışma gayreti içerisinde olanları motive etmek için,
- Örgütte çalışanların kariyer gelişimi ve eğitimi için,
- Gizli kalmış bazı yetenekleri tespit etmek için,

- “Geri bildirim” ile kişinin kendi kendinin performansını değerlendirebilmesi için,
- İş zenginleştirme veya bir işten diğer bir işe kaydırma (iş rotasyonu) işleminin yapılması için,

Bu nedenlere baktığımızda okullarda performans geliştirme şu alanlarda kullanılabilir (Earged, 2006).

II.1.10.1 Ücret Yönetimi:

Çalışanların en çok önemsedikleri konu geçinmelerinin kaynağı olan ücrettir. Çalışanlar performanslarıyla eş değer bir maddî kazanç beklerler, başarılarının karşılığını görmek isterler. İyi niyetle tüm gayretiyle çalışan bir kişinin gayretsiz bir kişi ile aynı ücreti alması performansını olumsuz yönde etkileyecektir. Adalet anlayışına göre, kişiler kendi katkılarını (nitelik, çaba, deneyim, eğitim) ve sağladıkları sonuçları diğer kişilerin katkı ve çıktıları ile karşılaştıracaklardır. Motivasyonun en büyük aracı adil ücret ödemektir. Adil ücret; örgütün kendi kapasitesi çerçevesinde, hakkıyla ve kişiler arasındaki performansı ayırt ederek ücret ödemesidir. Herkese eşit ücret adil ücret değildir. Herkese eşit ücret, çalışmamayı motive ettiği kadar gerçekten başarılı olanın da motivasyonunu bozmaktadır (Ülsever, 2003). Gerçekten de kişilerin maddî kazançlarının oranı, onların performansları ile bir biçimde ilişkilendirilmelidir. Dolayısıyla kurumların çoğunda performans değerlendirme sonuçları doğrudan ya da dolaylı olarak ücret artışında kullanılır. Buradaki önemli ilke, düşük performans gösterenlere düşük ücret verilmesi anlamına gelmemsidir. Bu şekilde bir yaklaşım, çalışanların motivasyonunu azaltır. Öncelikli amaç yüksek performans ve yüksek başarıyı ödüllendirmektir. Bunun için performansı beklenen düzeyde olmayanların maaşına ortalama bir artış, performansı yüksek olanların ise daha yüksek bir maaş almaları tercih edilmelidir (Fındıkçı , 2000).

MEB’e bağlı okullara baktığımızda performans değerlendirmesine göre yöneticilere veya öğretmenlere ücret verilmemektedir. Eşit işe eşit ücret uygulanmaktadır. Son yıllarda uygulamaya konulan “uzman öğretmenlik” ve “başöğretmenlik” ise ücretlendirmeye ilişkin olsa da performans değerlendirmesine göre bir ücret artışı sağladığı söylenemez.

II.1.10.2 Teknik Becerilerin Geliştirilmesi:

Her geçen gün ilerleyen teknoloji, bireylere kendilerini sürekli geliştirmeleri zorunluluğunu getirmektedir. Eğitim çalışanları, uygulamalarında teknolojik olanaklardan yararlanmadıkları sürece istenilen verimliliği yakalayamazlar. Çağdaş eğitimci, kendini yenilediği, görsel-işitsel olanaklardan yararlanmasını bildiği, uygulamalı bir öğretim yaptığı ölçüde verimli olacaktır (Earged, 2006). Okullara baktığımızda, son yıllarda bilgisayar sertifikası bütün öğretmenlere verilmeye çalışılmaktadır. Bunun için kurslar düzenlenmekte formatör öğretmen görevlendirilmekte ve öğretmenler eğitim teknolojilerini kullanma konusunda teşvik edilmektedir.

II.1.10.3 Eğitim Gereksiniminin Belirlenmesi

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

II.1.10.4 Kişisel Gelişim

Performans değerlendirme çalışanlara psikolojik tatmin sağlayacaktır. Şöyle ki sosyal bir varlık olan insan beğenilme, takdir edilme, -tenkit amacıyla dahi olsa fark edilme, onaylanma başarı veya başarısızlıklarını bilme gibi ihtiyaçlara sahiptir. Çalışanlar aldıkları geri bildirimle kendilerini geliştirme, stresle başa çıkma, isteksizlik gibi konularda kişisel gelişimleri için çaba göstereceklerdir.

II.1.10.5 Kariyer Yönetimi

Kariyer planlaması ve geliştirme ya bir birey ya da örgütsel açısından bakılabilir. Her iki durumda da performans değerlendirme sonucunda elde edilen veriler, öğretmenlerin ve yöneticilerin güçlü ve zayıf yönlerini ve kişinin gelişme potansiyelini belirlemede esas oluşturur. Yöneticiler, bu tür bilgileri astlara yol göstermede ve onlara kendi kariyer planlarını geliştirip uygulamalarında yardımcı olmada kullanabilirler (Bingöl, 2003).

II.1.10.6 Örgütün Etkililiğini Artırma

Etkililik, örgütlerin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi ve varlığını sürdürebilmesi için gerekli bir unsurdur.

Okulun örgüt bazında verimliliği ve topluma yararlılığının sorgulanması ve bu konudaki performansının değerlendirilmesi, okulun örgütsel etkililiğinin artırılması bakımından önemlidir. Okulun performans değerlendirme sonuçları, okulun örgütsel anlamda kuvvetli ve zayıf alanlarını ortaya koyacağından, kuvvetli yönler desteklenerek, zayıf yönler ise iyileştirilerek örgütsel etkililiği geliştirme çalışmaları yapılmalıdır (Earged, 2006).

II.1.10.7 Stratejik Planlama

Stratejik planlamada belirlenen hedeflere ulaşma düzeyi performans değerlendirme sonucunda belirlenecek okulun ve çalışanların kuvvetli ve iyileştirmeye açık yanları ortaya konacaktır. Elde edilen bu bulgulara göre çalışmalar yapılacak ve gelişim planı hazırlanacaktır. Duruma göre okulun amaçları tekrar gözden geçirilecektir. İzlenen bu yöntem okula sürekli bir hareket kabiliyeti kazandırarak sürekli gelişimini sağlayacaktır (Earged, 2006).

II.1.10.8 Rotasyon, İş Geliştirme, İş Zenginleştirme ve Sözleşme Yenileme veya İşe Son Verme

Performans değerlendirmeleri ile elde edilen verilere göre şirketlerde çalışanın, yöneticinin bulunduğu pozisyonlar değiştirilebilmektedir. Hatta çalışanlar işten çıkarılabilmektedir. Eğitimde çıkan ürünün insan olması ve birçok değişkene bağlı olarak veriminin değişebildiği düşünüldüğünde, eğitim çalışanlarının performansını ortaya çıkan ürün ile değerlendirmek çok sağlıklı sonuçlar vermeyecektir. Bu gibi nedenlerden dolayı okullara baktığımızda bunun uygulanabilirliği yoktur.

II.1.11. Türk Eğitim Sisteminde Performans Geliştirme Süreci

Performans değerlendirme kavramını statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de, dinamik bir süreç olarak ele alarak, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem, günümüzde Performans Yönetimi Sistemi olarak adlandırılmaktadır (Uyargil, 1994). Milli Eğitim Bakanlığı da okullarda yöneticilerin teftişi konularında bu anlayışa uygun yeni uygulamaların denemelerini yapmaktadır. Okullarda iyi işleyen bir performans yönetim sisteminin uygulanmayışı birçok soruna yol açmaktadır.

Türkiye’deki uygulamalar da ilk kez kamu kesiminde başlamış olup elli yılı aşkın geçmişi bulunmaktadır. Ancak konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması çağdaş yönetim tekniklerinin tanınması ile beraber olmuş, bu ilgi özellikle son 10 yılda giderek gelişmiştir (Kaynak, 1998). Çağdaş yönetim anlayışına uygun olarak okullarda da performansın ölçülmesi ve denetimi, performansın geliştirilmesi yolunda çalışmalar yapılmaktadır (Taşdemir, 2002).

Orta öğretim okullarında çalışan öğretmenlerin performansları genelde “657 sayılı Devlet Memurları Kanunu” ile özelde ise “1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu” ve “Teftiş Kurulu Yönetmeliği”ne göre yapılmaktadır.

Milli Eğitim Bakanlığının performans değerlendirme öncesi mevcut personeli geliştirmede kullandığı değerlendirmeler, genelde yöneticiler ve müfettişler tarafından yapılmaktaydı. Kullanılan klasik yöntemler çalışanla çalışmayanı ayırt etmede yetersiz

kalmakta ve değerlendirme sonuçlarının çalışanlarla ilgili kararlarda yeterince kullanılmamaktaydı (Buluç, 2003).

Okul örgütlerinin performans yönetim süreci düşünüldüğünde gerek okulun gerekse çalışanlarının değerlendirilmesi sürecinin her aşaması aynı zamanda etik değerlendirmeleri de içermektedir. Okulun ve öğretmenlerin değerlendirilmesinin amacı, okulun ve çalışanlarının geliştirilerek öğrencilerin daha iyi öğrenmelerini sağlayacak bir eğitim ve öğretim sürecinin gerçekleştirilmesidir. Eğitim öğretim sürecinde değerlendiren ve değerlendirilen iş görenlerin temel hak ve sorumlulukları öğretmenin performansının değerlendirmesinin etik değerlerini oluşturur (Aydın, 2003).

Denetçi raporu ile değerlendirme; denetçilerin kullandıkları değerlendirme formlarında öğretmenler, bazı değişkenler açısından verilen puanlar belli ağırlıklarla çarpılarak değerlendirilmektedir. Bu formlar ile belli ve kısa bir süreçteki duruma bakarak daha sonraki süreçlerdeki durum kestirilmeye çalışılmaktadır. Denetçi raporu ile değerlendirme öznel yargılara tümüyle açıktır (Başaran, 1995).

Son yıllarda eğitim denetiminde insan kaynaklarının geliştirilmesinin kabul edilmesiyle eğitim örgütlerinin denetim anlayışlarında değişikliğe neden olmuştur. Bakanlığın mevcut personeli geliştirmede kullandığı performans değerlendirme sistemi incelendiğinde, bu sürecin genelde yöneticiler ve müfettişler tarafından yapıldığı, değerlendirme sürecinde klasik yöntemlerin kullanıldığı görülmektedir. Bu yöntemlerin ise çalışanla çalışmayanı ayırt etmede yetersiz kaldığı, değerlendirme sonuçlarının personel ile ilgili kararlarda yeterince kullanılmadığı ve performans değerlendirme işleminin uzman kişilerce ve objektif ölçütlere göre yapılmadığı düşünülmektedir (Buluç, 2003).

MEB tarafından hazırlanmış olan “Performans Denetim ve Değerlendirme Sistemi” (Ankara- 2004) çalışmasına göre kurum teftişi 11 temel alana göre yapılmaktadır. Bunlar: Bina ve Donanım Yeterliliği, Yönetim Planlamaları ve Uygulamaları, Eğitim Öğretim Planlamaları ve Uygulamaları, Kaynak Kullanımı, Karar Verme, Sorun Çözme, iletişim-Koordinasyon, Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetleri, Eğitici Etkinlikler, Öğretmen Yeterlilikleri, Yönetici Yeterlilikleri, Pansiyon Hizmetleri. Bakanlıkça yeni hazırlanan bu çalışmadaki kriterlerle daha önce esas alınan kriterler karşılaştırıldığında (fizikî durum,

eğitim-öğretim durumu, büro işleri, öğrenci işleri, personel işleri, hesap, ayniyat ve döner sermaye işleri, demirbaş) yeni eklenmiş olan standartlar, personelin performans değerlendirmesi yönünden, mevcut uygulamaya göre daha bilimsel bir bakış açısıyla ele alındığı, çalışanların değerlendirilmesi yönünde 360 derece değerlendirme sisteminin uygulanmaya çalışıldığı söylenebilir (Uçar ve Öztürk, 2000). “Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi”nde Rehberlik ve Teftişin Amaç ve İlkeleri şöyle sıralanmıştır (Tebliğler dergisi ŞUBAT 2001/2521).

Amaçlar

Madde 5- Kurumların rehberlik ve teftişı aşığıdaki amaçları gerçekleştirmek için yapılır.

Genel Amaçlar

1) Türk Millî Eğitiminin genel amaç ve temel ilkelerine uygun olarak, kurum amaçlarının gerçekleştirilmesinde yönetici, öğretmen ve diğer personelin çalışmalarını yönlendirmek,

2) Kurumların program ve düzenleyici kurallara uygun çalışıp çalışmadıklarını denetlemek, değerlendirmek, düzeltici ve geliştirici önlemler almak.

3) Kurum personelinin görevi başında yetişmelerini sağlamak, çalışmalarını objektif olarak ölçmek ve değerlendirmek.

4) Kurum personeli arasında birlik ve dayanışmaya, hizmetin yürütülmesinde, planlama, eş güdüm ve uygulamaya katkıda bulunmak.

5) Eğitim öğretimle ilgili sorunları belirlemek ve çözümüne yardımcı olmak.

6) İnsan gücü, tesis, araç-gereç ve zamanın ekonomik ve verimli kullanılmasını sağlamak,

7) Kurumun çevreyle bütünleşmesine, yönetici, öğretmen ve veliler arasında uyumlu ilişkiler kurulmasına katkıda bulunmak.

8) Gdlemeyi ve morali artırmak; iş doyumu sağlamak, üretim ve verimliliği en üst düzeye çıkarmak.

Görüldüğü gibi ödüllendirme, gdlemeyi artırma, geliştirici önlemler alma gibi yeni anlayışlara yer verilmektedir. Personeline rehberlik ve danışmanlık eden, mesleki yönden geliştiren anlayış benimsenmiştir. Ancak bu araştırmanın yapıldığı 2008 yılında kullanılan yönetici değerlendirme formu (tablo1.) aşağıdaki gibidir ve çok yönlü değil müfettişler tarafından yapılmaktadır.

Tablo 1. Resmî ve zel Okul ncesi Eğitimi, İlkretim Ve zel Eğitim Okulları Yönetici Teftiş Formu

1-İlişliğesi: 2-Okulu: 3. Adı ve Soyadı: 4. Mebdis No: 5. Yöneticiliğe Başladığı Tarih: 6-Mesleki Kdemi ve Kadrosu : 7. Branşı /Ek Branşı : 8. Görevi : 9. Teftiş Tarihi:	
GÖZLENEN DAVRANIşLAR	
A- KURUMUN FİZİKİ DURUMU - Okul bahçesi, bina ve bölümleri, oyun-spor alanları ve tesislerini düzenleme, bakım onarım ve kullanımını sağlama, - Bina ve tesisleri yerleşim plnına uygun adlandırma ve kullanımını sağlama, - Yangından korunma ve sivil savunma önlemlerini alma, elektrik tesisat ve panosunun bakımını yapma, kullanım şeması ve açıklamaları ilgili bölümlere asma, - Türk Bayrağı mevzuatını uygulama. Atatürk ve şeref köşesini hazırlama, koridorları mevzuata ve hizmetin niteliğine uygun düzenleme, - Dershane ve diğer bölümlerde mevzuatına uygun donanım ve düzenlemeleri yapma, - Ders, spor ve sosyal etkinliklerde kullanılacak araç gereçleri ve demirbaş eşyaları edinme, koruma ve kullanımını sağlama. - Sınıf ve okul kitaplıkları/kütüphane, ğretmen çalışma odası, ana sınıfı, rehberlik servisi, lboratuvar. Atölye, teknoloji derslikleri gibi bölümleri oluşturma.	
B- EğİTİM ğRETİM VE DEğERLENDİRME - İş takvimi, yıllık çalışma programı ve okuttuğu dersin plnlarını hazırlama ve uygulama. - Haftalık ders dağıtım çizelgesini, okulun ve çevrenin koşullarına uygun, öğrencilerin gelişim düzeyleri ve verimlilik esaslarını gözeterek hazırlama, öğrencilere, okuttuğu dersin öngördüğü hedef ve hedef davranışları kazandırma, ğrenci başarısını lme ve değerlendirme, - Eğitim ve öğretimle ilgili sorunları belirleme. Öğretmenler kurulunda görüşme ve alınan kararları uygulama. Öğretmenlerin; plnlama, uygulama ve ğrenci başarısını lme-değerlendirme etkinliklerinde birliği sağlama. - Törenler, belirli günler ve haftalar, eğitici kol çalışmaları, sosyal, kültürel, sportif etkinlikler ile ders dışı etkinliklerini plnlama ve yürütme, - Rehberlik hizmetlerinin amaca uygun yürütülmesini sağlama. Öğrenci başarısızlığının nedenlerini araştırma, çözüm yolları önerme, gerekli önlemleri alma, özel eğitim ve kaynaştırma eğitimine - İhtiyaç duyan öğrencilerle ilgili iş ve etkinlikleri yürütme. - Okul ncesi eğitimini özendirme ve gelişmesini sağlama. - Yönetici ve öğretmenlerin yararlanacağı mevzuat, ders programları, kaynak kitapları, görsel, işitsel ve hareketli sunu araçlarını edinme ve kullanılmasını sağlama. - Derslerin/tlerin zamanında ve verimli olarak yapılmasını sağlama.	
C. BURO İşLERİ - Kurumlarda tutulması gereken defter ve dosyalar ile desimal dosya sistemini ve kayıtları uslne uygun düzenleme, işletme ve arşivleme. Öğrenci kayıt, nakil, sağlık, izin, rapor, belge, devam-devamsızlık, not çizelgeleri, karne, sınıf geçme, diploma vb. işleri yürütme, - Personelin göreve başlama-aynılma, görevlendirme, sağlık, izin, rapor, özlük hakları, devam-devamsızlık, sicil, disiplin vb. işlemlerini yürütme, - Yeterli ve dengeli beslenme ilkelerine uygun aylık-haftalık yemek listelerini hazırlama ve uygulama, ğrenci ve öğretmenlerin nöbet çizelgelerini ve görev talimatını hazırlama ve uygulama, - Demirbaş alımı, kayıt, sayım, düşüm, devir-teslim işlerini mevzuatına uygun yürütme. - Aylık, cret, özel gider indirimi, anasınıfı cretleri, MEV payları, kantin ve okul kooperatifi ile ilgili iş ve işlemleri mevzuatına uygun yürütme, - Ble, denek, ihale, döner sermaye ve ambara ait iş ve işlemleri mevzuatına uygun yürütme,	
D. YÖNETİM VE ÇEVRE İLİşKİLERİ - Eğitim ğretim ve yönetim görevlerini yasa, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, emir ve çalışma pln ve programlarına uygun olarak yürütme, - Eğitim ğretim ve yönetim verimliliğini/kalitesini artırmak üzere araştırmalar yapma, okul geliştirme programı, pln, projeler hazırlama ve uygulama. - Kurumda demokratik kuralların uygulandığı, iş birliği, iş bölümü ve koordinasyonun sağlandığı, sevgi ve saygıya dayalı uyumlu bir çalışma ortamı oluşturma. - Personelin derslerini ve diğer etkinliklerini denetleme. rehberlik yapma ve motivasyonu sağlama, öğretmenlerin, aday öğretmenlerin ve hizmet içi eğitim ihtiyaı bildirilen personelin iş başında yetiştirilmesini sağlama, - Rehberlik ve teftiş çalışmaları sonunda bildirilen nerileri ve kurumun ihtiyaçlarını ilgili kurullarda değerlendirme ve yerine getirme. - Servis araçları ve taşımalı eğitim kapsamındaki öğrencilerin taşınma, güvenlik ve beslenmesi ile ilgili önlemleri alma ve uygulama, - Kurum kültürünü geliştirme becerilerini. kurum misyonunu yerine getirme vizyonunu oluşturma.	
E. KENDİNİ YETİşTİRME - Eğitim ve ğretim etkinliklerini planlarken okulun, öğrencinin, personelin ve çevrenin ihtiyaçlarını gözönünde bulundurma. Okulu çevresini. kültür ve eğitim merkezi yapma, vellelerle iş birliği sağlama, evre olanaklarından yararlanma. okulu için vizyon ve misyon geliştirme. - Koruma demneği, okul aile birliği ve okul kooperatifi kurma. iş birliği içinde verimli çalışmalarını sağlama. Üniversiteler, yerel yönetimler, özel-kamu kurum ve kuruluşları, sivil toplum örgütleri ile ilişki kurma, - Veli toplantılarının ve ana-baba eğitiminin yapılmasına imkan sağlama. Çevreyi tanıma ve koruma, bulaşıcı hastalıklara karşı önlemler alma. - Kendini yetiştirme, ağdaş ğretim stratejileri ve yönetim yaklaşımlarını izleme, teknolojik gelişmelerden yararlanma ve yararlandırma. - Mesleğinin ve görevinin gerektirdiği kurallara uyma ve örnek olma.	
F. HİZMET İÇİ EğİTİM GEREKSİNİMİ	G. DEğERLENDİRME

	BÖLÜM	A	B	C	D	E	TOPLAM
Puan Değeri		15	40	15	15	15	100
Başarı Puanı							

İlköğretim Müfettişi

İlköğretim Müfettişi

UYGUNDUR
.../.../200
Grup Başkanı
Resmî Mühür ve İmza

Kaynak: izmirmufettisleri.org/teftis_formlari/yonetteffr.doc

MEB’in okullarda performans yönetim modelini geliştirmek için EARGED’e çalışmalar yaptırdığı görülmektedir. EARGED’e göre bu süreç aşağıda anlatıldığı şekilde gerçekleşmiştir (Earged, 2006).

Okulda Performans Yönetimi Okul gelişim çalışmaları kapsamında geliştirilen Müfredat Laboratuvar Okulları (MLO) Modeli (1999 b) adlı çalışmada okul yöneticilerinin, öğretmenlerin yeterlik alanları belirlenmiş, okullarda teftiş sisteminin rehberlik ve danışmanlık ağırlıklı bir yaklaşımla ele alınması ilke olarak benimsenmiştir. Bu çalışmanın uzantısı olarak, 1996 yılından itibaren MLO’ların teftişinden sorumlu müfettişler ile “MLO’larda Teftiş” adlı bir dizi hizmet içi eğitim etkinlikleri düzenlenmiştir (Earged, 2006).

EARGED tarafından 2000 yılında “Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları (2000)” adlı araştırma yapılmıştır. Bu çalışmada; 2036 sınıf öğretmenin, 1138 branş öğretmenin, 487 ilköğretim okulu yöneticisinin, 344 ilköğretim müfettişinin, 129 ilçe millî eğitim müdürünün, 138 il millî eğitim müdür ve yardımcılarının olmak üzere toplam 4272 kişinin görüşleri alınmıştır. Elde edilen bulgulara göre; öğretmenlerin performans değerlendirme sürecinde okul yöneticisi, müfettiş, zümre öğretmenleri, öğretmenin kendisi, veli ve öğrencinin de yer alması istendiği ortaya çıkmıştır. Yine bu çalışmada, öğretmen performansının değerlendirilmesinde kullanılması gerektiği düşünülerek hazırlanan ölçütler araştırmaya katılan gruplar tarafından “tamamen düzeyinde” kabul görmüştür. Öğretmen performansını etkileyen sorunlar arasında “değerlendirme sonuçlarının öğretmene bildirilmemesinden dolayı kendi performansı hakkında bilgi sahibi olmaması” belirtilmiş, dolayısıyla geliştirilen değerlendirme modelinde, değerlendirme sürecinin açık ve karşılıklı uzlaşmaya dayalı olarak yapılandırılması tasarlanmıştır. Literatür taraması yapılmış, üniversitelerin ilgili bölümlerinden akademisyenlerin görüşü alınarak taslak model geliştirilmiştir. Geliştirilen taslak model ve değerlendirme formları Kasım 2000 tarihinde MLO yöneticilerine, Ekim 2001 tarihinde MLO müfettişlerine hizmet içi eğitim çalışması olarak sunulmuştur. Üç

eğitim sendikasıdan taslak modele ilişkin (Türkiye Eğitim Öğretim ve Bilim Hizmetleri Kolu Kamu Çalışanları Sendikası, Eğitim ve Bilim Emekçileri Sendikası, Tüm Eğitim Müfettişleri Sendikası) yazılı görüşler alınmıştır. Kasım 2001 tarihinde iki insan kaynakları uzmanı ile görüşülmüştür. Geliştirilen taslak model Mayıs 2002-Temmuz 2002 tarihleri arasında Ankara, Eskişehir, Balıkesir, İzmir, Hatay, Malatya illerinde bölge toplantıları yapılarak 23 ilde bulunan İl MLO Teftiş Gruplarında görevli müfettişlere, MLO yöneticilerine, Temmuz 2002 tarihinde Aksaray’da Eğitim Teknolojisi İl Formatörlerine tanıtılmış ve görüşleri alınmıştır. Alınan tüm görüşler modele yansıtılmış ve taslak model kitaplaştırılarak basımı yapılmıştır (Earged, 2006).

Taslak Model hakkında, pilot uygulamada yer alan 23 ildeki 208 MLO’nda görevli öğretmenlere İl Eğitim Teknolojisi Formatörleri tarafından eğitimler verilmiştir. Okulda Performans Yönetimi Taslak Modeli’nin 2002-2003 öğretim yılında 23 ilde 208 MLO’da pilot uygulaması yapılmıştır (Earged, 2006).

Taslak Modelin pilot uygulamasında, gerek saha ziyaretlerinden ve gerekse yazılı raporlardan tespit edilen ortak sorunlar ve bunlara ilişkin pilot uygulamaya katılan grupların çözüm önerileri şunlardır:

- Saha ziyaretlerinde görüşülen gruplar tarafından (müfettiş, okul yöneticisi, öğretmen, öğrenci, veli) belirtildiği ve EARGED’e gönderilen raporlarda da tespit edildiği üzere geliştirilen Modelin felsefesi genelde kabul görmüştür. Karşılaşılan sorunlar daha çok Modelin uygulama boyutu ile ilgilidir.
- Değerlendirme sürecinin tamamen açık ve şeffaf olmasının, değerlendirme yapan grupların tarafsızlığını olumsuz etkilediği belirtilmiş ve bu nedenle sürecin kısmen kapalı hale getirilmesi istenmiştir.
- Kurum performans değerlendirme sürecinde müfettişinin yanı sıra öğrenci, veli, öğretmen ve yöneticinin de yer alması istenmiştir.
- Branşında tek olan öğretmenin eğitim bölgesi zümrelerince değerlendirilmesi sorun yaratmış ve bu nedenle aynı okulda yakın branştaki öğretmenlerin bu değerlendirmeyi yapması önerilmiştir.
- Değerlendirme formlarının anlaşılabilirliğini arttırmak için sadeleştirilmesi ve soru sayısının azaltılması istenmiştir.

- Öğretmen değerlendirmesinde yer alacak veli belirlenirken öğretmeni tanıyan, çocuğunun eğitim öğretim sürecine karşı ilgili velinin görüşüne başvurulması istenmiştir.
- Okul yöneticisinin değerlendirme sürecinde OGYE dışındaki öğrenci ve velilerin de yer alması istenmiştir.
- Öğretmen performans değerlendirme sürecinde yer alan öğrenci ve veliler, ilköğretim okullarının birinci (1-5. sınıflar) ve ikinci kademesi (6-8. sınıf) ile orta öğretim (9-11. sınıf) kurumlarında farklı yaklaşımlar sergilemişlerdir. Bunun nedeni, ilköğretim birinci kademedeki (1-5. sınıf) öğrenci ve veliler öğretmenlerle çok daha yakın ilişkiler kurmakta, ikinci kademe (6-8. sınıf) ve orta öğretimde (9-11. sınıf) ise bu ilişkiler biraz daha zayıflamaktadır. Bu durum öğrenci ve velilerin değerlendirmelerine de yansımaktadır. Bu nedenle sınıf ve branş öğretmenlerinin değerlendirme sürecinde yer alacak olan öğrenci ve velilerin ağırlık oranının farklı olması istenmiştir.
- Öğretmen ve yöneticinin değerlendirme sürecinde yer alacak olan grupların (zümre öğretmenleri, OGYE) uzlaşım toplantısı yaparak değerlendirmelerini tek bir forma dönüştürmeleri bazı okullarda sorunlar yaşanmasına neden olmuştur. Bu nedenle değerlendirmelerin uzlaşım toplantısı ya da formların aritmetik ortalaması alınarak yapılması istenmiştir.
- Performans değerlendirme formlarında kullanılan beşli dereceleme ölçeği fazla bulunmuş ve bunun azaltılması istenmiştir.
- Öğretmen değerlendirme sürecinde yer alan öğrenci ve veliler, bu süreçte yer almaktan oldukça memnun olduklarını belirtmişlerdir.
- Performans değerlendirmenin her öğretim yılında iki kez yapılmasının zaman ve maddî bakımdan çok ekonomik olmadığı belirtilmiş ve yılda bir değerlendirme yapılması istenmiştir.
- Performans değerlendirme sürecinde yer alan grupların (öğrenci, veli, öğretmen) objektifliğini sağlamak için, bu grupların Model hakkında (amacı, yöntemi) detaylı bilgilendirilmeleri istenmiştir.
- Değerlendirme formlarının çoğaltılması ve uygulanmasının ekonomik olmaması nedeniyle, formların optik formlara dönüştürülmesi ya da değerlendirmenin bilgisayar ortamında yapılması istenmiştir.
- Performans değerlendirme uygulamasının okulda kurulacak bir komisyonca yürütülmesinin daha uygun olacağı belirtilmiştir.

- Formlarda yer alan bazı maddelerin çıkarılması ve bazı maddelerin eklenmesi istenmiştir.
- Öğretmen değerlendirmesinde müfettiş oranının azaltılması hatta müfettişin bu süreçten çıkarılması, öğretmeni okul yöneticisinin daha iyi tanıyacağı düşünüldüğünden yönetici oranının artırılması istenmiştir.

Taslak Modelin pilot uygulaması sırasında iki insan kaynakları uzmanı ile görüşülmüştür. Alandan elde edilen geri bildirimler, verilerin analizinden elde edilen sonuçlar, uzman görüşleri, planlı okul gelişim çalışmaları, EARGED tarafından yürütülen öğrenci merkezli eğitim çalışmaları ve Talim Terbiye Kurulu'nun program yenileme çalışmaları da dikkate alınarak öğretmen, okul yöneticisi ve kurum için yeterlikler ve performans göstergeleri yeniden tanımlanmıştır. Öğretmen, okul yöneticisi ve kurum performans değerlendirme süreci ve performans değerlendirmede kullanılacak ölçme araçları yeniden tasarlanmıştır (Earged, 2006).

Yapılan bu araştırmalara rağmen hala ilköğretim okullarında gerek öğretmenlerin gerek yöneticilerin performans değerlendirmesi müfettişler tarafından yapılmaktadır. Uygulamada denetim anlayışında yeni yaklaşımlara duyulması istense de henüz 360 derece performans değerlendirmesi anlayışına uygun çoklu değerlendirme yapılmamaktadır.

II.1.12. OKUL YÖNETİCİLERİ İÇİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Yönetim: Toplumsal gereksinimlerin bir kesimini karşılamak üzere kurulan bir örgütte, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için bir araya getirilen insan gücünü ve diğer kaynakları örgütleyip eş güdümlenerek eyleme geçirme sürecidir (Başaran, 1991). Eğitim yönetimi, insan davranışlarında istenen değişikliği sağlamak için madde ve insan gücü kaynaklarını kullanma sürecidir (Çelik, 2002). Yönetim, genel olarak, “insan ve madde kaynakları aracılığı ile belli bir amacı gerçekleştirme ya da bir işi başarma eylemi” olarak tanımlanır. Aynı zamanda “örgüt kaynaklarının etkin ve verimli biçimde, planlanması, örgütlenmesi, yönetilmesi, eşgüdümleşmesi ve denetlenmesi yoluyla örgüt amaçlarına erişilmesi süreci” anlamına gelmektedir. Eğitim yöneticisi sözlük anlamıyla “eğitimin değişik kademelerinde görev yapan, görevli olduğu kademede eğitim sistemin amaçlarını planlanan düzeyde gerçekleştirebilmek için çalışan işgören”dir (Demirtaş ve Güneş, 2002). Sistem yaklaşımı açısından bakıldığında, eğitim sistemi içinde okul bir alt sistem olarak kabul edilirse,

eğitim yönetimine oranla okul yönetimi de aynı durumda görülebilir (Şişman ve Turan, 2004). Bu durumda; okul yönetimi, bir bakıma eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanması olarak tanımlanabilir (Bursalıoğlu 1994).

Bilgi üreten ve bilgiyi aktaran okullar, değişimden en hızlı etkilenen kurumlar arasında yer almaktadır. Eğitim, ekonomik, toplumsal ve kültürel hayattan doğrudan etkilenen ve etkileyen bir süreçtir (Earged, 2006).

Okul yönetiminin görevi, okulu amaçlarına uygun olarak yaşıatmaktır. Okul müdürü, okulun insan kaynağı ve ilgili her türlü etkinliklerin planlanıp uygulanması, denetlenmesi, değerlendirilmesi, okulda işbirliği, iletişim ve eşgüdümün sağlanması, ortaya çıkan sorunların çözümü kapsamında yer alan görevleri yerine getirmek durumundadır (Şişman ve Turan, 2004).

Okul yöneticisi, okul için gerekli insani, finansal, maddi kaynakların sağlanmasından ve bunlar aracılığıyla öngörülen ürünlerin üretilmesinden, okul çalışmalarını ve öğrenimlerinin performansından sorumlu olan kişidir. Ancak okulun toplam performansı, okul içinde çalışan insanların performansına bağlıdır. Yönetici, okulun amaçlarını gerçekleştirebilmek için diğer insanların sahip oldukları bedensel ve zihinsel gler yanında onların gönül güçlerini de harekete geçirmesi gereken kişi olmaktadır. Okul yöneticisinin kaynak sağlayıcılık, planlayıcılık, koordinatörlük, rehberlik, liderlik gibi rol ve işlevleri vardır (Şişman, 2002).

Öğretim lideri olarak, okul yöneticisinden beklenebilecek başlıca davranışları Şişman, (2002) şöyle sıralamıştir:

Etkili okullarda bir okul yöneticisi;

2. Okul hakkında bir vizyon ve misyon sahibidir,
3. Güçlü yazılı, sözlü iletişim ve ikna becerilerine sahiptir,
4. Okulun amaç, vizyon ve misyonunun okul toplumunu oluşturan bütün üyeler tarafından paylaşılmmasını sağlar,
5. Okul için öncelikler belirler ve öğretmenleri karar sürecine katar,
6. Öğretmenlerin performansını değerlendirir ve ödüllendirir,
7. Açık okul kuralları belirler ve uygular,
8. Öğrenci başarısı hakkında yüksek beklentilere sahip olup, bu beklentilerini okul toplumunun bütün üyelerine iletir,

9. Okul kadrosunu destekler, kadronun meslekî yönden geliştirilmesine dönük çalışmalar gerçekleştirir,
10. Okul programlarının oluşturulmasında öğretmenlerle iş birliği içinde çalışır,
11. Okul programlarının oluşturulmasında öğrencilerin beklentilerinden hareketle temel becerilerin kazandırılması üzerinde yoğunlaşır,
12. Öğretim ve öğrenme için gerekli her türlü kaynakları sağlar, gerekli ortamları hazırlar,
13. Okul programlarının değerlendirilmesine ve geliştirilmesine öncülük eder,
14. Öğrenci gelişim ve başarısının sık değerlendirilmesini sağlar,
15. Okulda ve sınıfta geçen zamanın etkili bir biçimde kullanılmasını sağlar,
16. Okuldaki zamanını gözlem ve incelemeler yaparak harcar,
17. Okulla ilgili her türlü bilgi ve başarının paylaşılmasını sağlar,
18. Başarıların ödüllendirilmesini ve başkalarınca da tanınmasını, bilinmesini sağlar,
19. Okulda iş birliğine dayalı bir çalışma ve öğrenme kültürü oluşmasına öncülük eder,
20. Okulda bir takım ve topluluk ruhu gelişmesine öncülük eder,
21. Okulda güvene dayalı bir okul ve öğrenme iklimi oluşmasını sağlar,
22. Okulda diğerlerinin yeterliğine inanır, güvenir ve yetki devreder,
23. Okul çevresinin ve ailelerin okula destek ve katılımını sağlar,
24. Diğerleri için iyi bir rol ve davranış modeli olur.

Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri, okul yöneticisidir. Okul yöneticilerinin etkili olabilmesi için hem yönetim kavram ve kuramlar bilgisine hem de insan ilişkileri alanında bir takım bilgi ve becerilere sahip olmaları gerekir. Okul müdürleri, okulu yetkilerine dayanarak yönetirler. Yetki, okul amaçlarını gerçekleştirmek için diğerlerini etkileme, harekete geçirme, emir verme hakkı olarak da tanımlanmaktadır. Yetkinin kaynağı sadece yasalar değildir. Bir okul yöneticisi yönetme gücünü, kişilik, uzmanlık bilgisi vb. çeşitli özellikleriyle de destekleyebilir (Şişman ve Turan, 2004).

Okul yönetimi, eğitim alanına ilişkin politika, karar ve amaçların gerçekleştirilmesi ile ilgilenir (Çalık ve Şehitoğlu, 2006). Etkili yöneticilerin genelde etkili lider oldukları, özellikle de öğretim lideri oldukları anlaşılmaktadır (Balcı, 2001). Öğretim liderliği, öğrenciler, öğretmenler, öğretim programı ve öğretme – öğrenme süreçleriyle doğrudan ilgilenmeyi gerektiren bir liderlik alanıdır (Gümüşeli, 2001).

Eğitim yöneticisi; öğretmen, işgören, öğrenci, veli, çevre liderleri, çevredeki yerel yöneticiler, merkez örgütü ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan, farklı beklentileri olan öğelerle ilişkiler kurmak, onların çelişkili beklentilerini bağdaştırarak demokratik yönetimi sürdürmek zorundadır (Kaya, 1991).

Yönetici (Balcı, 2002);

1. Yüksek düzeyde stratejik planlama kapasitesine sahip olmalı, büyük resmi görebilmelidir.
2. Yüksek düzeyde pazarlama kapasitesi olmalıdır.
3. Okullara yeni pazarlama ilgileri ve yeniden yapılanmış kamu fon kaynağı sağlamalıdır.
4. Okulların, geniş bir öğrenci kesiminin ve toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilecek program ve hizmetler sunulabilmesini sağlamalıdır.
5. Okulların, yaşam boyu eğitim sürecinin bir ögesi olmasını sağlamalıdır.
6. Okulların, okul destek hizmetleri dağıtımının merkezi olmasını sağlamalıdır.
7. Okulların otonomisinin, ulusal program çerçevelerinin ortaya çıkışı ile bir dereceye kadar azalmadığının bilincinde olmalıdır.
8. Toplumun, okulların karar alma süreçlerine, geçmişe göre daha aktif bir katılım göstermesini sağlamalıdır.
9. Söylemin, okullarının amaç ve ürünleri üzerinde olduğunu hatırlamalı, eğitim düzeyi oldukça yüksek bir toplumda öğrencilere en iyiyi sunmanın, toplumun temel ilgisi olacağını unutmamalıdır.

Okul yöneticisinin yeterlikleri, bir profesyonel olarak düşünülen yöneticide genel anlamda bulunması gereken yeterlik alanları, her bir alanın gerektirdiği alt yeterlikler ve bu yeterlikleri gözlemeye yarayacak performans göstergeleri biçiminde ele alınmıştır. (Earged, 2006). EARGED (2006) tarafından belirlenen yeterlik alanları, her bir alanın gerektirdiği alt yeterlikler ve bu yeterlikleri gözlemeye yarayacak performans göstergeleri tablolar haline getirilerek aşağıda verilmiştir.

Tablo 2. Okul Yöneticisinin Yeterlikleri ve Performans Göstergeleri

ALANLAR	YETERLİKLER	PERFORMANS GÖSTERGELERİ
1. LİDERLİK	1.1. Eğitim ve öğrenmeye ait yaklaşımları anlar ve uygulamalara liderlik yapar.	Okul Yöneticisi, 1. Okulun işleyişine yönelik politika ve uygulamaların anlaşılmasını sağlar 2. Eğitim ve öğretime ilişkin kuram ve uygulamaları izler. 3. Okulun işleyişine ilişkin politika ve stratejilerin planlanmasının ve işlevselliğinin değerlendirilmesini sağlar. 4. Araştırma sonuçları ve verilere dayanarak kararlar alır, kararların etkilerini ve sonuçlarını değerlendirir.
	1.2. Okul ve sınıf yönetiminde, diğer çalışanları destekler ve onlara yön gösterir	Okul Yöneticisi, 1. Çalışanlar için tanımlanmış beklentiler oluşturur 2. Çalışanlara, farklı uygulamalar için fikirler önerir. 3. Çalışanları eğitim ve öğretime ilişkin yenilikleri izlemesi, değerlendirmesi ve uygulaması için teşvik eder. 4. Okulu geliştirmek için okulun vizyonunu ve yenilikleri destekler 5. Okuldaki öğrenme sürecini geliştirmek için okul toplumu üyelerine fırsatlar sağlar.
	1.3. Okulu geliştirmek için iç ve dış fırsatlardan yararlanır.	Okul Yöneticisi, 1. Problemleri çözmek için alternatif yaklaşımlar sunar ve uygular. 2. Okulun geliştirilmesine ilişkin uygun süreçler oluşturur. 3. Okulda iyileştirme için geliştirilen stratejileri, öğrencilerin öğrenmesine ait süreçlere yansıtılmasına liderlik yapar.
	1.4. Etkili bir okul yönetimi için gerekli düzenlemeleri yapar.	Okul Yöneticisi, 1. Okul yönetiminde sistematik bir yaklaşım sergiler. 2. Etkili ve verimli yönetim sistemleri oluşturur ve işlemlerini sağlar 3. Zamanı iyi yönetir. 4. Değişen şartlara uyum sağlar. 5. Okulu geliştirmeye odaklanır. 6. Okulunun özelliklerine göre önceliklerini belirler.
	1.5. Performansını geliştirmek için sürekli öğrenme çabası içerisinde.	Okul Yöneticisi, 1. Öz değerlendirmesini yapar. 2. Zayıf ve güçlü yönlerini belirler. 3. Bilgi ve becerilerini iyileştirmek için fırsatlar arar. 4. Bilgi ve becerisini geliştirmek için meslekî kuruluşlarla iletişime geçer.

Tablo 3. Okul Yöneticisinin Yeterlikleri ve Performans Göstergeleri

ALANLAR	YETERLİKLER	PERFORMANS GÖSTERGELERİ
2.OKULDA EĞİTİM, ÖĞRETİM VE PROGRAM GELİŞTİRME	2.1.Program geliştirme çalışmalarına liderlik yapar.	Okul Yöneticisi, 1. Program hedeflerinin belirlenmesine yardım eder. 2. Öğretim programı için gerekli araç, gereç ve donanımı sağlar. 3. Öğretim etkinliklerinin yıllık, ünite ve günlük olarak planlanmasını ve yürütülmesini sağlar. 4. Öğretim ilkelerini, strateji yöntem ve teknikleri ile öğretim araç ve gereçlerini bilir ve öğretimde etkili bir biçimde kullanılmasını sağlar.
	2.2.Okulun hizmet ettiği öğrenci grubunun özelliklerini bilir.	Okul Yöneticisi, 1. Öğrencilerin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda yönlendirilmeleri için etkili bir rehberliğin önemine inanır. 2. Öğrencilerin uyum, sağlık, psikolojik, ekonomik ve benzeri sorunlarının çözümüne yardımcı olur. 3. Okul etkinliklerinin öğrencilerin ilgi ve beklentilerine uygun olarak düzenlenmesini sağlar 4. Öğrenci merkezli bir öğretim yapılması için gerekli koşulları sağlar.
	2.3. Öğretimi değerlendirir. Okul Yöneticisi,	1. Öğretime yönelik uygulamaları izler ve değerlendirir. 2. Uygulamada karşılaşılan sorunlara ilişkin öneriler ve çözümler geliştirir.

