

**T.C.  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLANMASI ve  
EKONOMİSİ BİLİM DALI**

**ANADOLU LİSELERİ VE GENEL LİSELERDE GÖREVLİ  
ÖĞRETMENLERİN PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNE YÖNELİK  
ALGILARI  
(İSTANBUL İLİ BÜYÜKÇEKMECE İLÇESİ ÖRNEĞİ)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Nihal CİHANTİMUR**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doc. Dr Sevinç PEKER**

**İstanbul  
Eylül, 2006**

## ÖNSÖZ

Bir örgütte etkili kurulan performans yönetim sistemi, örgütün insan kaynağından en verimli olarak yararlanılmasına olanak sağlayacaktır. Performans değerlendirme, performans yönetim sisteminin alt süreçlerinden biridir. Örgütle ilgili yönetsel kararların alınmasında performans değerlendirme sonuçları önemli bir kaynaktır.

Okul örgütünde öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesi konusunda çoklu veri kaynaklarından yararlanılması ile değerlendirme sürecine ilgili tüm tarafların katılımı sağlanacak ve değerlendirme süreci açık hale gelecektir.

Bu araştırma, öğretmenlerin performans değerlendirme konusuna ilişkin algılarının belirlenmesi amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın gerçekleştirilmesinde olumlu eleştirilerini ve desteğini her zaman sunan hocam Yrd Doç. Dr. Sevinç Peker'e ve çalışmalarım boyunca evde bana her zaman yardımcı olan ve destek olan eşim İzzettin'e içtenlikle teşekkür ederim..

İstanbul, Eylül, 2006

Nihal CİHANTİMUR

## ÖZET

Bu araştırmada, İstanbul İli Büyükçekmece İlçesi sınırları içinde bulunan genel liseler ile Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin, performans değerlendirmesine ilişkin algılarının belirlenmesi konusu ele alınmıştır. Milli Eğitim Bakanlığınca son yıllarda başlatılan çalışmalara göre, öğretmen performansının değerlendirmesi sürecine öğrenci, veli, zümre öğretmeni ve yöneticinin katılımlarının sağlanması hedeflenmektedir. Çoklu veri kaynakları yoluyla öğretmen performansının değerlendirilmesine yönelik öğretmen algılarının belirlenmesi bu çalışmanın temel amacıdır.

Tarama modeline göre yapılan araştırmanın verilerini elde etmek için beş bölümden oluşan ölçek kullanılmıştır. Veri toplama aracı Büyükçekmece ilçesi sınırlarında bulunan on genel lisesinde görevli 213 ve iki Anadolu lisesinde görevli 41 öğretmen olmak üzere toplam 254 öğretmene uygulanmıştır.

Araştırmaya göre , öğretmenlerin çoklu veri kaynakları yoluyla performanslarının değerlendirilmesine yönelik algıları olumludur ve genelde “katılıyorum” aralığındadır.

Öğretmenlerin performans kriterlerine ilişkin algılarında cinsiyet, kendi alanı ile ilgili hizmetiçi eğitim alıp almama, medeni durum, yaş, kıdem, bitirilen okul ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir. Diğer yandan “performans değerlendirme ile ilgili hizmetiçi eğitime katılıp katılmama” değişkenine göre veli, zümre öğretmeni ve yönetici boyutlarında anlamlı farklılık belirlenmiştir. Benzer biçimde, “performans değerlendirme ile ilgili kitap okuyup okumama” değişkenine göre, öğrenci, veli ve yönetici boyutlarında anlamlı farklılık belirlenmiştir.

## ABSTRACT

The aim of this research is to determine teacher's perception who work in the district of Büyükçekmece in İstanbul , about performance criterias which are important according to student, parent, the group of teachers who teach the same subject and administrator.

To get the data of this research which was done using survey statistical model, a questionnaire which is consisting of five sections, was used. The questionnaire has been applied to 213 teachers who work in ten general lycees and 41 teachers who work in two Anatolian High Schools in Büyükçekmece.

According to research, teacher's perception about performance criteria which are important according to student, parent, group of teachers who teach the same subject and administrator is generally at the "agree" level. The difference was determined between teacher's perceptions about performance criteria which are important according to the group of teachers who teach the same subject .

Any meaningful differences among the perceptions of teachers were determined considering the factors of the age, gender, the school they graduated from, total period of service in their profession, in-service training and marital status . On the other hand, the meaningful difference was determined in the extents of parent, administrator and the group of teachers who teach the same subject according the factor "participating in-service training on performance appraisal or not". In the same way, the meaningful difference was determined in the extents of student, administrator and the group of teachers who teach the same subject, according the factor "reading source on performance appraisal or not".