Tablo 4. Okul Yöneticisinin Yeterlikleri ve Performans Göstergeleri

ALANLAR	YETERLİKLER	PERFORMANS GÖSTERGELERİ
3. STRATEJİK YÖNETİM	3.1.Ülkenin ve okul çevresinin değişen kültürel, sosyal ve ekonomik durumunu anlar ve bu değişimin okulun stratejik planlamasına yansıtılmasını sağlar.	Okul Yöneticisi, 1. Ülkenin ve okul çevresinin içerisinde bulunduğu kültürel, sosyal ve ekonomik değişikliklere okulun uyum sağlaması için gerekli stratejileri ortaya koyar. 2. Okulun işleyişini etkileyecek konuları izler ve değerlendirir. 3. Okula ait stratejik planı, okul toplumu üyeleriyle birlikte yapar. 4. Stratejik planın uygulanmasına ilişkin gerekli önlemleri alır ve uygulanmasına liderlik eder. 5. Stratejik planın okulun özel karakterini yansıtmasını hedefler 6. Okulun değişen şartlarına göre stratejik planda gerekli değişiklikleri yapar.

	3.2. Okulun geleceğine ilişkin hedeflerin tanımlanmasını sağlar, paylaşılan bir vizyonun geliştirilmesi için çalışır.	Okul Yöneticisi, 1. Okulda paylaşılan bir vizyonun geliştirilmesi için çaba gösterir. 2. Öğrencilerin bireysel farklılıklarını gözетerek öğrenme fırsatları sağlar 3. Öğrencinin öğrenmesindeki engelleri saptar ve etkili önlemler alır. 4. Okulun iyileştirilmesinde üretici yaklaşımlar ortaya koyar 5. Özel öğrenme ihtiyacı olan öğrenciler için kaliteli öğrenme fırsatlar yaratır. 6. Akademik, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerde yüksek başarı için çalışanları ve öğrencileri destekler 7. Okulun stratejik planındaki hedefleri belirlemek için OGYE ile birlikte çalışır. 8. Okulun, öğrenen örgüt anlayışını benimsemesini sağlar.
--	---	---

Tablo 5. Okul Yöneticisinin Yeterlikleri ve Performans Göstergeleri

ALANLAR	YETERLİKLER	PERFORMANS GÖSTERGELERİ
4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	4.1. Okulun politika ve stratejisi doğrultusunda, eğitim ve öğretim süreçlerinin etkin olarak işlemesi için okul çalışanlarını destekler.	Okul Yöneticisi, 1. Okul geliştirme çalışmalarına ilişkin ekiplerin oluşturulmasını sağlar. 2. En güçlü etkiyi yaratmak için öğretmenleri, yöneticileri ve diğer çalışanları güçlü yanlarıyla değerlendirir. 3. Çalışanlara uygun sorumlulukların verilmesini sağlar. 4. OGYE ve diğer ekipler ile etkin olarak çalışır. 5. Yardımcı personelin etkili kullanımıyla öğretmen iş yükünü azaltmak için farklı yollar arar. 6. Okuldaki öğretimin kalitesi hakkında OGYE'ye ve topluma gerekli bilgiyi verir.
	4.2. Çalışanların meslekî gelişimlerinin sağlanması için danışmanlık yapar, gerekli prosedürleri oluşturur.	Okul Yöneticisi, 1. Performans yönetim sisteminin etkin olmasını sağlar. 2. Tüm çalışanların meslekî gelişimleri için fırsatlar sunar. 3. Stajyer öğretmenlere rehberlik yapar. 4. Çalışanların profesyonel gelişimini destekler. 5. Çalışanların iş birliği içerisinde çalışmasını destekler 6. Çalışanların performansını düzenli olarak izler.
	4.3. Çalışanları motive eder ve destekler.	Okul Yöneticisi, 1. OGYE'nin, okul ve çalışanlar ile ilgili gerekli bilgiye ulaşmasını sağlar. 2. OGYE ve okulda bulunan diğer ekipler ile iş birliği içinde çalışır. 3. Okul çalışanlarına rehberlik ve danışmanlık yapar.
	4.4. Okul çalışanlarının	Okul Yöneticisi,

	değerlendirilmesine ilişkin rol ve sorumlulukları yerine getirir.	1. Çalışanlara ve ortaya koyduğu ürünlere saygı gösterir ve değer verir. 2. Çalışanların, kendilerini gerçekleştirmeleri için fırsatlar sağlar ve destekler 3. Çalışanları, öğrenmeyi öğrenmeleri için destekler. 4. Çalışanları değerlendirir ve geri bildirimde bulunur. 5. Çalışanlar ile birlikte değerlendirme sonuçlarına göre gelişim planı hazırlar.
--	---	--

Tablo 6. Okul Yöneticisinin Yeterlikleri ve Performans Göstergeleri

ALANLAR	YETERLİKLER	PERFORMANS GÖSTERGELERİ
5. İŞBİRLİKLERİ VE KAYNAKLARIN YÖNETİMİ	5.1. Okul ve toplum arasındaki ilişkileri düzenler ve geliştirir.	Okul Yöneticisi, 1. Toplumun okul ile iş birliği yapması için çaba gösterir ve toplumdaki geri bildirim ister. 2. Çevredeki okullarla üretici etkileşimlerde bulunur. 3. Ailelerin çocukların öğrenmesine katılımda bulunması için fırsatlar sağlar 4. Toplum için fırsatlar sağlar 5. Toplum liderleriyle ilişkiler geliştirir. 6. Okul politikalarına uygun bir şekilde farklı grupların okulun imkanlarından faydalanmasını destekler.
	5.2 Öğrenciler, öğretmenler, aileler, OGYE üyeleri ve toplum tarafından güvenli ve destekleyici olarak algılanan bir öğrenme çevresi yaratır.	Okul Yöneticisi, 1. Okulun hizmetlerine ilişkin politika ve programlarının, öğrenciler için uygun olmasını sağlar. 2. Okul kültürünü tanıtır ve geliştirir. 3. Öğretmen, öğrenci ve velilerin beklentilerini karşılayan güvenli bir öğrenme ortamının gerekliliklerini önceden görür ve gerekli koşulları sağlar. 4. Okul toplumunun, kendilerini özgürce ifade edebilmeleri için demokratik bir ortam oluşturur. 5. Zor durumlarda okul çalışanlarını ve öğrencileri destekler. 6. Okul ortamında çalışanların ve öğrencilerin, tüm sağlık ve güvenlik ihtiyaçlarının zamanında karşılanmasını sağlar.
	5.3.Öğrenciler, aileler, çalışanlar, OGYE üyeleri, kamu ve sivil toplum kurumlarının farklı ihtiyaç ve ilgi alanlarını dikkate alır.	Okul Yöneticisi, 1. Ailelerin okulu ziyaret ettiklerinde kendilerini rahat ve güvende hissetmelerini sağlar. 2. Ailelerin yönetimi, ulaşılabilir ve yaklaşılabılır olarak algılamaları için yardımcı olur. 3. Okul etkinliklerine ulaşmada zorluk çeken gruplar için alternatif yollar geliştirir. 4. Farklı grupların görüş açılarını dengeler.

		5. Toplumdaki farklı gruplarla birlikte çalışır. 6. Karar alma sürecinde okul çalışanlarının ve öğrencilerin katılımı için fırsatlar sağlar. 7. Resmî kurumlara geri bildirim sağlar. 8. Paydaşlara etkili ve zamanında cevaplar verir. 9. MEB politikalarına bağlı olarak çalışır. 10. Okula ilişkin MEB politikalarını gerektiği şekilde anlar ve uygular.
--	--	---

Tablo 7. Okul Yöneticisinin Yeterlikleri ve Performans Göstergeleri

ALANLAR	YETERLİKLER	PERFORMANS GÖSTERGELERİ
5. İŞBİRLİKLERİ VE KAYNAKLARIN YÖNETİMİ	5.4. Yazılı ve sözlü olarak okulun tüm paydaşları ile etkili iletişim kurar.	Okul Yöneticisi, 1. Türkçe’yi doğru kullanır. 2. Açık ve anlaşılır konuşur. 3. Yazışmalarda, yazım kurallarına uyar. 4. Etkin olarak dinler. 5. İnsanlara gerekli bilgiyi verir. 6. Ailelerin okula ait doğru bilgi almasını sağlar 7. Okulun imajını geliştirmek ve okula ilişkin kamuoyu yaratmak için medyayı kullanır. 8. Bilgiyi ne zaman paylaşacağını ve ne zaman saklayacağını bilir.
	5.5. Çatışmaları etkili olarak yönetir ve çözümler üretmek için aktif olarak çalışır.	Okul Yöneticisi, 1. İnsanlarla adil iletişim kurar. 2. Neyin kabul edilip edilmeyeceği konusunda kararlıdır. 3. Çözümlere ulaşabilir. 4. Fikir birliğine ulaşmak için çalışır. 5. Çatışmaların çözümünde ne zaman dışarıdan yardım isteyeceğini bilir. 6. Çatışmaları çözmek için kararlara göre hareket eder. 7. Yeni bilgiyle karşılaştığında kararları gözden geçirir.
	5.6. Okulu temsil eder ve hedeflere ulaşmak için çalışır.	Okul Yöneticisi, 1. Okulun ne için var olduğunu net olarak ortaya koyar, okulun misyonuna uygun davranır. 2. Okul yönetimi ve okul toplumu arasında olumlu bir ilişkiyi geliştirmek için örnek davranışlarda bulunur. 3. Kamu, özel ve sivil toplum kuruluşlarıyla gerekli ilişkileri kurar ve geliştirir.

Tablo 8. Okul Yöneticisinin Yeterlikleri ve Performans Göstergeleri

ALANLAR	YETERLİKLER	PERFORMANS GÖSTERGELERİ
5. İŞBİRLİKLERİ VE KAYNAKLARIN YÖNETİMİ	5.7. Okulun mali kaynaklarının, okulun stratejik amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmek üzere etkili kullanılmasını sağlar.	Okul Yöneticisi, 1. Mali kaynakları, stratejik plândaki öncelikleri gerçekleştirmek üzere kullanır. 2. Okulun bina ve imkânlarının öğrenciler ve çalışanlar için güvenli ve işlevsel bir öğrenme ortamı oluşturulmasını sağlar. 3. Okulun fiziksel ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçları karşılayabilecek kaynakları belirler. 4. OGYE ile birlikte etkili bir bütçe planlama sistemi oluşturur ve bütçeyi yönetir. 5. Okul bütçesine ilişkin olarak okul toplumuna bilgi verir.
	5.8. Okul gelirlerinin kullanılmasında, kontrol edilmesinde, izlenmesinde ve raporlaştırılması sürecinde OGYE üyeleriyle birlikte çalışır.	Okul Yöneticisi, 1. Özel bütçe gerektiren alanları belirler. 2. Okul bütçesini açık, şeffaf ve esnek olarak hazırlanmasına liderlik yapar. 3. Okulun mali risklerini tanımlar. 4. OGYE'ye mali riskler konusunda önerilerde bulunur. 5. Okulda bütçe yönetimi konusunda gerektiğinde profesyonel yardım alır. 6. Okulun satın alma işlerini yönetir. 7. Okula ait mülkiyetin sorumluluğunu üstlenir.
	5.9. Kaliteli eğitim hizmeti için bina, donanım ve ekipmanların amacına uygun etkili ve verimli kullanılmalarını sağlar.	Okul Yöneticisi, 1. Okulun sarf malzemelerinin yeterli ve kullanılabilir durumda bulundurulmasını sağlar. 2. Okula ait ekipman ve donanımların kullanıma hazır halde bulundurulmasını sağlar. 3. Bina, ekipman ve donanımlarının güvenliğini sağlamak için etkili prosedürler geliştirir. 4. Ekipman ve donanımların eğitim öğretim sürecinde etkin kullanılmasını sağlar.

Tablo 9. Okul Yöneticisinin Yeterlikleri ve Performans Göstergeleri

ALANLAR	YETERLİKLER	PERFORMANS GÖSTERGELERİ
6. OKULDA BİLGİ YÖNETİMİ VE RAPORLAMA	6.1. Okul gelişim çalışmalarının raporlaştırılma sürecini yönetir.	Okul Yöneticisi, 1. Okulu geliştirme çalışmalarında yer alır, 2. Okul geliştirme çalışmalarını izler ve değerlendirir. 3. Okul gelişim sürecinin raporlaştırılmasını sağlar.
	6.2 Okula özgü üretilen bilginin paydaşlara katma değer	Okul Yöneticisi, 1. Okulun politika ve stratejisini destekleyecek biçimde

	yaratacak biçimde yayılımını sağlar.	bilginin, toplanmasını, yapılandırılmasını ve yönetilmesini sağlar. 2. Okulun bilgi kaynaklarının kullanılmasıyla yenilikçi ve yaratıcı düşüncenin oluşturulmasını sağlar. 3. Okul paydaşlarının bilgiye ulaşmalarını sağlar. 4. Okul çalışanları ile bilgiyi paylaşır ve varolan bilgiyi günceller.
	6.3. Tüm yasal düzenlemelere uyar ve raporlaştırma gerekliliklerini takip etmek için OGYE üyeleriyle birlikte çalışır.	Okul Yöneticisi, 1. Okula ilişkin çalışmaların zamanında ve doğru olarak tamamlanmasını sağlar. 2. Okulun işleyişine ilişkin olarak politikaları, mevzuatı bilir ve bunları uygulamalarına yansıtır. 3. Yazışmalara cevap verir. 4. Üst birimlerden istenen raporları hazırlar. 5. Okul kayıtlarının doğru tutulmasını sağlar.
	6.4. Okulun işleyişi ile ilgili olarak tüm kayıtlara zamanında, doğru ve kolay ulaşılmasını sağlamak için sistematik bir dokümantasyon sistemi oluşturulmasını sağlar.	Okul Yöneticisi, 1. Dokümanların akış (hazırlanması, gözden geçirilmesi, onaylanması/imzalanması) sürecini yönetir. 2. Okul işleyişine yönelik olarak hazırlanan raporların tekrar kullanılabilirliğini sağlar. 3. Okula ilişkin her türlü dokümanın hazır bulunabilirliğini, güvenilirliğini ve korunmasını sağlayacak bir sistem oluşturulmasını sağlar.

II.2. YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, yurt içi ve yurt dışında etkili okul alanında yapılan bazı araştırmalar yer almaktadır. Araştırmalar amaç, yöntem ve bulgular açısından İrdelenerek ana hatlarıyla tanıtılmaya çalışılmıştır.

Uçar (2001) tarafından yapılan, “İstanbul İli ilköğretim Okulları Öğretmenlerinin Performans Değerlendirmesi” adlı araştırmada İstanbul ilinde görev yapan ilköğretim müfettişleri, ilçe milli eğitim müdürlüğü yöneticileri, ilköğretim okulu yöneticileri ve öğretmenlerinin örnekleminde, ilköğretim okulu öğretmenlerinin performans değerlendirmesine ilişkin algıları araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; sicil raporlarının, grubun yaklaşık %75 ‘i tarafından, öğretmeni objektif değerlendirmedeği ve bu raporların öğretmenlerin yıllık performansını ölçebilme yeterliliğinin olmadığını

gösterirken, mevcut sicil değerlendirme sistemi ile öğretmenin değerlendirilebilirliğinin zayıf olduğunu, değerlendirme sisteminin değiştirilerek geliştirilmesi gerektiğini, erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre daha olumsuz görüş bildirdiğini tespit etmiştir. Öğretmenin mesleki gelişim durumunun, kişisel özelliklerinin, ders öncesi çabasının değerlendirmede kullanılması ile ilgili maddelere gruplar %75 ve üstünde oranda olumlu görüş bildirmişlerdir. Yöneticileri oluşturan gruplarda; resmi ilköğretim okulu müdürlerinin ve özel okul müdürlerinin; soruşturma ve teftiş grup müfettişlerine göre daha olumlu düşündükleri belirlenmiştir.

Uçar (2005) tarafından yapılan “Performans Değerlendirme ve Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama” adlı araştırmada, eğitim kurumlarında performans değerlendirme süreci incelenmiş ve halen uygulanmakta olan değerlendirme sürecinin eksikliklerini belirleme amaçlanmıştır. Araştırma, araştırmacı tarafından geliştirilen performans değerlendirme anketi ile yapılmıştır. Araştırma sonucunda, performans değerlendirme sürecinin çalışanların meslek gelişimine katkı sağladığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinin kişinin potansiyel yeteneklerinin ortaya çıkmasında katkı sağladığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Sürecinin değerlendirilen kişinin eğitim gereksinimini belirlemeye katkı sağladığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Değerlendirme sürecinin Türk Milli Eğitim Sistemi’nin amaçlarına ulaşmaya katkı sağladığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Değerlendirme sürecinin kişinin örgüte bağlılığının arttırılmasına katkı sağladığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Sürecin kişinin bir başka göreve atanmasına katkı sağladığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Sürecin değerlendirici ile değerlendirenin birlikte bir girişim planı hazırlamaya katkı sağladığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Mevcut performans değerlendirme sürecinin yeterli ölçüleri kapsadığı yönünde görüş belirtmektedirler. Sürecin ölçülerinin değerlendirilmesinin kişilik özelliklerine değil işe ilişkin davranışlarını ölçü aldığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Değerlendirme ölçülerinin belirlenmesinde değerlendirilenin görüşlerinden yararlanıldığı yönünde görüş belirtmişlerdir. İlköğretim okulu müdürleri büyük çoğunlukla sicil raporları ile değerlendirmenin değerlendirilenin gerçek performansını yansıtamayacağını belirtmişlerdir. Aynı zamanda değerlendirmede kullanılan ölçütlerin değerlendirileni bir bütün olarak objektif değerlendirmeye olanak tanıdığını düşünmektedirler.

Çolak (2007) tarafından yapılan “Orta Öğretim Okullarında Öğretmen Performans Yönetimi” adlı yüksek lisans tezinde, orta öğretim okullarında öğretmen performans yönetimine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri ile bu görüşlerin branş, kıdem, cinsiyet ve okul türü değişkenlerine göre ve her okul türünde branş, cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre nasıl farklılaştığı belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre öğretmenler ”öğretmen performans yönetim süreçlerinden “performans değerlendirme sonuçlarını kullanma” sürecinin orta öğretim okullarında uygulanmasına katılırken diğer süreçlerin uygulanmasına tamamen katılmaktadır. Yöneticiler ise öğretmen performans yönetim süreçlerinin tamamına tamamen katılmaktadırlar. Yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinde cinsiyet, branş ve okul türüne göre anlamlı bir fark yokken kıdemlerine göre bazı süreçlerde anlamlı farklar tespit edilmiştir. Meslek liselerinde çalışan kadın-erkek, meslek dersi ve kültür dersi öğretmenleri ve kadın-erkek yöneticilerin “öğretmen performans yönetim süreçlerine” ilişkin görüşleri arasında manidar bir fark olmadığı, kıdem grupları arasında ise bazı süreçlerde manidar bir farkın olduğu tespit edilmiştir. Mesleki olmayan liselerde öğretmenlerin görüşleri cinsiyet ve branş ve kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark göstermezken yöneticilerin görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark göstermiştir.

Soysal (2006) tarafından yapılan “Yönetim Bilgi Sistemlerinin Okul Yöneticilerinin Performansları Üzerindeki Etkileri” adlı araştırmada, yönetim bilgi sistemlerinin okul yöneticilerinin performansları üzerindeki etkilerini tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırma, araştırmacı tarafından geliştirilen “Yönetim Bilgi Sistemlerinin Okul Yöneticilerinin Performansları Üzerindeki Etkilerinin Tespit Araştırması Anket Formu” ile yapılmıştır. Araştırma sonucunda yönetim bilgi sistemlerinin kullanımı ve yöneticilerin performansları okul türlerine göre karşılaştırıldığında, yönetim bilgi sistemlerinin kullanımı ve yöneticilerin performanslarının okul türlerine göre farklılık gösterdiği anlaşılmıştır. Okul yöneticilerinin performansları açısından okulları karşılaştırıldığında ise, okul yöneticileri arasında performansları en yüksek olanların okul türü Özel Lise olduğu, bunu sırasıyla Özel Fen Liseleri, Anadolu Liseleri, Süper Liseler ve Genel Liselerin izlediği görülmüştür. Yine Genel Liselerde okul yöneticilerinin performansları da tüm okullara göre en düşük düzeyde çıkmıştır.

Senar (2005) tarafından yapılan “İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Performans Değerlendirmeye İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri” adlı

araştırmada, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) kapsamında ilköğretim okullarında uygulanmakta olan performans değerlendirmeye ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerini belirlemek amaçlanmıştır. Performans değerlendirmeye ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri Müfredat Laboratuvar Okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerden geliştirilen anket formuyla toplanarak, aralarında anlamlı fark olup olmadığı karşılaştırılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulardan şu sonuçlar çıkartılmıştır: Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, performans değerlendirmenin çalışan boyutunda yer alan çalışanların performans değerlendirme uygulamalarından elde etmeyi düşündükleri kişisel beklentiler ve bireysel kazançlara ilişkin önermelere katılımları genelde yüksek olmuştur. Bu boyutta yer alan önermelerden bazılarının katılımları okul türüne, cinsiyete, çalışma yılına, hizmet içi eğitime katılım durumuna ve çalışılan branşa göre farklılık göstermiştir. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, performans değerlendirmenin ekip boyutunda yer alan, performans değerlendirmenin okul iklimine, çalışma şartlarına etkisine ilişkin önermelere katılımları genelde yüksek olmuştur. Bu boyutta bulunan sadece bir önermede çalışılan okul türüne göre anlamlı farklılık görülmüştür. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, performans değerlendirmenin örgüt boyutunda yer alan, performans değerlendirme sisteminin ve bu sistemin milli eğitim örgütündeki etkilerine ilişkin önermelere katılımları cinsiyet, branş, çalışma yılı ve okuldaki görev durumlarına göre anlamlı farklılık göstermiştir.

Helvacı (2002) tarafından yapılan “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi” adlı araştırmada performans yönetiminin kapsamı ve önemi incelenmiştir. Performans değerlendirme yöntemleri, performans değerlendirmede karşılaşılan sorunlar, performans değerlendirmenin yararları konularını işlemiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı EARGED (2006) tarafından yapılan “Okullarda Performans Yönetimi Modeli” adlı araştırmada performans yönetimi çok yönlü olarak ele alınmış ve okullarda performans değerlendirme sürecinin gelişimi incelenmiştir. Performans değerlendirme yöntemleri, performans değerlendirmede karşılaşılan sorunlar, performans değerlendirmenin yararları, eğitim kurumlarının performans değerlendirmesi, öğretmenlerin performans değerlendirmesi, eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesi konularını işlenmiştir. Bu çalışma kapsamında, öğretmen yeterlikleri, ayrıca “okul yöneticilerinin yeterlikleri” ve “okul performans alanları” belirlenmiştir.

Performans değerlendirme s¼reci bu belirlenen yeterlikler ve alanlar ¼zerinden tasarlanmıştır. Okulda Performans Y¼netimi ¼alıřması ile teftişin denetim fonksiyonunun performans değerlendirme bi¼imine d¼n¼řt¼r¼lmesi, değerlendirmenin ¼oklu veri kaynaklarına ve ¼oklu y¼ntemlere dayalı olarak ger¼ekleřtirilmesi, etkili bir değerlendirme s¼reci ile bireylerin ve kurumun yeterliklerinin geliştirilmesi, okuldaki değerlendirme s¼recinin a¼ık hale getirilmesi ¼ng¼r¼lm¼řt¼r.

Bu araştırmada şu sonu¼lara ulaşılmıştır:

Okulda Performans Y¼netimi Modeli'nin uygulanabilmesi ve bu ¼alıřmanın amacına ulaşabilmesi i¼in;

- 1- Eğitim sisteminde y¼netsel yapı değişikliklerinin yapılması,
- 2- Eğitim sisteminde insan kaynakları y¼netimi konusunda politika değişiklikleri yapılarak, Bakanlık merkez ve taşra teşkilatlarının, personel y¼netimi anlayışından ivedilikle insan kaynakları y¼netimi anlayışına ge¼mesi ve buna ilişkin yapısal değişikliklerin yapılması,
- 3- Eğitimde teftiş s¼recine ilişkin politika değişiklikleri yapılarak performans y¼netimi yaklaşımının benimsemesi,
- 4- Eğitim sistemimizde yer alan m¼fettiřlerin rolleri yeniden tanımlanarak okul danışmanlığı anlayışının geliştirilmesi,
- 5- Okula dayalı y¼netim anlayışına ge¼ilmesi,
- 6- Bakanlık merkez ve taşra teşkilatlarında stratejik y¼netim anlayışına ge¼ilmesi ve stratejik plan hazırlanması,
- 7- Bakanlık taşra teşkilatlarında g¼revli y¼neticilerin sistemi iyileştirmeye y¼nelik bu ve benzeri değişim ¼alıřmalarını y¼netebilmeleri i¼in bu konudaki yeterliklerin g¼¼lendirilmesi,
- 8- Bakanlık tarafından y¼r¼t¼len planlı okul gelişim modeli, toplam kalite y¼netimi, ¼ęrenci merkezli eğitim, okulda performans y¼netimi, ¼ęretmen kariyer basamakları vb. ¼alıřmalar birlikte kurgulanarak, b¼t¼nleřik olarak tasarlanması,
- 9- İlgili mevzuatlarda yer almasına karşın, kontrol mekanizmalarının kurulamaması ve ¼nemsenmemesi nedeniyle okullar tarafından stratejik plan yapılamamaktadır. Stratejik planların ¼nemine ilişkin farkındalık yaratılarak, ¼lkemizdeki t¼m okulların stratejik plan yapmalarının sağlanması, bu stratejik plan doğrultusunda hazırlanacak olan okul gelişim planına bağlı olarak okulda y¼r¼t¼len ¼alıřmaların yer aldığı “okul gelişim raporları“

düzenlenmesi ve okulun performans değerlendirmesi sürecinde, okul gelişim raporunda yer alan sonuçların dikkate alınması,

10- Okulların stratejik planları, gelişim planları, okul gelişim raporları, okulun performans göstergeleri ve performans değerlendirme sonuçların okulların ve bakanlığın web sitesinde yer alması ve kamuoyunun erişimine sunulması,

11- Performans yönetimi yaklaşımı uygulama süreci başlatılmadan önce bir bütün olarak, tüm eğitim kamuoyuna ve ilgililere sistemli bir yöntemle ve doğru olarak anlatılması,

12- Okullarda, okul geliştirme çalışmalarının ve performans yönetimi çalışmalarının etkili bir şekilde yürütülebilmesi için uzmanlık (örn, ölçme değerlendirme birimi, yönetim ve planlama birimi, program geliştirme birimi gibi) birimlerinin kurulması,

13- Performans değerlendirme uygulamalarının etkili ve pratik yürütülebilmesi için Bakanlığımız yazılım uzmanları tarafından gerekli programın geliştirilmesi ve okulların kullanımına sunulması,

14- Performans değerlendirme sonucu olumsuz puan alan çalışanlara kendilerini geliştirebilecek zaman ve fırsatların sağlanması,

15- Performans değerlendirme sonuçlarının daha çok, çalışanların bireysel ve mesleki gelişimlerinin sağlanmasında ve özlük haklarının iyileştirilmesinde kullanılması,

16- Performans değerlendirme sonuçlarının okul geliştirme çalışmalarında kullanılması,

17- Bakanlık merkez, taşra teşkilatı ve okullar tarafından düzenlenecek hizmet içi eğitim çalışmalarının performans değerlendirme sonuçlarına göre düzenlenmesi,

18- Okulda performans yönetimi çalışmasında aktif olarak rol alan okul yöneticilerini yetiştirme programları düzenlenirken, çalışmada tanımlanan “okul yöneticisinin yeterlikleri”nin de dikkate alınması,

19- Üniversitelerin öğretmen yetiştirme programlarının, bu çalışmada tanımlanan “öğretmen yeterlikleri” dikkate alınarak yeniden düzenlenmesi,

20- Okul yöneticilerinin seçiminde ve atamalarında bu çalışmada tanımlanan yeterliklerin aranması,

21- Okul yöneticilerine, performans yönetimi çalışmasını okullarında etkili yürütebilmeleri için, hizmet içi eğitimlerin (bu hizmet içi eğitim konuları okulda stratejik yönetim, insan kaynakları ve performans değerlendirme vb.) verilmesi,

22- Bakanlık ve taşra teşkilatlarında, performans değerlendirme sonuçlarına dayalı ödül ve tanıma sisteminin kurulması,

23. Okul temel ve alt süreçlerinin tanımlanması, bu süreçlerin performans göstergelerinin belirlenmesi, olarak belirtilen bu önerilere ilişkin düzenlemelerin yapılmasının gerekli olduğu söylenmiştir.

Demirtaş (2005) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Performanslarını Değerlendirme Ölçütleri” adlı araştırmada, okul yöneticilerinin performans değerlendirmesinde yer alması gereken ölçütleri ve veri kaynaklarını incelemiştir.

Oğuz (2006) tarafından yapılan “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Performanslarının Değerlendirilmesine İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri” adlı araştırmada Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı ilköğretim okulu yönetici performansının kimler tarafından değerlendirileceği, performans değerlendirmesinin hangi sıklıkla yapılacağı, performans değerlendirme ölçütlerinin neler olması gerektiği, performansı düşüren etkenlerin neler olduğu, değerlendirmede dikkate alınması gereken yaklaşımlar ve performans değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı yerlere ilişkin ilköğretim okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşlerini ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırmada kullanılan anket, Oğuz (2002;2006) tarafından geliştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre; performans değerlendirmenin kimler tarafından ve ne zaman yapılacağı boyutlarında öğretmen ve yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı fark vardır. Ayrıca performans değerlendirme ölçütlerine ilişkin katılımcıların görüşlerinin görev değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür. Buna göre; Performans değerlendirmenin kimler tarafından yapılması gerektiğine ilişkin yanıtlar incelendiğinde, öğretmen ve yöneticilerin görüşleri arasında farklılıklar olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin % 38,5’i değerlendirmeyi kendilerinin, %38,5’i ise “müdür, öğretmen ve müfettiş grubunun” yapması gerektiğini belirtmişlerdir. İlköğretim okulu yöneticilerinin, değerlendirmenin kimler tarafından yapılması gerektiğine ilişkin görüşleri incelendiğinde ise yöneticilerin % 48,7’si öğretmen, müdür ve müfettiş grubunun değerlendirme yapması gerektiğini belirtmişlerdir. Mevcut sistemde, denetimleri ilköğretim müfettişleri tarafından yapılan okul yöneticileri, denetimin kendileri ve öğretmenler tarafından yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların yaklaşık yarısı (%46) değerlendirmenin zamanına ilişkin olarak, mevcut sistemde olduğu gibi yılda bir yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu grup içerisinde öğretmenlerin % 44,6’sı, yöneticilerin % 41’i değerlendirmenin yılda bir yapılması yönünde görüş bildirmişlerdir.

Bass Colins (2004) tarafından özel bir ortaöğretim kurumunda yapılan bir araştırma sonucunda, öğretmenler müfettiş değerlendirmesini yargılayıcı bulduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca müfettişlerin müdürün öğretmenler hakkında verdiği önyargılı bilgilerden etkilendiklerini ifade etmişlerdir. Performansa dayalı denetim sisteminin ise yeterince işe yaramadığını ifade etmişlerdir. Aynı çalışmada öğretmenler öğrenci değerlendirmesinin gerekli olduğunu söylemişler ama öğrencilerin objektifliğinden duydukları endişeyi ifade etmişlerdir.

Boyacı'nın (2003) "İlköğretim Örgütlerinin Performans Yönetim Sistemi Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi" adıyla yaptığı tezinin amacı; ilköğretim örgütlerinde performans yönetim sisteminin planlama, uygulama ve değerlendirme alt süreçlerine ilişkin ve performans yönetim sisteminin alt sürecine alternatif olabilecek bir performans değerlendirme sürecine ilişkin müfettişlerin ve okul yöneticilerinin görüşlerini belirlemektir. Araştırma sonuçlarına göre; ilköğretim örgütlerinin yönetsel süreçleri, performans yönetim sistemi süreçleri açısından, performans yönetim sisteminin planlama, uygulama ve değerlendirme alt süreçleri, birbirinden bağımsız işleyen ögeler olduğu için bir sistem felsefesi içinde çalışmaktan uzaktır. İlköğretim okul yöneticileri ve müfettişleri var olan sistem içerisinde bu ögelerin işleyişine ve ürettikleri sonuçlara ilişkin olumsuz görüşe sahiptirler. Ancak ilköğretim okul yöneticileri ve müfettişleri çağdaş yönetim sistemlerinin genel özelliği olan işgöreni, bir değer kabul ederek planlama, karar alma, değerlendirme süreçlerine katma ve yöneticilerin yönetme erkinden kaynaklanan güçlerini işgörenlerle paylaşma gibi konularda olumsuz görüş belirtmektedirler.

Joshua ve Bassey (2004) Nijerya'da yaptıkları bir çalışmada öğretmenlerin performansının değerlendirilmesine öğrencilerin de katılması hakkındaki görüşlerini araştırmışlardır. Lise öğretmenleri üzerinde yapılan bu çalışmada öğretmenlerin çoğunun kendilerini öğrencilerin değerlendirmesine olumlu baktıklarını ortaya çıkmıştır. Ancak öğretmenler elde edilen bu verilerin öğretmenler hakkında yargıda bulunmak için kullanılması yerine öğretmedeki etkililiklerini artırmak, gelişimlerine katkıda bulunmak için kullanılması gerektiğini savunmuşlardır. Bu konudaki olumlu bakışın öğretmenlerin eğitim düzeyleri ve konudaki tecrübelerine göre değiştiği belirlenmiştir (Joshua ve Bassey,2004: Akt.Tamam,2005).

III. BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi açıklanacaktır. Araştırmada kullanılan model, evren ve örneklem, verilerin toplanması, verilerin analizi ile ilgili yapılan bütün çalışmalar değerlendirilecektir. Ayrıca araştırmada kullanılan istatistiki yöntemler açıklanmaktadır.

III.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmada, M.E.B'na bağlı ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine başvurulmuştur. İlköğretim okulu yöneticilerinin performanslarının kimler tarafından değerlendirileceği ve performans değerlendirme ölçütlerinin neler olması gerektiğine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerini araştırmak amacıyla bir anket hazırlanmıştır. Bu yönü ile araştırma bilimsel bir nitelik kazanmıştır.

III.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırma bir bağımsız evrenden oluşmakta ve bu evrenden alınmış bir bağımsız örneklem içermektedir.

Bu araştırmanın evrenini 2007 – 2008 Eğitim öğretim yılında İstanbul ili Pendik, ilçesindeki İlköğretim Okullarında görevli yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır.

Bu araştırmanın örneklemini; M.E.B'na bağlı, İstanbul ili Pendik ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan toplam 260 yönetici ve öğretmen oluşturmaktadır. Bunların 229 tanesi öğretmen, 31 tanesi ise yöneticidir.

III.3. VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ

Araştırmanın kaynağını anketlerle toplanan veriler oluşturmaktadır. Anketler geliştirilmeden önce gerekli literatür taraması yapılmıştır. Bu konuya yakın yapılmış çalışmalardan yararlanılmıştır (Earged, 2006; Oğuz, 2006). Elde edilmek istenen bilgiler oluşturulmuş, uzman kişilerin görüşleri doğrultusunda anketler hazırlanmıştır.

Hazırlanan anket önce örneklem grubunda olmayan 30 kişiye uygulanmış ve anlaşılabilirliği tespit edilmiştir. Uzman görüşü de alınarak gerekli düzenlemeler yapılmış ve ankete son hali verilmiştir. Veri toplama aracının geçerliği ve güvenilirlik için ALPHA güvenilirlik katsayısı (reliability analysis) hesaplanmış ve 0,8142 sonucu elde edilmiştir. Bu değer geçerlilik ve güvenilirlik için uygundur.

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yönetici ve öğretmenlere ait kişisel bilgileri içeren 5 adet soru bulunmaktadır. Ayrıca yine birinci bölümde okul yöneticilerinin performans değerlendirmelerini hangi kişi ya da kişilerin yapması gerektiğini belirlemeye yönelik bir soru vardır. İkinci bölümde, ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirmesinde kullanılabilecek ölçütlerin belirlenmesi amacıyla 32 adet soru bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümü beşli dereceleme ölçeği şeklinde düzenlenmiş olup, her sorunun karşısına cevap seçeneği olarak; 1= “ Kesinlikle Dikkate Alınmamalı ”, 2= “Dikkate Alınmamalı ”, 3= “ Kararsızım ”, 4= “Dikkate Alınmalı ”, 5= “Kesinlikle Dikkate Alınmalı ”, anlamını taşıyan derecelendirme ölçeği konulmuştur. Üçüncü bölüm ise öğretmen ve yöneticilerin konuyla ilgili eklemek istedikleri düşünceleri için ayrılmıştır.

Anket İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı İlköğretim okullarından 229 öğretmen ile 31 okul müdürü olmak üzere, toplam 260 kişiye uygulanmıştır.

Anketin uygulanması 2007 – 2008 Eğitim – Öğretim yılı 2. döneminde (Mayıs ve Haziran aylarında) sağlanmıştır. Anketin daha sağlıklı ve düzenli olması için anket 4 hafta süre ile devam etmiştir.

Anket uygulaması için okul seçimi rastgele yapıldı ve okulda bulunan tüm öğretmenlere uygulanmaya gayret edildi. Anket uygulaması yapılırken, okulda bulunan öğretmen sayısı kadar anket dağıtıldı ve anketteki ifadeler için de gerekli açıklamalar yapıldı. Öğretmenlere anketi cevaplamaları için de yeteri kadar süre verildi.

III.4. VERİLERİN ANALİZİ

Deneklere uygulanan anketlerden elde edilen bilgiler kodlanarak Excel programı yardımı bilgisayara yüklenmiştir. Elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS (Statistical Package For Social Sciences) istatistik programı kullanılmıştır.

Verilerin analizinde bilimsel istatistiklerden frekans (N), yüzde (%), ortalama ($\bar{X}$), Standart sapma (ss), ortalamalar arası farkın anlamlılığını test etmek üzere t testi ve çoklu değişkenlerde $n > 30$ olduğu durumlarda anova analizi kullanılmıştır.

Cinsiyet ve görev türü değişkenleri için t – testi çözümlemesi yapılmıştır. Yaş, meslekte çalışma süresi ve branş ile ilgili grup değişkenleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans (ANOVA) analizi kullanılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için de tamamlayıcı hesaplardan Post – Hoc Scheffe testi yapılmış ve farklılıklar tespit edilmiştir. Elde edilen tüm hesaplamalar tablolara aktarılmış ve ayrı ayrı açıklanmıştır. Yapılan tüm istatistiksel çalışmalarda anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiştir.

Elde edilen verilerin kolay yorumlanabilmesi için ankette toplanan veriler 1 - 5 aralığında kodlanmış ve bilgisayara girilmiştir. Bu veriler bulgular bölümünde tablolar oluşturulmuş, tartışma bölümünde de bu bulgular yorumlanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeğe uygun olarak elde edilen görüşlerin aritmetik ortalamaları değerlendirilirken aşağıdaki aralıklar göz önünde bulundurulmuştur.

Tablo 10. Anket Ölçeğine Ait Puan Aralıkları

Verilen Ağırlık	Seçenekler	Sınırlar
1	Kesinlikle Dikkate Alınmamalı	1.00 - 1.49
2	Dikkate Alınmamalı	1.50 - 2.49
3	Kararsızım	2.50 - 3.49
4	Dikkate Alınmalı	3.50 - 4.49
5	Kesinlikle Dikkate Alınmalı	4.50 - 5.00

IV. BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde, araştırmaya dâhil edilen ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenler hakkında erişilen bulgulara yer verilecektir.

Verilerin daha iyi anlaşılması için veriler bilgisayar ortamına aktarılmış ve SPSS istatistik programının yardımıyla, tablolar haline dönüştürülerek açıklamaları tabloların altına yapılmıştır.

IV.1 ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİ DENEKLERE İLİŞKİN BULGULAR

IV.1.1 Öğretmen ve Yönetici Deneklerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular

Öğretmen ve yönetici deneklerin kişisel bilgileri, anketin birinci bölümünde yer alan 6 adet sorudan elde edilmiştir. Anketleri yanıtlayan öğretmen ve yöneticilerin profillerini çıkarmak için bu bölümde verilere ulaşılmaya çalışılmıştır.

Tablo 11. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “ Cinsiyet ” Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans (N)	Yüzde (%)
Bay	134	51,5
Bayan	126	48,5
Toplam	260	100,0

Tablo incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin 134'ünün (% 51,5) erkek öğretmenlerden oluştuğu, 126'sının (% 48,5) bayan öğretmenlerden oluştuğu görülmüştür.

Tablo 12. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “ Görev ” Değişkenine Göre Dağılımı

Görev	Frekans (N)	Yüzde (%)
Yönetici	31	11,9
Öğretmen	229	88,1
Toplam	260	100,0

Tablo incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin 31’inin (% 11,9) Yönetici (Müdür- müdür yrd.) olduğu, 229’unun (% 88,1) ise Öğretmenlerden oluştuğu görülmüştür.

Tablo 13. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Yaş” Değişkenine Göre Dağılımı

Yaş	Frekans (N)	Yüzde (%)
21-26	32	12,3
27-32	85	32,6
33-38	82	31,5
39 ve üstü	61	23,4
Toplam	260	100

Tablo incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerden 32’sinin (% 12,3) yaşının 21 – 26 arasında, 85’inin (% 32,6) yaşının 27 - 32 arasında, 82’sinin (% 31,5) yaşının 33 – 38 arasında, 61’inin (% 23,4) yaşının 39 ve üzeri olduğu görülmüştür.

Tablo 14. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Meslekte Çalışma Süresi” Değişkenine Göre Dağılımı

Meslekte Çalışma Süresi (yıl)	Frekans (N)	Yüzde (%)
1-5	59	22,6
6-10	71	27,3
11-15	87	33,4

16-20	20	7,6
21 ve üstü	23	8,8
Toplam	260	100

Tablo incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin 59'unun (% 22,6) meslekte çalışma süresi (1 -5) yıl arasında, 71'inin (% 27,3) meslekte çalışma süresi (6 -10) yıl arasında, 87'sinin (% 33,4) meslekte çalışma süresi (11 -15) yıl arasında, 20'sinin (% 7,6) meslekte çalışma süresinin (16 -20) yıl arasında, 23'ünün (% 8,8) meslekte çalışma süresinin 21 yıl ve üzerinde olduğu görülmüştür.

Tablo 15. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “ Branş ” Değişkenine Göre Dağılımı

Branş	Frekans (N)	Yüzde (%)
Sınıf Öğretmeni	74	28,4
Türkçe	40	15,3
Fen Bilgisi	36	13,8
Matematik	38	14,6
Sosyal Bilgiler	36	13,8
Yabancı Dil	12	4,6
Yetenek Grubu	24	9,2
Toplam	260	100

Tablo incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerden 74'ünün (% 28,4) Sınıf Öğretmeni, 40'ının (% 15,3) Türkçe, 36'sının (% 13,8) Fen Bilgisi, 38'inin (%14,6) Matematik, 36'sının (%13,8) Sosyal Bilgiler, 12'sinin (% 4,6) Yabancı Dil, 24'ünün (% 9,2) Yetenek Grubu (Resim-Müzik ve Beden Eğitimi) branşlarında öğretmen oldukları görülmüştür.

IV.1.2. Öğretmen ve Yönetici Deneklerin Performans Değerlendirme Seçimine İlişkin Bulgular

Tablo 16. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Performans Değerlendirme Seçimi ” Değişkenine Göre Dağılımı

Kişiler	Frekans (N)	Yüzde (%)
Müdür ve Müdür yardımcısı	81	31,2
Öğretmenler	151	58,1
Öğrenciler	67	25,8
İlköğretim müfettişleri	65	25,0
Veliler	72	27,7
Memur ve yardımcı personel	24	9,2
Hepsi	68	26,2

Okul yöneticilerinin performans değerlendirmelerinin kimler tarafından yapılması gerektiği konusunda anketi yanıtlayanların % 31,2’si değerlendirmeyi müdür ve müdür yardımcısının, %58,1’i öğretmenlerin, % 25,8’i öğrencilerin, %25,0’i ilköğretim müfettişlerinin, %27,7’si velilerin, %9,2’si memur ve yardımcı personelin, %26,2’si bu sayılanların hepsinin yapması gerektiğini belirtmişlerdir. Her bir yanıtlayıcı birden fazla tercih yapabildiği için yüzdelerin ve frekansların toplamı normal değerlerin üstündedir.

IV.1.3. Öğretmen ve Yönetici Deneklerin, Bağımsız Değişkenlere Göre Bağımlı Sorulara Verdiği Cevaplara İlişkin Bulgular

IV.1.3.1. Öğretmen ve Yönetici Deneklerde, “ Cinsiyet ” Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 17. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Veliler İle Etkili İletişim Kurması” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Soru: 03. Velilerle etkili iletişim kurması	N	X	Ss	T	Sd	P
Bay	134	4,34	1,03	-2,29	258	0,02
Bayan	126	4,60	0,71			

Tablo 17 incelendiğinde “veliler ile etkili iletişim kurması” sorusuna ilişkin cinsiyet farklılıklarına göre yapılan t- testi sonucuna göre $p<0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre bayan öğretmenler ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde yöneticilerin “veliler ile etkili iletişim kurması” ölçütünün dikkate alınması gerektiğine, bay öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır.

Tablo 18. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Personelin Görüşlerine, Haklarına ve Değer Yargılarına Karşı Saygılı Olması ” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Soru: 06 Personelin görüşlerine, haklarına ve değer yargılarına karşı saygılı olması	N	X	Ss	T	Sd	P
Bay	134	4,71	0,72	-2,27	258	0,02
Bayan	126	4,87	0,38			

Tablo 18 incelendiğinde “Personelin görüşlerine, haklarına ve değer yargılarına karşı saygılı olması” sorusuna ilişkin cinsiyete göre yapılan t- testi sonucuna göre $p<0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre bayan öğretmenler ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde yöneticilerin “Personelin görüşlerine, haklarına ve değer yargılarına karşı saygılı olması” ölçütünün dikkate alınması gerektiğine, bay öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır.

Tablo 19. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okul Kurallarını Anlaşılır Bir Şekilde Belirleyip Uygulaması” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Soru: 07 Okul kurallarını anlaşılır bir şekilde belirleyip uygulaması	N	X	Ss	T	Sd	P
Bay	134	4,43	0,92	-3,28	258	0,00
Bayan	126	4,74	0,51			

Tablo 19 incelendiğinde “Okul kurallarını anlaşılır bir şekilde belirleyip uygulaması ” sorusuna ilişkin cinsiyete göre yapılan t- testi sonucuna göre $p<0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre bayan öğretmenler

ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde yöneticilerin “Okul kurallarını anlaşılır bir şekilde belirleyip uygulaması” ölçütünün dikkate alınması gerektiğine, bay öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır.

Tablo 20. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Eğitim ve Öğretime İlişkin Kuram ve Uygulamaları Bilmesi” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Soru: 08 Eğitim ve öğretime ilişkin kuram ve uygulamaları bilmesi	N	X	Ss	T	Sd	P
Bay	134	3,62	1,46	-2,41	258	0,016
Bayan	126	4,05	1,38			

Tablo 20’de görüldüğü gibi “Eğitim ve öğretime ilişkin kuram ve uygulamaları bilmesi” sorusuna ilişkin cinsiyete göre yapılan t- testi sonucuna göre $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre bayan öğretmenler ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde yöneticilerin “eğitim ve öğretime ilişkin kuram ve uygulamaları bilmesi” ölçütünün dikkate alınması gerektiğine, bay öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır.

Tablo 21. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Çalışanların Şartlarının İyileştirilmesi İçin Gerekli Olanakları Sağlamaya İstekli Olması” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Soru: 10 Çalışanların şartlarının iyileştirilmesi için gerekli olanakları sağlamaya istekli olması	N	X	Ss	T	Sd	P
Bay	134	4,41	0,86	-3,80	258	0,0001
Bayan	126	4,74	0,46			

Tablo 21 incelendiğinde “Çalışanların şartlarının iyileştirilmesi için gerekli olanakları sağlamaya istekli olması” sorusuna ilişkin cinsiyete göre yapılan t- testi sonucuna göre $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre bayan öğretmenler ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde yöneticilerin “Çalışanların şartlarının iyileştirilmesi için gerekli olanakları sağlamaya

istekli olması” ölçütünün dikkate alınması gerektiğine, bay öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır.

Tablo 22. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Öğrencilere Yönelik Rehberlik Hizmetinin Yürütülmesini Sağlaması” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Soru: 12 Öğrencilere yönelik rehberlik hizmetinin yürütülmesini sağlaması	N	X	Ss	T	Sd	P
Bay	134	4,29	0,89	-2,01	258	0,04
Bayan	126	4,49	0,70			

Tablo 22 incelendiğinde “öğrencilere yönelik rehberlik hizmetinin yürütülmesini sağlaması” sorusuna ilişkin cinsiyete göre yapılan t- testi sonucuna göre $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre bayan öğretmenler ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde “öğrencilere yönelik rehberlik hizmetinin yürütülmesini sağlaması” ölçütünün dikkate alınması gerektiğine, bay öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır.

Tablo 23. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Öğretime Yönelik Uygulamada Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Çözümler Geliştirmesi” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Soru: 14 Öğretime yönelik uygulamada karşılaşılan sorunlara ilişkin çözümler geliştirmesi	N	X	Ss	T	Sd	P
Bay	134	4,37	0,99	-2,74	258	0,006
Bayan	126	4,66	0,63			

Tablo 23 incelendiğinde “Öğretime yönelik uygulamada karşılaşılan sorunlara ilişkin çözümler geliştirmesi” sorusuna ilişkin cinsiyete göre yapılan t- testi sonucuna göre $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre bayan öğretmenler ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde yöneticilerin “Öğretime yönelik uygulamada karşılaşılan sorunlara ilişkin çözümler geliştirmesi” ölçütünün dikkate alınması gerektiğine, bay öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır.

Tablo 24. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Akademik, Sosyal, Kültürel ve Sportif Etkinliklerde Okulu Temsil Etmek İçin Çalışanları Desteklemesi” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Soru: 16 Akademik, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerde okulu temsil etmek için çalışanları desteklemesi	N	X	Ss	T	Sd	P
Bay	134	3,72	1,31	-3,40	258	0,0007
Bayan	126	4,25	1,16			

Tablo 24 incelendiğinde “Akademik, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerde okulu temsil etmek için çalışanları desteklemesi” sorusuna ilişkin cinsiyete göre yapılan t- testi sonucuna göre $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre bayan öğretmenler ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde yöneticilerin “Akademik, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerde okulu temsil etmek için çalışanları desteklemesi” ölçütünün dikkate alınması gerektiğine, bay öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır.

Tablo 25. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okul Ortamının Huzurlu Olması İçin Çaba Sarf Etmesi” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Soru: 23 Okul ortamının huzurlu olması için çaba sarf etmesi	N	X	Ss	T	Sd	P
Bay	134	4,58	0,85	-3,07	258	0,0023
Bayan	126	4,84	0,43			

Tablo 25 incelendiğinde “Okul ortamının huzurlu olması için çaba sarf etmesi” sorusuna ilişkin cinsiyete göre yapılan t- testi sonucuna göre $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre bayan öğretmenler ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde “Okul ortamının huzurlu olması için çaba sarf etmesi” ölçütünün dikkate alınması gerektiğine, bay öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır.

Tablo 26. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okulun Mali Kaynaklarının, Etkili Kullanılmasını Sağlaması” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Soru: 26 Okulun mali kaynaklarının, etkili kullanılmasını sağlaması	N	X	Ss	T	Sd	P
Bay	134	4,21	1,29	-3,53	258	0,00049
Bayan	126	4,66	0,63			

Tablo 26 incelendiğinde “Okulun mali kaynaklarının, etkili kullanılmasını sağlaması” sorusuna ilişkin cinsiyete göre yapılan t- testi sonucuna göre $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre bayan öğretmenler ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde yöneticinin “Okulun mali kaynaklarının, etkili kullanılmasını sağlaması” ölçütünün dikkate alınması gerektiğine, bay öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır.

Tablo 27. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okulun Bina ve İmkânlarının Öğrenciler ve Çalışanlar İçin Güvenli Bir Öğrenme Ortamı Oluşturulmasını Sağlaması” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Soru: 27 Okulun bina ve imkânlarının öğrenciler ve çalışanlar için güvenli bir öğrenme ortamı oluşturulmasını sağlaması	N	X	Ss	T	Sd	P
Bay	134	2,86	1,29	-3,53	258	0,0004
Bayan	126	3,46	1,48			

Tablo 27 incelendiğinde “Okulun bina ve imkânlarının öğrenciler ve çalışanlar için güvenli bir öğrenme ortamı oluşturulmasını sağlaması sorusuna ilişkin cinsiyete göre yapılan t- testi sonucuna göre $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre bayan öğretmenler ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde yöneticilerin “Okulun bina ve imkânlarının öğrenciler ve çalışanlar için güvenli bir öğrenme ortamı oluşturulmasını sağlaması” ölçütünün dikkate alınması gerektiğine, bay öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır.

Tablo 28. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Kaliteli Eğitim Hizmeti İçin Bina, Donanım ve Ekipmanların Amacına Uygun Etkili ve Verimli Kullanılmasını Sağlaması” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Soru: 29 Kaliteli eğitim hizmeti için bina, donanım ve ekipmanların amacına uygun etkili ve verimli kullanılmasını sağlaması	N	X	Ss	T	Sd	P
Bay	134	4,37	0,91	-3,07	258	0,002
Bayan	126	4,67	0,63			

Tablo 28 incelendiğinde “Kaliteli eğitim hizmeti için bina, donanım ve ekipmanların amacına uygun etkili ve verimli kullanılmasını sağlaması” sorusuna ilişkin cinsiyete göre yapılan t- testi sonucuna göre $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre bayan öğretmenler ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde yöneticilerin “kaliteli eğitim hizmeti için bina, donanım ve ekipmanların amacına uygun etkili ve verimli kullanılmasını sağlaması” ölçütünün dikkate alınması gerektiğine, bay öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır.

Tablo 29. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Çalışanlara ve Ortaya Koyduğu Ürünlere Saygı Göstermesi ve Değer Vermesi” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Soru: 32 Resmi yazıların ilgililere zamanında duyurulmasını sağlaması	N	X	Ss	T	Sd	P
Bay	134	3,45	1,66	-2,48	258	0,01
Bayan	126	3,94	1,52			

Tablo 29 incelendiğinde “Resmi yazıların ilgililere zamanında duyurulmasını sağlaması” sorusuna ilişkin cinsiyete göre yapılan t- testi sonucuna göre $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre bayan öğretmenler ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde yöneticilerin “Resmi yazıların ilgililere zamanında duyurulmasını sağlaması” ölçütünün dikkate alınması gerektiğine, bay öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır.

IV.1.3.2. Öğretmen ve yönetici Deneklerde, “ Görev ” Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 30. Yöneticilerin ve Öğretmenlerin “Çalışanları Eğitim ve Öğretime İlişkin Yenilikleri Uygulaması İçin Teşvik Etmesi” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Soru: 4. Çalışanları eğitim ve öğretime ilişkin yenilikleri uygulaması için teşvik etmesi	N	X	Ss	T	Sd	P
Yönetici (Müdür-Müdür yrd.)	31	2,84	1,53	-3,61	258	0,000
Öğretmen	229	3,80	1,38			

Tablo 30 incelendiğinde “Çalışanları eğitim ve öğretime ilişkin yenilikleri uygulaması için teşvik etmesi” sorusuna ilişkin görev farklılıklarına göre yapılan t- testi sonucuna göre $p<0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre öğretmenler ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde yöneticilerin “Çalışanları eğitim ve öğretime ilişkin yenilikleri uygulaması için teşvik etmesi” ölçütünün dikkate alınması gerektiğine, yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.

Tablo 31. Yöneticilerin ve Öğretmenlerin “Okul ve Sınıf Yönetiminde, Diğer Çalışanları Desteklemesi” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Soru: 9 Okul ve sınıf yönetiminde, diğer çalışanları desteklemesi	N	X	Ss	T	Sd	P
Yönetici (Müdür-Müdür yrd.)	31	2,26	1,00	-2,73	258	0,007
Öğretmen	229	3,06	1,58			

Tablo 31 incelendiğinde “Okul ve sınıf yönetiminde, diğer çalışanları desteklemesi” sorusuna ilişkin görev farklılıklarına göre yapılan t- testi sonucuna göre $p<0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre öğretmenler ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde “Okul ve sınıf yönetiminde, diğer çalışanları desteklemesi” ölçütünün dikkate alınması gerektiğine, yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.

Tablo 32. Yöneticilerin ve Öğretmenlerin “Çalışanların Şartlarının İyileştirilmesi İçin Gerekli Olanakları Sağlamaya İstekli Olması” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Soru: 10 Çalışanların şartlarının iyileştirilmesi için gerekli olanakları sağlamaya istekli olması	N	X	Ss	T	Sd	P
Yönetici (Müdür-Müdür yrd.)	31	4,23	0,99	-2,90	258	0,004
Öğretmen	229	4,62	0,66			

Tablo 32 incelendiğinde “Çalışanların şartlarının iyileştirilmesi için gerekli olanakları sağlamaya istekli olması” sorusuna ilişkin görev farklılıklarına göre yapılan t-testi sonucuna göre $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre öğretmenler ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde “Çalışanların şartlarının iyileştirilmesi için gerekli olanakları sağlamaya istekli olması” ölçütünün dikkate alınması gerektiğine, yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.

Tablo 33. Yöneticilerin ve Öğretmenlerin “Alanıyla İlgili Teknolojik Yenilikleri Kullanması (Bilgisayar Vb.)” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Soru: 11 Alanıyla ilgili teknolojik yenilikleri kullanması(bilgisayar vb.)	N	X	Ss	T	Sd	P
Yönetici (Müdür-Müdür yrd.)	31	4,35	1,20	-2,87	258	0,004
Öğretmen	229	4,72	0,57			

Tablo 33 incelendiğinde “Alanıyla ilgili teknolojik yenilikleri kullanması(bilgisayar vb.)” sorusuna ilişkin görev farklılıklarına göre yapılan t-testi sonucuna göre $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre öğretmenler ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde yöneticilerin “Alanıyla ilgili teknolojik yenilikleri kullanması (bilgisayar vb.)” ölçütünün dikkate alınması gerektiğine, yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.

Tablo 34. Yöneticilerin ve Öğretmenlerin “Öğrenci Merkezli Bir Öğretim Yapılması İçin Gerekli Koşulları Sağlaması” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Soru: 13. Öğrenci merkezli bir öğretim yapılması için gerekli koşulları sağlaması	N	X	Ss	T	Sd	P
Yönetici (Müdür-Müdür yrd.)	31	4,42	0,85	-3,07	258	0,002
Öğretmen	229	4,77	0,56			

Tablo 34 incelendiğinde “Öğrenci merkezli bir öğretim yapılması için gerekli koşulları sağlaması” sorusuna ilişkin görev farklılıklarına göre yapılan t- testi sonucuna göre $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre öğretmenler ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde yöneticilerin “Öğrenci merkezli bir öğretim yapılması için gerekli koşulları sağlaması” ölçütünün dikkate alınması gerektiğine, yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.

Tablo 35. Yöneticilerin ve Öğretmenlerin “Akademik, Sosyal, Kültürel ve Sportif Etkinliklerde Okulu Temsil Etmek İçin Çalışanları Desteklemesi” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Soru: 16 Akademik, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerde okulu temsil etmek için çalışanları desteklemesi	N	X	Ss	T	Sd	P
Yönetici (Müdür-Müdür yrd.)	31	3,06	1,31	-4,43	258	0,000
Öğretmen	229	4,10	1,21			

Tablo 35 incelendiğinde “Akademik, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerde okulu temsil etmek için çalışanları desteklemesi” sorusuna ilişkin görev farklılıklarına göre yapılan t- testi sonucuna göre $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre öğretmenler ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde yöneticilerin “Akademik, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerde okulu temsil etmek için çalışanları desteklemesi” ölçütünün dikkate alınması gerektiğine, yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.

Tablo 36. Yöneticilerin ve Öğretmenlerin “Öğretmenleri, Yöneticileri ve Diğer Çalışanları Başarılı Çalışmalarından Dolayı Takdir Etmesi” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Soru: 17 Öğretmenleri, yöneticileri ve diğer çalışanları başarılı çalışmalarından dolayı takdir etmesi	N	X	Ss	T	Sd	P
Yönetici (Müdür-Müdür yrd.)	31	5,00	0,00	4,35	258	0,000
Öğretmen	229	3,92	1,39			

Tablo 36 incelendiğinde “Öğretmenleri, yöneticileri ve diğer çalışanları başarılı çalışmalarından dolayı takdir etmesi” sorusuna ilişkin görev farklılıklarına göre yapılan t-testi sonucuna göre $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre yöneticiler ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde yöneticilerin “Öğretmenleri, yöneticileri ve diğer çalışanları başarılı çalışmalarından dolayı takdir etmesi” ölçütünün dikkate alınması gerektiğine, öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır.

Tablo 37. Yöneticilerin ve Öğretmenlerin “Çalışanların İş Birliği İçerisinde Çalışmasını Desteklemesi” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Soru: 18 Çalışanların iş birliği içerisinde çalışmasını desteklemesi	N	X	Ss	T	Sd	P
Yönetici (Müdür-Müdür yrd.)	31	4,45	1,06	-1,94	258	0,049
Öğretmen	229	4,71	0,63			

Tablo 37 incelendiğinde “Çalışanların iş birliği içerisinde çalışmasını desteklemesi” sorusuna ilişkin görev farklılıklarına göre yapılan t- testi sonucuna göre $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre öğretmenler ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde yöneticilerin “Çalışanların iş birliği içerisinde çalışmasını desteklemesi” ölçütünün dikkate alınması gerektiğine, yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.

Tablo 38. Yöneticilerin ve Öğretmenlerin “Çalışanlara ve Ortaya Koyduğu Ürünlere Saygı Göstermesi ve Değer Vermesi” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Soru: 20 Çalışanlara ve ortaya koyduğu ürünlere saygı göstermesi ve değer vermesi	N	X	Ss	T	Sd	P
Yönetici (Müdür-Müdür yrd.)	31	2,58	1,20	-10,12	258	0,000
Öğretmen	229	4,52	0,97			

Tablo 38 incelendiğinde “Çalışanlara ve ortaya koyduğu ürünlere saygı göstermesi ve değer vermesi” sorusuna ilişkin görev farklılıklarına göre yapılan t- testi sonucuna göre $p<0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre öğretmenler ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde yöneticilerin “Çalışanlara ve ortaya koyduğu ürünlere saygı göstermesi ve değer vermesi” ölçütünün dikkate alınması gerektiğine, yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.

Tablo 39. Yöneticilerin ve Öğretmenlerin “Okul Ortamının Huzurlu Olması İçin Çaba Sarf Etmesi” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Soru: 23 Okul ortamının huzurlu olması için çaba sarf etmesi	N	X	Ss	T	Sd	P
Yönetici (Müdür-Müdür yrd.)	31	4,35	1,11	-3,08	258	0,002
Öğretmen	229	4,76	0,60			

Tablo 39 incelendiğinde “Okul ortamının huzurlu olması için çaba sarf etmesi” sorusuna ilişkin görev farklılıklarına göre yapılan t- testi sonucuna göre $p<0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre öğretmenler ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde yöneticilerin “Okul ortamının huzurlu olması için çaba sarf etmesi” ölçütünün dikkate alınması gerektiğine, göre yöneticilere daha fazla katılmışlardır.

Tablo 40. Yöneticilerin ve Öğretmenlerin “Okulun Mali Kaynaklarının, Etkili Kullanılmasını Sağlaması” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Soru: 26 Okulun mali kaynaklarının, etkili kullanılmasını sağlaması	N	X	Ss	T	Sd	P
Yönetici (Müdür-Müdür yrd.)	31	2,58	1,75	-13,67	258	0,000
Öğretmen	229	4,68	0,57			

Tablo 40 incelendiğinde “Okulun mali kaynaklarının, etkili kullanılmasını sağlaması” sorusuna ilişkin görev farklılıklarına göre yapılan t- testi sonucuna göre $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre öğretmenler ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde yöneticilerin “Okulun mali kaynaklarının, etkili kullanılmasını sağlaması” ölçütünün dikkate alınması gerektiğine, yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.

Tablo 41. Öğretmenlerin Ve Yöneticilerin “Okul Yöneticilerinin Performans Değerlendirmelerini Aşağıdaki Kişi Ya Da Kişilerden Hangisinin Yapması Gerektiğini Düşünüyorsunuz?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Görev Değişkenine İlişkin Analiz Sonuçları

	Yönetici		Öğretmen	
Kişiler	Frekans (N)	Yüzde (%)	Frekans (N)	Yüzde (%)
Müdür ve Müdür yardımcısı	21	27,6	70	15
Öğretmenler	19	25	132	28,5
Öğrenciler	9	11,8	58	12,5
İlköğretim müfettişleri	8	10,5	57	12,3
Veliler	9	11,8	63	13,6
Memur ve yardımcı personel	1	1,3	23	4,9
Hepsi	9	11,8	59	12,7

Performans değerlendirmenin kimler tarafından yapılması gerektiğine ilişkin yanıtlar öğretmen ve yönetici farkına göre incelendiğinde, öğretmen ve yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Öğretmenlerin % 28,5'i değerlendirmeyi kendilerinin, %15'i müdür ve müdür yardımcısının, % 12,5'i öğrencilerin, %12,3'ü ilköğretim müfettişlerinin, %13,6'sı velilerin, %4,9'u memur ve yardımcı personelin, %12,7'si bu sayılanların hepsinin yapması gerektiğini belirtmişlerdir. İlköğretim okulu yöneticilerinin, değerlendirmenin kimler tarafından yapılması gerektiğine ilişkin görüşleri incelendiğinde ise yöneticilerin % 27,6'sı değerlendirmeyi kendilerinin, %25'i öğretmenlerin, % 11,8'i öğrencilerin, %10,5'i ilköğretim müfettişlerinin, %11,8'i velilerin, %1,3'ü memur ve yardımcı personelin, %11,8'i bu sayılanların hepsinin yapması gerektiğini belirtmişlerdir. Her bir yanıtlayıcı birden fazla tercih yapabildiği için yüzdelerin ve frekansların toplamı normal değerlerin üstündedir.

IV.1.3.3. Öğretmen ve yönetici Deneklerde, “ Yaş ” Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 42. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Öğrencilerle Etkili İletişim Kurması ” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 02	21 – 26	32	4,75	,622	Gruplar Arası	14,791	3	4,93	4,169	,00
	27 – 32	85	4,09	1,315	Grup İçi	302,763	256	1,183		
	33 - 38	82	4,23	1,125	Toplam	317,554	259			
	39 ve üstü	61	4,57	,846						
	Toplam	260	4,33	1,107						

Tablo 42 incelendiğinde “Öğrencilerle etkili iletişim kurması ” ölçütünün öğretmen ve yönetici yaşı değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre $p<0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 42A’da verilmiştir.

Tablo 42A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Öğrencilerle Etkili İletişim Kurması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

	Öğretmenin Yaşı (i)	Öğretmenin Yaşı (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 02	21 - 26	27 - 32	,66(*)	,226	,040
		33 – 38	,52	,227	,159
		39 ve üstü	,18	,237	,907
	27 - 32	21 - 26	-,66(*)	,226	,040
		33 – 38	-,14	,168	,881
		39 ve üstü	-,48	,182	,078
	33 – 38	21 - 26	-,52	,227	,159
		27 - 32	,14	,168	,881
		39 ve üstü	-,34	,184	,328
	39 ve üstü	21 - 26	-,18	,237	,907
		27 - 32	,48	,182	,078
		33 – 38	,34	,184	,328

Tablo 42A incelendiğinde “Öğrencilerle etkili iletişim kurması ” ölçütünün öğretmen ve yönetici yaşı değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; yaşı 21 – 26 olan öğretmen grubu bu ifadenin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, yaşı 27 – 32 olan gruba göre daha fazla katılmışlardır ve yaşı 21 – 26 olan grup lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P < 0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 43. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Çalışanları Eğitim ve Öğretime İlişkin Yenilikleri Uygulaması İçin Teşvik Etmesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

f , X , Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 04	21 – 26	32	4,28	1,276	Gruplar Arası	25,842	3	8,614	4,376	,005

	27 – 32	85	3,86	1,441	Grup İçi	503,923	256	1,968		
	33 - 38	82	3,30	1,385	Toplam	529,765	259			
	39 ve üstü	61	3,66	1,436						
	Toplam	260	3,69	1,430						

Tablo 43 incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin “Çalışanları eğitim ve öğretime ilişkin yenilikleri uygulaması için teşvik etmesi” ölçütünün öğretmen ve yönetici yaşı değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 43A’da verilmiştir.

Tablo 43A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Çalışanları Eğitim ve Öğretime İlişkin Yenilikleri Uygulaması İçin Teşvik Etmesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

	Öğretmenin Yaşı (i)	Öğretmenin Yaşı (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 04	21 - 26	27 - 32	,42	,291	,551
		33 – 38	,98(*)	,292	,012
		39 ve üstü	,63	,306	,246
	27 - 32	21 - 26	-,42	,291	,551
		33 – 38	,55	,217	,092
		39 ve üstü	,20	,235	,863
	33 – 38	21 - 26	-,98(*)	,292	,012
		27 - 32	-,55	,217	,092
		39 ve üstü	-,35	,237	,535
	39 ve üstü	21 - 26	-,63	,306	,246
		27 - 32	-,20	,235	,863
		33 – 38	,42	,291	,551

Tablo 43A incelendiğinde “Çalışanları eğitim ve öğretime ilişkin yenilikleri uygulaması için teşvik etmesi” ölçütünün öğretmen ve yönetici yaşı değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; öğretmenlerin yaşı 21 - 26 olan

öğretmen grubu bu ifadenin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, yaşı 33 – 38 olan gruba göre daha fazla katılmışlardır ve yaşı 21 - 26 olan grup lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P < 0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 44. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Eğitim ve Öğretime İlişkin Kuram ve Uygulamaları Bilmesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 08	21 – 26	32	4,34	1,035	Gruplar Arası	21,719	3	7,240	3,591	,014
	27 – 32	85	3,87	1,486	Grup İçi	516,169	256	2,016		
	33 - 38	82	3,46	1,484	Toplam	537,888	259			
	39 ve üstü	61	4,02	1,408						
	Toplam	260	3,83	1,441						

Tablo 44 incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin “Eğitim ve öğretime ilişkin kuram ve uygulamaları bilmesi” ölçütünün öğretmen ve yönetici yaşı değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 44A’da verilmiştir.

Tablo 44A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Eğitim ve Öğretime İlişkin Kuram ve Uygulamaları Bilmesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

S 08	Öğretmenin Yaşı (i)	Öğretmenin Yaşı (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
	21 - 26	27 - 32	,47	,294	,462
		33 – 38	,88(*)	,296	,033
		39 ve üstü	,33	,310	,773

	27 - 32	21 - 26	-,47	,294	,462
		33 – 38	,41	,220	,332
		39 ve üstü	-,15	,238	,945
	33 – 38	21 - 26	-,88(*)	,296	,033
		27 - 32	-,41	,220	,332
		39 ve üstü	-,55	,240	,154
	39 ve üstü	21 - 26	-,33	,310	,773
		27 - 32	,15	,238	,945
		33 – 38	,55	,240	,154

Tablo 44A incelendiğinde “Eğitim ve öğretime ilişkin kuram ve uygulamaları bilmesi” ölçütünün öğretmen yaşı değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; yaşı 21 - 26 olan öğretmen grubu bu ifadenin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, yaşı 33 – 38 olan gruba göre daha fazla katılmışlardır ve yaşı 21 – 26 olan grup lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P < 0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 45. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “ Okul ve Sınıf Yönetiminde, Diğer Çalışanları Desteklemesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 09	21 – 26	32	4,00	1,414	Gruplar Arası	212,406	3	70,802	44,511	,000
	27 – 32	85	1,69	,964	Grup İçi	407,209	256	1,591		
	33 - 38	82	3,60	1,448	Toplam	619,615	259			
	39 ve üstü	61	3,33	1,274						
	Toplam	260	2,96	1,547						

Tablo 45 incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin “ Okul ve sınıf yönetiminde, diğer çalışanları desteklemesi” ölçütünün öğretmen ve yönetici yaşı

değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 45A’da verilmiştir.

Tablo 45A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okul ve Sınıf Yönetiminde, Diğer Çalışanları Desteklemesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

	Öğretmenin Yaşı (i)	Öğretmenin Yaşı (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 09	21 - 26	27 - 32	2,31(*)	,262	,000
		33 – 38	,40	,263	,505
		39 ve üstü	,67	,275	,116
	27 - 32	21 - 26	-2,31(*)	,262	,000
		33 – 38	-1,90(*)	,195	,000
		39 ve üstü	-1,63(*)	,212	,000
	33 – 38	21 - 26	-,40	,263	,505
		27 - 32	1,90(*)	,195	,000
		39 ve üstü	,27	,213	,660
	39 ve üstü	21 - 26	-,67	,275	,116
		27 - 32	1,63(*)	,212	,000
		33 – 38	-,27	,213	,660

Tablo 45A incelendiğinde “Okul ve sınıf yönetiminde, diğer çalışanları desteklemesi” ölçütünün öğretmen ve yönetici yaşı değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; yaşı 21 - 26 olan öğretmen grubu bu ifadenin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, yaşı 27 – 32 olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır. Yaşı 21 - 26 olan öğretmen grubu lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P < 0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yine bu ifadenin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine yaşı 33 – 38 ile 39 ve üstü olan öğretmen grubu, yaşı 27 – 32 olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır. Yaşı 33 – 38 ile 39 ve üstü olan öğretmen grubu lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P < 0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 46. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Alanıyla İlgili Teknolojik Yenilikleri Kullanması(Bilgisayar vb.)” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

f , X , Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 11	21 – 26	32	4,41	1,012	Gruplar Arası	8,353	3	2,784	6,356	,000
	27 – 32	85	4,62	,654	Grup İçi	112,151	256	,438		
	33 - 38	82	4,93	,466	Toplam	120,504	259			
	39 ve üstü	61	4,57	,670						
	Toplam	260	4,68	,682						

Tablo 46 incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin “Alanıyla ilgili teknolojik yenilikleri kullanması(bilgisayar vb.)” ölçütünün öğretmen ve yönetici yaşı değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 46A’da verilmiştir.

Tablo 46A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Alanıyla İlgili Teknolojik Yenilikleri Kullanması(Bilgisayar vb.)” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

S 11	Öğretmenin Yaşı (i)	Öğretmenin Yaşı (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
	21 - 26	27 - 32	-,22	,137	,476
		33 – 38	-,52(*)	,138	,003
		39 ve üstü	-,17	,144	,719
	27 - 32	21 - 26	,22	,137	,476
		33 – 38	-,30(*)	,102	,035
		39 ve üstü	,05	,111	,977
	33 – 38	21 - 26	,52(*)	,138	,003
		27 - 32	,30(*)	,102	,035

		39 ve üstü	,35(*)	,112	,021
	39 ve üstü	21 - 26	,17	,144	,719
		27 - 32	-,05	,111	,977
		33 - 38	-,35(*)	,112	,021

Tablo 46A incelendiğinde “Alanıyla ilgili teknolojik yenilikleri kullanması(bilgisayar vb.)” ölçütünün öğretmen ve yönetici yaşı değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; yaşı 33 - 38 olan öğretmen grubu bu ifadenin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, diğer öğretmen gruplarına göre daha fazla katılmışlardır. Yaşı 33 - 38 olan öğretmen grubu lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P<0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 47. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Öğretime Yönelik Uygulamada Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Çözümler Geliştirmesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

f , X , Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 14	21 – 26	32	4,47	,950	Gruplar Arası	7,571	3	2,524	3,601	,014
	27 – 32	85	4,61	,619	Grup İçi	179,394	256	,701		
	33 - 38	82	4,28	1,057	Toplam	186,965	259			
	39 ve üstü	61	4,70	,691						
	Toplam	260	4,51	,850						

Tablo 47 incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin “Öğretime yönelik uygulamada karşılaşılan sorunlara ilişkin çözümler geliştirmesi” ölçütünün öğretmen ve yönetici yaşı değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre $p<0,05$ düzeyinde manidar

bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 47A’da verilmiştir.

Tablo 47A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Öğretime Yönelik Uygulamada Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Çözümler Geliştirmesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

	Öğretmenin Yaşı (i)	Öğretmenin Yaşı (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 14	21 - 26	27 - 32	-,14	,174	,878
		33 – 38	,19	,174	,762
		39 ve üstü	-,24	,183	,644
	27 - 32	21 - 26	,14	,174	,878
		33 – 38	,33	,130	,091
		39 ve üstü	-,09	,140	,932
	33 – 38	21 - 26	-,19	,174	,762
		27 - 32	-,33	,130	,091
		39 ve üstü	-,42(*)	,142	,031
	39 ve üstü	21 - 26	,24	,183	,644
		27 - 32	,09	,140	,932
		33 – 38	,42(*)	,142	,031

Tablo 47A incelendiğinde “Öğretime yönelik uygulamada karşılaşılan sorunlara ilişkin çözümler geliştirmesi” ölçütünün öğretmen ve yönetici yaşı değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; yaşı 33 - 38 olan öğretmen grubu bu ifadenin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, yaşı 39 ve üstü olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır. Yaşı 33 - 38 olan öğretmen grubu lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P<0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 48. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okulu Yeni Teknolojilerle Donatması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 15	21 – 26	32	4,22	1,070	Gruplar Arası	6,440	3	2,147	4,189	,006
	27 – 32	85	4,65	,631	Grup İçi	131,172	256	,512		
	33 - 38	82	4,51	,724	Toplam	137,612	259			
	39 ve üstü	61	4,74	,575						
	Toplam	260	4,57	,729						

Tablo 48 incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin “Okulu yeni teknolojilerle donatması” ölçütünün öğretmen ve yönetici yaşı değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 48A’da verilmiştir.

Tablo 48A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okulu Yeni Teknolojilerle Donatması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

S 15	Öğretmenin Yaşı (i)	Öğretmenin Yaşı (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
	21 - 26	27 - 32	-,43(*)	,148	,042
		33 – 38	-,29	,149	,278
		39 ve üstü	-,52(*)	,156	,013
	27 - 32	21 - 26	,43(*)	,148	,042
		33 – 38	,13	,111	,687
		39 ve üstü	-,09	,120	,903
	33 – 38	21 - 26	,29	,149	,278
		27 - 32	-,13	,111	,687

		39 ve üstü	-,23	,121	,327
	39 ve üstü	21 - 26	,52(*)	,156	,013
		27 - 32	,09	,120	,903
		33 – 38	,23	,121	,327

Tablo 48A incelendiğinde “Okulu yeni teknolojilerle donatması” ölçütünün öğretmen ve yönetici yaşı değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; yaşı 21 - 26 olan öğretmen grubu bu ifadenin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, diğer öğretmen gruplarına göre daha az katılmışlardır. Yaşı 21 - 26 olan öğretmen grubu aleyhine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P < 0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 49. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Akademik, Sosyal, Kültürel ve Sportif Etkinliklerde Okulu Temsil Etmek İçin Çalışanları Desteklemesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

f , X , Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 16	21 – 26	32	4,41	1,103	Gruplar Arası	314,045	3	104,682	268,476	,000
	27 – 32	85	4,71	,553	Grup İçi	99,817	256	,390		
	33 - 38	82	4,52	,671	Toplam	413,862	259			
	39 ve üstü	61	2,00	,000						
	Toplam	260	3,98	1,264						

Tablo 49 incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin “Akademik, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerde okulu temsil etmek için çalışanları desteklemesi” ölçütünün öğretmen ve yönetici yaşı değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında

olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 49A’da verilmiştir.

Tablo 49A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Akademik, Sosyal, Kültürel ve Sportif Etkinliklerde Okulu Temsil Etmek İçin Çalışanları Desteklemesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

	Öğretmenin Yaşı (i)	Öğretmenin Yaşı (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 16	21 - 26	27 - 32	-,30	,130	,151
		33 – 38	-,12	,130	,844
		39 ve üstü	2,41(*)	,136	,000
	27 - 32	21 - 26	,30	,130	,151
		33 – 38	,18	,097	,320
		39 ve üstü	2,71(*)	,105	,000
	33 – 38	21 - 26	,12	,130	,844
		27 - 32	-,18	,097	,320
		39 ve üstü	2,52(*)	,106	,000
	39 ve üstü	21 - 26	-2,41(*)	,136	,000
		27 - 32	-2,71(*)	,105	,000
		33 – 38	-2,52(*)	,106	,000

Tablo 49A incelendiğinde “Akademik, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerde okulu temsil etmek için çalışanları desteklemesi” ölçütünün öğretmen ve yönetici yaşı değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; yaşı 39 ve üstü olan öğretmen grubu bu ifadenin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, diğer öğretmen gruplarına göre daha az katılmışlardır. Yaşı 39 ve üstü olan öğretmen grubu aleyhine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P<0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 50. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Öğretmenleri, Yöneticileri ve Diğer Çalışanları Başarılı Çalışmalarından Dolayı Takdir Etmesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 17	21 – 26	32	3,50	1,586	Gruplar Arası	24,428	3	8,143	4,684	,003
	27 – 32	85	4,00	1,406	Grup İçi	445,018	256	1,738		
	33 - 38	82	3,95	1,323	Toplam	469,446	259			
	39 ve üstü	61	4,52	,993						
	Toplam	260	4,05	1,346						

Tablo 50 incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin “Öğretmenleri, yöneticileri ve diğer çalışanları başarılı çalışmalarından dolayı takdir etmesi” ölçütünün öğretmen ve yönetici yaşı değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 50A’da verilmiştir.

Tablo 50A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Öğretmenleri, Yöneticileri ve Diğer Çalışanları Başarılı Çalışmalarından Dolayı Takdir Etmesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

S 17	Öğretmenin Yaşı (i)	Öğretmenin Yaşı (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
	21 - 26	27 - 32	-,50	,273	,344
		33 – 38	-,45	,275	,442
		39 ve üstü	-1,02(*)	,288	,006
	27 - 32	21 - 26	,50	,273	,344
		33 – 38	,05	,204	,996
		39 ve üstü	-,52	,221	,134

	33 – 38	21 - 26	,45	,275	,442
		27 - 32	-,05	,204	,996
		39 ve üstü	-,57	,223	,088
	39 ve üstü	21 - 26	1,02(*)	,288	,006
		27 - 32	,52	,221	,134
		33 – 38	,57	,223	,088

Tablo 50A incelendiğinde “Öğretmenleri, yöneticileri ve diğer çalışanları başarılı çalışmalarından dolayı takdir etmesi” ölçütünün öğretmen ve yönetici yaşı değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; yaşı 39 ve üstü olan öğretmen grubu bu ifadenin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, yaşı 21 –26 olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır. Yaşı 39 ve üstü olan öğretmen grubu lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P<0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 51. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Çalışanları Motive Etmesi ve Desteklemesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 19	21 – 26	32	3,84	1,483	Gruplar Arası	49,314	3	16,438	12,076	,000
	27 – 32	85	3,60	1,399	Grup İçi	348,471	256	1,361		
	33 - 38	82	4,22	1,100	Toplam	397,785	259			
	39 ve üstü	61	4,74	,545						
	Toplam	260	4,09	1,239						

Tablo 51 incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin “Çalışanları motive etmesi ve desteklemesi” ölçütünün öğretmen ve yönetici yaşı değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre $p<0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın

hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 51A’da verilmiştir.

Tablo 51A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Çalışanları Motive Etmesi ve Desteklemesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

	Öğretmenin Yaşı (i)	Öğretmenin Yaşı (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 19	21 - 26	27 - 32	,24	,242	,798
		33 – 38	-,38	,243	,497
		39 ve üstü	-,89(*)	,255	,007
	27 - 32	21 - 26	-,24	,242	,798
		33 – 38	-,62(*)	,181	,009
		39 ve üstü	-1,14(*)	,196	,000
	33 – 38	21 - 26	,38	,243	,497
		27 - 32	,62(*)	,181	,009
		39 ve üstü	-,52	,197	,078
	39 ve üstü	21 - 26	,89(*)	,255	,007
		27 - 32	1,14(*)	,196	,000
		33 – 38	,52	,197	,078

Tablo 51A incelendiğinde “Çalışanları motive etmesi ve desteklemesi” ölçütünün öğretmen ve yönetici yaşı değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; yaşı 39 ve üstü olan öğretmen grubu bu ifadenin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, yaşı 21 – 26 ve 27 – 32 olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır. Yaşı 39 ve üstü olan öğretmen grubu lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P<0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yine aynı ifadenin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine yaşı 33 – 38 olan öğretmen grubu, yaşı 27 – 32 olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır. Yaşı 33 – 38 olan öğretmen grubu lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P<0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 52. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Karar Alma Sürecinde Okul Çalışanlarının ve Öğrencilerin Katılımını Sağlaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 21	21 – 26	32	3,44	1,318	Gruplar Arası	17,888	3	5,963	4,415	,005
	27 – 32	85	4,01	1,332	Grup İçi	345,723	256	1,350		
	33 - 38	82	4,23	,998	Toplam	363,612	259			
	39 ve üstü	61	4,28	1,019						
	Toplam	260	4,07	1,185						

Tablo 52 incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin “Karar alma sürecinde okul çalışanlarının ve öğrencilerin katılımını sağlaması” ölçütünün öğretmen ve yönetici yaşı değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 52A’da verilmiştir.

Tablo 52A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Karar Alma Sürecinde Okul Çalışanlarının ve Öğrencilerin Katılımını Sağlaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

S 21	Öğretmenin Yaşı (i)	Öğretmenin Yaşı (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
	21 - 26	27 - 32	-,57	,241	,131
		33 – 38	-,79(*)	,242	,014
		39 ve üstü	-,84(*)	,254	,013
	27 - 32	21 - 26	,57	,241	,131
		33 – 38	-,22	,180	,684
		39 ve üstü	-,27	,195	,600

	33 – 38	21 - 26	,79(*)	,242	,014
		27 - 32	,22	,180	,684
		39 ve üstü	-,05	,196	,996
	39 ve üstü	21 - 26	,84(*)	,254	,013
		27 - 32	,27	,195	,600
		33 – 38	,05	,196	,996

Tablo 52A incelendiğinde “Karar alma sürecinde okul çalışanlarının ve öğrencilerin katılımını sağlaması” ölçütünün öğretmen ve yönetici yaşı değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; yaşı 33 – 38 ile 39 ve üstü olan öğretmen grubu bu ifadenin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, yaşı 21 - 26 olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır. Yaşı 33 – 38 ile 39 ve üstü olan öğretmen grubu lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P<0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 53. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Türkçeyi Açık ve Anlaşılır Kullanması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 22	21 – 26	32	4,38	,907	Gruplar Arası	14,824	3	4,941	4,965	,002
	27 – 32	85	4,47	,907	Grup İçi	254,788	256	,995		
	33 - 38	82	4,34	1,045	Toplam	269,612	259			
	39 ve üstü	61	3,85	1,093						
	Toplam	260	4,27	1,020						

Tablo 53 incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin “Türkçeyi açık ve anlaşılır kullanması” ölçütünün öğretmen ve yönetici yaşı değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre $p<0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi

gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 53A’da verilmiştir.

Tablo 53A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Türkçeyi Açık ve Anlaşılır Kullanması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

	Öğretmenin Yaşı (i)	Öğretmenin Yaşı (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 22	21 - 26	27 - 32	-,10	,207	,975
		33 – 38	,03	,208	,999
		39 ve üstü	,52	,218	,127
	27 - 32	21 - 26	,10	,207	,975
		33 – 38	,13	,154	,873
		39 ve üstü	,62(*)	,167	,004
	33 – 38	21 - 26	-,03	,208	,999
		27 - 32	-,13	,154	,873
		39 ve üstü	,49(*)	,169	,040
	39 ve üstü	21 - 26	-,52	,218	,127
		27 - 32	-,62(*)	,167	,004
		33 – 38	-,49(*)	,169	,040

Tablo 53A incelendiğinde “Türkçeyi açık ve anlaşılır kullanması” ölçütünün öğretmen ve yönetici yaşı değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; yaşı 27 – 32 ve 33 – 38 olan öğretmen grubu bu ifadenin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, yaşı 39 ve üstü olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır. Yaşı 39 ve üstü olan öğretmen grubu aleyhine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P < 0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 54. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okulun Bina ve İmkânlarının Öğrenciler ve Çalışanlar İçin Güvenli Bir Öğrenme Ortamı Oluşturulmasını Sağlaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 27	21 – 26	32	4,13	1,212	Gruplar Arası	166,143	3	55,381	39,936	,000
	27 – 32	85	3,58	1,392	Grup İçi	355,007	256	1,387		
	33 - 38	82	2,00	,314	Toplam	521,150	259			
	39 ve üstü	61	3,59	1,521						
	Toplam	260	3,15	1,419						

Tablo 54 incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin “Okulun bina ve imkânlarının öğrenciler ve çalışanlar için güvenli bir öğrenme ortamı oluşturulmasını sağlaması” ölçütünün öğretmen ve yönetici yaşı değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 54A’da verilmiştir.

Tablo 54A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okulun Bina ve İmkânlarının Öğrenciler ve Çalışanlar İçin Güvenli Bir Öğrenme Ortamı Oluşturulmasını Sağlaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

S 27	Öğretmenin Yaşı (i)	Öğretmenin Yaşı (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
	21 - 26	27 - 32	,55	,244	,171
		33 – 38	2,13(*)	,245	,000
		39 ve üstü	,53	,257	,231
	27 - 32	21 - 26	-,55	,244	,171
		33 – 38	1,58(*)	,182	,000

		39 ve üstü	-,01	,198	1,000
	33 – 38	21 - 26	-2,13(*)	,245	,000
		27 - 32	-1,58(*)	,182	,000
		39 ve üstü	-1,59(*)	,199	,000
	39 ve üstü	21 - 26	-,53	,257	,231
		27 - 32	,01	,198	1,000
		33 – 38	1,59(*)	,199	,000

Tablo 54A incelendiğinde “Okulun bina ve imkânlarının öğrenciler ve çalışanlar için güvenli bir öğrenme ortamı oluşturulmasını sağlaması” ölçütünün öğretmen ve yönetici yaşı değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; yaşı 33 – 38 olan öğretmen grubu bu ifadenin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, diğer öğretmen gruplarına göre daha az katılmışlardır. Yaşı 33 – 38 olan öğretmen grubu aleyhine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P < 0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 55. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okulun İşleyişine İlişkin Politikaları, Mevzuatı Bilmesi ve Bunları Uygulaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 30	21 – 26	32	4,31	1,030	Gruplar Arası	43,960	3	14,653	7,627	,000
	27 – 32	85	4,45	1,129	Grup İçi	491,824	256	1,921		
	33 - 38	82	4,17	1,303	Toplam	535,785	259			
	39 ve üstü	61	3,38	1,890						
	Toplam	260	4,09	1,438						

Tablo 55 incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin “Okulun işleyişine ilişkin politikaları, mevzuatı bilmesi ve bunları uygulaması” ölçütünün öğretmen ve yönetici yaşı değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü

varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre $p<0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 55A’da verilmiştir.

Tablo 55A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okulun İşleyişine İlişkin Politikaları, Mevzuatı Bilmesi ve Bunları Uygulaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

	Öğretmenin Yaşı (i)	Öğretmenin Yaşı (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 30	21 - 26	27 - 32	-,13	,287	,974
		33 – 38	,14	,289	,971
		39 ve üstü	,94(*)	,303	,024
	27 - 32	21 - 26	,13	,287	,974
		33 – 38	,28	,215	,647
		39 ve üstü	1,07(*)	,233	,000
	33 – 38	21 - 26	-,14	,289	,971
		27 - 32	-,28	,215	,647
		39 ve üstü	,79(*)	,234	,010
	39 ve üstü	21 - 26	-,94(*)	,303	,024
		27 - 32	-1,07(*)	,233	,000
		33 – 38	-,79(*)	,234	,010

Tablo 55A incelendiğinde “Okulun işleyişine ilişkin politikaları, mevzuatı bilmesi ve bunları uygulaması” ölçütünün öğretmen ve yönetici yaşı değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; yaşı 39 ve üstü olan öğretmen grubu bu ifadenin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, diğer öğretmen gruplarına göre daha az katılmışlardır. Yaşı 39 ve üstü olan öğretmen grubu aleyhine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P<0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 56. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Resmi Yazıların İlgililere Zamanında Duyurulmasını Sağlaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

f, X , Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 32	21 – 26	32	4,03	1,231	Gruplar Arası	270,037	3	90,012	57,883	,000
	27 – 32	85	4,35	1,077	Grup İçi	398,101	256	1,555		
	33 - 38	82	4,22	1,197	Toplam	668,138	259			
	39 ve üstü	61	1,85	1,515						
	Toplam	260	3,68	1,606						

Tablo 56 incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin “Resmi yazıların ilgililere zamanında duyurulmasını sağlaması” ölçütünün öğretmen ve yönetici yaşı değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 56A’da verilmiştir.

Tablo 56A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Resmi Yazıların İlgililere Zamanında Duyurulmasını Sağlaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

S 32	Öğretmenin Yaşı (i)	Öğretmenin Yaşı (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
	21 - 26	27 - 32	-,32	,259	,672
		33 – 38	-,19	,260	,913
		39 ve üstü	2,18(*)	,272	,000
	27 - 32	21 - 26	,32	,259	,672
		33 – 38	,13	,193	,924
		39 ve üstü	2,50(*)	,209	,000
	33 – 38	21 - 26	,19	,260	,913
		27 - 32	-,13	,193	,924

		39 ve üstü	2,37(*)	,211	,000
	39 ve üstü	21 - 26	-2,18(*)	,272	,000
		27 - 32	-2,50(*)	,209	,000
		33 – 38	-2,37(*)	,211	,000

Tablo 56A incelendiğinde “Resmi yazıların ilgililere zamanında duyurulmasını sağlaması” ölçütünün öğretmen ve yönetici yaşı değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; yaşı 39 ve üstü olan öğretmen grubu bu ifadenin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, diğer öğretmen gruplarına göre daha az katılmışlardır. Yaşı 39 ve üstü olan öğretmen grubu aleyhine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P < 0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

IV.1.3.4. Öğretmen ve yönetici Deneklerde, “ Meslekte Çalışma Süresi ” Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 57. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Öğrencilerle Etkili İletişim Kurması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

f, X , Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 02	1-5 yıl	59	4,61	,871	Gruplar Arası	25,476	4	6,369	5,560	,000
	6-10 yıl	71	3,96	1,325	Grup İçi	292,078	255	1,145		
	11-15 yıl	87	4,31	1,060	Toplam	317,554	259			
	16-20 yıl	20	4,15	1,226						
	21 yıl ve üzeri	23	5,00	,000						
	Toplam	260	4,33	1,107						

Tablo 57 incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin “Öğrencilerle etkili iletişim kurması” ölçütünün meslekte çalışma süreleri değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 57A’da verilmiştir.

Tablo 57A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Öğrencilerle Etkili İletişim Kurması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

	Meslekte Çalışma Süresi(i)	Meslekte Çalışma Süresi(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 2	1 – 5	6 – 10	,65(*)	,189	,019
		11 – 15	,30	,180	,600
		16 – 20	,46	,277	,599
		21 yıl ve üzeri	-,39	,263	,700
	6 – 10	1 – 5	-,65(*)	,189	,019
		11 – 15	-,35	,171	,376
		16 – 20	-,19	,271	,973
		21 yıl ve üzeri	-1,04(*)	,257	,003
	11 – 15	1 – 5	-,30	,180	,600
		6 - 10	,35	,171	,376
		16 – 20	,16	,265	,985
		21 yıl ve üzeri	-,69	,251	,113
	16 – 20	1 – 5	-,46	,277	,599
		6 – 10	,19	,271	,973
		11 – 15	-,16	,265	,985
		21 yıl ve üzeri	-,85	,327	,153
	21 yıl ve üzeri	1 – 5	,39	,263	,700
		6 – 10	1,04(*)	,257	,003
		11 – 15	,69	,251	,113
		16 – 20	,85	,327	,153

Tablo 57A incelendiğinde “Öğrencilerle etkili iletişim kurması” ölçütünün öğretmenlerin ve yöneticilerin meslekte çalışma süreleri değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi

sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; meslekte çalışma süreleri 1 – 5 yıl ile 21 yıl ve üzeri olan öğretmen grubu bu ifadenin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, meslekte çalışma süreleri 6 – 10 yıl olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır ve meslekte çalışma süreleri 1 – 5 yıl ile 21 yıl ve üzeri olan gruplar lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P < 0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 58. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Velilerle Etkili İletişim Kurması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 03	1-5 yıl	59	4,75	,779	Gruplar Arası	16,132	4	4,033	5,397	,000
	6-10 yıl	71	4,32	,968	Grup İçi	190,556	255	,747		
	11-15 yıl	87	4,31	,840	Toplam	206,688	259			
	16-20 yıl	20	4,20	1,240						
	21 yıl ve üzeri	23	5,00	,000						
	Toplam	260	4,47	,893						

Tablo 58 incelendiğinde Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Velilerle etkili iletişim kurması” ölçütünün meslekte çalışma süresi değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 58A’da verilmiştir.

Tablo 58A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Velilerle Etkili İletişim Kurması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

	Meslekte Çalışma Süresi(i)	Meslekte Çalışma Süresi(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 3	1 – 5	6 – 10	,42	,152	,108
		11 – 15	,44	,146	,066
		16 – 20	,55	,224	,206
		21 yıl ve üzeri	-,25	,212	,838
	6 – 10	1 – 5	-,42	,152	,108
		11 – 15	,01	,138	1,000
		16 – 20	,12	,219	,988
		21 yıl ve üzeri	-,68(*)	,207	,033
	11 – 15	1 – 5	-,44	,146	,066
		6 – 10	-,01	,138	1,000
		16 – 20	,11	,214	,992
		21 yıl ve üzeri	-,69(*)	,203	,023
	16 – 20	1 – 5	-,55	,224	,206
		6 – 10	-,12	,219	,988
		11 – 15	-,11	,214	,992
		21 yıl ve üzeri	-,80	,264	,060
	21 yıl ve üzeri	1 – 5	,25	,212	,838
		6 – 10	,68(*)	,207	,033
		11 – 15	,69(*)	,203	,023
		16 – 20	,80	,264	,060

Tablo 58A incelendiğinde “Velilerle etkili iletişim kurması” ölçütünün öğretmenlerin ve yöneticilerin meslekte çalışma süreleri değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; meslekte çalışma süreleri 21 yıl ve üzeri olan öğretmen grubu bu ifadenin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, meslekte çalışma süreleri 6 – 10 yıl ve 11 – 15 yıl olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır ve meslekte çalışma süreleri 21 yıl ve üzeri olan

grup lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P < 0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 59. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Çalışanları Eğitim ve Öğretime İlişkin Yenilikleri Uygulaması İçin Teşvik Etmesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 04	1-5 yıl	59	4,34	1,198	Gruplar Arası	34,654	4	8,663	4,462	,002
	6-10 yıl	71	3,48	1,372	Grup İçi	495,112	255	1,942		
	11-15 yıl	87	3,41	1,498	Toplam	529,765	259			
	16-20 yıl	20	3,70	1,490						
	21 yıl ve üzeri	23	3,70	1,428						
	Toplam	260	3,69	1,430						

Tablo 59 incelendiğinde Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Çalışanları eğitim ve öğretime ilişkin yenilikleri uygulaması için teşvik etmesi” ölçütünün meslekte çalışma süresi değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 59A’da verilmiştir.

Tablo 59A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Çalışanları Eğitim ve Öğretime İlişkin Yenilikleri Uygulaması İçin Teşvik Etmesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

	Meslekte Çalışma Süresi (i)	Meslekte Çalışma Süresi (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 4	1 – 5	6 – 10	,86(*)	,245	,017
		11 – 15	,93(*)	,235	,004

		16 – 20	,64	,361	,536
		21 yıl ve üzeri	,64	,343	,475
	6 – 10	1 – 5	-,86(*)	,245	,017
		11 – 15	,07	,223	,999
		16 – 20	-,22	,353	,983
		21 yıl ve üzeri	-,22	,334	,981
	11 – 15	1 – 5	-,93(*)	,235	,004
		6 - 10	-,07	,223	,999
		16 – 20	-,29	,346	,953
		21 yıl ve üzeri	-,28	,327	,946
	16 – 20	1 – 5	-,64	,361	,536
		6 – 10	,22	,353	,983
		11 – 15	,29	,346	,953
		21 yıl ve üzeri	,00	,426	1,000
	21 yıl ve üzeri	1 – 5	-,64	,343	,475
		6 – 10	,22	,334	,981
		11 – 15	,28	,327	,946
		16 – 20	,00	,426	1,000

Tablo 59A incelendiğinde “Çalışanları eğitim ve öğretime ilişkin yenilikleri uygulaması için teşvik etmesi” ölçütünün öğretmenlerin ve yöneticilerin meslekte çalışma süreleri değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; meslekte çalışma süreleri 1 – 5 yıl olan öğretmen grubu bu ifadenin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, meslekte çalışma süreleri 6 – 10 yıl ve 11 – 15 yıl olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır ve meslekte çalışma süreleri 1 – 5 yıl olan grup lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P<0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 60. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Personelin Görüşlerine, Haklarına ve Değer Yargılarına Karşı Saygılı Olması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 06	1-5 yıl	59	4,69	,595	Gruplar Arası	5,938	4	1,485	4,538	,001
	6-10 yıl	71	5,00	,000	Grup İçi	83,427	255	,327		
	11-15 yıl	87	4,72	,758	Toplam	89,365	259			
	16-20 yıl	20	4,90	,308						
	21 yıl ve üzeri	23	4,52	,730						
	Toplam	260	4,79	,587						

Tablo 60 incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin “Personelin görüşlerine, haklarına ve değer yargılarına karşı saygılı olması” ölçütünün meslekte çalışma süreleri değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 60A’da verilmiştir.

Tablo 60A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Personelin Görüşlerine, Haklarına ve Değer Yargılarına Karşı Saygılı Olması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

	Meslekte Çalışma Süresi (i)	Meslekte Çalışma Süresi (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 6	1 – 5	6 – 10	-,31	,101	,060
		11 – 15	-,03	,096	,999
		16 – 20	-,21	,148	,750
		21 yıl ve üzeri	,17	,141	,823
	6 – 10	1 – 5	,31	,101	,060
		11 – 15	,28	,091	,062

		16 – 20	,10	,145	,976
		21 yıl ve üzeri	,48(*)	,137	,018
	11 – 15	1 – 5	,03	,096	,999
		6 - 10	-,28	,091	,062
		16 – 20	-,18	,142	,820
		21 yıl ve üzeri	,20	,134	,685
	16 – 20	1 – 5	,21	,148	,750
		6 – 10	-,10	,145	,976
		11 – 15	,18	,142	,820
		21 yıl ve üzeri	,38	,175	,325
	21 yıl ve üzeri	1 – 5	-,17	,141	,823
		6 – 10	-,48(*)	,137	,018
		11 – 15	-,20	,134	,685
		16 – 20	-,38	,175	,325

Tablo 60A incelendiğinde “Personelin görüşlerine, haklarına ve değer yargılarına karşı saygılı olması” ölçütünün öğretmenlerin ve yöneticilerin meslekte çalışma süreleri değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; meslekte çalışma süreleri 6 – 10 yıl olan öğretmen grubu bu ifadenin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, meslekte çalışma süreleri 21 yıl ve üzeri olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır. Meslekte çalışma süreleri 6 – 10 yıl olan grup lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P < 0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 61. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Eğitim ve Öğretime İlişkin Kuram ve Uygulamaları Bilmesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 08	1-5 yıl	59	4,54	,837	Gruplar Arası	149,346	4	37,336	24,504	,000

	6-10 yıl	71	4,17	1,171	Grup İçi	388,543	255	1,524		
	11-15 yıl	87	2,85	1,498	Toplam	537,888	259			
	16-20 yıl	20	5,00	,000						
	21 yıl ve üzeri	23	3,70	1,636						
	Toplam	260	3,83	1,441						

Tablo 61 incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin “Eğitim ve öğretime ilişkin kuram ve uygulamaları bilmesi” ölçütünün meslekte çalışma süreleri değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 61A’da verilmiştir.

Tablo 61A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Eğitim ve Öğretime İlişkin Kuram ve Uygulamaları Bilmesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

	Meslekte Çalışma Süresi(i)	Meslekte Çalışma Süresi(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 8	1 – 5	6 – 10	,37	,217	,567
		11 – 15	1,69(*)	,208	,000
		16 – 20	-,46	,319	,726
		21 yıl ve üzeri	,85	,303	,103
	6 – 10	1 – 5	-,37	,217	,567
		11 – 15	1,32(*)	,197	,000
		16 – 20	-,83	,312	,136
		21 yıl ve üzeri	,47	,296	,635
	11 – 15	1 – 5	-1,69(*)	,208	,000
		6 - 10	-1,32(*)	,197	,000
		16 – 20	-2,15(*)	,306	,000
		21 yıl ve üzeri	-,85	,289	,077
	16 – 20	1 – 5	,46	,319	,726
		6 – 10	,83	,312	,136

		11 – 15	2,15(*)	,306	,000
		21 yıl ve üzeri	1,30(*)	,377	,020
	21 yıl ve üzeri	1 – 5	-,85	,303	,103
		6 – 10	-,47	,296	,635
		11 – 15	,85	,289	,077
		16 – 20	-1,30(*)	,377	,020

Tablo 61A incelendiğinde “Eğitim ve öğretime ilişkin kuram ve uygulamaları bilmesi” ölçütünün öğretmenlerin ve yöneticilerin meslekte çalışma süreleri değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; meslekte çalışma süreleri 11 – 15 yıl olan öğretmen grubu bu ifadenin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, meslekte çalışma süreleri 1 – 5 yıl, 6 – 10 yıl , 16 – 20 olan öğretmen grubuna göre daha az katılmışlardır ve meslekte çalışma süreleri 11 – 15 yıl olan grup aleyhine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P < 0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yine aynı ifadeye meslekte çalışma süreleri 16 – 20 olan öğretmen grubu, meslekte çalışma süreleri 21 yıl ve üzeri olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır. Meslekte çalışma süreleri 16 – 20 olan öğretmen grubu lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P < 0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 62. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okul ve Sınıf Yönetiminde, Diğer Çalışanları Desteklemesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 09	1-5 yıl	59	3,10	1,749	Gruplar Arası	36,216	4	9,054	3,957	,004
	6-10 yıl	71	2,39	1,347	Grup İçi	583,400	255	2,288		
	11-15 yıl	87	3,21	1,608	Toplam	619,615	259			

	16-20 yıl	20	3,55	1,317		
	21 yıl ve üzeri	23	2,91	1,041		
	Toplam	260	2,96	1,547		

Tablo 62 incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin “Okul ve sınıf yönetiminde, diğer çalışanları desteklemesi” ölçütünün meslekte çalışma süreleri değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 62A’da verilmiştir.

Tablo 62A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okul ve Sınıf Yönetiminde, Diğer Çalışanları Desteklemesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

	Meslekte Çalışma Süresi(i)	Meslekte Çalışma Süresi(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 9	1 – 5	6 – 10	,71	,266	,137
		11 – 15	-,11	,255	,997
		16 – 20	-,45	,391	,859
		21 yıl ve üzeri	,19	,372	,992
	6 – 10	1 – 5	-,71	,266	,137
		11 – 15	-,81(*)	,242	,026
		16 – 20	-1,16	,383	,061
		21 yıl ve üzeri	-,52	,363	,728
	11 – 15	1 – 5	,11	,255	,997
		6 - 10	,81(*)	,242	,026
		16 – 20	-,34	,375	,933
		21 yıl ve üzeri	,29	,355	,953
	16 – 20	1 – 5	,45	,391	,859
		6 – 10	1,16	,383	,061
		11 – 15	,34	,375	,933
		21 yıl ve üzeri	,64	,462	,755
	21 yıl ve üzeri	1 – 5	-,19	,372	,992

		6 – 10	,52	,363	,728
		11 – 15	-,29	,355	,953
		16 – 20	-,64	,462	,755

Tablo 62A incelendiğinde “Okul ve sınıf yönetiminde, diğer çalışanları desteklemesi” ölçütünün öğretmenlerin ve yöneticilerin meslekte çalışma süreleri değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; meslekte çalışma süreleri 11 – 15 yıl olan öğretmen grubu bu ifadenin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, meslekte çalışma süreleri 6 – 10 yıl olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır. Meslekte çalışma süreleri 11 – 15 yıl olan grup lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P < 0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 63. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Akademik, Sosyal, Kültürel ve Sportif Etkinliklerde Okulu Temsil Etmek İçin Çalışanları Desteklemesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

f, X , Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 016	1-5 yıl	59	4,49	,989	Gruplar Arası	177,853	4	44,463	8,041	,000
	6-10 yıl	71	4,58	,601	Grup İçi	236,008	255	,926		
	11-15 yıl	87	4,01	1,234	Toplam	413,862	259			
	16-20 yıl	20	2,45	1,099						
	21 yıl ve üzeri	23	2,00	,000						
	Toplam	260	3,98	1,264						

Tablo 63 incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin “Akademik, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerde okulu temsil etmek için çalışanları desteklemesi” ölçütünün meslekte çalışma süreleri değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 63A’da verilmiştir.

Tablo 63A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Akademik, Sosyal, Kültürel ve Sportif Etkinliklerde Okulu Temsil Etmek İçin Çalışanları Desteklemesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

	Meslekte Çalışma Süresi (i)	Meslekte Çalışma Süresi (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 16	1 – 5	6 – 10	-,09	,169	,992
		11 – 15	,48	,162	,071
		16 – 20	2,04(*)	,249	,000
		21 yıl ve üzeri	2,49(*)	,236	,000
	6 – 10	1 – 5	,09	,169	,992
		11 – 15	,57(*)	,154	,010
		16 – 20	2,13(*)	,244	,000
		21 yıl ve üzeri	2,58(*)	,231	,000
	11 – 15	1 – 5	-,48	,162	,071
		6 – 10	-,57(*)	,154	,010
		16 – 20	1,56(*)	,239	,000
		21 yıl ve üzeri	2,01(*)	,226	,000
	16 – 20	1 – 5	-2,04(*)	,249	,000
		6 – 10	-2,13(*)	,244	,000
		11 – 15	-1,56(*)	,239	,000
		21 yıl ve üzeri	,45	,294	,674
	21 yıl ve üzeri	1 – 5	-2,49(*)	,236	,000
		6 – 10	-2,58(*)	,231	,000
		11 – 15	-2,01(*)	,226	,000
		16 – 20	-,45	,294	,674

Tablo 63A incelendiğinde “Akademik, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerde okulu temsil etmek için çalışanları desteklemesi” ölçütünün öğretmenlerin ve yöneticilerin meslekte çalışma süreleri değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; meslekte çalışma süreleri 21 yıl ve üzeri olan öğretmen grubu bu ifadenin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, meslekte çalışma süreleri 1 –5 yıl , 6 – 10 yıl , 11 – 15 yıl olan öğretmen grubuna göre daha az katılmışlardır. Meslekte çalışma süreleri 21 yıl ve üzeri olan grup aleyhine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P<0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yine aynı ifadeye meslekte çalışma süreleri 1 – 5 olan öğretmen grubu, meslekte çalışma süreleri 16 – 20 ile 21 yıl ve üzeri olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır. Yine aynı ifadeye meslekte çalışma süreleri 6 – 10 olan öğretmen grubu, meslekte çalışma süreleri 11 – 15 yıl, 16 – 20 ile 21 yıl ve üzeri olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır. Meslekte çalışma süreleri 6 – 10 olan öğretmen grubu lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P<0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Tablo 64. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Öğretmenleri, Yöneticileri ve Diğer Çalışanları Başarılı Çalışmalarından Dolayı Takdir Etmesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

f, X , Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 017	1-5 yıl	59	3,54	1,546	Gruplar Arası	46,177	4	11,544	6,955	,000
	6-10 yıl	71	4,27	1,158	Grup İçi	423,269	255	1,660		
	11-15 yıl	87	3,85	1,435	Toplam	469,446	259			
	16-20 yıl	20	5,00	,000						
	21 yıl ve üzeri	23	4,57	,788						
	Toplam	260	4,05	1,346						

Tablo 64 incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin “Öğretmenleri, yöneticileri ve diğer çalışanları başarılı çalışmalarından dolayı takdir etmesi” ölçütünün meslekte çalışma süreleri değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 64A’da verilmiştir.

Tablo 64A. Öğretmenlerin Ve Yöneticilerin “Öğretmenleri, Yöneticileri ve Diğer Çalışanları Başarılı Çalışmalarından Dolayı Takdir Etmesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

	Meslekte Çalışma Süresi(i)	Meslekte Çalışma Süresi(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 17	1 – 5	6 – 10	-,73(*)	,227	,040
		11 – 15	-,31	,217	,734
		16 – 20	-1,46(*)	,333	,001
		21 yıl ve üzeri	-1,02(*)	,317	,036
	6 – 10	1 – 5	,73(*)	,227	,040
		11 – 15	,42	,206	,395
		16 – 20	-,73	,326	,286
		21 yıl ve üzeri	-,30	,309	,920
	11 – 15	1 – 5	,31	,217	,734
		6 - 10	-,42	,206	,395
		16 – 20	-1,15(*)	,319	,013
		21 yıl ve üzeri	-,71	,302	,235
	16 – 20	1 – 5	1,46(*)	,333	,001
		6 – 10	,73	,326	,286
		11 – 15	1,15(*)	,319	,013
		21 yıl ve üzeri	,43	,394	,875
	21 yıl ve üzeri	1 – 5	1,02(*)	,317	,036
		6 – 10	,30	,309	,920
		11 – 15	,71	,302	,235
		16 – 20	-,43	,394	,875

Tablo 64A incelendiğinde “Öğretmenleri, yöneticileri ve diğer çalışanları başarılı çalışmalarından dolayı takdir etmesi” ölçütünün öğretmenlerin ve yöneticilerin meslekte çalışma süreleri değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; meslekte çalışma süreleri 1 – 5 yıl olan öğretmen grubu bu ifadenin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, meslekte çalışma süreleri 6 – 10 , 16 – 20 , 21 yıl ve üzeri yıl olan öğretmen grubuna göre daha az katılmışlardır. Meslekte çalışma süreleri 1 – 5 yıl olan grup aleyhine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P < 0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yine aynı ifadeye meslekte çalışma süreleri 16 – 20 olan öğretmen grubu, meslekte çalışma süreleri 11 - 15 yıl ve üzeri olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır. Meslekte çalışma süreleri 16 – 20 yıl olan öğretmen grubu lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P < 0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 65. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Çalışanları Motive Etmesi ve Desteklemesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

f , X , Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 019	1-5 yıl	59	3,98	1,320	Gruplar Arası	88,771	4	22,193	18,314	,000
	6-10 yıl	71	3,25	1,381	Grup İçi	309,013	255	1,212		
	11-15 yıl	87	4,48	,900	Toplam	397,785	259			
	16-20 yıl	20	5,00	,000						
	21 yıl ve üzeri	23	4,70	,470						
	Toplam	260	4,09	1,239						

Tablo 65 incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin “Çalışanları motive etmesi ve desteklemesi” ölçütünün meslekte çalışma süreleri değişkenine göre hangi gruplar

arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 65A’da verilmiştir.

Tablo 65A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Çalışanları Motive Etmesi ve Desteklemesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

	Meslekte Çalışma Süresi(i)	Meslekte Çalışma Süresi(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 19	1 – 5	6 – 10	,73(*)	,194	,008
		11 – 15	-,50	,186	,127
		16 – 20	-1,02(*)	,285	,014
		21 yıl ve üzeri	-,71	,271	,143
	6 – 10	1 – 5	-,73(*)	,194	,008
		11 – 15	-1,23(*)	,176	,000
		16 – 20	-1,75(*)	,279	,000
		21 yıl ve üzeri	-1,44(*)	,264	,000
	11 – 15	1 – 5	,50	,186	,127
		6 - 10	1,23(*)	,176	,000
		16 – 20	-,52	,273	,466
		21 yıl ve üzeri	-,21	,258	,954
	16 – 20	1 – 5	1,02(*)	,285	,014
		6 – 10	1,75(*)	,279	,000
		11 – 15	,52	,273	,466
		21 yıl ve üzeri	,30	,337	,936
	21 yıl ve üzeri	1 – 5	,71	,271	,143
		6 – 10	1,44(*)	,264	,000
		11 – 15	,21	,258	,954
		16 – 20	-,30	,337	,936

Tablo 65A incelendiğinde “Çalışanları motive etmesi ve desteklemesi” ölçütünün öğretmenlerin ve yöneticilerin meslekte çalışma süreleri değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi

sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; meslekte çalışma süreleri 6 – 10 yıl olan öğretmen grubu bu ifadenin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, diğer bütün öğretmen gruplarından daha az katılmışlardır. Meslekte çalışma süreleri 6 – 10 yıl olan grup aleyhine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P<0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yine aynı ifadeye meslekte çalışma süreleri 16 – 20 olan öğretmen grubu, meslekte çalışma süreleri 1 – 5 yıl olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır. Meslekte çalışma süreleri 16 – 20 olan öğretmen grubu lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P<0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 66. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Çalışanlara ve Ortaya Koyduğu Ürönlere Saygı Göstermesi ve Değer Vermesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

f , X , Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 20	1-5 yıl	59	4,66	,863	Gruplar Arası	24,435	4	6,109	4,623	,001
	6-10 yıl	71	4,17	1,159	Grup İçi	336,930	255	1,321		
	11-15 yıl	87	4,41	1,126	Toplam	361,365	259			
	16-20 yıl	20	3,70	1,593						
	21 yıl ve üzeri	23	3,74	1,389						
	Toplam	260	4,29	1,181						

Tablo 66 incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin “Çalışanlara ve ortaya koyduğu ürönlere saygı göstermesi ve değer vermesi” ölçütünün meslekte çalışma süreleri değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre $p<0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görölmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 66A’da verilmiştir.

Tablo 66A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Çalışanlara ve Ortaya Koyduğu Ürünlere Saygı Göstermesi ve Değer Vermesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

	Meslekte Çalışma Süresi(i)	Meslekte Çalışma Süresi(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 20	1 – 5	6 – 10	,49	,202	,210
		11 – 15	,25	,194	,804
		16 – 20	,96(*)	,297	,036
		21 yıl ve üzeri	,92(*)	,283	,033
	6 – 10	1 – 5	-,49	,202	,210
		11 – 15	-,24	,184	,777
		16 – 20	,47	,291	,628
		21 yıl ve üzeri	,43	,276	,658
	11 – 15	1 – 5	-,25	,194	,804
		6 - 10	,24	,184	,777
		16 – 20	,71	,285	,183
		21 yıl ve üzeri	,67	,270	,184
	16 – 20	1 – 5	-,96(*)	,297	,036
		6 – 10	-,47	,291	,628
		11 – 15	-,71	,285	,183
		21 yıl ve üzeri	-,04	,351	1,000
	21 yıl ve üzeri	1 – 5	-,92(*)	,283	,033
		6 – 10	-,43	,276	,658
		11 – 15	-,67	,270	,184
		16 – 20	,04	,351	1,000

Tablo 66A incelendiğinde “Çalışanlara ve ortaya koyduğu ürünlere saygı göstermesi ve değer vermesi” ölçütünün öğretmenlerin ve yöneticilerin meslekte çalışma süreleri değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; meslekte çalışma süreleri 1 – 5 yıl olan öğretmen grubu bu ifadenin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, meslekte çalışma süreleri 16 – 20 yıl ile 21 yıl ve üzeri olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır. Meslekte çalışma süreleri 1 – 5 yıl olan grup lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P < 0,05$)

düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 67. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Karar Alma Sürecinde Okul Çalışanlarının ve Öğrencilerin Katılımını Sağlaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

f, X , Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 21	1-5 yıl	59	3,41	1,464	Gruplar Arası	35,908	4	8,977	6,985	,000
	6-10 yıl	71	4,31	,919	Grup İçi	327,704	255	1,285		
	11-15 yıl	87	4,17	1,143	Toplam	363,612	259			
	16-20 yıl	20	4,50	,688						
	21 yıl ve üzeri	23	4,30	1,020						
	Toplam	260	4,07	1,185						

Tablo 67 incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin “Karar alma sürecinde okul çalışanlarının ve öğrencilerin katılımını sağlaması” ölçütünün meslekte çalışma süreleri değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 67A’da verilmiştir.

Tablo 67A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Karar Alma Sürecinde Okul Çalışanlarının ve Öğrencilerin Katılımını Sağlaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

	Meslekte Çalışma Süresi(i)	Meslekte Çalışma Süresi(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 21	1 – 5	6 – 10	-,90(*)	,200	,001
		11 – 15	-,77(*)	,191	,004
		16 – 20	-1,09(*)	,293	,009
		21 yıl ve üzeri	-,90(*)	,279	,037
	6 – 10	1 – 5	,90(*)	,200	,001
		11 – 15	,14	,181	,966
		16 – 20	-,19	,287	,979
		21 yıl ve üzeri	,01	,272	1,000
	11 – 15	1 – 5	,77(*)	,191	,004
		6 - 10	-,14	,181	,966
		16 – 20	-,33	,281	,851
		21 yıl ve üzeri	-,13	,266	,993
	16 – 20	1 – 5	1,09(*)	,293	,009
		6 – 10	,19	,287	,979
		11 – 15	,33	,281	,851
		21 yıl ve üzeri	,20	,347	,989
	21 yıl ve üzeri	1 – 5	,90(*)	,279	,037
		6 – 10	-,01	,272	1,000
		11 – 15	,13	,266	,993
		16 – 20	-,20	,347	,989

Tablo 67A incelendiğinde “Karar alma sürecinde okul çalışanlarının ve öğrencilerin katılımını sağlaması” ölçütünün öğretmenlerin ve yöneticilerin meslekte çalışma süreleri değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; meslekte çalışma süreleri 1 – 5 yıl olan öğretmen grubu bu ifadenin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, diğer öğretmen gruplarına göre daha az katılmışlardır. Meslekte çalışma süreleri 1 –5 yıl olan grup aleyhine olan bu farklılık

istatistiksel açıdan ($P < 0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 68. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Türkçeyi Açık ve Anlaşılır Kullanması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

f , X , Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 22	1-5 yıl	59	4,51	,751	Gruplar Arası	31,759	4	7,940	8,512	,000
	6-10 yıl	71	4,45	,907	Grup İçi	237,852	255	,933		
	11-15 yıl	87	4,29	1,077	Toplam	269,612	259			
	16-20 yıl	20	4,10	1,071						
	21 yıl ve üzeri	23	3,22	1,085						
	Toplam	260	4,27	1,020						

Tablo 68 incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin “Türkçeyi açık ve anlaşılır kullanması” ölçütünün meslekte çalışma süreleri değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 68’da verilmiştir.

Tablo 68A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Türkçeyi Açık ve Anlaşılır Kullanması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

	Meslekte Çalışma Süresi(i)	Meslekte Çalışma Süresi(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 22	1 – 5	6 – 10	,06	,170	,998
		11 – 15	,22	,163	,765
		16 – 20	,41	,250	,615
		21 yıl ve üzeri	1,29(*)	,237	,000
	6 – 10	1 – 5	-,06	,170	,998
		11 – 15	,16	,154	,891
		16 – 20	,35	,244	,725
		21 yıl ve üzeri	1,23(*)	,232	,000
	11 – 15	1 – 5	-,22	,163	,765
		6 - 10	-,16	,154	,891
		16 – 20	,19	,239	,962
		21 yıl ve üzeri	1,07(*)	,226	,000
	16 – 20	1 – 5	-,41	,250	,615
		6 – 10	-,35	,244	,725
		11 – 15	-,19	,239	,962
		21 yıl ve üzeri	,88	,295	,066
	21 yıl ve üzeri	1 – 5	-1,29(*)	,237	,000
		6 – 10	-1,23(*)	,232	,000
		11 – 15	-1,07(*)	,226	,000
		16 – 20	-,88	,295	,066

Tablo 68A incelendiğinde “Türkçeyi açık ve anlaşılır kullanması” ölçütünün öğretmenlerin ve yöneticilerin meslekte çalışma süreleri değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; meslekte çalışma süreleri 21 ve üzeri olan öğretmen grubu bu ifadenin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, meslekte çalışma süreleri 1 – 5 ,6 – 10 yıl, 11 – 15 yıl olan öğretmen gruplarına göre daha az katılmışlardır. Meslekte çalışma süreleri 21 ve üzeri olan grup

aleyhine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P<0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 69. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okuldaki Sorunlarla Baş Edebilmesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

f , X , Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 24	1-5 yıl	59	4,46	,897	Gruplar Arası	19,490	4	4,872	4,730	,001
	6-10 yıl	71	3,96	1,020	Grup İçi	262,706	255	1,030		
	11-15 yıl	87	4,21	1,091	Toplam	282,196	259			
	16-20 yıl	20	3,50	1,147						
	21 yıl ve üzeri	23	3,78	,850						
	Toplam	260	4,10	1,044						

Tablo 69 incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin “Okuldaki sorunlarla baş edebilmesi” ölçütünün meslekte çalışma süreleri değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre $p<0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 69A’da verilmiştir.

Tablo 69A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okuldaki Sorunlarla Baş Edebilmesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

	Meslekte Çalışma Süresi(i)	Meslekte Çalışma Süresi(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 24	1 – 5	6 – 10	,50	,179	,102
		11 – 15	,25	,171	,709
		16 – 20	,96(*)	,263	,011
		21 yıl ve üzeri	,68	,250	,124
	6 – 10	1 – 5	-,50	,179	,102
		11 – 15	-,25	,162	,671
		16 – 20	,46	,257	,530
		21 yıl ve üzeri	,18	,244	,972
	11 – 15	1 – 5	-,25	,171	,709
		6 - 10	,25	,162	,671
		16 – 20	,71	,252	,099
		21 yıl ve üzeri	,42	,238	,530
	16 – 20	1 – 5	-,96(*)	,263	,011
		6 – 10	-,46	,257	,530
		11 – 15	-,71	,252	,099
		21 yıl ve üzeri	-,28	,310	,934
	21 yıl ve üzeri	1 – 5	-,68	,250	,124
		6 – 10	-,18	,244	,972
		11 – 15	-,42	,238	,530
		16 – 20	,28	,310	,934

Tablo 69A incelendiğinde “Okuldaki sorunlarla baş edebilmesi” ölçütünün öğretmenlerin ve yöneticilerin meslekte çalışma süreleri değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; meslekte çalışma süreleri 1 – 5 yıl olan öğretmen grubu bu ifadenin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, meslekte çalışma süreleri 16 – 20 yıl olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır. Meslekte çalışma süreleri 1 – 5 yıl olan grup lehine olan bu

farklılık istatistiksel açıdan ($P < 0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 70. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okulu ve Çalışmalarını Çevreye Tanıtması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

f, X , Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 25	1-5 yıl	59	4,31	1,087	Gruplar Arası	34,622	4	8,656	7,140	,000
	6-10 yıl	71	4,70	,705	Grup İçi	309,112	255	1,212		
	11-15 yıl	87	3,79	1,415	Toplam	343,735	259			
	16-20 yıl	20	4,10	,968						
	21 yıl ve üzeri	23	4,48	,846						
	Toplam	260	4,24	1,152						

Tablo 70 incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin “Okulu ve çalışmalarını çevreye tanıtması” ölçütünün meslekte çalışma süreleri değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 70A’da verilmiştir.

Tablo 70A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okulu ve Çalışmalarını Çevreye Tanıtması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

	Meslekte Çalışma Süresi(i)	Meslekte Çalışma Süresi(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 25	1 – 5	6 – 10	-,40	,194	,377
		11 – 15	,51	,186	,111
		16 – 20	,21	,285	,972
		21 yıl ve üzeri	-,17	,271	,982
	6 – 10	1 – 5	,40	,194	,377
		11 – 15	,91(*)	,176	,000
		16 – 20	,60	,279	,322
		21 yıl ve üzeri	,23	,264	,947
	11 – 15	1 – 5	-,51	,186	,111
		6 – 10	-,91(*)	,176	,000
		16 – 20	-,31	,273	,867
		21 yıl ve üzeri	-,69	,258	,137
	16 – 20	1 – 5	-,21	,285	,972
		6 – 10	-,60	,279	,322
		11 – 15	,31	,273	,867
		21 yıl ve üzeri	-,38	,337	,867
	21 yıl ve üzeri	1 – 5	,17	,271	,982
		6 – 10	-,23	,264	,947
		11 – 15	,69	,258	,137
		16 – 20	,38	,337	,867

Tablo 70A incelendiğinde “Okulu ve çalışmalarını çevreye tanıtması” ölçütünün öğretmenlerin ve yöneticilerin meslekte çalışma süreleri değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; meslekte çalışma süreleri 6 – 10 yıl olan öğretmen grubu bu ifadenin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, meslekte çalışma süreleri 11 – 15 yıl olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır. Meslekte çalışma süreleri 6 – 10 yıl olan grup lehine olan bu

farklılık istatistiksel açıdan ($P < 0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 71. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okulun Bina ve İmkânlarının Öğrenciler ve Çalışanlar İçin Güvenli Bir Öğrenme Ortamı Oluşturulmasını Sağlaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

f, X , Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 27	1-5 yıl	59	4,17	1,177	Gruplar Arası	155,709	4	38,927	27,163	,000
	6-10 yıl	71	2,76	1,213	Grup İçi	365,441	255	1,433		
	11-15 yıl	87	2,45	1,179	Toplam	521,150	259			
	16-20 yıl	20	3,05	1,395						
	21 yıl ve üzeri	23	4,48	1,082						
	Toplam	260	3,15	1,419						

Tablo 71 incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin “Okulun bina ve imkânlarının öğrenciler ve çalışanlar için güvenli bir öğrenme ortamı oluşturulmasını sağlaması” ölçütünün meslekte çalışma süreleri değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 71A’da verilmiştir.

Tablo 71A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okulun Bina ve İmkânlarının Öğrenciler ve Çalışanlar İçin Güvenli Bir Öğrenme Ortamı Oluşturulmasını Sağlaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

	Meslekte Çalışma Süresi(i)	Meslekte Çalışma Süresi(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 27	1 – 5	6 – 10	1,41(*)	,211	,000
		11 – 15	1,72(*)	,202	,000
		16 – 20	1,12(*)	,310	,012
		21 yıl ve üzeri	-,31	,294	,894
	6 – 10	1 – 5	-1,41(*)	,211	,000
		11 – 15	,31	,191	,617
		16 – 20	-,29	,303	,923
		21 yıl ve üzeri	-1,72(*)	,287	,000
	11 – 15	1 – 5	-1,72(*)	,202	,000
		6 – 10	-,31	,191	,617
		16 – 20	-,60	,297	,394
		21 yıl ve üzeri	-2,03(*)	,281	,000
	16 – 20	1 – 5	-1,12(*)	,310	,012
		6 – 10	,29	,303	,923
		11 – 15	,60	,297	,394
		21 yıl ve üzeri	-1,43(*)	,366	,005
	21 yıl ve üzeri	1 – 5	,31	,294	,894
		6 – 10	1,72(*)	,287	,000
		11 – 15	2,03(*)	,281	,000
		16 – 20	1,43(*)	,366	,005

Tablo 71A incelendiğinde “Okulun bina ve imkânlarının öğrenciler ve çalışanlar için güvenli bir öğrenme ortamı oluşturulmasını sağlaması” ölçütünün öğretmenlerin ve yöneticilerin meslekte çalışma süreleri değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; meslekte çalışma süreleri 1 –5 yıl olan öğretmen grubu bu ifadenin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, meslekte çalışma süreleri 6 – 10, 11 – 15 ve 16 – 20 yıl olan öğretmen

grubuna göre daha fazla katılmışlardır. Meslekte çalışma süreleri 1 –5 yıl olan grup lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P<0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yine aynı ifadeye meslekte çalışma süreleri 21 yıl ve üzeri olan öğretmen grubu, meslekte çalışma süreleri 6 – 10, 11 – 15 ve 16 – 20 yıl olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır. Meslekte çalışma süreleri 21 yıl ve üzeri olan öğretmen grubu lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P<0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 72. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okulun Sarf Malzemelerinin Yeterli ve Kullanılabilir Durumda Bulundurulmasını Sağlaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

f, X , Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 28	1-5 yıl	59	3,63	1,388	Gruplar Arası	25,627	4	6,407	3,879	,004
	6-10 yıl	71	3,82	1,407	Grup İçi	421,127	255	1,651		
	11-15 yıl	87	3,98	1,248	Toplam	446,754	259			
	16-20 yıl	20	4,90	,447						
	21 yıl ve üzeri	23	4,04	1,224						
	Toplam	260	3,93	1,313						

Tablo 72 incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin “Okulun sarf malzemelerinin yeterli ve kullanılabilir durumda bulundurulmasını sağlaması” ölçütünün meslekte çalışma süreleri değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre $p<0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 72A’da verilmiştir.

Tablo 72A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okulun Sarf Malzemelerinin Yeterli ve Kullanılabilir Durumda Bulundurulmasını Sağlaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

	Meslekte Çalışma Süresi(i)	Meslekte Çalışma Süresi(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
S 28	1 – 5	6 – 10	-,19	,226	,951
		11 – 15	-,35	,217	,626
		16 – 20	-1,27(*)	,333	,006
		21 yıl ve üzeri	-,42	,316	,784
	6 – 10	1 – 5	,19	,226	,951
		11 – 15	-,16	,206	,962
		16 – 20	-1,08(*)	,325	,028
		21 yıl ve üzeri	-,23	,308	,969
	11 – 15	1 – 5	,35	,217	,626
		6 – 10	,16	,206	,962
		16 – 20	-,92	,319	,082
		21 yıl ve üzeri	-,07	,301	1,000
	16 – 20	1 – 5	1,27(*)	,333	,006
		6 – 10	1,08(*)	,325	,028
		11 – 15	,92	,319	,082
		21 yıl ve üzeri	,86	,393	,316
	21 yıl ve üzeri	1 – 5	,42	,316	,784
		6 – 10	,23	,308	,969
		11 – 15	,07	,301	1,000
		16 – 20	-,86	,393	,316

Tablo 72A incelendiğinde “Okulun sarf malzemelerinin yeterli ve kullanılabilir durumda bulundurulmasını sağlaması” ölçütünün öğretmenlerin ve yöneticilerin meslekte çalışma süreleri değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; meslekte çalışma süreleri 16 – 20 yıl olan öğretmen grubu bu ifadenin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, meslekte çalışma süreleri 1 – 5 yıl ve 6 – 10 yıl olan öğretmen grubuna göre daha fazla

katılmışlardır. Meslekte çalışma süreleri 16 – 20 yıl olan grup lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P < 0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 73. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okulun İşleyişine İlişkin Politikaları, Mevzuatı Bilmesi ve Bunları Uygulaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

f, X , Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 30	1-5 yıl	59	4,39	1,051	Gruplar Arası	157,519	4	39,380	26,547	,000
	6-10 yıl	71	4,31	1,272	Grup İçi	378,266	255	1,483		
	11-15 yıl	87	4,28	1,236	Toplam	535,785	259			
	16-20 yıl	20	1,40	1,231						
	21 yıl ve üzeri	23	4,30	1,363						
	Toplam	260	4,09	1,438						

Tablo 73 incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin “Okulun işleyişine ilişkin politikaları, mevzuatı bilmesi ve bunları uygulaması” ölçütünün meslekte çalışma süreleri değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 73A’da verilmiştir.

Tablo 73A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okulun İşleyişine İlişkin Politikaları, Mevzuatı Bilmesi ve Bunları Uygulaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

	Meslekte Çalışma Süresi(i)	Meslekte Çalışma Süresi(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 30	1 – 5	6 – 10	,08	,215	,998
		11 – 15	,11	,205	,989
		16 – 20	2,99(*)	,315	,000
		21 yıl ve üzeri	,09	,299	,999
	6 – 10	1 – 5	-,08	,215	,998
		11 – 15	,03	,195	1,000
		16 – 20	2,91(*)	,308	,000
		21 yıl ve üzeri	,01	,292	1,000
	11 – 15	1 – 5	-,11	,205	,989
		6 - 10	-,03	,195	1,000
		16 – 20	2,88(*)	,302	,000
		21 yıl ve üzeri	-,03	,286	1,000
	16 – 20	1 – 5	-2,99(*)	,315	,000
		6 – 10	-2,91(*)	,308	,000
		11 – 15	-2,88(*)	,302	,000
		21 yıl ve üzeri	-2,90(*)	,372	,000
	21 yıl ve üzeri	1 – 5	-,09	,299	,999
		6 – 10	-,01	,292	1,000
		11 – 15	,03	,286	1,000
		16 – 20	2,90(*)	,372	,000

Tablo 73A incelendiğinde “Okulun işleyişine ilişkin politikaları, mevzuatı bilmesi ve bunları uygulaması” ölçütünün öğretmenlerin ve yöneticilerin meslekte çalışma süreleri değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; meslekte çalışma süreleri 16 – 20 yıl olan öğretmen grubu bu ifadenin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, diğer öğretmen gruplarına göre daha az katılmışlardır. Meslekte çalışma süreleri 16 –20 yıl olan grup aleyhine olan bu farklılık

istatistiksel açıdan ($P < 0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 74. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Resmi Yazıların İlgililere Zamanında Duyurulmasını Sağlaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

f , X , Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 32	1-5 yıl	59	4,29	1,160	Gruplar Arası	228,372	4	57,093	33,106	,000
	6-10 yıl	71	4,25	1,118	Grup İçi	439,767	255	1,725		
	11-15 yıl	87	3,77	1,560	Toplam	668,138	259			
	16-20 yıl	20	2,50	1,821						
	21 yıl ve üzeri	23	1,09	,288						
	Toplam	260	3,68	1,606						

Tablo 74 incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin “Resmi yazıların ilgililere zamanında duyurulmasını sağlaması” ölçütünün meslekte çalışma süreleri değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 74A’da verilmiştir.

Tablo 74A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Resmi Yazıların İlgililere Zamanında Duyurulmasını Sağlaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

	Meslekte Çalışma Süresi(i)	Meslekte Çalışma Süresi(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 32	1 – 5	6 – 10	,03	,231	1,000
		11 – 15	,52	,221	,246
		16 – 20	1,79(*)	,340	,000
		21 yıl ve üzeri	3,20(*)	,323	,000
	6 – 10	1 – 5	-,03	,231	1,000
		11 – 15	,48	,210	,261
		16 – 20	1,75(*)	,332	,000
		21 yıl ve üzeri	3,17(*)	,315	,000
	11 – 15	1 – 5	-,52	,221	,246
		6 - 10	-,48	,210	,261
		16 – 20	1,27(*)	,326	,005
		21 yıl ve üzeri	2,68(*)	,308	,000
	16 – 20	1 – 5	-1,79(*)	,340	,000
		6 – 10	-1,75(*)	,332	,000
		11 – 15	-1,27(*)	,326	,005
		21 yıl ve üzeri	1,41(*)	,402	,016
	21 yıl ve üzeri	1 – 5	-3,20(*)	,323	,000
		6 – 10	-3,17(*)	,315	,000
		11 – 15	-2,68(*)	,308	,000
		16 – 20	-1,41(*)	,402	,016

Tablo 74A incelendiğinde “Resmi yazıların ilgililere zamanında duyurulmasını sağlaması” ölçütünün öğretmenlerin ve yöneticilerin meslekte çalışma süreleri değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; meslekte çalışma süreleri 16 – 20 yıl olan öğretmen grubu bu ifadenin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, meslekte çalışma süreleri 1 – 5 , 6 – 10 ,11 – 15 yıl olan öğretmen gruplarına göre daha az katılmışlardır. Meslekte çalışma süreleri 16 –20 yıl olan grup aleyhine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P<0,05$) düzeyinde

anlamli bulunmuştur. Yine aynı ifadeye meslekte çalışma süreleri 21 yıl ve üzeri olan öğretmen grubu, diğer bütün öğretmen gruplarına göre daha az katılmışlardır. Meslekte çalışma süreleri 21 yıl ve üzeri olan öğretmen grubu aleyhine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P < 0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

IV.1.3.5. Öğretmen ve yönetici Deneklerde, “ Branş ” Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 75. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Çalışanları Eğitim ve Öğretime İlişkin Yenilikleri Uygulaması İçin Teşvik Etmesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

f , X , Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 4	Sınıf Öğrt.	74	3,68	1,434	Gruplar Arası	75,434	6	12,572	7,001	,000
	Türkçe	40	3,85	1,545	Grup İçi	454,332	253	1,796		
	Fen Teknoloji	36	2,42	1,156	Toplam	529,765	259			
	Matematik	38	3,97	1,404						
	Sosyal Bilgiler	36	4,17	1,183						
	Yabancı Dil	12	3,83	1,337						
	Yetenek Grubu	24	4,13	,992						
	Toplam	260	3,69	1,430						

Tablo 75 incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin “Çalışanları eğitim ve öğretime ilişkin yenilikleri uygulaması için teşvik etmesi” ölçütünün branş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu

görülmüştür. Bu farklılığın hangi branşlar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 75A’da verilmiştir.

Tablo 75A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Çalışanları Eğitim ve Öğretime İlişkin Yenilikleri Uygulaması İçin Teşvik Etmesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

	Branş (i)	Branş (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 4	Sınıf Öğrt.	Türkçe	-,17	,263	,998
		Fen Teknoloji	1,26(*)	,272	,002
		Matematik	-,30	,267	,974
		Sosyal Bilgiler	-,49	,272	,776
		Yabancı Dil	-,16	,417	1,000
		Yetenek grubu	-,45	,315	,915
	Türkçe	Sınıf Öğrt.	,17	,263	,998
		Fen Teknoloji	1,43(*)	,308	,002
		Matematik	-,12	,304	1,000
		Sosyal Bilgiler	-,32	,308	,983
		Yabancı Dil	,02	,441	1,000
		Yetenek grubu	-,27	,346	,996
	Fen Teknoloji	Sınıf Öğrt.	-1,26(*)	,272	,002
		Türkçe	-1,43(*)	,308	,002
		Matematik	-1,56(*)	,312	,001
		Sosyal Bilgiler	-1,75(*)	,316	,000
		Yabancı Dil	-1,42	,447	,127
		Yetenek grubu	-1,71(*)	,353	,001
	Matematik	Sınıf Öğrt.	,30	,267	,974
		Türkçe	,12	,304	1,000
		Fen Teknoloji	1,56(*)	,312	,001
		Sosyal Bilgiler	-,19	,312	,999
		Yabancı Dil	,14	,444	1,000
		Yetenek grubu	-,15	,349	1,000
	Sosyal Bilgiler	Sınıf Öğrt.	,49	,272	,776
		Türkçe	,32	,308	,983
		Fen Teknoloji	1,75(*)	,316	,000
		Matematik	,19	,312	,999
		Yabancı Dil	,33	,447	,997

		Yetenek grubu	,04	,353	1,000
	Yabancı Dil	Sınıf Öğrt.	,16	,417	1,000
		Türkçe	-,02	,441	1,000
		Fen Teknoloji	1,42	,447	,127
		Matematik	-,14	,444	1,000
		Sosyal Bilgiler	-,33	,447	,997
		Yetenek grubu	-,29	,474	,999
	Yetenek grubu	Sınıf Öğrt.	,45	,315	,915
		Türkçe	,27	,346	,996
		Fen Teknoloji	1,71(*)	,353	,001
		Matematik	,15	,349	1,000
		Sosyal Bilgiler	-,04	,353	1,000
		Yabancı Dil	,29	,474	,999

Tablo 75A incelendiğinde “Çalışanları eğitim ve öğretime ilişkin yenilikleri uygulaması için teşvik etmesi” ölçütünün öğretmenlerin ve yöneticilerin branşları değişkenine göre hangi branşlar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; branşı fen teknoloji olan öğretmenler bu ifadenin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, branşı sınıf öğretmenliği, Türkçe, matematik, sosyal bilgiler, yetenek grubu (resim-müzik veya beden eğitimi) olan öğretmen gruplarına göre daha az katılmışlardır. Branşı fen teknoloji olan grup aleyhine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P < 0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer branşlar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 76. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Eğitim ve Öğretime İlişkin Kuram ve Uygulamaları Bilmesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 8	Sınıf Öğrt.	74	3,99	1,350	Gruplar Arası	384,670	253	1,520	16,795	,000
	Türkçe	40	4,18	1,152	Grup İçi	537,888	259			
	Fen Teknoloji	36	3,36	1,376	Toplam	153,218	6	25,536		

	Matematik	38	4,05	1,314		
	Sosyal Bilgiler	36	4,42	1,204		
	Yabancı Dil	12	5,00	,000		
	Yetenek Grubu	24	1,71	,908		
	Toplam	260	3,83	1,441		

Tablo 76 incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin “Eğitim ve öğretime ilişkin kuram ve uygulamaları bilmesi” ölçütünün branş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi branşlar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 76A’da verilmiştir.

Tablo 76A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Eğitim ve Öğretime İlişkin Kuram ve Uygulamaları Bilmesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

	Branş (i)	Branş (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 8	Sınıf Öğrt.	Türkçe	-,19	,242	,996
		Fen Teknoloji	,63	,251	,401
		Matematik	-,07	,246	1,000
		Sosyal Bilgiler	-,43	,251	,815
		Yabancı Dil	-1,01	,384	,327
		Yetenek grubu	2,28(*)	,290	,000
	Türkçe	Sınıf Öğrt.	,19	,242	,996
		Fen Teknoloji	,81	,283	,225
		Matematik	,12	,279	1,000
		Sosyal Bilgiler	-,24	,283	,994
		Yabancı Dil	-,83	,406	,659
		Yetenek grubu	2,47(*)	,318	,000
	Fen Teknoloji	Sınıf Öğrt.	-,63	,251	,401

		Türkçe	-,81	,283	,225
		Matematik	-,69	,287	,447
		Sosyal Bilgiler	-1,06(*)	,291	,044
		Yabancı Dil	-1,64(*)	,411	,016
		Yetenek grubu	1,65(*)	,325	,000
	Matematik	Sınıf Öğrt.	,07	,246	1,000
		Türkçe	-,12	,279	1,000
		Fen Teknoloji	,69	,287	,447
		Sosyal Bilgiler	-,36	,287	,951
		Yabancı Dil	-,95	,408	,497
		Yetenek grubu	2,34(*)	,322	,000
	Sosyal Bilgiler	Sınıf Öğrt.	,43	,251	,815
		Türkçe	,24	,283	,994
		Fen Teknoloji	1,06(*)	,291	,044
		Matematik	,36	,287	,951
		Yabancı Dil	-,58	,411	,918
		Yetenek grubu	2,71(*)	,325	,000
	Yabancı Dil	Sınıf Öğrt.	1,01	,384	,327
		Türkçe	,83	,406	,659
		Fen Teknoloji	1,64(*)	,411	,016
		Matematik	,95	,408	,497
		Sosyal Bilgiler	,58	,411	,918
		Yetenek grubu	3,29(*)	,436	,000
	Yetenek grubu	Sınıf Öğrt.	-2,28(*)	,290	,000
		Türkçe	-2,47(*)	,318	,000
		Fen Teknoloji	-1,65(*)	,325	,000
		Matematik	-2,34(*)	,322	,000
		Sosyal Bilgiler	-2,71(*)	,325	,000
		Yabancı Dil	-3,29(*)	,436	,000

Tablo 76A incelendiğinde “Eğitim ve öğretime ilişkin kuram ve uygulamaları bilmesi” ölçütünün öğretmenlerin ve yöneticilerin branşları değişkenine göre hangi branşlar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; branşı yetenek grubu (resim-müzik veya beden eğitimi) olan öğretmenler bu ifadenin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, diğer branşlara göre daha az katılmışlardır. Branşı yetenek grubu (resim-müzik veya beden eğitimi) olan grup aleyhine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P<0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yine aynı ifadeye branşı fen teknoloji olan öğretmenler, sosyal bilgiler ve yabancı dil branşlarına göre daha az katılmışlardır. Branşı fen teknoloji olan grup aleyhine olan bu farklılık

istatistiksel açıdan ($P < 0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer branşlar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 77. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Öğretime Yönelik Uygulamada Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Çözümler Geliştirmesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 14	Sınıf Öğrt.	74	4,43	,812	Gruplar Arası	25,235	6	4,206	6,579	,000
	Türkçe	40	4,47	,847	Grup İçi	161,731	253	,639		
	Fen Teknoloji	36	3,86	1,313	Toplam	186,965	259			
	Matematik	38	4,79	,622						
	Sosyal Bilgiler	36	4,89	,319						
	Yabancı Dil	12	4,58	,515						
	Yetenek Grubu	24	4,75	,442						
	Toplam	260	4,51	,850						

Tablo 77 incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin “Öğretime yönelik uygulamada karşılaşılan sorunlara ilişkin çözümler geliştirmesi” ölçütünün branş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi branşlar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 67A’da verilmiştir.

Tablo 77A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Öğretime Yönelik Uygulamada Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Çözümler Geliştirmesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

	Branş (i)	Branş (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 14	Sınıf Öğrt.	Türkçe	-,04	,157	1,000
		Fen Teknoloji	,57	,162	,058
		Matematik	-,36	,160	,544
		Sosyal Bilgiler	-,46	,162	,251
		Yabancı Dil	-,15	,249	,999
		Yetenek grubu	-,32	,188	,826
	Türkçe	Sınıf Öğrt.	,04	,157	1,000
		Fen Teknoloji	,61	,184	,088
		Matematik	-,31	,181	,806
		Sosyal Bilgiler	-,41	,184	,535
		Yabancı Dil	-,11	,263	1,000
		Yetenek grubu	-,28	,206	,939
	Fen Teknoloji	Sınıf Öğrt.	-,57	,162	,058
		Türkçe	-,61	,184	,088
		Matematik	-,93(*)	,186	,001
		Sosyal Bilgiler	-1,03(*)	,188	,000
		Yabancı Dil	-,72	,267	,294
		Yetenek grubu	-,89(*)	,211	,008
	Matematik	Sınıf Öğrt.	,36	,160	,544
		Türkçe	,31	,181	,806
		Fen Teknoloji	,93(*)	,186	,001
		Sosyal Bilgiler	-,10	,186	1,000
		Yabancı Dil	,21	,265	,996
		Yetenek grubu	,04	,208	1,000
	Sosyal Bilgiler	Sınıf Öğrt.	,46	,162	,251
		Türkçe	,41	,184	,535
		Fen Teknoloji	1,03(*)	,188	,000
		Matematik	,10	,186	1,000
		Yabancı Dil	,31	,267	,970
		Yetenek grubu	,14	,211	,999
	Yabancı Dil	Sınıf Öğrt.	,15	,249	,999
		Türkçe	,11	,263	1,000

		Fen Teknoloji	,72	,267	,294
		Matematik	-,21	,265	,996
		Sosyal Bilgiler	-,31	,267	,970
		Yetenek grubu	-,17	,283	,999
	Yetenek grubu	Sınıf Öğrt.	,32	,188	,826
		Türkçe	,28	,206	,939
		Fen Teknoloji	,89(*)	,211	,008
		Matematik	-,04	,208	1,000
		Sosyal Bilgiler	-,14	,211	,999
		Yabancı Dil	,17	,283	,999

Tablo 77A incelendiğinde “Öğretime yönelik uygulamada karşılaşılan sorunlara ilişkin çözümler geliştirmesi” ölçütünün öğretmenlerin ve yöneticilerin branşları değişkenine göre hangi branşlar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; branşı fen teknoloji olan öğretmenler bu ifadenin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, branşı matematik, sosyal bilgiler ve yetenek grubu (resim-müzik veya beden eğitimi) olan öğretmen gruplarına göre daha az katılmışlardır. Branşı fen teknoloji olan grup aleyhine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P < 0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer branşlar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 78. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Akademik, Sosyal, Kültürel ve Sportif Etkinliklerde Okulu Temsil Etmek İçin Çalışanları Desteklemesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 16	Sınıf Öğrt.	74	4,45	,830	Gruplar Arası	91,701	6	15,284	12,003	,000
	Türkçe	40	4,25	1,193	Grup İçi	322,160	253	1,273		
	Fen Teknoloji	36	4,47	,696	Toplam	413,862	259			
	Matematik	38	3,47	1,447						

	Sosyal Bilgiler	36	3,64	1,437		
	Yabancı Dil	12	2,00	,000		
	Yetenek Grubu	24	3,63	1,469		
	Toplam	260	3,98	1,264		

Tablo 78 incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin “Akademik, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerde okulu temsil etmek için çalışanları desteklemesi” ölçütünün branş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi branşlar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 78A’da verilmiştir.

Tablo 78A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Akademik, Sosyal, Kültürel ve Sportif Etkinliklerde Okulu Temsil Etmek İçin Çalışanları Desteklemesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

	Branş (i)	Branş (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
S 16	Sınıf Öğrt.	Türkçe	,20	,221	,992
		Fen Teknoloji	-,03	,229	1,000
		Matematik	,97(*)	,225	,006
		Sosyal Bilgiler	,81	,229	,058
		Yabancı Dil	2,45(*)	,351	,000
		Yetenek grubu	,82	,265	,148
	Türkçe	Sınıf Öğrt.	-,20	,221	,992
		Fen Teknoloji	-,22	,259	,994
		Matematik	,78	,256	,166
		Sosyal Bilgiler	,61	,259	,477
		Yabancı Dil	2,25(*)	,371	,000
		Yetenek grubu	,63	,291	,597
	Fen Teknoloji	Sınıf Öğrt.	,03	,229	1,000
		Türkçe	,22	,259	,994

		Matematik	1,00(*)	,262	,028
		Sosyal Bilgiler	,83	,266	,138
		Yabancı Dil	2,47(*)	,376	,000
		Yetenek grubu	,85	,297	,234
	Matematik	Sınıf Öğrt.	-,97(*)	,225	,006
		Türkçe	-,78	,256	,166
		Fen Teknoloji	-1,00(*)	,262	,028
		Sosyal Bilgiler	-,17	,262	,999
		Yabancı Dil	1,47(*)	,374	,019
		Yetenek grubu	-,15	,294	1,000
	Sosyal Bilgiler	Sınıf Öğrt.	-,81	,229	,058
		Türkçe	-,61	,259	,477
		Fen Teknoloji	-,83	,266	,138
		Matematik	,17	,262	,999
		Yabancı Dil	1,64(*)	,376	,005
		Yetenek grubu	,01	,297	1,000
	Yabancı Dil	Sınıf Öğrt.	-2,45(*)	,351	,000
		Türkçe	-2,25(*)	,371	,000
		Fen Teknoloji	-2,47(*)	,376	,000
		Matematik	-1,47(*)	,374	,019
		Sosyal Bilgiler	-1,64(*)	,376	,005
		Yetenek grubu	-1,63(*)	,399	,013
	Yetenek grubu	Sınıf Öğrt.	-,82	,265	,148
		Türkçe	-,63	,291	,597
		Fen Teknoloji	-,85	,297	,234
		Matematik	,15	,294	1,000
		Sosyal Bilgiler	-,01	,297	1,000
		Yabancı Dil	1,63(*)	,399	,013

Tablo 78A incelendiğinde “Akademik, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerde okulu temsil etmek için çalışanları desteklemesi” ölçütünün öğretmenlerin ve yöneticilerin branşları değişkenine göre hangi branşlar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; branşı yabancı dil olan öğretmenler bu ifadenin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, diğer branşlara göre daha az katılmışlardır. Branşı yabancı dil olan grup aleyhindeki bu farklılık istatistiksel açıdan ($P < 0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yine aynı ifadeye branşı matematik olan öğretmenler, sınıf öğretmenliği ve fen teknoloji branşlarına göre daha az katılmışlardır.

Branşı matematik olan grup aleyhine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P < 0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer branşlar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 79. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Çalışanları Motive Etmesi ve Desteklemesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 19	Sınıf Öğrt.	74	2,61	1,070	Gruplar Arası	228,686	6	38,114	57,026	,000
	Türkçe	40	4,72	,716	Grup İçi	169,098	253	,668		
	Fen Teknoloji	36	4,56	,969	Toplam	397,785	259			
	Matematik	38	4,68	,620						
	Sosyal Bilgiler	36	4,72	,566						
	Yabancı Dil	12	4,67	,492						
	Yetenek Grubu	24	4,75	,442						
	Toplam	260	4,09	1,239						

Tablo79 incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin “Çalışanları motive etmesi ve desteklemesi” ölçütünün branş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi branşlar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 79A’da verilmiştir.

Tablo 79A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Çalışanları Motive Etmesi ve Desteklemesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

	Branş (i)	Branş (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 19	Sınıf Öğrt.	Türkçe	-2,12(*)	,160	,000
		Fen Teknoloji	-1,95(*)	,166	,000
		Matematik	-2,08(*)	,163	,000
		Sosyal Bilgiler	-2,11(*)	,166	,000
		Yabancı Dil	-2,06(*)	,254	,000
		Yetenek grubu	-2,14(*)	,192	,000
	Türkçe	Sınıf Öğrt.	2,12(*)	,160	,000
		Fen Teknoloji	,17	,188	,992
		Matematik	,04	,185	1,000
		Sosyal Bilgiler	,00	,188	1,000
		Yabancı Dil	,06	,269	1,000
		Yetenek grubu	-,03	,211	1,000
	Fen Teknoloji	Sınıf Öğrt.	1,95(*)	,166	,000
		Türkçe	-,17	,188	,992
		Matematik	-,13	,190	,998
		Sosyal Bilgiler	-,17	,193	,993
		Yabancı Dil	-,11	,273	1,000
		Yetenek grubu	-,19	,215	,992
	Matematik	Sınıf Öğrt.	2,08(*)	,163	,000
		Türkçe	-,04	,185	1,000
		Fen Teknoloji	,13	,190	,998
		Sosyal Bilgiler	-,04	,190	1,000
		Yabancı Dil	,02	,271	1,000
		Yetenek grubu	-,07	,213	1,000
	Sosyal Bilgiler	Sınıf Öğrt.	2,11(*)	,166	,000
		Türkçe	,00	,188	1,000
		Fen Teknoloji	,17	,193	,993
		Matematik	,04	,190	1,000
		Yabancı Dil	,06	,273	1,000
		Yetenek grubu	-,03	,215	1,000
	Yabancı Dil	Sınıf Öğrt.	2,06(*)	,254	,000
		Türkçe	-,06	,269	1,000
		Fen Teknoloji	,11	,273	1,000
		Matematik	-,02	,271	1,000

		Sosyal Bilgiler	-,06	,273	1,000
		Yetenek grubu	-,08	,289	1,000
	Yetenek grubu	Sınıf Öğrt.	2,14(*)	,192	,000
		Türkçe	,03	,211	1,000
		Fen Teknoloji	,19	,215	,992
		Matematik	,07	,213	1,000
		Sosyal Bilgiler	,03	,215	1,000
		Yabancı Dil	,08	,289	1,000

Tablo 79A incelendiğinde “Çalışanları motive etmesi ve desteklemesi” ölçütünün öğretmenlerin ve yöneticilerin branşları değişkenine göre hangi branşlar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; branşı sınıf öğretmenliği olan öğretmenler bu ifadenin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, diğer branşlara göre daha az katılmışlardır. Branşı sınıf öğretmenliği olan grup aleyhine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P < 0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer branşlar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 80. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Çalışanlara ve Ortaya Koyduğu Ürünlere Saygı Göstermesi ve Değer Vermesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

f , X , Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 20	Sınıf Öğrt.	74	4,14	1,242	Gruplar Arası	47,507	6	7,918	6,383	,000
	Türkçe	40	4,50	,934	Grup İçi	313,858	253	1,241		
	Fen Teknoloji	36	4,72	,741	Toplam	361,365	259			
	Matematik	38	4,53	1,084						
	Sosyal Bilgiler	36	4,44	,998						
	Yabancı Dil	12	2,67	1,371						
	Yetenek Grubu	24	3,96	1,459						
	Toplam	260	4,29	1,181						

Tablo 80 incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin “Çalışanlara ve ortaya koyduğu ürünlere saygı göstermesi ve değer vermesi” ölçütünün branş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi branşlar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 80A’da verilmiştir.

Tablo 80A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Çalışanlara ve Ortaya Koyduğu Ürünlere Saygı Göstermesi ve Değer Vermesi” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

	Branş (i)	Branş (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 20	Sınıf Öğrt.	Türkçe	-,36	,219	,834
		Fen Teknoloji	-,59	,226	,350
		Matematik	-,39	,222	,796
		Sosyal Bilgiler	-,31	,226	,931
		Yabancı Dil	1,47(*)	,347	,008
		Yetenek grubu	,18	,262	,998
	Türkçe	Sınıf Öğrt.	,36	,219	,834
		Fen Teknoloji	-,22	,256	,993
		Matematik	-,03	,252	1,000
		Sosyal Bilgiler	,06	,256	1,000
		Yabancı Dil	1,83(*)	,367	,001
		Yetenek grubu	,54	,288	,737
	Fen Teknoloji	Sınıf Öğrt.	,59	,226	,350
		Türkçe	,22	,256	,993
		Matematik	,20	,259	,997
		Sosyal Bilgiler	,28	,263	,980
		Yabancı Dil	2,06(*)	,371	,000
		Yetenek grubu	,76	,294	,346
	Matematik	Sınıf Öğrt.	,39	,222	,796
		Türkçe	,03	,252	1,000
		Fen Teknoloji	-,20	,259	,997
		Sosyal Bilgiler	,08	,259	1,000
		Yabancı Dil	1,86(*)	,369	,000

	Sosyal Bilgiler	Yetenek grubu	,57	,290	,700
		Sınıf Öğrt.	,31	,226	,931
		Türkçe	-,06	,256	1,000
		Fen Teknoloji	-,28	,263	,980
		Matematik	-,08	,259	1,000
		Yabancı Dil	1,78(*)	,371	,001
		Yetenek grubu	,49	,294	,840
	Yabancı Dil	Sınıf Öğrt.	-1,47(*)	,347	,008
		Türkçe	-1,83(*)	,367	,001
		Fen Teknoloji	-2,06(*)	,371	,000
		Matematik	-1,86(*)	,369	,000
		Sosyal Bilgiler	-1,78(*)	,371	,001
		Yetenek grubu	-1,29	,394	,101
	Yetenek grubu	Sınıf Öğrt.	-,18	,262	,998
		Türkçe	-,54	,288	,737
		Fen Teknoloji	-,76	,294	,346
		Matematik	-,57	,290	,700
		Sosyal Bilgiler	-,49	,294	,840
		Yabancı Dil	1,29	,394	,101

Tablo 80A incelendiğinde “Çalışanlara ve ortaya koyduğu ürünlere saygı göstermesi ve değer vermesi” ölçütünün öğretmenlerin ve yöneticilerin branşları değişkenine göre hangi branşlar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; branşı yabancı dil olan öğretmenler bu ifadenin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, diğer branşlara göre daha az katılmışlardır. Branşı yabancı dil olan grup aleyhindeki bu farklılık istatistiksel açıdan ($P < 0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer branşlar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 81. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Karar Alma Sürecinde Okul Çalışanlarının ve Öğrencilerin Katılımını Sağlaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 21	Sınıf Öğrt.	74	4,24	,948	Gruplar Arası	159,417	6	26,570	32,92	,000
	Türkçe	40	2,33	1,141	Grup İçi	204,194	253	,807		
	Fen Teknoloji	36	4,11	1,090	Toplam	363,612	259			
	Matematik	38	4,45	,760						
	Sosyal Bilgiler	36	4,86	,424						
	Yabancı Dil	12	4,08	1,084						
	Yetenek Grubu	24	4,63	,495						
	Toplam	260	4,07	1,185						

Tablo 81 incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin “Karar alma sürecinde okul çalışanlarının ve öğrencilerin katılımını sağlaması” ölçütünün branş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi branşlar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 81A’da verilmiştir.

Tablo 81A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Karar Alma Sürecinde Okul Çalışanlarının ve Öğrencilerin Katılımını Sağlaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

	Branş (i)	Branş (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 21	Sınıf Öğrt.	Türkçe	1,92(*)	,176	,000
		Fen Teknoloji	,13	,183	,997
		Matematik	-,20	,179	,971
		Sosyal Bilgiler	-,62	,183	,080
		Yabancı Dil	,16	,280	,999
		Yetenek grubu	-,38	,211	,773
	Türkçe	Sınıf Öğrt.	-1,92(*)	,176	,000
		Fen Teknoloji	-1,79(*)	,206	,000
		Matematik	-2,12(*)	,204	,000
		Sosyal Bilgiler	-2,54(*)	,206	,000
		Yabancı Dil	-1,76(*)	,296	,000
		Yetenek grubu	-2,30(*)	,232	,000
	Fen Teknoloji	Sınıf Öğrt.	-,13	,183	,997
		Türkçe	1,79(*)	,206	,000
		Matematik	-,34	,209	,857
		Sosyal Bilgiler	-,75	,212	,055
		Yabancı Dil	,03	,299	1,000
		Yetenek grubu	-,51	,237	,582
	Matematik	Sınıf Öğrt.	,20	,179	,971
		Türkçe	2,12(*)	,204	,000
		Fen Teknoloji	,34	,209	,857
		Sosyal Bilgiler	-,41	,209	,687
		Yabancı Dil	,36	,297	,959
		Yetenek grubu	-,18	,234	,997
	Sosyal Bilgiler	Sınıf Öğrt.	,62	,183	,080
		Türkçe	2,54(*)	,206	,000
		Fen Teknoloji	,75	,212	,055
		Matematik	,41	,209	,687
		Yabancı Dil	,78	,299	,349
		Yetenek grubu	,24	,237	,986
	Yabancı Dil	Sınıf Öğrt.	-,16	,280	,999
		Türkçe	1,76(*)	,296	,000

		Fen Teknoloji	-,03	,299	1,000
		Matematik	-,36	,297	,959
		Sosyal Bilgiler	-,78	,299	,349
		Yetenek grubu	-,54	,318	,820
	Yetenek grubu	Sınıf Öğrt.	,38	,211	,773
		Türkçe	2,30(*)	,232	,000
		Fen Teknoloji	,51	,237	,582
		Matematik	,18	,234	,997
		Sosyal Bilgiler	-,24	,237	,986
		Yabancı Dil	,54	,318	,820

Tablo 81A incelendiğinde “Karar alma sürecinde okul çalışanlarının ve öğrencilerin katılımını sağlaması” ölçütünün öğretmenlerin ve yöneticilerin branşları değişkenine göre hangi branşlar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; branşı Türkçe olan öğretmenler bu ifadenin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, diğer branşlara göre daha az katılmışlardır. Branşı Türkçe olan grup aleyhindeki bu farklılık istatistiksel açıdan ($P < 0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer branşlar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 82. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Türkçeyi Açık ve Anlaşılır Kullanması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

f , X , Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 22	Sınıf Öğrt.	74	4,53	,879	Gruplar Arası	67,413	6	11,235	14,058	,000
	Türkçe	40	4,28	,847	Grup İçi	202,199	253	,799		
	Fen Teknoloji	36	4,39	1,050	Toplam	269,612	259			
	Matematik	38	4,50	,604						
	Sosyal Bilgiler	36	4,61	,645						
	Yabancı Dil	12	2,67	,492						
	Yetenek Grubu	24	3,25	1,452						
	Toplam	260	4,27	1,020						

Tablo 82 incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin “Türkçeyi açık ve anlaşılır kullanması” ölçütünün branş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi branşlar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 82A’da verilmiştir.

Tablo 82A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Türkçeyi Açık ve Anlaşılır Kullanması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

	Branş (i)	Branş (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 22	Sınıf Öğrt.	Türkçe	,25	,175	,913
		Fen Teknoloji	,14	,182	,997
		Matematik	,03	,178	1,000
		Sosyal Bilgiler	-,08	,182	1,000
		Yabancı Dil	1,86(*)	,278	,000
		Yetenek grubu	1,28(*)	,210	,000
	Türkçe	Sınıf Öğrt.	-,25	,175	,913
		Fen Teknoloji	-,11	,205	,999
		Matematik	-,22	,203	,975
		Sosyal Bilgiler	-,34	,205	,847
		Yabancı Dil	1,61(*)	,294	,000
		Yetenek grubu	1,03(*)	,231	,004
	Fen Teknoloji	Sınıf Öğrt.	-,14	,182	,997
		Türkçe	,11	,205	,999
		Matematik	-,11	,208	1,000
		Sosyal Bilgiler	-,22	,211	,981
		Yabancı Dil	1,72(*)	,298	,000
		Yetenek grubu	1,14(*)	,236	,001
	Matematik	Sınıf Öğrt.	-,03	,178	1,000
		Türkçe	,22	,203	,975
		Fen Teknoloji	,11	,208	1,000
		Sosyal Bilgiler	-,11	,208	1,000
		Yabancı Dil	1,83(*)	,296	,000
		Yetenek grubu	1,25(*)	,233	,000
	Sosyal Bilgiler	Sınıf Öğrt.	,08	,182	1,000

		Türkçe	,34	,205	,847
		Fen Teknoloji	,22	,211	,981
		Matematik	,11	,208	1,000
		Yabancı Dil	1,94(*)	,298	,000
		Yetenek grubu	1,36(*)	,236	,000
	Yabancı Dil	Sınıf Öğrt.	-1,86(*)	,278	,000
		Türkçe	-1,61(*)	,294	,000
		Fen Teknoloji	-1,72(*)	,298	,000
		Matematik	-1,83(*)	,296	,000
		Sosyal Bilgiler	-1,94(*)	,298	,000
		Yetenek grubu	-,58	,316	,756
	Yetenek grubu	Sınıf Öğrt.	-1,28(*)	,210	,000
		Türkçe	-1,03(*)	,231	,004
		Fen Teknoloji	-1,14(*)	,236	,001
		Matematik	-1,25(*)	,233	,000
		Sosyal Bilgiler	-1,36(*)	,236	,000
		Yabancı Dil	,58	,316	,756

Tablo 82A incelendiğinde “Türkçeyi açık ve anlaşılır kullanması” ölçütünün öğretmenlerin ve yöneticilerin branşları değişkenine göre hangi branşlar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; branşı yabancı dil ve yetenek grubu olan öğretmenler bu ifadenin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, branşı sınıf öğretmenliği, Türkçe, fen teknoloji, sosyal bilgiler, matematik olanlara göre daha az katılmışlardır. Branşı yabancı dil ve yetenek grubu aleyhindeki bu farklılık istatistiksel açıdan ($P<0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer branşlar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 83. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okulu ve Çalışmalarını Çevreye Tanıtması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

f, X , Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 25	Sınıf Öğrt.	74	4,86	,532	Gruplar Arası	87,773	6	14,629	14,460	,000
	Türkçe	40	3,83	1,217	Grup İçi	255,962	253	1,012		
	Fen Teknoloji	36	3,28	1,684	Toplam	343,735	259			
	Matematik	38	3,79	1,143						
	Sosyal Bilgiler	36	4,33	,828						
	Yabancı Dil	12	4,67	,492						
	Yetenek Grubu	24	4,83	,381						
	Toplam	260	4,24	1,152						

Tablo 83 incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin “Okulu ve çalışmalarını çevreye tanıtması” ölçütünün branş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi branşlar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 83A’da verilmiştir.

Tablo 83A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okulu ve Çalışmalarını Çevreye Tanıtması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

	Branş (i)	Branş (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 25	Sınıf Öğrt.	Türkçe	1,04(*)	,197	,000
		Fen Teknoloji	1,59(*)	,204	,000
		Matematik	1,08(*)	,201	,000
		Sosyal Bilgiler	,53	,204	,347
		Yabancı Dil	,20	,313	,999
		Yetenek grubu	,03	,236	1,000
	Türkçe	Sınıf Öğrt.	-1,04(*)	,197	,000
		Fen Teknoloji	,55	,231	,471
		Matematik	,04	,228	1,000
		Sosyal Bilgiler	-,51	,231	,566
		Yabancı Dil	-,84	,331	,377
		Yetenek grubu	-1,01(*)	,260	,022
	Fen Teknoloji	Sınıf Öğrt.	-1,59(*)	,204	,000
		Türkçe	-,55	,231	,471
		Matematik	-,51	,234	,573
		Sosyal Bilgiler	-1,06(*)	,237	,004
		Yabancı Dil	-1,39(*)	,335	,010
		Yetenek grubu	-1,56(*)	,265	,000
	Matematik	Sınıf Öğrt.	-1,08(*)	,201	,000
		Türkçe	-,04	,228	1,000
		Fen Teknoloji	,51	,234	,573
		Sosyal Bilgiler	-,54	,234	,495
		Yabancı Dil	-,88	,333	,330
		Yetenek grubu	-1,04(*)	,262	,017
	Sosyal Bilgiler	Sınıf Öğrt.	-,53	,204	,347
		Türkçe	,51	,231	,566
		Fen Teknoloji	1,06(*)	,237	,004
		Matematik	,54	,234	,495
		Yabancı Dil	-,33	,335	,986
		Yetenek grubu	-,50	,265	,736
	Yabancı Dil	Sınıf Öğrt.	-,20	,313	,999
		Türkçe	,84	,331	,377
		Fen Teknoloji	1,39(*)	,335	,010
		Matematik	,88	,333	,330

		Sosyal Bilgiler	,33	,335	,986
		Yetenek grubu	-,17	,356	1,000
	Yetenek grubu	Sınıf Öğrt.	-,03	,236	1,000
		Türkçe	1,01(*)	,260	,022
		Fen Teknoloji	1,56(*)	,265	,000
		Matematik	1,04(*)	,262	,017
		Sosyal Bilgiler	,50	,265	,736
		Yabancı Dil	,17	,356	1,000

Tablo 83A incelendiğinde “Okulu ve çalışmalarını çevreye tanıtması” ölçütünün öğretmenlerin ve yöneticilerin branşları değişkenine göre hangi branşlar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; branşı sınıf öğretmeni ve yetenek grubu (resim-müzik veya beden eğitimi) olan öğretmenler bu ifadenin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, branşı Türkçe, fen teknoloji, matematik olan branşlara göre daha fazla katılmışlardır. Branşı sınıf öğretmeni ve yetenek grubu (resim-müzik veya beden eğitimi) olan branşlar lehindeki bu farklılık istatistiksel açıdan ($P<0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yine aynı ifadeye branşı fen teknoloji olan öğretmenler, yabancı dil ve sosyal bilgiler branşlarına göre daha az katılmışlardır. Branşı fen teknoloji olan grup aleyhine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P<0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer branşlar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 84. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okulun Mali Kaynaklarının, Etkili Kullanılmasını Sağlaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 26	Sınıf Öğrt.	74	4,34	1,114	Gruplar Arası	34,632	6	5,772	5,819	,000
	Türkçe	40	4,35	,893	Grup İçi	250,979	253	,992		
	Fen Teknoloji	36	4,56	,652	Toplam	285,612	259			

	Matematik	38	4,95	,226		
	Sosyal Bilgiler	36	4,33	1,195		
	Yabancı Dil	12	3,08	1,881		
	Yetenek Grubu	24	4,63	1,013		
	Toplam	260	4,43	1,050		

Tablo 884 incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin “Okulun mali kaynaklarının, etkili kullanılmasını sağlaması” ölçütünün branş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi branşlar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 84A’da verilmiştir.

Tablo 84A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okulun Mali Kaynaklarının, Etkili Kullanılmasını Sağlaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

	Branş (i)	Branş (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 26	Sınıf Öğrt.	Türkçe	-,01	,195	1,000
		Fen Teknoloji	-,22	,202	,979
		Matematik	-,61	,199	,157
		Sosyal Bilgiler	,00	,202	1,000
		Yabancı Dil	1,25(*)	,310	,014
		Yetenek grubu	-,29	,234	,959
	Türkçe	Sınıf Öğrt.	,01	,195	1,000
		Fen Teknoloji	-,21	,229	,992
		Matematik	-,60	,226	,324
		Sosyal Bilgiler	,02	,229	1,000
		Yabancı Dil	1,27(*)	,328	,023
		Yetenek grubu	-,28	,257	,979
	Fen Teknoloji	Sınıf Öğrt.	,22	,202	,979
		Türkçe	,21	,229	,992

		Matematik	-,39	,232	,825
		Sosyal Bilgiler	,22	,235	,989
		Yabancı Dil	1,47(*)	,332	,004
		Yetenek grubu	-,07	,262	1,000
	Matematik	Sınıf Öğrt.	,61	,199	,157
		Türkçe	,60	,226	,324
		Fen Teknoloji	,39	,232	,825
		Sosyal Bilgiler	,61	,232	,322
		Yabancı Dil	1,86(*)	,330	,000
		Yetenek grubu	,32	,260	,956
	Sosyal Bilgiler	Sınıf Öğrt.	,00	,202	1,000
		Türkçe	-,02	,229	1,000
		Fen Teknoloji	-,22	,235	,989
		Matematik	-,61	,232	,322
		Yabancı Dil	1,25(*)	,332	,031
		Yetenek grubu	-,29	,262	,975
	Yabancı Dil	Sınıf Öğrt.	-1,25(*)	,310	,014
		Türkçe	-1,27(*)	,328	,023
		Fen Teknoloji	-1,47(*)	,332	,004
		Matematik	-1,86(*)	,330	,000
		Sosyal Bilgiler	-1,25(*)	,332	,031
		Yetenek grubu	-1,54(*)	,352	,005
	Yetenek grubu	Sınıf Öğrt.	,29	,234	,959
		Türkçe	,28	,257	,979
		Fen Teknoloji	,07	,262	1,000
		Matematik	-,32	,260	,956
		Sosyal Bilgiler	,29	,262	,975
		Yabancı Dil	1,54(*)	,352	,005

Tablo 84A incelendiğinde “Okulun mali kaynaklarının, etkili kullanılmasını sağlaması” ölçütünün öğretmenlerin ve yöneticilerin branşları değişkenine göre hangi branşlar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; branşı yabancı dil olan öğretmenler bu ifadenin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, diğer branşlara göre daha az katılmışlardır. Branşı yabancı dil olan grup aleyhindeki bu farklılık istatistiksel açıdan ($P < 0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer branşlar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 85. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okulun Bina ve İmkânlarının Öğrenciler ve Çalışanlar İçin Güvenli Bir Öğrenme Ortamı Oluşturulmasını Sağlaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

f, X , Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 27	Sınıf Öğrt.	74	3,46	1,347	Gruplar Arası	97,175	6	16,196	9,665	,000
	Türkçe	40	3,70	1,400	Grup İçi	423,975	253	1,676		
	Fen Teknoloji	36	2,03	,377	Toplam	521,150	259			
	Matematik	38	3,18	1,430						
	Sosyal Bilgiler	36	2,44	1,297						
	Yabancı Dil	12	4,17	1,193						
	Yetenek Grubu	24	3,46	1,615						
	Toplam	260	3,15	1,419						

Tablo 85 incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin “Okulun bina ve imkânlarının öğrenciler ve çalışanlar için güvenli bir öğrenme ortamı oluşturulmasını sağlaması” ölçütünün branş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi branşlar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 85A’da verilmiştir.

Tablo 85A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okulun Bina ve İmkânlarının Öğrenciler ve Çalışanlar İçin Güvenli Bir Öğrenme Ortamı Oluşturulmasını Sağlaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

	Branş (i)	Branş (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 27	Sınıf Öğrt.	Türkçe	-,24	,254	,989
		Fen Teknoloji	1,43(*)	,263	,000
		Matematik	,28	,258	,980
		Sosyal Bilgiler	1,02(*)	,263	,024
		Yabancı Dil	-,71	,403	,798
		Yetenek grubu	,00	,304	1,000
	Türkçe	Sınıf Öğrt.	,24	,254	,989
		Fen Teknoloji	1,67(*)	,297	,000
		Matematik	,52	,293	,796
		Sosyal Bilgiler	1,26(*)	,297	,008
		Yabancı Dil	-,47	,426	,977
		Yetenek grubu	,24	,334	,998
	Fen Teknoloji	Sınıf Öğrt.	-1,43(*)	,263	,000
		Türkçe	-1,67(*)	,297	,000
		Matematik	-1,16(*)	,301	,025
		Sosyal Bilgiler	-,42	,305	,931
		Yabancı Dil	-2,14(*)	,432	,001
		Yetenek grubu	-1,43(*)	,341	,009
	Matematik	Sınıf Öğrt.	-,28	,258	,980
		Türkçe	-,52	,293	,796
		Fen Teknoloji	1,16(*)	,301	,025
		Sosyal Bilgiler	,74	,301	,422
		Yabancı Dil	-,98	,429	,513
		Yetenek grubu	-,27	,338	,995
	Sosyal Bilgiler	Sınıf Öğrt.	-1,02(*)	,263	,024
		Türkçe	-1,26(*)	,297	,008
		Fen Teknoloji	,42	,305	,931
		Matematik	-,74	,301	,422
		Yabancı Dil	-1,72(*)	,432	,016
		Yetenek grubu	-1,01	,341	,188
	Yabancı Dil	Sınıf Öğrt.	,71	,403	,798
		Türkçe	,47	,426	,977

		Fen Teknoloji	2,14(*)	,432	,001
		Matematik	,98	,429	,513
		Sosyal Bilgiler	1,72(*)	,432	,016
		Yetenek grubu	,71	,458	,879
	Yetenek grubu	Sınıf Öğrt.	,00	,304	1,000
		Türkçe	-,24	,334	,998
		Fen Teknoloji	1,43(*)	,341	,009
		Matematik	,27	,338	,995
		Sosyal Bilgiler	1,01	,341	,188
		Yabancı Dil	-,71	,458	,879

Tablo 85A incelendiğinde “Okulun bina ve imkânlarının öğrenciler ve çalışanlar için güvenli bir öğrenme ortamı oluşturulmasını sağlaması” ölçütünün öğretmenlerin ve yöneticilerin branşları değişkenine göre hangi branşlar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; fen teknoloji olan öğretmenler bu ifadenin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, branşı sınıf öğretmenliği, Türkçe, matematik, yabancı dil, yetenek grubu olanlara göre daha az katılmışlardır. Branşı fen teknoloji olan grup aleyhindeki bu farklılık istatistiksel açıdan ($P<0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yine aynı ifadeye branşı sosyal bilgiler olan öğretmenler, sınıf öğretmenliği, Türkçe ve yabancı dil branşlarına göre daha az katılmışlardır. Branşı sosyal bilgiler olan grup aleyhine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P<0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer branşlar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 86. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okulun İşleyişine İlişkin Politikaları, Mevzuatı Bilmesi ve Bunları Uygulaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

f, X , Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 30	Sınıf Öğrt.	74	4,49	,983	Gruplar Arası	35,056	6	5,843	2,952	,008
	Türkçe	40	4,05	1,377	Grup İçi	500,729	253	1,979		
	Fen Teknoloji	36	4,00	1,373	Toplam	535,785	259			
	Matematik	38	4,37	1,239						
	Sosyal Bilgiler	36	3,42	1,873						
	Yabancı Dil	12	3,58	1,929						
	Yetenek Grubu	24	3,92	1,742						
	Toplam	260	4,09	1,438						

Tablo 86 incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin “Okulun işleyişine ilişkin politikaları, mevzuatı bilmesi ve bunları uygulaması” ölçütünün branş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi branşlar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 86A’da verilmiştir.

Tablo 86A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Okulun İşleyişine İlişkin Politikaları, Mevzuatı Bilmesi ve Bunları Uygulaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

	Branş (i)	Branş (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 30	Sınıf Öğrt.	Türkçe	,44	,276	,868

		Fen Teknoloji	,49	,286	,821
		Matematik	,12	,281	1,000
		Sosyal Bilgiler	1,07(*)	,286	,033
		Yabancı Dil	,90	,438	,642
		Yetenek grubu	,57	,330	,811
	Türkçe	Sınıf Öğrt.	-,44	,276	,868
		Fen Teknoloji	,05	,323	1,000
		Matematik	-,32	,319	,985
		Sosyal Bilgiler	,63	,323	,698
		Yabancı Dil	,47	,463	,985
		Yetenek grubu	,13	,363	1,000
	Fen Teknoloji	Sınıf Öğrt.	-,49	,286	,821
		Türkçe	-,05	,323	1,000
		Matematik	-,37	,327	,973
		Sosyal Bilgiler	,58	,332	,796
		Yabancı Dil	,42	,469	,992
		Yetenek grubu	,08	,371	1,000
	Matematik	Sınıf Öğrt.	-,12	,281	1,000
		Türkçe	,32	,319	,985
		Fen Teknoloji	,37	,327	,973
		Sosyal Bilgiler	,95	,327	,211
		Yabancı Dil	,79	,466	,828
		Yetenek grubu	,45	,367	,958
	Sosyal Bilgiler	Sınıf Öğrt.	-1,07(*)	,286	,033
		Türkçe	-,63	,323	,698
		Fen Teknoloji	-,58	,332	,796
		Matematik	-,95	,327	,211
		Yabancı Dil	-,17	,469	1,000
		Yetenek grubu	-,50	,371	,935
	Yabancı Dil	Sınıf Öğrt.	-,90	,438	,642
		Türkçe	-,47	,463	,985
		Fen Teknoloji	-,42	,469	,992
		Matematik	-,79	,466	,828
		Sosyal Bilgiler	,17	,469	1,000
		Yetenek grubu	-,33	,497	,998
	Yetenek grubu	Sınıf Öğrt.	-,57	,330	,811
		Türkçe	-,13	,363	1,000
		Fen Teknoloji	-,08	,371	1,000
		Matematik	-,45	,367	,958
		Sosyal Bilgiler	,50	,371	,935
		Yabancı Dil	,33	,497	,998

Tablo 86A incelendiğinde “Okulun işleyişine ilişkin politikaları, mevzuatı bilmesi ve bunları uygulaması” ölçütünün öğretmenlerin ve yöneticilerin branşları değişkenine göre hangi branşlar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; branşı sınıf öğretmenliği olan öğretmenler bu ifadenin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, branşı sosyal bilgiler olanlara göre daha fazla katılmışlardır. Branşı sınıf öğretmenliği olan grup lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P < 0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer branşlar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 87. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Resmi Yazıların İlgililere Zamanında Duyurulmasını Sağlaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

f , X , Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 32	Sınıf Öğrt.	74	4,15	1,201	Gruplar Arası	140,302	6	23,384	11,208	,000
	Türkçe	40	4,20	1,244	Grup İçi	527,837	253	2,086		
	Fen Teknoloji	36	3,89	1,282	Toplam	668,138	259			
	Matematik	38	3,68	1,710						
	Sosyal Bilgiler	36	3,53	1,844						
	Yabancı Dil	12	1,00	,000						
	Yetenek Grubu	24	2,67	1,834						
	Toplam	260	3,68	1,606						

Tablo 87 incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin “Resmi yazıların ilgililere zamanında duyurulmasını sağlaması” ölçütünün branş değişkenine göre hangi gruplar

arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre $p < 0,05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi branşlar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 87A’da verilmiştir.

Tablo 87A. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Resmi Yazıların İlgililere Zamanında Duyurulmasını Sağlaması” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları

	Branş (i)	Branş (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 32	Sınıf Öğrt.	Türkçe	-,05	,283	1,000
		Fen Teknoloji	,26	,294	,992
		Matematik	,46	,288	,857
		Sosyal Bilgiler	,62	,294	,613
		Yabancı Dil	3,15(*)	,450	,000
		Yetenek grubu	1,48(*)	,339	,005
	Türkçe	Sınıf Öğrt.	,05	,283	1,000
		Fen Teknoloji	,31	,332	,990
		Matematik	,52	,327	,869
		Sosyal Bilgiler	,67	,332	,663
		Yabancı Dil	3,20(*)	,475	,000
		Yetenek grubu	1,53(*)	,373	,011
	Fen Teknoloji	Sınıf Öğrt.	-,26	,294	,992
		Türkçe	-,31	,332	,990
		Matematik	,20	,336	,999
		Sosyal Bilgiler	,36	,340	,980
		Yabancı Dil	2,89(*)	,481	,000
		Yetenek grubu	1,22	,381	,117
	Matematik	Sınıf Öğrt.	-,46	,288	,857
		Türkçe	-,52	,327	,869
		Fen Teknoloji	-,20	,336	,999
		Sosyal Bilgiler	,16	,336	1,000
		Yabancı Dil	2,68(*)	,478	,000
		Yetenek grubu	1,02	,377	,298
	Sosyal Bilgiler	Sınıf Öğrt.	-,62	,294	,613
		Türkçe	-,67	,332	,663
		Fen Teknoloji	-,36	,340	,980

		Matematik	-,16	,336	1,000
		Yabancı Dil	2,53(*)	,481	,000
		Yetenek grubu	,86	,381	,530
	Yabancı Dil	Sınıf Öğrt.	-3,15(*)	,450	,000
		Türkçe	-3,20(*)	,475	,000
		Fen Teknoloji	-2,89(*)	,481	,000
		Matematik	-2,68(*)	,478	,000
		Sosyal Bilgiler	-2,53(*)	,481	,000
		Yetenek grubu	-1,67	,511	,105
	Yetenek grubu	Sınıf Öğrt.	-1,48(*)	,339	,005
		Türkçe	-1,53(*)	,373	,011
		Fen Teknoloji	-1,22	,381	,117
		Matematik	-1,02	,377	,298
		Sosyal Bilgiler	-,86	,381	,530
		Yabancı Dil	1,67	,511	,105

Tablo 87A incelendiğinde “Resmi yazıların ilgililere zamanında duyurulmasını sağlaması” ölçütünün öğretmenlerin ve yöneticilerin branşları değişkenine göre hangi branşlar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; branşı yabancı dil olan öğretmenler bu ifadenin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, branşı sınıf öğretmenliği, Türkçe, fen teknoloji, matematik ve sosyal bilgiler olanlara göre daha az katılmışlardır. Branşı yabancı dil olan grup aleyhindeki bu farklılık istatistiksel açıdan ($P<0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yine aynı ifadeye branşı yetenek grubu olan öğretmenler, sınıf öğretmenliği ve Türkçe branşlarına göre daha az katılmışlardır. Branşı yetenek grubu olanların aleyhine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P<0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer branşlar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

TABLO 88. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Performans Değerlendirmesinde Kullanılabilecek Ölçütlerin Belirlenmesi Amacı ile Hazırlanan Soruların Değerlendirilmesi

İlköğretim okulu yöneticilerinin performansı değerlendirilirken; aşağıdakilerin hangi düzeyde dikkate alınması gerekir?	Kesinlikle dikkate alınmamalı (1)		Dikkate alınmamalı (2)		Kararsızım (3)		Dikkate alınmalı (4)		Kesinlikle dikkate alınmalı (5)		$\bar{X}$	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1. Okul çalışanları ile etkili iletişim kurması	3	1,2	25	9,6	28	10,8	55	21,2	149	57,3	4,23	1,12
2. Öğrencilerle etkili iletişim kurması	12	4,6	18	6,9	4	1,5	64	24,6	162	62,3	4,33	1,23
3. Velilerle etkili iletişim kurması	4	1,5	13	5	8	3,1	68	26,2	167	64,2	4,47	0,8
4. Çalışanları eğitim ve öğretime ilişkin yenilikleri uygulaması için teşvik etmesi	34	13,1	31	11,9	21	8,1	70	26,9	104	40	3,69	2,05
5. Okul bütçesini hazırlama ve bütçenin kullanımı hakkında okul personeline bilgi vermesi	3	1,2	10	3,8	17	6,5	81	31,2	149	57,3	4,40	0,74
6. Personelin görüşlerine, haklarına ve değer yargılarına karşı saygılı olması	1	0,4	5	1,9	2	8	32	12,3	220	84,6	4,79	0,35
7. Okul kurallarını anlaşılır bir şekilde belirleyip uygulaması	3	1,2	6	2,3	8	3,1	63	24,2	180	69,2	4,58	0,58
8. Eğitim ve öğretime ilişkin kuram ve uygulamaları bilmesi	23	8,8	50	19,2	6	2,3	49	18,8	132	50,8	3,83	2,08
9. Okul ve sınıf yönetiminde, diğer çalışanları desteklemesi	60	23,1	64	24,6	33	12,7	32	12,3	71	27,3	2,96	2,39
10. Çalışanların şartlarının iyileştirilmesi için gerekli olanakları sağlamaya istekli olması	1	0,4	8	3,1	4	1,5	76	29,2	171	65,8	4,57	0,51
11. Alanıyla ilgili teknolojik yenilikleri kullanması(bilgisayar vb)	4	1,5	2	0,8	2	0,8	57	21,9	195	75	4,68	0,47
12. Öğrencilere yönelik rehberlik hizmetinin yürütülmesini sağlaması	1	0,4	11	4,2	15	5,8	92	35,4	141	54,2	4,39	0,66
13. Öğrenci merkezli bir öğretim yapılması için gerekli koşulları sağlaması	1	0,4	3	1,2	8	3,1	41	15,8	207	79,6	4,73	0,38

14. Öğretime yönelik uygulamada karşılaşılan sorunlara ilişkin çözümler geliştirmesi	4	1,5	8	3,1	13	5	61	23,5	174	66,9	4,51	0,72
15. Okulu yeni teknolojilerle donatması	2	0,8	6	2,3	7	2,7	71	27,3	174	66,9	4,57	0,53
16. Akademik, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerde okulu temsil etmek için çalışanları desteklemesi	2	0,8	65	25	3	1,2	57	22	133	51	3,98	1,60
17. Öğretmenleri, yöneticileri ve diğer çalışanları başarılı çalışmalarından dolayı takdir etmesi	21	8	30	11,5	13	5	48	18,5	148	57	4,05	1,81
18. Çalışanların iş birliği içerisinde çalışmasını desteklemesi	2	0,8	6	2,3	4	1,5	50	19,2	198	76,2	4,68	0,48
19. Çalışanları motive etmesi ve desteklemesi	16	6,2	19	7,3	35	13,5	45	17	145	55	4,09	1,54
20. Çalışanlara ve ortaya koyduğu ürünlere saygı göstermesi ve değer vermesi	10	3,8	25	9	19	7	32	12	174	67	4,29	1,40
21. Karar alma sürecinde okul çalışanlarının ve öğrencilerin katılımını sağlaması	16	6,2	19	7	20	8	80	31	125	48	4,07	1,40
22. Türkçeyi açık ve anlaşılır kullanması	5	2	18	7	25	9,6	65	25	147	57	4,27	1,04
23. Okul ortamının huzurlu olması için çaba sarf etmesi	3	1,2	5	2	2	0,8	45	17	205	79	4,71	0,48
24. Okuldaki sorunlarla baş edebilmesi	7	2,7	4	1,5	75	28,8	43	16,5	131	50,4	4,10	1,09
25. Okulu ve çalışmalarını çevreye tanıtmaması	19	7,3	2	0,8	28	10,8	59	22,7	152	58,5	4,24	1,33
26. Okulun mali kaynaklarının, etkili kullanılmasını sağlaması	13	5	10	3,8	3	1,2	61	23,5	173	66,5	4,43	1,10
27. Okulun bina ve imkânlarının öğrenciler ve çalışanlar için güvenli bir öğrenme ortamı oluşturulmasını sağlaması	18	6,9	113	43,5	18	7	34	13	77	29,6	3,15	2,01
28. Okulun sarf malzemelerinin yeterli ve kullanılabilir durumda bulundurulmasını sağlaması	27	10,4	14	5,4	29	11	70	27	120	46,2	3,93	1,72
29. Kaliteli eğitim hizmeti için bina, donanım ve ekipmanların amacına uygun etkili ve verimli kullanılmasını sağlaması	3	1,2	9	3,5	6	2,3	76	29	166	64	4,51	0,64
30. Okulun işleyişine ilişkin politikaları, mevzuatı bilmesi ve bunları uygulaması	41	16	3	1	2	0,8	59	22,7	155	59,6	4,09	2,07

31. Yönetim tecrübesine sahip olması	17	6,5	7	3	19	7	65	25	152	58,5	4,26	1,29
32. Resmi yazıların ilgililere zamanında duyurulmasını sağlaması	53	20,4	18	7	16	6	44	16,9	129	49,6	3,68	2,58

TABLO 88 incelendiğinde görüleceği gibi örnekleme katılan yönetici ve öğretmenler, ankette sunulan ölçütlerin çoğunun performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir.

Soruların geneline baktığımızda ortalaması en yüksek olan(yöneticilerin performans değerlendirmesinde dikkate alınması en çok istenen) sorular şunlardır:

“Personelin görüşlerine, haklarına ve değer yargılarına karşı saygılı olması” ölçütünün ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirmesinde kesinlikle dikkate alınmalı diyen denekler çoğunluktadır. ($\bar{x} = 4,79$)

“Öğrenci merkezli bir öğretim yapılması için gerekli koşulları sağlaması” ölçütünün ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirmesinde kesinlikle dikkate alınmasını isteyen denekler çoğunluktadır ($\bar{x} = 4,73$). Denekler ilköğretim okulu yöneticisinin okul ortamının huzurlu olması için çaba sarf edip etmediğinin, ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirmesinde kesinlikle dikkate alınmasını istemişlerdir ($\bar{x} = 4,71$).

Ortalaması en düşük olan (yöneticilerin performans değerlendirmesinde dikkate alınması en az istenen) ölçütler şunlar olmuştur:

Araştırmaya katılanlar ilköğretim okulu yöneticisinin okul ve sınıf yönetiminde, diğer çalışanları desteklemesi ölçütünün performans değerlendirmesinde dikkate alınıp alınmaması konusunda kararsız kalmışlardır ($\bar{x} = 2,96$). Denekler ilköğretim okulu yöneticisinin okulun bina ve imkânlarının öğrenciler ve çalışanlar için güvenli bir öğrenme ortamı oluşturulmasını sağlaması ölçütünün performans değerlendirmesinde dikkate alınıp alınmaması konusunda kararsız kalmışlardır ($\bar{x} = 3,15$). Ayrıca yine denekler ilköğretim okulu yöneticisinin resmi yazıların ilgililere zamanında duyurulmasını sağlamasının performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir ($\bar{x} = 3,68$).

V. BÖLÜM

SONUÇLAR TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, yapılan araştırmaya ilişkin bulguların sonuçlarına, tartışmaya ve önerilere yer verilmiştir.

V.1. SONUÇLAR

Bu araştırma ile “ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirmesinde kullanılabilecek ölçütlerin belirlenmesi ” ve “ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirmesinin kimler tarafından yapılacağının belirlenmesi” hedeflenmiştir. Yapılan araştırma sonucunda aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

V.1.1. Öğretmen ve Yönetici Deneklerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Sonuçlar

1. İstanbul il sınırları içerisinde bulunan ilköğretim okullarına uygulanan araştırma sonuçlarına göre; araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerden, 134’ünün (% 51) erkek öğretmenlerden, 126’sının (% 49) bayan öğretmenlerden oluştuğu görülmüştür. Erkek ve bayanlar sayısal olarak yakın düzeydedir.

2. Araştırma sonuçlarına göre; araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin, görev değişkeni incelendiğinde öğretmenler (% 88), yönetici (% 12) sayısından oldukça fazla olduğu belirlenmiştir.

3. Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin yaş değişkeni incelendiğinde, 32’sinin (% 12,3) yaşının 21 – 26 arasında, 85’inin (% 32,6) yaşının 27 - 32 arasında, 82’sinin (% 31,5) yaşının 33 – 38 arasında, 61’inin (% 23,5) yaşının 39 ve üzeri olduğu saptanmıştır. Yaşı 27 - 32 arasında ve 33 – 38 arasında olanların çoğunlukta olduğu görülmüştür.

4. Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin meslekte çalışma süreleri incelendiğinde; 59’unun (% 22,6) meslekte çalışma süresi (1 -5) yıl arasında, 71’inin (

% 27,3) meslekte çalışma süresi (6 -10) yıl arasında, 87'sinin (% 33,4) meslekte çalışma süresi (11 -15) yıl arasında, 20'sinin (% 7,6) meslekte çalışma süresinin (16 -20) yıl arasında, 23'ünün (% 8,8) meslekte çalışma süresinin 21 yıl ve üzerinde olduğu görülmüştür.

5. Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin branş değişkeni incelendiğinde; 74'ünün (% 28,4) Sınıf Öğretmeni, 40'ının (% 15,3) Türkçe, 36'sının (% 13,8) Fen Bilgisi, 38'inin (% 14,6) Matematik, 36'sının (% 13,8) Sosyal Bilgiler, 12'sinin (% 4,6) Yabancı Dil, 24'ünün (% 9,2) Yetenek Grubu (Resim-Müzik ve Beden Eğitimi) branşlarında öğretmen oldukları tespit edilmiştir.

V.1.2. Öğretmen ve Yönetici Deneklerin, Bağımsız Değişkenlere Göre Bağımlı Sorulara Verdiği Cevaplara İlişkin Sonuçlar

V.1.2.1. Öğretmen ve Yönetici Deneklerin “ Cinsiyet ” Değişkenine Ait Sonuçları

Bu bölümde öğretmen ve yönetici deneklerin cinsiyet değişkenine ait ifadelere verdiği cevaplara ilişkin sonuçlar verilmektedir.

1. Bulgulara göre; bayan öğretmenlerin ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde “Veliler ile etkili iletişim kurması” ölçütünün dikkate alınması gerektiğine, bay öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

2. Verilere göre; bayan öğretmenlerin İlköğretim Okulu yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde “personelin görüşlerine, haklarına ve değer yargılarına karşı saygılı olması” ölçütünün dikkate alınması gerektiğine, bay öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.

3. Araştırma sonucuna göre; bayan öğretmenler ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde “okul kurallarını anlaşılır bir şekilde belirleyip uygulaması” ölçütünün dikkate alınması gerektiğine, bay öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır.

4. Bulgulara göre; “eğitim ve öğretime ilişkin kuram ve uygulamaları bilmesi” ölçütünün dikkate alınması gerektiğine, bayan öğretmenler bay öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır.

5. Verilere göre; bayan öğretmenler ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde “Çalışanların şartlarının iyileştirilmesi için gerekli olanakları sağlamaya istekli olması” ölçütünün dikkate alınması gerektiğine, bay öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır.

6. Araştırma sonucuna göre; bayan öğretmenler ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde “öğrencilere yönelik rehberlik hizmetinin yürütülmesini sağlaması” ölçütünün dikkate alınması gerektiğine, bay öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır.

7. Verilere göre; bayan öğretmenler ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde “Öğretime yönelik uygulamada karşılaşılan sorunlara ilişkin çözümler geliştirmesi” ölçütünün dikkate alınması gerektiğine, bay öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır.

8. Bulgulara göre bayan öğretmenler ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde yöneticilerin “Akademik, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerde okulu temsil etmek için çalışanları desteklemesi” ölçütünün dikkate alınması gerektiğine, bay öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır.

9. Araştırma sonucuna göre; “bayan öğretmenler ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde “Okul ortamının huzurlu olması için çaba sarf etmesi” ölçütünün dikkate alınması gerektiğine, bay öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır.

10. Verilere göre; “bayan öğretmenler ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde “Okulun mali kaynaklarının, etkili kullanılmasını sağlaması” ölçütünün dikkate alınması gerektiğine, bay öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır.

11. Elde edilen bulgulara göre; bayan öğretmenler ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde yöneticilerin “Okulun bina ve imkânlarının öğrenciler ve

Çalışanlar için güvenli bir öğrenme ortamı oluşturulmasını sağlaması” ölçütünün dikkate alınması gerektiğine, bay öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır.

12. Araştırma sonucuna göre; bayan öğretmenler ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde yöneticilerin “kaliteli eğitim hizmeti için bina, donanım ve ekipmanların amacına uygun etkili ve verimli kullanılmasını sağlaması” ölçütünün dikkate alınması gerektiğine, bay öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır.

13. Verilere göre; bayan öğretmenler ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde “Okulun mali kaynaklarının, etkili kullanılmasını sağlaması” ölçütünün dikkate alınması gerektiğine, bay öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır.

14. Elde edilen bulgulara göre; bayan öğretmenler ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde yöneticilerin “Resmi yazıların ilgililere zamanında duyurulmasını sağlaması” ölçütünün dikkate alınması gerektiğine, bay öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır.

Araştırmaya katılan ğretmen ve yönetici deneklerin, “okul yöneticilerinin performans değerlendirmelerini aşağıdaki kişi ya da kişilerden hangisinin yapması gerektiğini düşünüyorsunuz?” sorusuna verdikleri yanıtlar cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

V.1.2.2. Öğretmen ve Yönetici Deneklerin “ Görev ” Değişkenine Ait Sonuçları

Bu bölümde ğretmen ve yönetici deneklerin görev değişkenine ait ifadelere verdiği cevaplara ilişkin sonuçlar verilmektedir.

1. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre; öğretmenler ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde “alışanları eğitim ve öğretime ilişkin yenilikleri uygulaması için teşvik etmesi” ölçütünün dikkate alınması gerektiğine, yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.

2. Verilere göre; öğretmenler ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde “Okul ve sınıf yönetiminde, diğer çalışanları desteklemesi” ölçütünün dikkate alınması gerektiğine, yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.

3. Bulgulara göre; öğretmenler ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde “Çalışanların şartlarının iyileştirilmesi için gerekli olanakları sağlamaya istekli olması” ölçütünün dikkate alınması gerektiğine, yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.

4. Sonuçlara göre; öğretmenler ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde “Alanıyla ilgili teknolojik yenilikleri kullanması(bilgisayar vb.)” ölçütünün dikkate alınması gerektiğine, yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.

5. Verilere göre; öğretmenler ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde “Öğrenci merkezli bir öğretim yapılması için gerekli koşulları sağlaması” ölçütünün dikkate alınması gerektiğine, yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.

6. Bulgulara göre; öğretmenler ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde “Akademik, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerde okulu temsil etmek için çalışanları desteklemesi” ölçütünün dikkate alınması gerektiğine, yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.

7. Sonuçlara göre; yöneticiler ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde “Öğretmenleri, yöneticileri ve diğer çalışanları başarılı çalışmalarından dolayı takdir etmesi” ölçütünün dikkate alınması gerektiğine, öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır.

8. Verilere göre; öğretmenler ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde “Çalışanların iş birliği içerisinde çalışmasını desteklemesi” ölçütünün dikkate alınması gerektiğine, yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.

9. Bulgulara göre; öğretmenler ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde “Çalışanlara ve ortaya koyduğu ürünlere saygı göstermesi ve değer vermesi” ölçütünün dikkate alınması gerektiğine, yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.

10. Sonuçlara göre; öğretmenler ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde “Okul ortamının huzurlu olması için çaba sarf etmesi” ölçütünün dikkate alınması gerektiğine, göre yöneticilere daha fazla katılmışlardır.

11. Verilere göre; öğretmenler ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde “Okulun mali kaynaklarının, etkili kullanılmasını sağlaması” ölçütünün dikkate alınması gerektiğine, yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.

Performans değerlendirmenin kimler tarafından yapılması gerektiğine ilişkin yanıtlar öğretmen ve yönetici farkına göre incelendiğinde, öğretmen ve yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Öğretmenlerin % 28,5’i değerlendirmeyi kendilerinin, %15’i müdür ve müdür yardımcısının, % 12,5’i öğrencilerin, %12,3’ü ilköğretim müfettişlerinin, %13,6’sı velilerin, %4,9’u memur ve yardımcı personelin, %12,7’si bu sayılanların hepsinin yapması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu bulgu da, öğretmenlerin, yöneticilerinin performanslarını değerlendirmede aktif olmak istediklerini göstermektedir. İlköğretim okulu yöneticilerinin, değerlendirmenin kimler tarafından yapılması gerektiğine ilişkin görüşleri incelendiğinde ise yöneticilerin % 27,6’sı değerlendirmeyi kendilerinin, %25’i öğretmenlerin, % 11,8’i öğrencilerin, %10,5’i ilköğretim müfettişlerinin, %11,8’i velilerin, %1,3’ü memur ve yardımcı personelin, %11,8’i bu sayılanların hepsinin yapması gerektiğini belirtmişlerdir.

V.1.2.3. Öğretmen ve Yönetici Deneklerin “ Yaş ” Değişkenine Ait Sonuçları

Bu bölümde öğretmen ve yönetici deneklerin yaş değişkenine ait ifadelere verdiği cevaplara ilişkin sonuçlar verilmektedir.

1. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre; yaşı 21 – 26 olan öğretmen grubu Öğrencilerle etkili iletişim kurması ” ölçütüne eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, yaşı 27 – 32 olan gruba göre daha fazla katılmışlardır.

2. Verilere göre; öğretmenlerin yaşı 21 - 26 olan öğretmen grubu çalışanları eğitim ve öğretime ilişkin yenilikleri uygulaması için teşvik etmesi ölçütüne eğitim yöneticilerinin

performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, yaşı 33 – 38 olan gruba göre daha fazla katılmışlardır.

3. Bulgulara göre; yaşı 21 - 26 olan öğretmen grubu eğitim ve öğretime ilişkin kuram ve uygulamaları bilmesi ölçütüne eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, yaşı 33 – 38 olan gruba göre daha fazla katılmışlardır.

4. Sonuçlara göre; yaşı 21 - 26 olan öğretmen grubu “okul ve sınıf yönetiminde, diğer çalışanları desteklemesi” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, yaşı 27 – 32 olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır. Yine bu ifadenin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine yaşı 33 – 38 ile 39 ve üstü olan öğretmen grubu, yaşı 27 – 32 olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır.

5. Verilere göre; yaşı 33 - 38 olan öğretmen grubu “alanıyla ilgili teknolojik yenilikleri kullanması(bilgisayar vb.)” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, diğer öğretmen gruplarına göre daha fazla katılmışlardır.

6. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre; yaşı 33 - 38 olan öğretmen grubu “Öğretime yönelik uygulamada karşılaşılan sorunlara ilişkin çözümler geliştirmesi” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, yaşı 39 ve üstü olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır.

7. Verilere göre; yaşı 21 - 26 olan öğretmen grubu “Okulu yeni teknolojilerle donatması” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, diğer öğretmen gruplarına göre daha az katılmışlardır.

8. Bulgulara göre; yaşı 39 ve üstü olan öğretmen grubu “Akademik, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerde okulu temsil etmek için çalışanları desteklemesi” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, diğer öğretmen gruplarına göre daha az katılmışlardır.

9. Sonuçlara göre; yaşı 39 ve üstü olan öğretmen grubu “Öğretmenleri, yöneticileri ve diğer çalışanları başarılı çalışmalarından dolayı takdir etmesi” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, yaşı 21 –26 olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır.

10. Verilere göre; yaşı 39 ve üstü olan öğretmen grubu “Çalışanları motive etmesi ve desteklemesi” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, yaşı 21 – 26 ve 27 – 32 olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır. Yine aynı ifadenin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine yaşı 33 – 38 olan öğretmen grubu, yaşı 27 – 32 olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır.

11. Verilere göre; yaşı 33 – 38 ile 39 ve üstü olan öğretmen grubu “Karar alma sürecinde okul çalışanlarının ve öğrencilerin katılımını sağlaması” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, yaşı 21 - 26 olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır.

12. Bulgulara göre; yaşı 27 – 32 ve 33 – 38 olan öğretmen grubu “Türkçeyi açık ve anlaşılır kullanması” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, yaşı 39 ve üstü olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır.

13. Sonuçlara göre; yaşı 33 – 38 olan öğretmen grubu “Okulun bina ve imkânlarının öğrenciler ve çalışanlar için güvenli bir öğrenme ortamı oluşturulmasını sağlaması” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, diğer öğretmen gruplarına göre daha az katılmışlardır.

14. Verilere göre; yaşı 39 ve üstü olan öğretmen grubu “Okulun işleyişine ilişkin politikaları, mevzuatı bilmesi ve bunları uygulaması” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, diğer öğretmen gruplarına göre daha az katılmışlardır.

15. Verilere göre; yaşı 39 ve üstü olan öğretmen grubu “Resmi yazıların ilgililere zamanında duyurulmasını sağlaması” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans

değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, diğer öğretmen gruplarına göre daha az katılmışlardır.

Araştırmaya katılan öğretmen ve yönetici deneklerin, “okul yöneticilerinin performans değerlendirmelerini aşağıdaki kişi ya da kişilerden hangisinin yapması gerektiğini düşünüyorsunuz?” sorusuna verdikleri yanıtlar yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

V.1.2.4. Öğretmen ve Yönetici Deneklerin “Meslekte Çalışma Süresi” Değişkenine Ait Sonuçları

Bu bölümde öğretmen ve yönetici deneklerin meslekte çalışma süresi değişkenine ait ifadelere verdiği cevaplara ilişkin sonuçlar verilmektedir.

1. Bulgulara göre; meslekte çalışma süreleri 1 – 5 yıl ile 21 yıl ve üzeri olan öğretmen grubu “Öğrencilerle etkili iletişim kurması” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, meslekte çalışma süreleri 6 – 10 yıl olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır.

2. Sonuçlara göre; meslekte çalışma süreleri 21 yıl ve üzeri olan öğretmen grubu “Velilerle etkili iletişim kurması” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, meslekte çalışma süreleri 6 – 10 yıl ve 11 – 15 yıl olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır.

3. Verilere göre; meslekte çalışma süreleri 1 – 5 yıl olan öğretmen grubu “Çalışanları eğitim ve öğretime ilişkin yenilikleri uygulaması için teşvik etmesi” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, meslekte çalışma süreleri 6 – 10 yıl ve 11 – 15 yıl olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır.

4. Bulgulara göre; meslekte çalışma süreleri 6 – 10 yıl olan öğretmen grubu “Personelin görüşlerine, haklarına ve değer yargılarına karşı saygılı olması” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, meslekte çalışma süreleri 21 yıl ve üzeri olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır.

5. Sonuçlara göre; meslekte çalışma süreleri 11 – 15 yıl olan öğretmen grubu Eğitim ve öğretime ilişkin kuram ve uygulamaları bilmesi” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, meslekte çalışma süreleri 1 – 5 yıl, 6 – 10 yıl, 16 – 20 olan öğretmen grubuna göre daha az katılmışlardır. Yine aynı ifadeye meslekte çalışma süreleri 16 – 20 olan öğretmen grubu, meslekte çalışma süreleri 21 yıl ve üzeri olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır.

6. Verilere göre; meslekte çalışma süreleri 11 – 15 yıl olan öğretmen grubu “Okul ve sınıf yönetiminde, diğer çalışanları desteklemesi” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, meslekte çalışma süreleri 6 – 10 yıl olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır.

7. Bulgulara göre; meslekte çalışma süreleri 21 yıl ve üzeri olan öğretmen grubu “Akademik, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerde okulu temsil etmek için çalışanları desteklemesi” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, meslekte çalışma süreleri 1 –5 yıl, 6 – 10 yıl, 11 – 15 yıl olan öğretmen grubuna göre daha az katılmışlardır. Yine aynı ifadeye meslekte çalışma süreleri 1 – 5 olan öğretmen grubu, meslekte çalışma süreleri 16 – 20 ile 21 yıl ve üzeri olan öğretmen grubuna göre eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, daha fazla katılmışlardır. Yine aynı ifadeye meslekte çalışma süreleri 6 – 10 olan öğretmen grubu, meslekte çalışma süreleri 11 – 15 yıl, 16 – 20 ile 21 yıl ve üzeri olan öğretmen grubuna göre eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, daha fazla katılmışlardır.

8. Sonuçlara göre; meslekte çalışma süreleri 1 – 5 yıl olan öğretmen grubu “Öğretmenleri, yöneticileri ve diğer çalışanları başarılı çalışmalarından dolayı takdir etmesi” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, meslekte çalışma süreleri 6 – 10, 16 – 20, 21 yıl ve üzeri yıl olan öğretmen grubuna göre daha az katılmışlardır. Yine aynı ifadeye meslekte çalışma süreleri 16 – 20 olan öğretmen grubu, meslekte çalışma süreleri 11 - 15 yıl ve üzeri olan öğretmen grubuna göre eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine daha fazla katılmışlardır.

9. Verilere göre; meslekte çalışma süreleri 6 – 10 yıl olan öğretmen grubu “Çalışanları motive etmesi ve desteklemesi” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, diğer bütün öğretmen gruplarından daha az katılmışlardır. Yine aynı ifadeye meslekte çalışma süreleri 16 – 20 olan öğretmen grubu, meslekte çalışma süreleri 1 – 5 yıl olan öğretmen grubuna göre eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine daha fazla katılmışlardır.

10. Sonuçlara göre; meslekte çalışma süreleri 1 – 5 yıl olan öğretmen grubu “Çalışanlara ve ortaya koyduğu ürünlere saygı göstermesi ve değer vermesi” eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, meslekte çalışma süreleri 16 – 20 yıl ile 21 yıl ve üzeri olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır.

11. Verilere göre; meslekte çalışma süreleri 1 – 5 yıl olan öğretmen grubu “Karar alma sürecinde okul çalışanlarının ve öğrencilerin katılımını sağlaması” ifadesinin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, diğer öğretmen gruplarına göre daha az katılmışlardır.

12. Verilere göre; meslekte çalışma süreleri 21 ve üzeri olan öğretmen grubu “Türkçeyi açık ve anlaşılır kullanması” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, meslekte çalışma süreleri 1 – 5 yıl, 6 – 10 yıl, 11 – 15 yıl olan öğretmen gruplarına göre daha az katılmışlardır.

13. Verilere göre; meslekte çalışma süreleri 1 – 5 yıl olan öğretmen grubu “Okuldaki sorunlarla baş edebilmesi” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, meslekte çalışma süreleri 16 – 20 yıl olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır.

14. Verilere göre; meslekte çalışma süreleri 6 – 10 yıl olan öğretmen grubu “Okulu ve çalışmalarını çevreye tanıtmayı” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, meslekte çalışma süreleri 11 – 15 yıl olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır.

15. Verilere göre; meslekte çalışma süreleri 1 –5 yıl olan öğretmen grubu “Okulun bina ve imkânlarının öğrenciler ve çalışanlar için güvenli bir öğrenme ortamı oluşturulmasını sağlaması” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, meslekte çalışma süreleri 6 – 10, 11 – 15 ve 16 – 20 yıl olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır. Yine aynı ifadeye meslekte çalışma süreleri 21 yıl ve üzeri olan öğretmen grubu, meslekte çalışma süreleri 6 – 10, 11 – 15 ve 16 – 20 yıl olan öğretmen grubuna göre eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine daha fazla katılmışlardır.

16. Verilere göre; meslekte çalışma süreleri 16 – 20 yıl olan öğretmen grubu “Okulun sarf malzemelerinin yeterli ve kullanılabilir durumda bulundurulmasını sağlaması” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, meslekte çalışma süreleri 1 –5 yıl ve 6 – 10 yıl olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır.

17. Verilere göre; meslekte çalışma süreleri 16 – 20 yıl olan öğretmen grubu “Okulun işleyişine ilişkin politikaları, mevzuatı bilmesi ve bunları uygulaması” eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, diğer öğretmen gruplarına göre daha az katılmışlardır.

18. Verilere göre; ; meslekte çalışma süreleri 16 – 20 yıl olan öğretmen grubu “Resmi yazıların ilgililere zamanında duyurulmasını sağlaması” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, meslekte çalışma süreleri 1 – 5, 6 – 10, 11 – 15 yıl olan öğretmen gruplarına göre daha az katılmışlardır. Yine aynı ifadeye meslekte çalışma süreleri 21 yıl ve üzeri olan öğretmen grubu, diğer bütün öğretmen gruplarına göre eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine daha az katılmışlardır.

Araştırmaya katılan öğretmen ve yönetici deneklerin, “okul yöneticilerinin performans değerlendirmelerini aşağıdaki kişi ya da kişilerden hangisinin yapması gerektiğini düşünüyorsunuz?” sorusuna verdikleri yanıtlar meslekte çalışma süreci değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

V.1.2.5. Öğretmen ve Yönetici Deneklerin “ Branş ” Değişkenine Ait Sonuçları

1. Bulgulara göre; branşı fen teknoloji olan öğretmenler “Çalışanları eğitim ve öğretime ilişkin yenilikleri uygulaması için teşvik etmesi” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, branşı sınıf öğretmenliği, Türkçe, matematik, sosyal bilgiler, yetenek grubu (resim-müzik veya beden eğitimi) olan öğretmen gruplarına göre daha az katılmışlardır.

2. Sonuçlara göre; branşı yetenek grubu (resim-müzik veya beden eğitimi) olan öğretmenler “Eğitim ve öğretime ilişkin kuram ve uygulamaları bilmesi” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, diğer branşlara göre daha az katılmışlardır. Yine aynı ifadeye branşı fen teknoloji olan öğretmenler, sosyal bilgiler ve yabancı dil branşlarına göre daha az katılmışlardır.

3. Bulgulara göre; branşı fen teknoloji olan öğretmenler “Öğretime yönelik uygulamada karşılaşılan sorunlara ilişkin çözümler geliştirmesi” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, branşı matematik, sosyal bilgiler ve yetenek grubu (resim-müzik veya beden eğitimi) olan öğretmen gruplarına göre daha az katılmışlardır.

4. Sonuçlara göre; branşı yabancı dil olan öğretmenler “Akademik, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerde okulu temsil etmek için çalışanları desteklemesi” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, diğer branşlara göre daha az katılmışlardır. Yine aynı ifadeye branşı matematik olan öğretmenler, sınıf öğretmenliği ve fen teknoloji branşlarına göre daha az katılmışlardır.

5. Sonuçlara göre; branşı sınıf öğretmenliği olan öğretmenler “Çalışanları motive etmesi ve desteklemesi” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, diğer branşlara göre daha az katılmışlardır.

6. Verilere göre; branşı yabancı dil olan öğretmenler “Çalışanlara ve ortaya koyduğu ürünlere saygı göstermesi ve değer vermesi” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, diğer branşlara göre daha az katılmışlardır.

7. Verilere göre; branşı Türkçe olan öğretmenler “Karar alma sürecinde okul çalışanlarının ve öğrencilerin katılımını sağlaması” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, diğer branşlara göre daha az katılmışlardır.

8. Verilere göre; branşı yabancı dil ve yetenek grubu olan öğretmenler Türkçeyi açık ve anlaşılır kullanması” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, branşı sınıf öğretmenliği, Türkçe, fen teknoloji, sosyal bilgiler, matematik olanlara göre daha az katılmışlardır.

9. Sonuçlara göre; branşı sınıf öğretmeni ve yetenek grubu (resim-müzik veya beden eğitimi) olan öğretmenler “Okulu ve çalışmalarını çevreye tanıtmayı” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, branşı Türkçe, fen teknoloji, matematik olan branşlara göre daha fazla katılmışlardır. Yine aynı ifadeye branşı fen teknoloji olan öğretmenler, yabancı dil ve sosyal bilgiler branşlarına göre daha az katılmışlardır.

10. Bulgulara göre; branşı yabancı dil olan öğretmenler “Okulun mali kaynaklarının, etkili kullanılmasını sağlaması” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, diğer branşlara göre daha az katılmışlardır.

11. Verilere göre; branşı fen teknoloji olan öğretmenler “Okulun bina ve imkânlarının öğrenciler ve çalışanlar için güvenli bir öğrenme ortamı oluşturulmasını sağlaması” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, branşı sınıf öğretmenliği, Türkçe, matematik, yabancı dil, yetenek grubu olanlara göre daha az katılmışlardır. Yine aynı ifadeye branşı sosyal bilgiler olan öğretmenler, sınıf öğretmenliği, Türkçe ve yabancı dil branşlarına göre daha az katılmışlardır.

12. Bulgulara göre; branşı sınıf öğretmenliği olan öğretmenler “Okulun işleyişine ilişkin politikaları, mevzuatı bilmesi ve bunları uygulaması” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, branşı sosyal bilgiler olanlara göre daha fazla katılmışlardır.

13. Bulgulara göre; branşı yabancı dil olan öğretmenler “Resmi yazıların ilgililere zamanında duyurulmasını sağlaması” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, branşı sınıf öğretmenliği, Türkçe, fen teknoloji, matematik ve sosyal bilgiler olanlara göre daha az katılmışlardır. Yine aynı ifadenin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, branşı yetenek grubu olan öğretmenler, sınıf öğretmenliği ve Türkçe branşlarına göre daha az katılmışlardır.

Araştırmaya katılan öğretmen ve yönetici deneklerin, “okul yöneticilerinin performans değerlendirmelerini aşağıdaki kişi ya da kişilerden hangisinin yapması gerektiğini düşünüyorsunuz?” sorusuna verdikleri yanıtlar branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

V.1.3. Cümlelerin Değerlendirilmesi

1 –Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticiler okul çalışanları ile etkili iletişim kurması ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir.

2 –Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticiler öğrencilerle etkili iletişim kurması ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir.

3 –Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticiler velilerle etkili iletişim kurması ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir.

4 –Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticiler çalışanları eğitim ve öğretime ilişkin yenilikleri uygulaması için teşvik etmesi ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir.

5 –Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticiler okul bütçesini hazırlama ve bütçenin kullanımı hakkında okul personeline bilgi vermesi ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir.

6 –Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticiler personelin görüşlerine, haklarına ve değer yargılarına karşı saygılı olması ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde kesinlikle dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir.

7 –Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticiler okul kurallarını anlaşılır bir şekilde belirleyip uygulaması ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde kesinlikle dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir.

8 –Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticiler eğitim ve öğretime ilişkin kuram ve uygulamaları bilmesi ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir.

9 –Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticiler okul ve sınıf yönetiminde, diğer çalışanları desteklemesi ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde dikkate alınması konusunda kararsız kalmışlardır.

10 –Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticiler çalışanların şartlarının iyileştirilmesi için gerekli olanakları sağlamaya istekli olması ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde kesinlikle dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir.

11 –Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticiler alanıyla ilgili teknolojik yenilikleri kullanması(bilgisayar vb) ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde kesinlikle dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir.

12 –Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticiler öğrencilere yönelik rehberlik hizmetinin yürütülmesini sağlaması ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir.

13 –Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticiler öğrenci merkezli bir öğretim yapılması için gerekli koşulları sağlaması ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde kesinlikle dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir.

14 –Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticiler öğretime yönelik uygulamada karşılaşılan sorunlara ilişkin çözümler geliştirmesi ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde kesinlikle dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir.

15 –Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticiler okulu yeni teknolojilerle donatması ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde kesinlikle dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir.

16 –Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticiler akademik, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerde okulu temsil etmek için çalışanları desteklemesi ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir.

17 –Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticiler öğretmenleri, yöneticileri ve diğer çalışanları başarılı çalışmalarından dolayı takdir etmesi ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir.

18 –Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticiler çalışanların iş birliği içerisinde çalışmasını desteklemesi ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde kesinlikle dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir.

19 –Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticiler çalışanları motive etmesi ve desteklemesi ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir.

20 –Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticiler çalışanlara ve ortaya koyduğu ürünlere saygı göstermesi ve değer vermesi ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir.

21 –Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticiler karar alma sürecinde okul çalışanlarının ve öğrencilerin katılımını sağlaması ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir.

22 –Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticiler Türkçeyi açık ve anlaşılır kullanması ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir.

23 –Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticiler okul ortamının huzurlu olması için çaba sarf etmesi ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde yüksek kesinlikle dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir.

24 –Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticiler okuldaki sorunlarla baş edebilmesi ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir.

25 –Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticiler okulu ve çalışmalarını çevreye tanıtması ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir.

26 –Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticiler okulun mali kaynaklarının, etkili kullanılmasını sağlaması ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir.

27 –Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticiler okulun bina ve imkânlarının öğrenciler ve çalışanlar için güvenli bir öğrenme ortamı oluşturulmasını sağlaması ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde dikkate alınması gerektiği konusunda kararsız kalmışlardır.

28 –Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticiler okulun sarf malzemelerinin yeterli ve kullanılabilir durumda bulundurulmasını sağlaması ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir.

29 –Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticiler kaliteli eğitim hizmeti için bina, donanım ve ekipmanların amacına uygun etkili ve verimli kullanılmasını sağlaması ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde kesinlikle dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir.

30 –Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticiler okulun işleyişine ilişkin politikaları, mevzuatı bilmesi ve bunları uygulaması ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir.

31 –Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticiler yönetim tecrübesine sahip olması ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir.

32 –Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticiler resmi yazıların ilgililere zamanında duyurulmasını sağlaması ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir.

Genel olarak baktığımızda ilköğretim okulu yöneticisinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması istenen kriter sayısı çoğunluktadır. Bunun yanında kararsız kalınan ve kesinlikle dikkate alınması istenilen ölçütlerde vardır. Dikkate alınmaması istenilen ölçüt yoktur. Bu durumda eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesi çok yönlü ve birçok ölçüt dikkate alınarak yapılmalıdır sonucu çıkmaktadır.

V.2. TARTIŞMALAR

V.2.1. Öğretmen ve Yönetici Deneklerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Tartışmalar

Tablo 2 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin cinsiyetleri erkekler (% 51) ile bayanlar (%49) sayısal olarak birbirine yakın düzeydedir. Bu durum olağandır.

Tablo 3 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler % 88'ini, yöneticiler % 12'sini oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan deneklerin çoğunluğunu öğretmenler oluşturmaktadır. Bu durum araştırmaya her okuldan yönetici olarak sadece okul müdürünün veya müdür yardımcısının katıldığı anlamına gelebilir.

Tablo 4 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerden 32'sinin (% 12,3) yaşının 21 – 26 arasında, 85'inin (% 32,6) yaşının 27 - 32 arasında, 82'sinin (% 31,5) yaşının 33 – 38 arasında, 61'inin (% 23,5) yaşının 39 ve üzeri olduğu görülmüştür. Bu durumdan öğretmenlerin genel çoğunluğunun genç ve orta yaşta olduğu, yaşı ilerlemiş veya mesleğe yeni başlamış öğretmen sayısının az olduğu anlamı çıkarılabilir.

Tablo 5 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin 59'unun (% 22,6) meslekte çalışma süresi (1 -5) yıl arasında, 71'inin (% 27,3) meslekte çalışma süresi (6 -10) yıl arasında, 87'sinin (% 33,4) meslekte çalışma süresi (11 -15) yıl arasında, 20'sinin (% 7,6) meslekte çalışma süresinin (16 -20) yıl arasında, 23'ünün (% 8,8) meslekte çalışma süresinin 21 yıl ve üzerinde olduğu görülmüştür. Bu durum öğretmenlerimizin çoğunluğunun dinamik ve yeterli tecrübeye sahip olduğunu gösterebilir.

Tablo 6 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerden 74'ünün (% 28,4) Sınıf Öğretmeni, 40'ının (% 15,3) Türkçe, 36'sının (% 13,8) Fen Bilgisi, 38'inin(%14,6) Matematik, 36'sının (%13,8) Sosyal Bilgiler, 12'sinin (% 4,6) Yabancı Dil, 24'ünün (% 9,2) Yetenek Grubu (Resim-Müzik ve Beden Eğitimi) branşlarında öğretmen oldukları görülmüştür. Buradan ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin branş durumunun bu şekilde olduğu anlamı çıkarılabilir.

V.2.2 Öğretmen ve Yönetici Deneklerin Performans Değerlendirme Seçimine İlişkin Tartışmalar

Okul yöneticilerinin performans değerlendirmelerinin kimler tarafından yapılması gerektiği konusunda anketi yanıtlayanların % 31,2'si değerlendirmeyi müdür ve müdür yardımcısının, %58,1'i öğretmenlerin, % 25,8'i öğrencilerin, %25'i ilköğretim müfettişlerinin, %27,7'si velilerin, %9,2'si memur ve yardımcı personelin, %26,2'si bu sayılanların hepsinin yapması gerektiğini belirtmişlerdir.

Tablo 7 incelendiğinde, okul yöneticilerinin performans değerlendirmelerinin kimler tarafından yapılması gerektiği konusunda anketi yanıtlayanların yaklaşık yarısı (%58,1) öğretmenlerin değerlendirmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Her bir yanıtlayıcı birden fazla tercih yapabildiği için yüzdelerin ve frekansların toplamı normal değerlerin üstündedir. Okul yöneticilerinin performanslarının değerlendirilmesine memur ve yardımcı personelin de katılması en az tercih edilen durum olmuştur. Memur ve yardımcı personelden sonra en az tercih edilen (%25) ilköğretim müfettişleri olmuştur. İlköğretim okullarında şu an performans değerlendirmesini müfettişlerin yaptığını düşünürsek bu uygulamadan memnun olunmadığı gibi bir durumun ortaya çıktığı görülmektedir. Genel olarak baktığımızda anketi yanıtlayanlar yöneticilerin performans değerlendirmesine öğretmenlerin mutlaka katılması gerektiğini düşünmektedirler.

V.2.3. Öğretmen ve Yönetici Deneklerin, Bağımsız Değişkenlere Göre Bağımlı Sorulara Verdiği Cevaplara İlişkin Tartışmalar

V.2.3.1. Öğretmen ve Yönetici Deneklerde, “ Cinsiyet ” Değişkenine İlişkin Tartışmalar.

Araştırmaya katılan öğretmen ve yönetici deneklere, ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirmesi yapılırken göz önüne alınabilecek ölçütler ile ilgili yöneltilen otuz iki cümle içinde on dört cümlede cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu görülmüştür.

“Veliler ile etkili iletişim kurması”, “personelin görüşlerine, haklarına ve değer yargılarına karşı saygılı olması”, “okul kurallarını anlaşılır bir şekilde belirleyip

uygulamasını”, “eğitim ve öğretime ilişkin kuram ve uygulamaları bilmesi”, “çalışanların şartlarının iyileştirilmesi için gerekli olanakları sağlamaya istekli olması”, öğrencilere yönelik rehberlik hizmetinin yürütülmesini sağlaması”, “Öğretime yönelik uygulamada karşılaşılan sorunlara ilişkin çözümler geliştirmesi” , “Akademik, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerde okulu temsil etmek için çalışanları desteklemesi”, “Okul ortamının huzurlu olması için çaba sarf etmesi”, “okulun mali kaynaklarının, etkili kullanılmasını sağlaması” Okulun bina ve imkânlarının öğrenciler ve çalışanlar için güvenli bir öğrenme ortamı oluşturulmasını sağlaması” “kaliteli eğitim hizmeti için bina, donanım ve ekipmanların amacına uygun etkili ve verimli kullanılmasını sağlaması”, “Okulun mali kaynaklarının, etkili kullanılmasını sağlaması”, “Resmi yazıların ilgililere zamanında duyurulmasını sağlaması” ölçütlerinin dikkate alınması gerektiğine bayanlar, baylara göre daha fazla katılmışlardır.

Genel olarak sonuçlar incelendiğinde, bayanların psikolojik (ruhsal) özelliklerinin, doğuştan gelen farklılıklarının sonuçlara yansıdığını saptayabiliriz. Daha huzurlu bir ortam istemeleri, ayrıca okulun mali kaynaklarının, etkili kullanılmasını sağlanarak okulun fiziki imkânlarının iyileştirilmesine önem vermeleri, güvenli bir ortamın önemine daha fazla inanmaları, çalışanların görüşlerine değer verilmesini ve saygı duyulmasını beklmeleri bulgularımızı desteklediği anlamına gelebilir.

Araştırmaya katılan öğretmen ve yönetici deneklerin, “okul yöneticilerinin performans değerlendirmelerini aşağıdaki kişi ya da kişilerden hangisinin yapması gerektiğini düşünüyorsunuz?” sorusuna verdikleri yanıtlar cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

V.2.3.2. Öğretmen ve Yönetici Deneklerde, “Görev ” Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Araştırmaya katılan öğretmen ve yönetici deneklere, ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirmesi yapılırken göz önüne alınabilecek ölçütler ile ilgili yöneltilen otuz iki cümle içinde on bir cümlede görev değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu görülmüştür.

“Çalışanları eğitim ve öğretime ilişkin yenilikleri uygulaması için teşvik etmesi”, “Okul ve sınıf yönetiminde, diğer çalışanları desteklemesi”, “Çalışanların şartlarının iyileştirilmesi için gerekli olanakları sağlamaya istekli olması”, Alanıyla ilgili teknolojik yenilikleri kullanması (bilgisayar vb.)”, “Öğrenci merkezli bir öğretim yapılması için gerekli koşulları sağlaması”, “Akademik, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerde okulu temsil etmek için çalışanları desteklemesi”, “Çalışanların iş birliği içerisinde çalışmasını desteklemesi”, “Çalışanlara ve ortaya koyduğu ürünlere saygı göstermesi ve değer vermesi”, “Okul ortamının huzurlu olması için çaba sarf etmesi”, “Okulun mali kaynaklarının, etkili kullanılmasını sağlaması” ölçütlerine öğretmenler yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır. Öğretmenler yöneticilerinin kendilerini desteklemesini, başarılarını ve olumlu çalışmalarının ödüllendirilmesini istemektedirler denebilir. Ayrıca öğretmenler yöneticilerinin teknolojiyi kullanmasını istemektedirler. Öğretmenler yöneticilerinin huzurlu bir ortam sağlamak için çaba harcamasının önemine inanmaktadırlar. Öğretmenler bütün bu ölçütlerin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiği konusunda yöneticilerden daha isteklidirler denebilir.

Yöneticiler ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirilmesinde “Öğretmenleri, yöneticileri ve diğer çalışanları başarılı çalışmalarından dolayı takdir etmesi” ölçütünün dikkate alınması gerektiğine, öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. Yöneticiler başarılı çalışmayı takdir etmenin önemine öğretmenlerden daha fazla inandıkları için bu ölçütün performanslarının değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine daha fazla katılmışlardır denebilir.

Okulun etkililiği ve verimliliği, büyük ölçüde bu alanda yetişerek okul yöneticiliğine atanan yöneticilere bağlıdır. Eğitim yöneticilerinin öngördüğü koşul ve niteliklerle donanmış olmak, okul müdürüne, bu niteliklerinden dolayı öğretmenleri harekete geçirici bir özellik kazandırmaktadır. Okul müdürünün uzmanlık düzeyi, aynı zamanda ona güven duymayı da sağlayabilir. Astlar, işinin uzmanından gelen görüş, öneri ve istekleri daha güvenle karşılamakta ve bunları yerine getirmede daha istekli davranmaktadır. (Sarıtaş 1991).

Yönetici, problem çözmeye etkili bir grup katılımını olanaklı kılacak bir ortam yaratabilecek bir kişi olmalıdır. Yöneticinin temel işlevi, örgütün işgörenlerine belli direktifler verme değil, onlara yaratıcılıklarını en üst düzeye çıkarmaların ayarını tutmaktır. Yaratıcı bir öğretme, büyük ölçüde, öğretmenlerin eğitimi, bilimsel yöntemlere inanmaları gerçekleştirilebilir. Eğitim sorunlarının çözümüne öğretmenlerin katılmalarına fırsat verildikçe, kendi kendilerini yönetme yeteneği kazanırlar (Aydın 1994)

Aydın (1988) okul yöneticilerinden beklenen görev ve sorumluluklara ilişkin olarak “insanlar ile etkili bir biçimde çalışma, etkili işletme yönetimi, yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama, eğitim programının geliştirilmesi ve mesleğe hizmet” olmak üzere beş alan belirlemiştir. Bu araştırmada da öğretmenlerin eğitim yöneticilerinin değerlendirilmesi için öne çıkardıkları ölçütler Aydın (1988) tarafından belirlenen alanlara girmektedir.

Performans değerlendirmenin kimler tarafından yapılması gerektiğine ilişkin yanıtlar öğretmen ve yönetici farkına göre incelendiğinde, öğretmen ve yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Öğretmenlerin % 28,5’i değerlendirmeyi kendilerinin, %15’i müdür ve müdür yardımcısının, % 12,5’i öğrencilerin, %12,3’ü ilköğretim müfettişlerinin, %13,6’sı velilerin, %4,9’u memur ve yardımcı personelin, %12,7’si bu sayılanların hepsinin yapması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu bulgu da, öğretmenlerin, yöneticilerinin performanslarını değerlendirmede aktif olmak istediklerini göstermektedir. İlköğretim okulu yöneticilerinin, değerlendirmenin kimler tarafından yapılması gerektiğine ilişkin görüşleri incelendiğinde ise yöneticilerin % 27,6’sı değerlendirmeyi kendilerinin, %25’i öğretmenlerin, % 11,8’i öğrencilerin, %10,5’i ilköğretim müfettişlerinin, %11,8’i velilerin, %1,3’ü memur ve yardımcı personelin, %11,8’i bu sayılanların hepsinin yapması gerektiğini belirtmişlerdir. Mevcut sistemde, denetimleri ilköğretim müfettişleri tarafından yapılan okul yöneticileri, denetimin kendileri ve öğretmenler tarafından yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Burada dikkat çeken hem öğretmenler hem de yönetici grubunda, değerlendirmelerin öğretmen ve yönetici tarafından yapılmasının daha yüksek düzeyde istenmiş olmasıdır. Ayrıca hepsinin birden yani tabloda görülenlerin bir grup olarak değerlendirmesi istenmiştir. Bu durum denetimde çok kaynaktan veri sağlamanın önemine işaret eden bir bulgu olarak da yorumlanabilir.

V.2.3.3. Öğretmen ve Yönetici Deneklerde, “ Yaş ” Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Araştırmaya katılan öğretmen ve yönetici deneklere, ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirmesi yapılırken göz önüne alınabilecek ölçütler ile ilgili yöneltilen otuz iki cümle içinde on beş cümlede yaş değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu görülmüştür.

1. Yaşı 21 – 26 olan öğretmen grubu “Öğrencilerle etkili iletişim kurması ” ölçütüne, yaşı 27 – 32 olan gruba göre daha fazla katılmışlardır. Buna göre; göreve yeni başlayan genç öğretmenler yöneticilerin öğrencilerle iletişim kurmasının önemine daha fazla inanmaktadırlar ve müdürlerin öğrencilerle etkili iletişim kurmasının performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğini düşündükleri söylenebilir.

2. Yaşı 21 - 26 olan öğretmen grubu çalışanları eğitim ve öğretime ilişkin yenilikleri uygulaması için teşvik etmesi ölçütüne eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, yaşı 33 – 38 olan gruba göre daha fazla katılmışlardır. Buna göre; göreve yeni başlayan genç öğretmenler yöneticilerin eğitim ve öğretime ilişkin yenilikleri uygulaması için teşvik etmesinin önemine daha fazla inanmaktadırlar ve müdürlerin öğrencilerle etkili iletişim kurmasının performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğini düşünmektedirler. Buradan genç öğretmenlerin yeniliğe daha açık olduğu sonucu çıkarılabilir.

3. Öğretmen ve yönetici deneklerin; “eğitim ve öğretime ilişkin kuram ve uygulamaları bilmesi” ölçütü ile ilgili görüşlerinin yaş türüne göre anlamlılık ifade ettiği görülmüştür. Bu görüşler incelendiğinde yaşı 21 - 26 olan öğretmen grubu eğitim ve öğretime ilişkin kuram ve uygulamaları bilmesi ölçütüne eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, yaşı 33 – 38 olan gruba göre daha fazla katılmışlardır. Buna göre; göreve yeni başlayan genç öğretmenler yöneticilerin eğitim ve öğretime ilişkin kuram ve uygulamaları bilmesinin önemine daha fazla inandıkları için bu ölçütün performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine daha fazla katılmışlardır denebilir.

4. Öğretmen ve yönetici deneklerin; “okul ve sınıf yönetiminde, diğer çalışanları desteklemesi” ölçütü ile ilgili görüşlerinin yaş türüne göre anlamlılık ifade ettiği

görülmüştür. Yaşı 21 - 26 olan öğretmen grubu “okul ve sınıf yönetiminde, diğer çalışanları desteklemesi” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, yaşı 27 – 32 olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır. Yine bu ifadenin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine yaşı 33 – 38 ile 39 ve üstü olan öğretmen grubu, yaşı 27 – 32 olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır. Buna göre; yaşı 27 – 32 grup yöneticilerin okul ve sınıf yönetiminde, diğer çalışanları desteklemesinin önemine daha az inandıkları için bu ölçütün performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine diğer yaş gruplarına göre daha az istekli oldukları düşünülebilir.

5. Yaşı 33 - 38 olan öğretmen grubu “alanıyla ilgili teknolojik yenilikleri kullanması (bilgisayar vb.)” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, diğer öğretmen gruplarına göre daha fazla katılmışlardır. Buna göre; yaşı 33 - 38 olan öğretmen grubu göreve başladıkları ilk yıllar bilgisayar kullanımı ile ilgili MEB’in uygulamalarının yoğunlaştığı bir dönem olduğu için bu ölçütün dikkate alınmasına daha fazla katılmış olabilirler. Daha genç öğretmenler ise bilgisayar kullanımını zaten herkesin bildiği için bu ölçütün performans değerlendirme kriteri olarak kabul edilmesini uygun bulmamış olabilirler.

6. Yaşı 33 - 38 olan öğretmen grubu “Öğretime yönelik uygulamada karşılaşılan sorunlara ilişkin çözümler geliştirmesi” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, yaşı 39 ve üstü olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır. Buna göre; göreve yaşı 33 - 38 olan öğretmen grubu yöneticilerin öğretime yönelik uygulamada karşılaşılan sorunlara ilişkin çözümler geliştirmesinin önemine daha fazla inanmaktadırlar ve müdürlerin eğitim ve öğretimde karşılaşılan sorunlarla ilgilenmesinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğini düşündükleri söylenebilir.

7. Öğretmen ve yönetici deneklerin; “Okulu yeni teknolojilerle donatması” ölçütü ile ilgili görüşlerinin yaş türüne göre anlamlılık ifade ettiği görülmüştür. Bu görüşler incelendiğinde yaşı 21 - 26 olan öğretmen grubu “Okulu yeni teknolojilerle donatması” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, diğer öğretmen gruplarına göre daha az katılmışlardır. Buna göre; göreve yeni

başlayan genç öğretmenler yöneticilerin okulu yeni teknolojilerle donatmasının önemine daha az inanmaktadırlar veya müdürlerin okulu yeni teknolojilerle donatmasının görevleri arasında olmadığını dolayısıyla da performans değerlendirmesinde göz önüne alınmasının gereksiz olduğunu düşünmüş olabilirler.

8. Yaşı 39 ve üstü olan öğretmen grubu “Akademik, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerde okulu temsil etmek için çalışanları desteklemesi” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, diğer öğretmen gruplarına göre daha az katılmışlardır. Buna göre; yaşı 39 ve üstü olan grup yöneticilerin akademik, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerde okulu temsil etmek için çalışanları desteklemesinin önemine daha az inanıyor veya bu desteklemenin okul yöneticisinin işi olmadığını düşünüyor olabilirler.

9. Öğretmen ve yönetici deneklerin; “Öğretmenleri, yöneticileri ve diğer çalışanları başarılı çalışmalarından dolayı takdir etmesi” ölçütü ile ilgili görüşlerinin yaş türüne göre anlamlılık ifade ettiği görülmüştür. Bu görüşler incelendiğinde yaşı 39 ve üstü olan öğretmen grubu “Öğretmenleri, yöneticileri ve diğer çalışanları başarılı çalışmalarından dolayı takdir etmesi” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, yaşı 21 –26 olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır. Buna göre; yaşı 39 ve üstü olan grup, yöneticilerin öğretmenleri, yöneticileri ve diğer çalışanları başarılı çalışmalarından dolayı takdir etmesinin önemine genç öğretmenlere göre daha fazla inanmaktadırlar ve müdürlerin öğretmenleri, yöneticileri ve diğer çalışanları başarılı çalışmalarından dolayı takdir etmesinin performans değerlendirmesinde dikkate alınmasını genç öğretmenlere göre daha istekli oldukları söylenebilir.

10. Yaşı 39 ve üstü olan öğretmen grubu “Çalışanları motive etmesi ve desteklemesi” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, yaşı 21 – 26 ve 27 – 32 olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır. Yine aynı ifadenin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine yaşı 33 – 38 olan öğretmen grubu, yaşı 27 – 32 olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır. Buna göre; yaşı 39 ve üstü ile 33 – 38 olan grup,

yöneticilerin çalışanları motive etmesi ve desteklemesinin önemine ve bunun müdürlerin görevi olduğuna inanıyor olabilirler.

11. Yaşı 33 – 38 ile 39 ve üstü olan öğretmen grubu “Karar alma sürecinde okul çalışanlarının ve öğrencilerin katılımını sağlaması” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, yaşı 21 - 26 olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır. Buna göre; tecrübeli öğretmenler, karar alma sürecine okul çalışanlarının ve öğrencilerin katılımının önemine genç öğretmenlere göre daha fazla inanmalarından dolayı bu ölçütün performans değerlendirmesinde dikkate alınmasını genç öğretmenlere göre daha çok istedikleri düşünülebilir.

12. Öğretmen ve yönetici deneklerin; “Türkçeyi açık ve anlaşılır kullanması” ölçütü ile ilgili görüşlerinin yaş türüne göre anlamlılık ifade ettiği görülmüştür. Bu görüşler incelendiğinde yaşı 27 – 32 ve 33 – 38 olan öğretmen grubu “Türkçeyi açık ve anlaşılır kullanması” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, yaşı 39 ve üstü olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır. Buna göre; yaşı 39 ve üstü olan grup, yöneticilerin Türkçeyi açık ve anlaşılır kullanmasının performans değerlendirmesinde dikkate alınmasının çok gerekli olmadığını düşünüyor olabilirler.

13. “Okulun bina ve imkânlarının öğrenciler ve çalışanlar için güvenli bir öğrenme ortamı oluşturulmasını sağlaması” ölçütü ile ilgili görüşler yaş türüne göre anlamlılık ifade etmiştir. Yaşı 33 – 38 olan öğretmen grubu “Okulun bina ve imkânlarının öğrenciler ve çalışanlar için güvenli bir öğrenme ortamı oluşturulmasını sağlaması” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, diğer öğretmen gruplarına göre daha az katılmışlardır. Buna göre; tecrübeli ve genç olan grup, yöneticilerin okulun bina ve imkânlarının öğrenciler ve çalışanlar için güvenli bir öğrenme ortamı oluşturulmasını sağlamasının çok da ellerinde olmadığını başka nedenlerin de etkin olduğunu düşünmüş olabilirler.

14. Yaşı 39 ve üstü olan öğretmen grubu “Okulun işleyişine ilişkin politikaları, mevzuatı bilmesi ve bunları uygulaması” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, diğer öğretmen gruplarına göre daha az katılmışlardır. Buna göre; yaşı 39 ve üstü olan grup, yaşları dolayısıyla mevzuatı iyi

bildikleri için yöneticilerin okulun işleyişine ilişkin politikaları, mevzuatı zaten bilmeleri gerektiğini ve bunun önemli bir ölçüt olmadığını düşünmüş olabilirler. Bu nedenle de mevzuatı bilmenin performans değerlendirmesinde dikkate alınmasının çok gerekli olmadığı yönünde bir kanaat sahibi olabilirler.

15. Yaşı 39 ve üstü olan öğretmen grubu “Resmi yazıların ilgililere zamanında duyurulmasını sağlaması” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, diğer öğretmen gruplarına göre daha az katılmışlardır. Buna göre; yaşı 39 ve üstü olan grup, resmi yazıların ilgililere zamanında duyurulmasını sağlamanın performans değerlendirmesinde dikkate alınacak kadar önemli bir ölçüt olmadığını düşünmüş olabilirler.

Sonuçlar incelendiğinde yaşları ilerlemiş öğretmenlerimizin görüşleri ile daha genç olanlar arasında fikir farklılıkları olduğu belirlenmiştir. Ancak bu farklılık bütün ölçütlerde aynı düzeyde değildir. Ayrıca bazı ölçütlerde orta yaş grubu daha farklı düşünmüştür. Genç öğretmenlerle tecrübeli öğretmenlerin farklı düşünmesinin nedenleri arasında; eğitim farklılığı, beklenti seviyeleri, bilgi farklılığı sayılabilir.

V.2.3.4. Öğretmen ve Yönetici Deneklerde, “Meslekte Çalışma Süresi ” Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Araştırmaya katılan öğretmen ve yönetici deneklere, ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirmesi yapılırken göz önüne alınabilecek ölçütler ile ilgili yöneltilen otuz iki cümle içinde on yedi cümlede meslekte çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu görülmüştür.

1. Öğretmen ve yönetici deneklerin; “Öğrencilerle etkili iletişim kurması” ölçütü ile ilgili görüşlerinin meslekte çalışma süresi türüne göre anlamlılık ifade ettiği görülmüştür. Buna göre; meslekte çalışma süreleri 1 – 5 yıl ile 21 yıl ve üzeri olan öğretmen grubu “Öğrencilerle etkili iletişim kurması” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, meslekte çalışma süreleri 6 – 10 yıl olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Buradan çıkan sonuca göre meslekte çalışma süreleri 1 – 5 yıl ile 21 yıl ve üzeri olan grubun yöneticilerin öğrencilerle etkili iletişim

kurmasının önemli olduğunu ve performans değerlendirmesinde bu ölçütün göz önüne alınması gerektiğini düşündükleri söylenebilir.

2. Öğretmen ve yönetici deneklerin; “Velilerle etkili iletişim kurması” ölçütü ile ilgili görüşlerinin meslekte çalışma süresi türüne göre anlamlılık ifade ettiği görülmüştür. Buna göre; meslekte çalışma süreleri 21 yıl ve üzeri olan öğretmen grubu “Velilerle etkili iletişim kurması” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, meslekte çalışma süreleri 6 – 10 yıl ve 11 – 15 yıl olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Buradan çıkan sonuca göre meslekte çalışma süreleri 21 yıl ve üzeri olan grup yöneticilerin velilerle etkili iletişim kurmasının önemine tecrübelerinden dolayı daha fazla inandıkları düşünülebilir.

3. Öğretmen ve yönetici deneklerin; “Çalışanları eğitim ve öğretime ilişkin yenilikleri uygulaması için teşvik etmesi” ölçütü ile ilgili görüşlerinin meslekte çalışma süresi türüne göre anlamlılık ifade ettiği görülmüştür. Buna göre; meslekte çalışma süreleri 1 – 5 yıl olan öğretmen grubu “Çalışanları eğitim ve öğretime ilişkin yenilikleri uygulaması için teşvik etmesi” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, meslekte çalışma süreleri 6 – 10 yıl ve 11 – 15 yıl olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır. Buradan çıkan sonuca göre meslekte çalışma süreleri 1 – 5 yıl olan grup yöneticilerin çalışanları eğitim ve öğretime ilişkin yenilikleri uygulaması için teşvik etmesinin önemine daha fazla inanmaktadırlar. Bu durum genç öğretmenlerin yeniliğe daha açık olmalarından dolayı ortaya çıkmıştır denebilir.

4. Meslekte çalışma süreleri 6 – 10 yıl olan öğretmen grubu “Personelin görüşlerine, haklarına ve değer yargılarına karşı saygılı olması” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, meslekte çalışma süreleri 21 yıl ve üzeri olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır. Buradan çıkan sonuca göre meslekte çalışma süreleri 6 – 10 yıl olan grup yöneticilerin personelin görüşlerine, haklarına ve değer yargılarına karşı saygılı olmasının performans değerlendirmesinde göz önüne alınması gerektiğini daha fazla istemektedirler denebilir.

5. Meslekte çalışma süreleri 11 – 15 yıl olan öğretmen grubu “Eğitim ve öğretime ilişkin kuram ve uygulamaları bilmesi” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, meslekte çalışma süreleri 1 – 5 yıl, 6 – 10 yıl, 16 – 20 olan öğretmen grubuna göre daha az katılmışlardır. Yine aynı ifadeye meslekte çalışma süreleri 16 – 20 olan öğretmen grubu, meslekte çalışma süreleri 21 yıl ve üzeri olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Buradan çıkan sonuca göre meslekte çalışma süreleri 21 yıl ve üzeri olan grup yöneticilerin eğitim ve öğretime ilişkin kuram ve uygulamaları bilmesinin önemine meslekte çalışma süreleri 16 – 20 olan gruba göre, meslekte çalışma süreleri 11 – 15 yıl olan öğretmen grubu da meslekte çalışma süreleri 1 – 5 yıl, 6 – 10 yıl, 16 – 20 olan öğretmen grubuna göre performans değerlendirmesinde göz önüne alınması gerektiğini daha az istedikleri düşünülebilir.

6. Meslekte çalışma süreleri 11 – 15 yıl olan öğretmen grubu “Okul ve sınıf yönetiminde, diğer çalışanları desteklemesi” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, meslekte çalışma süreleri 6 – 10 yıl olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır. Buradan çıkan sonuca göre meslekte çalışma süreleri 11 – 15 yıl olan öğretmen grubu okul ve sınıf yönetiminde, diğer çalışanları desteklemesi ölçütünün performans değerlendirmesinde göz önüne alınması gerektiğini daha fazla istekli oldukları söylenebilir.

7. Meslekte çalışma süreleri 21 yıl ve üzeri olan öğretmen grubu “Akademik, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerde okulu temsil etmek için çalışanları desteklemesi” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, meslekte çalışma süreleri 1 – 5 yıl, 6 – 10 yıl, 11 – 15 yıl olan öğretmen grubuna göre daha az katılmışlardır. Yine aynı ifadeye meslekte çalışma süreleri 1 – 5 olan öğretmen grubu, meslekte çalışma süreleri 16 – 20 ile 21 yıl ve üzeri olan öğretmen grubuna göre eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, daha fazla katılmışlardır. Yine aynı ifadeye meslekte çalışma süreleri 6 – 10 olan öğretmen grubu, meslekte çalışma süreleri 11 – 15 yıl, 16 – 20 ile 21 yıl ve üzeri olan öğretmen grubuna göre e akademik, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerde okulun temsil edilmesinin önemine daha fazla inanıyor olabilirler.

8. Meslekte çalışma süreleri 1 – 5 yıl olan öğretmen grubu “Öğretmenleri, yöneticileri ve diğer çalışanları başarılı çalışmalarından dolayı takdir etmesi” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, meslekte çalışma süreleri 6 – 10, 16 – 20, 21 yıl ve üzeri yıl olan öğretmen grubuna göre daha az katılmışlardır. Yine aynı ifadeye meslekte çalışma süreleri 16 – 20 olan öğretmen grubu, meslekte çalışma süreleri 11 - 15 yıl ve üzeri olan öğretmen grubuna göre eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine daha fazla katılmışlardır. Genç öğretmenler başarılarının takdir edilmesine önemine daha fazla inanamıyor olabilirler.

9. Meslekte çalışma süreleri 6 – 10 yıl olan öğretmen grubu “Çalışanları motive etmesi ve desteklemesi” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, diğer bütün öğretmen gruplarından daha az katılmışlardır. Yine aynı ifadeye meslekte çalışma süreleri 16 – 20 olan öğretmen grubu, meslekte çalışma süreleri 1 – 5 yıl olan öğretmen grubuna göre eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine daha fazla katılmışlardır. Buradan çıkan sonuca göre meslekte çalışma süreleri 6 – 10 yıl olan öğretmen grubu yöneticinin çalışanları motive etmesi ve desteklemesinin önemine daha az inanıyor olabilirler.

10. Meslekte çalışma süreleri 1 – 5 yıl olan öğretmen grubu “Çalışanlara ve ortaya koyduğu ürünlere saygı göstermesi ve değer vermesi” eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, meslekte çalışma süreleri 16 – 20 yıl ile 21 yıl ve üzeri olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır. Buradan çıkan sonuca göre göreve yeni başlayan öğretmenler yöneticinin ortaya koyduğu ürünlere saygı göstermesine daha çok önem verdiklerinden dolayı bu ölçütün performans değerlendirmesinde göz önüne alınması gerektiğine daha fazla katılmış olabilirler.

11. Öğretmen ve yönetici deneklerin; “Karar alma sürecinde okul çalışanlarının ve öğrencilerin katılımını sağlaması” ölçütü ile ilgili görüşlerinin meslekte çalışma süresi türüne göre anlamlılık ifade ettiği görülmüştür. Meslekte çalışma süreleri 1 – 5 yıl olan öğretmen grubu “Karar alma sürecinde okul çalışanlarının ve öğrencilerin katılımını sağlaması” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, diğer öğretmen gruplarına göre daha az katılmışlardır. Buradan çıkan

sonuca göre göreve yeni başlayan öğretmenler yöneticinin çalışanlara saygı göstermesi ve değer vermesinin zaten bir kişilik özelliği olması gerektiğini düşündüklerinden bu ölçütün performans değerlendirmesinde göz önüne alınması gerektiğini daha az istemiş olabilirler.

12. Öğretmen ve yönetici deneklerin; “Türkçeyi açık ve anlaşılır kullanması” ölçütü ile ilgili görüşlerinin meslekte çalışma süresi türüne göre anlamlılık ifade ettiği görülmüştür. Buna göre; meslekte çalışma süreleri 21 ve üzeri olan öğretmen grubu “Türkçeyi açık ve anlaşılır kullanması” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, meslekte çalışma süreleri 1 – 5 yıl, 6 – 10 yıl, 11 – 15 yıl olan öğretmen gruplarına göre daha az katılmışlardır. Buradan çıkan sonuca göre meslekte çalışma süreleri 21 yıl ve üzeri olan öğretmen grubu yöneticinin Türkçeyi açık ve anlaşılır kullanmanın zaten öğretmenlerin doğal özelliği olması gerektiğini düşünerek performans değerlendirmesinde dikkate alınmasını gerekli görmemiş ya da göz önüne alınmasını daha az istemiş olabilirler.

13. Öğretmen ve yönetici deneklerin; “Okuldaki sorunlarla baş edebilmesi” ölçütü ile ilgili görüşlerinin meslekte çalışma süresi türüne göre anlamlılık ifade ettiği görülmüştür. Meslekte çalışma süreleri 1 – 5 yıl olan öğretmen grubu “Okuldaki sorunlarla baş edebilmesi” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, meslekte çalışma süreleri 16 – 20 yıl olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır. Buradan çıkan sonuca göre mesleğe yeni başlayan öğretmenler yöneticinin okuldaki sorunlarla baş edebilmesinin huzurlu bir ortamın önemine daha fazla inanmaktadırlar denebilir.

14. Meslekte çalışma süreleri 6 – 10 yıl olan öğretmen grubu “Okulu ve çalışmalarını çevreye tanıtması” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, meslekte çalışma süreleri 11 – 15 yıl olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır. Buna göre meslekte çalışma süreleri 6 – 10 yıl olan grup, meslekte çalışma süreleri 11 – 15 yıl olan öğretmen grubuna göre yöneticinin okulu ve çalışmalarını çevreye tanıtmasının önemine daha fazla inandıkları için performans değerlendirmesinde göz önüne alınmasını daha fazla istemiş olabilirler.

15. Öğretmen ve yönetici deneklerin; “Okulun sarf malzemelerinin yeterli ve kullanılabilir durumda bulundurulmasını sağlaması” ölçütü ile ilgili görüşlerinin meslekte

Çalışma süresi türüne göre anlamlılık ifade ettiği görölmüştür. Buna göre; meslekte çalışma süreleri 16 – 20 yıl olan öğretmen grubu “Okulun sarf malzemelerinin yeterli ve kullanılabilir durumda bulundurulmasını sağlaması” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, meslekte çalışma süreleri 1 – 5 yıl ve 6 – 10 yıl olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır. Bu durumda bu ölçüte daha az katılanların okulun sarf malzemelerinin yeterli ve kullanılabilir durumda bulundurulmanın yöneticinin elinde olmayan sebeplerle uygulanamayacağı konusunda kaygıları vardır denilebilir.

16. Öğretmen ve yönetici deneklerin; “Okulun işleyişine ilişkin politikaları, mevzuatı bilmesi ve bunları uygulaması” ölçütü ile ilgili görüşlerinin meslekte çalışma süresi türüne göre anlamlılık ifade ettiği görölmüştür. Buna göre; meslekte çalışma süreleri 16 – 20 yıl olan öğretmen grubu “Okulun işleyişine ilişkin politikaları, mevzuatı bilmesi ve bunları uygulaması” eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, diğer öğretmen gruplarına göre daha az katılmışlardır. Buna göre; meslekte çalışma süreleri 16 – 20 yıl olan grup, yaşları dolayısıyla mevzuatı iyi bildikleri için yöneticilerin okulun işleyişine ilişkin politikaları, mevzuatı zaten bilmeleri gerektiğini ve bunun performans değerlendirmesinde göz önüne alınacak kadar önemli bir ölçüt olmadığını düşünmüş olabilirler. Bu nedenle de mevzuatı bilmenin performans değerlendirmesinde dikkate alınmasının çok gerekli olmadığını düşünmüş olabilirler.

Araştırmaya katılan öğretmen ve yönetici deneklerin, “okul yöneticilerinin performans değerlendirmelerini aşağıdaki kişi ya da kişilerden hangisinin yapması gerektiğini düşünüyorsunuz?” sorusuna verdikleri yanıtlar meslekte çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Sonuçları gözden geçirdiğimizde; meslekte çalışma süresi çok olan öğretmenlerle, yeni sayılabilecekler arasında anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir. Bunun nedeni olarak, eğitim düzeyleri, tecrübeli öğretmenlerin yönetim tecrübesi geçirmiş olmaları, meslekte yeni öğretmenlerin değişime ve yeniliklere daha açık olmaları düşünülebilir.

V.2.3.5. Öğretmen ve Yönetici Deneklerde, “ Branş ” Değişkenine İlişkin Tartışmalar.

Araştırmaya katılan öğretmen ve yönetici deneklere, ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirmesi yapılırken göz önüne alınabilecek ölçütler ile ilgili yöneltilen otuz iki ölçüt içinde on dört ölçütte branş değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu görülmüştür.

1. Branşı fen teknoloji olan öğretmenler “Çalışanları eğitim ve öğretime ilişkin yenilikleri uygulaması için teşvik etmesi” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, branşı sınıf öğretmenliği, Türkçe, matematik, sosyal bilgiler, yetenek grubu (resim-müzik veya beden eğitimi) olan öğretmen gruplarına göre daha az katılmışlardır. Buradan çıkan sonuca göre branşı fen teknoloji olan öğretmenler yöneticilerin çalışanları eğitim ve öğretime ilişkin yenilikleri uygulaması için teşvik etmesinin asli görevleri olmadığını düşünmüş olabilirler. Böyle düşündükleri için de bu ölçütün performans değerlendirmesinde göz önüne alınmasını daha az istemiş olabilirler.

2. Öğretmen ve yönetici deneklerin; “Eğitim ve öğretime ilişkin kuram ve uygulamaları bilmesi” ölçütü ile ilgili görüşlerinin branş türüne göre anlamlılık ifade ettiği görülmüştür. Buna göre; branşı yetenek grubu (resim-müzik veya beden eğitimi) olan öğretmenler “Eğitim ve öğretime ilişkin kuram ve uygulamaları bilmesi” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, diğer branşlara göre daha az katılmışlardır. Yine aynı ifadeye branşı fen teknoloji olan öğretmenler, sosyal bilgiler ve yabancı dil branşlarına göre daha az katılmışlardır. Branşı fen teknoloji ve yetenek grubu olan öğretmenler eğitim ve öğretime ilişkin kuram ve uygulamaları bilmeyi performans değerlendirmesinde dikkate alınacak kadar önemli görmedikleri söylenebilir.

3. Öğretmen ve yönetici deneklerin; “Öğretime yönelik uygulamada karşılaşılan sorunlara ilişkin çözümler geliştirmesi” ölçütü ile ilgili görüşlerinin branş türüne göre anlamlılık ifade ettiği görülmüştür. Buna göre; branşı fen teknoloji olan öğretmenler öğretime yönelik sorunlara ilişkin çözümler geliştirmesinin müdürün asli görevi olmadığı düşüncesiyle bu ölçütün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, daha az katılmış olabilirler.

4. Branşı yabancı dil olan öğretmenler “Akademik, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerde okulu temsil etmek için çalışanları desteklemesi” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, diğer branşlara göre daha az katılmışlardır. Yine aynı ifadeye branşı matematik olan öğretmenler, sınıf öğretmenliği ve fen teknoloji branşlarına göre daha az katılmışlardır.. Branşı yabancı dil, ve matematik olan öğretmenler okulu temsil etmenin önemime daha az inandıkları için bu ölçütün performans değerlendirmesinde göz önüne alınmasını daha az istemiş olabilirler.

5. Branşı sınıf öğretmenliği olan öğretmenler “Çalışanları motive etmesi ve desteklemesi” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, diğer branşlara göre daha az katılmışlardır. Buradan çıkan sonuca göre sınıf öğretmenleri çalışanları motive etmenin performans değerlendirmesinde göz önüne alınmasını daha az istemektedirler. Buna göre sınıf öğretmenleri çalışanları motive etmenin okul müdürünün çok da elinde olmadığını imkanlarının kısıtlı olduğunu düşündükleri için bu ölçütün performans değerlendirmesinde dikkate alınmasına daha az katılmış olabilirler.

6. Branşı yabancı dil olan öğretmenler “Çalışanlara ve ortaya koyduğu ürünlere saygı göstermesi ve değer vermesi” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, diğer branşlara göre daha az katılmışlardır. Buradan çıkan sonuca göre branşı yabancı dil olan öğretmenler ortaya koyduğu ürünler için yöneticilerden saygı beklememektedirler. Veya bu ürünlere saygı göstermenin performans değerlendirmesinde göz önüne alınacak bir ölçüt olmadığını düşündükleri söylenebilir.

7. Öğretmen ve yönetici deneklerin; “Karar alma sürecinde okul çalışanlarının ve öğrencilerin katılımını sağlaması” ölçütü ile ilgili görüşlerinin branş türüne göre anlamlılık ifade ettiği görülmüştür. Buna göre; branşı Türkçe olan öğretmenler “Karar alma sürecinde okul çalışanlarının ve öğrencilerin katılımını sağlaması” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, diğer branşlara göre daha az katılmışlardır. Buna göre Türkçe öğretmenleri karar alma sürecinde okul çalışanlarının ve öğrencilerin katılımını sağlanmasının performans değerlendirmesinde göz önüne alınacak

kadar önemli bir ölçüt olmadığını düşünüyor olabilirler. Veya katılımı sağlamanın şu anki imkanlarla çok da mümkün olmadığını düşünüyor olabilirler.

8. Branşı yabancı dil ve yetenek grubu olan öğretmenler “Türkçeyi açık ve anlaşılır kullanması” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, branşı sınıf öğretmenliği, Türkçe, fen teknoloji, sosyal bilgiler, matematik olanlara göre daha az katılmışlardır. Diğer branşlar yabancı dil öğretmenlerine göre Türkçeyi açık ve anlaşılır kullanmasının önemine daha çok inanıyor olabilirler. Bu nedenle de Türkçeyi açık ve anlaşılır kullanmanın performans değerlendirmesinde göz önüne alınmasını daha gerekli gördükleri söylenebilir.

9. Branşı sınıf öğretmeni ve yetenek grubu (resim-müzik veya beden eğitimi) olan öğretmenler “Okulu ve çalışmalarını çevreye tanıtması” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, branşı Türkçe, fen teknoloji, matematik olan branşlara göre daha fazla katılmışlardır. Yine aynı ifadeye branşı fen teknoloji olan öğretmenler, yabancı dil ve sosyal bilgiler branşlarına göre daha az katılmışlardır. Yetenek grubu öğretmenleri branşları gereği sergi, müsamere, konser, gösteri, sportif faaliyetler gibi etkinliklerle okulu çevreye tanıttıkları için bu ölçütün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine daha fazla katıldıkları söylenebilir.

10. Branşı yabancı dil olan öğretmenler “Okulun mali kaynaklarının, etkili kullanılmasını sağlaması” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, diğer branşlara göre daha az katılmışlardır. Branşı yabancı dil olan öğretmenler mali kaynakları kullanımının performans değerlendirmesinde çok etkili olmaması gerektiğini veya okulun mali kaynakları ile müdürün uğraşmaması gerektiğini düşünmüş olabilirler.

11. Branşı fen teknoloji olan öğretmenler “Okulun bina ve imkânlarının öğrenciler ve çalışanlar için güvenli bir öğrenme ortamı oluşturulmasını sağlaması” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, branşı sınıf öğretmenliği, Türkçe, matematik, yabancı dil, yetenek grubu olanlara göre daha az katılmışlardır. Yine aynı ifadeye branşı sosyal bilgiler olan öğretmenler, sınıf öğretmenliği, Türkçe ve yabancı dil branşlarına göre daha az katılmışlardır. Muhtemelen fen teknoloji ve

sosyal bilgiler öğretmenleri okulun bina ve imkânlarının öğrenciler ve çalışanlar için güvenli bir öğrenme ortamı oluşturulmasını sağlamanın ne kadar müdürün inisiyatifinde olduğu konusunda kararsız kaldıkları için bu ölçütün performans değerlendirmesinde dikkate alınmasına daha az katılmışlardır.

12. Branşı sınıf öğretmenliği olan öğretmenler “Okulun işleyişine ilişkin politikaları, mevzuatı bilmesi ve bunları uygulaması” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, branşı sosyal bilgiler olanlara göre daha fazla katılmışlardır. Sınıf öğretmenleri mevzuat konusunda müdürün kendilerine rehberlik etmesini bekledikleri için bu ölçütün performans değerlendirmesinde dikkate alınmasına daha fazla katıldıkları düşünülebilir.

13. Branşı yabancı dil olan öğretmenler “Resmi yazıların ilgililere zamanında duyurulmasını sağlaması” ölçütünün eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, branşı sınıf öğretmenliği, Türkçe, fen teknoloji, matematik ve sosyal bilgiler olanlara göre daha az katılmışlardır. Yine aynı ifadenin eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesinde dikkate alınması gerektiğine, branşı yetenek grubu olan öğretmenler, sınıf öğretmenliği ve Türkçe branşlarına göre daha az katılmışlardır. Yabancı dil ve yetenek grubu öğretmenleri resmi yazıların duyurulmasının bir memur işi olduğunu müdürün bununla uğraşmaması gerektiğini düşündükleri için performans değerlendirmesinde dikkate alınacak bir ölçüt olmadığını belirtmiş olabilirler.

Araştırmaya katılan öğretmen ve yönetici deneklerin, “okul yöneticilerinin performans değerlendirmelerini aşağıdaki kişi ya da kişilerden hangisinin yapması gerektiğini düşünüyorsunuz?” sorusuna verdikleri yanıtlar branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Branşlar arasındaki farklılığa baktığımızda öne çıkan branşlar olmamıştır. Aslında bazı ölçütlerin branş değişkenine göre neden değişiklik gösterdiğinin çok net izahı yoktur. Ölçütlerin ortalama değerlerinin yüksek olduğunu düşünürsek bu farklılığın sebebini ölçütlerin performans değerlendirmesinde dikkate alınıp alınmaması değil de bu ölçütlerin yerine getirilmesinde yöneticinin yetkileri konusunda tereddüde düşülmesi olarak izah edebiliriz.

V.3. ÖNERİLER

Eğitim yöneticilerinin personelin görüşlerine, değer yargılarına saygılı olup olmadığına performans değerlendirmesi yapılırken mutlaka bakılmalıdır.

Eğitim yöneticilerinin öğrenci merkezli bir eğitim yapılması için ortam hazırlaması performans değerlendirmesinde göz önüne alınmalıdır.

Eğitim sistemimizde hâlihazırda teftiş işinden sorumlu müfettişlerin rolleri yeniden tanımlanarak okul danışmanlığı anlayışının geliştirilmesi gerekmektedir.

Eğitimde teftiş sürecine ilişkin değişiklikler yapılarak performans yönetimi anlayışının uygulanmasına geçilmelidir.

Eğitim yöneticileri yeniliklere açık olmalı ve kendilerini sürekli yenilemelidirler.

Eğitim yöneticileri çalışanlarına ekonomik destek sunamasa da, çalışanları başarılı çalışmalarından dolayı takdir etmeli ve motive etmelidirler. Bu konudaki çabaları performans değerlendirmesinde dikkate alınmalıdır.

Yönetici okulda çift yönlü iletişim sağlamalı, kararları öğretmen, veli ve öğrencilerle birlikte almalı, çevreyi, personelini ve öğrencileri her konuda bilgilendirmelidir.

Yönetici tüm çalışanların, öğretmenlerin, öğrencilerin ve çevrenin güvenini kazanmalı ve eğitim öğretim için her yönden okulda güvenli bir ortamı oluşturmalıdır. Bu ortamı oluşturmadaki başarısı veya başarısızlığı performans değerlendirmesinde dikkate alınmalıdır.

Yönetici her türlü imkân ve koşulları iyileştirmenin çabasını göstermeli, okulun mali kaynaklarını etkili kullanmak için çabalamalı ve bu çabası performans değerlendirmesinde göz önünde bulundurulmalıdır.

Yöneticinin performans değerlendirmesi yapılırken sağlıklı ve yeterli düzeyde insan ilişkilerini geliştirip geliştirmedigine bakılmalıdır.

Eğitim yöneticisi, farklı karara katılmanın önemine inanarak karardan etkileneceklerle karar sürecinin aşamalarında görüşlerini ortaya koymalarına fırsatlar vermeli ve bu durum performans değerlendirmesi yapılırken bir ölçüt olarak kabul edilmelidir.

Sınıf yönetiminde, öğretmenleri desteklemesi, etkili sınıfları oluşturmanın yöntem ve tekniklerinde onlara kılavuzluk etmesi performans yönetiminde göz önüne alınmalıdır.

İlköğretim okulu müdürleri okul ortamının huzuru için çaba sarf etmeli herkesi okulda bulunmaktan mutlu olan bireyler hâline getirmeye çalışmalı, sonuçta, sevgiye ve güvene dayalı insan ilişkilerinin gerçekleşmesi için emek vermelidir. Bütün bu çalışmaları performans değerlendirmesinde bir ölçüt olmalıdır.

Eğitim yöneticilerinin performans değerlendirmesi yapılırken, tek bir kaynakla değil, çoklu değerlendirmelerin yapılması gerektiği ortaya çıkmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin ortaklaşa karar verdiği ayrıca öğrenci, veli ve müfettişlerin de görüşlerinin alındığı çoklu değerlendirmeler yapılabilir.

Çoklu görüşlerin alındığı performans değerlendirme sistemi uygulanırken bütün grupların görüşleri aynı oranda değerli olmayabilir. Yöneticilerin performans değerlendirmesine öğretmenlerin mutlaka katılması gerekmektedir. Ayrıca memur ve yardımcı personelin görüşlerinin etkisinin az olmasının daha uygun olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

AÇIKALIN, A. (1998) **Toplumsal, Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği**, Ankara.

AÇIKALIN, A. (1995) **Okul Yöneticiliği**. Ankara: Pegem Yayınları, No: 10.

AKTAN, C. C. (1999). **Üniversitelerde Performans Yönetimi**. <http://www.canaktan.org/egitim/universite-reform/performans.htm> (Ulaşım Tarihi 12.01.2009) İnsan Mühendisliği, TÜGİAD Yayınları, İstanbul:

ALDEMİR, C, “Örgütsel Etkinlik”.MPM Verimlilik Dergisi, C. 1, sayfa:35.

ARMSTRONG ,M. (1998), **Managing People** , 120 pentonville Road NI9JN Kogan Page Limited , London.

ARMSTRONG, M. (1991), **A Handbook of Personal Management Pravtice**. Fourth Edition, Kogan Page Limited, London

ARSLAN, A. (2004), **360 Derece Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç**, <http://www.stratejiyonetim.net/makale.htm> (Ulaşım Tarihi 12.02.2004)

AYDIN, İ. P. (2002) **Alternatif Okullar**. Ankara: Pegem Yayınları.

AYDIN, İ. P. (2004) **Eğitim ve Okul Yöneticiliği**. Ankara: Pegem Yayınları.

AYDIN, M. (1993) **Çağdaş Eğitim Denetimi**. Ankara: Personel Eğitim Merkezi, No:4 .

AYDIN, M. (2000) **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi .

AYDIN, M.. (1994).**Eğitim yönetimi**, Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.

AYKAÇ, B. (1986), **Kamu personelinin değerlendirilmesi**. Yayımlanmamış Doktora Tezi.

- AYTAÇ, A. (2003), **360 Derece Performans Değerlendirme**, Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi. Sayı 41. MEB Yayını
- BALCI, A. (1996) **Etkili Okul Ve Türkiye’de Uygulanabilirliği**. Yeni Türkiye Dergisi Özel Sayı. Ankara .
- BALCI, A. (2001) **Etkili Okul ve Okul Geliştirme**. Ankara: Pegem Yayınları .
- BALCI, A. (2002) **Eğitim ve Okul Yöneticiliği**. Ankara: Pegem Yayınları.
- BALCI, E. (1992) **Ödüller, Güdüleme Kuramları Ve Türkiye’de Öğretmen Ödülleri**, Adım Yayıncılık. Ankara.
- BALTAŞ Z. (2002), **Yöneticinin Performans Değerlendirme Yetkinlikleri**, Kaynak Dergisi Performans Yönetimi Sayısı. Sayı:12
- BALTAŞ, A. (2002), **Performansı Değerli Kılma Süreci**, Kaynak Dergisi, Sayı 12
- BARUTÇUGİL, İ. (2002), **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul
- BAŞ, İ. M. (1999), **Şirket Toplam Performans Yönetimi: Kimya Sektöründe Bir Uygulama**, 8. Kalite Kongresi, İstanbul
- BAŞARAN İ. E. (2000) **Örgütsel Davranış**, Feryal Matbaası. Ankara.
- BAŞARAN, İ. E. (1982) **Örgütsel Davranışın Yönetimi**. Ankara: Ankara Üniv. Eğitim Bilimleri Fak. Yay. No.111.
- BAŞARAN, İ. E. (1991) **Yönetim**, Gül Yayınevi, Kadioğlu Matbaası, Ankara.
- BAŞARAN, İ.E, (1996) **Eğitim Yönetimi**, Yargıcı Matbaası, Ankara .
- BAŞARAN, İ.E. (1996) **Türkiye Eğitim Sistemi**, Yargıcı Matbaası, Ankara.
- BAYAR, B. (2002), **Performans Değerlendirme Sisteminin Kurulması**, <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/default.aspx> (Ulaşım Tarihi 12.02.2006)

BİLLER, K. (1997). **Sosyal Felsefeci Olarak Yirmi Birinci Yüzyılın Öğretmenleri**, Milli Eğitim Basımevi, Ankara

BİNGÖL, D. (2003), **İnsan Kaynakları ve Yönetimi**, 5.B. Beta Yayınevi, ss. 270-304. İstanbul

BOYACI, A. (2003), **İlköğretim Örgütlerinin Performans Yönetim Sistemi Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi**, Yayımlanmış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir

BULUÇ, B, (2003) **‘İnsan Kaynakları Geliştirilmesinde Performansı Değerlendirmenin Rolü’** www.insankaynakları.com (Ulaşım Tarihi: 15.10.2007)

BURSALIOĞLU, Z, (2002.1994.1987) **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

BURSALIOĞLU, Z, (2003) **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama**, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

BURSALIOĞLU, Z. (2000). **Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek**. Ankara: Pegem Yayınları

CEMALOĞLU, N. (2002), **Eğitimde Performans Değerlendirme**, Millî Eğitim Dergisi Bahar, Sayı: 153-154

COLLİNS, J. C.- Porras, Jerry I., (1999), **Kalıcı Olmak - Geleceğin Güçlü Kurumlarını Yaratmak**, Çev: Zühal Çivi, Sistem Yayıncılık, İstanbul

ÇALIK, C. ve E. T. ŞEHİTOĞLU. (2006) “Okul Müdürlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlilikleri” *Milli Eğitim*. Ankara: Milli Eğitim Basımevi. Sayı: 170. 94–110.

ÇELİK, V. (2000) **Eğitimsel Liderlik**, PEGEM Yayıncılık. Ankara .

ÇELİK, V. SEMERCİ, N. (2002) **İlköğretimde Problemler ve Çözüm Yolları..** Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Yıl: 8 Sayı: 30 205–218.

ÇIRAK, F. (2004), **Performans Değerlendirme-Performans Yönetim Sistemi**, <http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/http://www.stratejiyonetim.net/makale.htm> (Ulaşım Tarihi 12.02.2005)

ÇOLAK, M. (2007), **Orta Öğretim Okullarında Öğretmen Performans Yönetimi**, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adapazarı

DEDEHAYIR, H. (2002), **Performans Yönetimi Ne İşe Yarar?** Kaynak Dergisi, Sayı: 12

DEMİREL, Ö. (1999) **Planlamadan Değerlendirmeye Okutma Sanatı**. Pegem yay. Ankara.

DEMİRTAŞ, H.; Güneş, H. (2002), **Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü**, Anı Yayıncılık. Ankara

DEMİRTAŞ, Z. (2005), “**İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Performans Değerlendirme Ölçütleri**”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt:11, Sayı: 44, 489-506.

DRUCKER, P. F. (1994) **Etkin Yöneticilik**. 2. Baskı (Çevirenler: Ahmet Özden ve Nuray Tunalı), İstanbul: Eti Kitapları,.

ERDOĞAN, İ. (1991), **İşletmelerde Personel Seçimi Ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İ. Ü.İşletme Fakültesi Yayın No: 248, İstanbul

ERDOĞAN, İ. (2000) **Sınıf Yönetimi – Ders, Konferans, Panel ve Seminer etkinliklerinde Başarının Yolları**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

ERDOĞAN, İ., (1991), **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri**, Küre Ajans, İstanbul.

ERGİN, C. (2002), **İnsan Kaynakları Yönetimi: Psikolojik Bir Yaklaşım**,

ERKOÇ, Z. (<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/IcerikDetay.aspx?KayitNo=8956>).
<http://www.stratejiyonetim.net/makale.htm> (Ulaşım Tarihi 28.11.2007)

FINDIKÇI, İ. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, 2. Baskı, Bursa

FINDIKÇI, İ. (2001), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, 3. Baskı, İstanbul

FLİPPO, E. B. (1984), **Personnel Management. Singapore**, McGraw-Hill Book Company.

Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Görüşler Ve Öneriler, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi,

GÜMÜŞELİ, A. -(2002) **Öğretim Liderliği ve Etkili Okul**. Yasadıkça Eğitim Dergisi. Sayı:46 sf:1.

GÜMÜŞELİ, A, (2001) “ 2001 Yılında İlköğretim Okulu Müdürleri (Çalışma Ortam ve Koşulları, Sorunları, Bireysel ve Mesleki Özellikleri)” Araştırma, Y.T.Ü Fen Edebiyat Fakültesi, İstanbul.

GÜNGÖR, H., F. (2001), **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Yeterlik Standartlarına İlişkin Eğitimcilerin Görüşleri**, Yıldız Teknik Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

GÜRSOY, H, (2001) Eğitimde Sınıf Yönetimi Toplantı Notları, T.C.Milli Eğitim Bakanlığı Adana Rehberlik ve Araştırma Merkezi Müdürlüğü, Adana.

HELVACI, M. A. (2002), “Performans Yönetimi **Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi**”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi,Cilt: 35, Sayı:1-2, 155-169.

JOSHUA, MT, Bassey, BA.(2004), **Teachers perceptions of students evaluation of teaching effectiveness. ‘The African Symposium:An On-line Educational Research Journal.**

KAYA, Y. K. (1991) **Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye’deki Uygulama.** 4. Baskı, Ankara: Bilim Yayınları .

KAYNAK T., Z. Adal, İ, Atay, C.Uyargil, Ö. Sadullah,A.C. Acar, O. Özçelik, G. Dünder ve R. Uluhan (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Baskı, İstanbul Üniversitesi. İşletme Fak. İ.K.Y. Ana Bilim Dalı Yayınları, İstanbul.

KAYNAK, T. vd.(1998), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 276, İstanbul

MEB, EARGED, (2000), **Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları**, Ankara

MEB, EARGED, **Okulda Performans Yönetimi Modeli**, 2006 , Ankara. earged.meb.gov.tr/htmlsayfalar/birimlerimiz/egitimigelis/dokuman/performans.pdf, (Erişim: 12 Ekim 2006)

MEB, EARGED, (2006), **Okulda Performans Yönetimi Modeli**, Ankara

MILANOWSKI A.T, Heneman Herbert G. (2001),‘**Assessment of Teachers Reactions to a Standards-Based Teacher Evaluation System**, A Pilot Study’ Journal of Personnel Evaluaton in Education,15

Milli Eğitim Bakanlığı. 1993 14. Milli Eğitim Şûrası. İstanbul (1993). 2003 Türkiye’de İlköğretim. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi. 2006 “İlköğretim Kurumları Yönetmenliği”

RESMÎ GAZETE. Sayı: 12308, 07.08.1992.

OĞUZ, E. (2006) **İlköğretim Okulu Yönetici Performansının Değerlendirilmesine İlişkin görüşler ve öneriler**, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 12 (46),

ÖZDEMİR, S. (2000), **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**, 5.Baskı, Pegem-A Yayıncılık, Ankara.

ÖZGEN, H. Vd. (2002), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitap Adana.

ÖZMEN, F. (2002), **Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi Gelişmiş Ülkelerdeki Uygulamalardan Örnekler**, 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu (16-17 Mayıs 2002),AÜ. Basımevi, Ankara

PALMER, J.M. (1993). **Performans Değerlendirmeleri**, Rota Yayınları, İstanbul

SABUNCUOĞLU, Z. (1997), **Personel Yönetimi** 7. Basım Ezgi Yayınevi, Bursa

SABUNCUOĞLU, Z. (1987), **Çalışma Psikolojisi**. Uludağ Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 3-042-0116 Bursa

SABUNCUOĞLU, Z. (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa

SARITAŞ, M. (1991)**İlkokul Müdürlerinin Etki Sürecinde İlişkin Yeterlilikleri**,Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara .

SERTGÖZ, S. www.insankaynaklari.com. (Ulaşım Tarihi 12.05.2007)

SOYSAL, N. G. (2006), **Yönetim Bilgi Sistemlerinin Okul Yöneticilerinin Performansları Üzerindeki Etkileri**, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne

SZİLAGY, A. D. Jr. (1981), **Management and Performance**, Scott, Foresman and Company, U.S.A

ŞEKERCİ, M. (2006) “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Becerileri İle Grup Etkililiği Arasındaki İlişki” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale: Onsekiz Mart Üniversitesi.

ŞİŞMAN, M. (1996) Etkili Okul Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

ŞİŞMAN, M. (2002) **Eğitimde Mükemmellik Arayışı: Etkili Okullar**. Ankara: Pegem yay.

ŞİŞMAN, M. (2004) **Eğitim ve Okul Yöneticiliği**. Ankara: Pegem Yayınları.

ŞİŞMAN, M. ve S. TURAN (2004) “Eğitim ve Okul Yönetimi” Y. ÖZDEN (Ed.), **Eğitim ve Okul Yöneticiliği**. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 99–146.

ŞİŞMAN, M. ve S. TURAN. (2002) **Eğitimde Toplam Kalite** Yönetimi. 2. Baskı Ankara: Pegem Yayıncılık..

TAMAM, S. (2005), **İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Performans Değerlendirmeye İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana

TANRIÖGEN, A. (1988) “Okul Yöneticilerinin Etkililiği ile Öğretmen Morali Arasındaki ilişkiler” , Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Ankara.

TAŞDAN M. OĞUZ E. (2007) “İlköğretim Okulu Yönetici Performansının Değerlendirilmesine İlişkin görüşler (Kars İli Örneği)”, (İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi cilt: 7 sayı: 13 s: 87-103)

TAŞDEMİR, İ. (2002), ‘Okullarda Performans Değerlendirme’ Bilim ve Aklın Aydınlığında’ Eğitim Dergisi ,sayfa 43,sayı:3

TAYMAZ, H (1997), **Eğitim Sisteminde Teftiş**, Tapu Kadastro Vakfı Matbaası, Ankara.

TAYMAZ, H. (1986) “ Okul Yönetimi ve Yönetici Yetiştirme ” **Eğitim Bilimleri, Fakültesi Dergisi**. Cilt:19, Sayı1-2.

TAYMAZ, H. (2003) **Okul Yönetimi**. Ankara: Pegem Yayınları.

TDK, **Güncel Türkçe Sözlük**, <http://tdk.org.tr/> (Ulaşım Tarihi 2008)

TURGUT, H. (2001), Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece performans Değerleme Yöntemi, Sayıştay Dergisi, Sayı: 42

TÜRK, E. 1999, **Türk Eğitim Sistemi**, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara .

TÜRKEL, A. (1998), **Yöneticiler İçin, İnsan Kaynaklarının Etkin Kullanımı**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

UÇAR, A. (2001), **İstanbul ili ilköğretim Okul Öğretmenlerinin Performans Değerlendirmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

UÇAR, A. Ö. N. (2005), “**Eğitim Kurumları Performansının Geliştirilmesinde Özdeğerlendirmenin Önemi**”, Çağdaş Eğitim Dergisi, Sayı:319, 37-44.

UYARGİL, C. (1994). **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No: 262, İstanbul,

UYARGİL, C. (1994) **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

ÜLSEVER, C. (2003), **Üretimin Temel Kaynağı İnsana Yeni Bir Bakış XXI. Yüzyılda İnsan Yönetimi** Om Yayınevi. İstanbul

WOODS, R. H. (1997), **Human Resources Management**, Educational Institute, American Hotel and Motel Association. U.S.A

YALÇIN, A. (2002), “**Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma**”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 9 Sayı 9.

YENİPİNAR, Ş. (1998) “**İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etkililik Düzeyleri**”
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

EKLER

Ek 1 : Anket soruları

Değerli Öğretmen Arkadaşlarım;

Bu anket ‘İlköğretim Okul Yöneticilerinin Performanslarının Değerlendirilmesinde Öğretmen ve Yönetici Görüşleri’ni belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.

Bu ankette sizden istenen, ankette yer alan ifadeleri dikkatle okuyarak size en uygun seçeneği işaretlemenizdir. Burada önemli olan işaretlediğiniz seçeneğin sizin kendi gerçek durumunuzu yansıtmasıdır. Araştırmada elde edilecek bulguların geçerliliği, anketi yanıtlamadaki içtenliğinize bağlıdır. Vereceğiniz yanıtlar yalnızca bilimsel amaçlı ve toplu olarak değerlendirilecektir. **Ankete adınızı yazmanıza gerek yoktur.** Lütfen, ankette yer alan ifadelerin tümünü yanıtlayınız.

Araştırmaya sağlayacağınız katkı için şimdiden teşekkür ederim. Saygılarımla.

Yüksek Lisans Tez Danışmanı

Prof.Dr.Semra ÜNAL

Yüksek Lisans Tez Öğrencisi

Mehmet ÖZDOĞAN

Yeditepe Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü

I. BÖLÜM

KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde kişisel bilgilere yer verilmiştir. Lütfen aşağıdaki bilgilerden size uygun olan seçeneklerin yanındaki parantezlerin içine (X) işareti koyarak, açık uçlu sorulara ilişkin yanıtlarınızı uygun boşluklara yazarak belirtiniz.

1) Cinsiyetiniz:

() Bay

() Bayan

2) Göreviniz:

a- () Yönetici (Müdür-Müdür yrd.) b-() Öğretmen

3) Yaşınız:

a-() 21 – 26 b- () 27 – 32 c- () 33 – 38 d-() 39 ve üstü

4) Meslekte çalışma süreniz:

() 1-5 yıl arası

() 6-10 yılı arası

() 11-15 yıl arası

() 16-20 yıl arası

() 21 yıl ve üzeri

5) Branşınız:

- ☐ Sınıf Öğretmeni ☐ Türkçe ☐ Fen Bilgisi ☐ Matematik
☐ Sosyal Bilgiler ☐ Yabancı Dil
☐ Yetenek Grubu (Resim-Müzik veya Beden Eğitimi)

☐ Diğer (Belirtiniz).....

6) Okul yöneticilerinin performans değerlendirmelerini aşağıdaki kişi ya da kişilerden hangisinin yapması gerektiğini düşünüyorsunuz? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- ☐ Müdür ve Müdür yardımcısı ☐ Öğretmenler ☐ Öğrenciler
☐ İlköğretim müfettişleri ☐ Veliler ☐ Hepsi
☐ Memur ve yardımcı personel Diğer (Lütfen belirtiniz)

II. BÖLÜM

Aşağıda ilköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirmesinde kullanılabilecek ölçütler verilmiştir. Bu ölçütlerin performans değerlendirmesinde ne düzeyde dikkate alınması gerektiğine ilişkin görüşlerinizi, her bir ölçeğin karşısına uygun gelen seçeneği işaretleyerek belirtiniz. Lütfen cevaplanmamış ifade bırakmayınız. Teşekkür ederim.

	KATILMA DERECE NİZ				
	Kesinlikle dikkate alınmamalı (1)	Dikkate alınmamalı (2)	Kararsızım (3)	Dikkate alınmalı (4)	Kesinlikle dikkate alınmalı (5)
İlköğretim okulu yöneticilerinin performansı değerlendirilirken; aşağıdakilerin hangi düzeyde dikkate alınması gerekir?					
1. Okul çalışanları ile etkili iletişim kurması					
2. Öğrencilerle etkili iletişim kurması					
3. Velilerle etkili iletişim kurması					
4. Çalışanları eğitim ve öğretime ilişkin yenilikleri uygulaması için teşvik etmesi					
5. Okul bütçesini hazırlama ve bütçenin kullanımı hakkında okul personeline bilgi vermesi					
6. Personelin görüşlerine, haklarına ve değer yargılarına karşı saygılı olması					
7. Okul kurallarını anlaşılır bir şekilde belirleyip uygulaması					
8. Eğitim ve öğretime ilişkin kuram ve uygulamaları bilmesi					
9. Okul ve sınıf yönetiminde, diğer çalışanları desteklemesi					
10. Çalışanların şartlarının iyileştirilmesi için gerekli olanakları sağlamaya istekli olması					
11. Alanıyla ilgili teknolojik yenilikleri kullanması(bilgisayar vb.)					
12.Öğrencilere yönelik rehberlik hizmetinin yürütülmesini sağlaması					
13. Öğrenci merkezli bir öğretim yapılması için gerekli koşulları sağlaması					
14. Öğretime yönelik uygulamada karşılaşılan sorunlara ilişkin çözümler geliştirmesi					

15. Okulu yeni teknolojilerle donatması					
16. Akademik, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerde okulu temsil etmek için çalışanları desteklemesi					
17.Öğretmenleri, yöneticileri ve diğer çalışanları başarılı çalışmalarından dolayı takdir etmesi					
18.Çalışanların iş birliği içerisinde çalışmasını desteklemesi					
19. Çalışanları motive etmesi ve desteklemesi					
20. Çalışanlara ve ortaya koyduğu ürünlere saygı göstermesi ve değer vermesi					
21.Karar alma sürecinde okul çalışanlarının ve öğrencilerin katılımını sağlaması					
22. Türkçeyi açık ve anlaşılır kullanması					
23.Okul ortamının huzurlu olması için çaba sarf etmesi					
24.Okuldaki sorunlarla baş edebilmesi					
25. Okulu ve çalışmalarını çevreye tanıtmayı					
26.Okulun mali kaynaklarının, etkili kullanılmasını sağlaması					
27. Okulun bina ve imkânlarının öğrenciler ve çalışanlar için güvenli bir öğrenme ortamı oluşturulmasını sağlaması					
28.Okulun sarf malzemelerinin yeterli ve kullanılabilir durumda bulundurulmasını sağlaması					
29.Kaliteli eğitim hizmeti için bina, donanım ve ekipmanların amacına uygun etkili ve verimli kullanılmasını sağlaması					
30.Okulun işleyişine ilişkin politikaları, mevzuatı bilmesi ve bunları uygulaması					
31. Yönetim tecrübesine sahip olması					
32. Resmi yazıların ilgililere zamanında duyurulmasını sağlaması					

III. BÖLÜM

Bu konu ile ilgili belirtmek istediğiniz düşünceleriniz varsa, lütfen bu bölümde belirtiniz.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ÖZ GEÇMİŞ

29.03.1977 tarihinde Konya'nın Ereğli ilçesinde doğdu. İlköğrenimini Namık Kemal İlköğretim Okulu'nda, ortaöğrenimini ve liseyi, Ereğli Lisesi'nde tamamladı.

1995 yılında Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Sınıf öğretmenliği bölümünü okumaya hak kazandı. 1999 yılında Sınıf öğretmenliği bölümünden mezun oldu. Aynı yıl Pendik Osmangazi İlköğretim Okulu'nda sınıf öğretmeni olarak göreve başladı. 2001 yılında yedek subay öğretmen olarak Şanlıurfa'da görev yaptı.

Halen göreve başladığı okulda sınıf öğretmeni olarak görev yapmaktadır. Evli ve bir çocuk babasıdır.

İSTANBUL

MEHMET ÖZDOĞAN