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
<b>ÖNSÖZ</b> .....	ii
<b>ÖZET</b> .....	iii
<b>ABSTRACT</b> .....	iv
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	v
<b>TABLOLAR LİSTESİ</b> .....	ix
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	xii
<b>BÖLÜM I</b> .....	1
<b>GİRİŞ</b> .....	1
Problem.....	1
Amaç.....	5
Araştırmanın Önemi.....	5
Araştırmanın Sayıtlıları.....	6
Sınırlılıklar.....	6
<b>BÖLÜM II</b> .....	8
<b>YÖNTEM</b> .....	8
Araştırmanın Modeli.....	8
Araştırmanın Evreni.....	8
Veri Toplama Aracı ve Geliştirilmesi.....	9
Veri Toplama Aracının Uygulanması.....	10
Verilerin Değerlendirilmesi.....	11
<b>BÖLÜM III</b> .....	12
<b>PERFORMANS DEĞERLENDİRME İLE İLGİLİ KAVRAMSAL</b>	
<b>BİLGİLER</b> .....	12
İnsan Kaynakları Yönetimi.....	11
Performans Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	14
Performans Yönetim Sistemi.....	15

Bireye Dönük Odaklanma.....	16
Örgütsel Süreçlere Dönük Odaklanma.....	16
Performans Yönetim Sisteminin Ortaya Çıkışına İlişkin etkenler.....	17
Pazarın Değişen Yapısı.....	17
Mükemmellik Ve Kalite Kavramları.....	17
Teknolojik Gelişmeler.....	17
Örgütsel Yeniden Yapılanma.....	17
Hükümet Politikaları.....	17
Performans Değerlendirmedeki Yetersizlikler.....	17
Performans Yönetim Sisteminin Amaçları ve Kullanım Alanları.....	18
İşgören Odaklı Performans Yönetim Sistemi.....	19
Bireysel Performansı Belirleme.....	20
Bireysel Performansın İzlenmesi.....	20
Performansın Değerlendirilmesi.....	21
Performans Değerlendirme.....	21
Performans Değerlendirmede Alt Süreçler.....	22
Değerlendirme Sürecinin Tasarımı.....	22
Ölçüleceklerin Tanımlanması.....	22
Ölçütlerin Tanımlanması.....	22
Tekli yada Çoklu Ölçüt.....	22
Ölçütlerin Ağırlığı.....	23
Puanlayıcıların Seçilmesi.....	23
Performans Değerlendirmenin Kim/Kimler Tarafından Yapılacağıın Belirlenmesi.....	23
Üstler (Yöneticiler) Tarafından Yapılan Değerlendirme.....	23
Müşteri Tarafından Değerlendirilme.....	24
Kendi Kendine Yapılan Değerlendirme.....	24
Takım Üyeleri Tarafından Yapılan Değerlendirme.....	24
Astarlar Tarafından Yapılan Değerlendirme.....	24
Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	25
A) Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım.....	25
Basit Sıralama Yöntemi.....	25

İkili Karşılaştırma Yöntemi.....	25
Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	25
B) Ortak Performans Kriter ve Standartlara Dayalı Yaklaşım.....	26
Kritik Olay Yöntemi.....	26
Grafik Dereceleme Yöntemi.....	26
Kontrol Listesi Yöntemi.....	26
Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Yöntemi.....	27
Amaçlara Göre Yönetim.....	27
Üç Yüz Altmış Derece Geribildirim.....	27
Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Sorunlar.....	29
Ölçme Aracından Kaynaklanan Hatalar.....	29
Aşırı Hoşgörülülük ve Aşırı Katı Olmaktan Kaynaklanan Hatalar.....	30
Merkezi Eğilim (Standart Ölçüm) Hataları.....	30
Yakın Zaman Etkisi Hataları.....	30
En Son Ölçüme Bağlı Kalma.....	30
Baskın Özellik (Halo Etkisi).....	30
Tek Yönlü Ölçüm.....	31
Taraflı Ölçüm.....	31
Okulda Performans Yönetim Sistemi.....	31
Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılabileceği Alanlar.....	37
Ücret Yönetimi.....	38
Teknik Becerilerin Geliştirilmesi.....	38
Eğitim Gereksiniminin Belirlenmesi.....	38
Mesleki Gelişim.....	38
Kişisel Gelişim.....	39
Kariyer Yönetimi.....	39
Örgüt Etkililiğini Artırma.....	39
Stratejik Planlama.....	39
Rotasyon, İş Geliştirme, İş Zenginleştirme.....	40
Sözleşme Yenileme veya İş Son Verme.....	40
<b>BÖLÜM IV.....</b>	<b>41</b>
<b>İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....</b>	<b>41</b>

Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	41
Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	49
<b>BÖLÜM V.....</b>	<b>51</b>
<b>BULGULAR VE YORUM.....</b>	<b>51</b>
Birinci Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorum .....	51
İkinci Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorum .....	53
Üçüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorum .....	54
Dördüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorum .....	56
Beşinci Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorum .....	56
<b>BÖLÜM VI.....</b>	<b>71</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>71</b>
Sonuçlar.....	71
Öneriler.....	73
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>75</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>80</b>
EK 1 Anket .....	80
EK 2 Büyükçekmece İlçesinde Bulunan Genel Lise ve Anadolu Liselerinin Listesi ...	85
EK 3 Anket Uygulama İzin Onayları .....	86



## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo	Sayfa
1. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ.....	20
2. ÖĞRENCİ AÇISINDAN ÖNEMLİ OLAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME KRİTERLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ.....	51
3. VELİ AÇISINDAN ÖNEMLİ OLAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME KRİTERLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ.....	53
4. ZÜMRE ÖĞRETMENLERİ AÇISINDAN ÖNEMLİ OLAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME KRİTERLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ.....	54
5. YÖNETİCİ AÇISINDAN ÖNEMLİ OLAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME KRİTERLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ.....	56
6. CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE ÖĞRETMENLERİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME KRİTERLERİNE YÖNELİK ÖĞRETMEN ALGILARI ARASINDAKİ ANLAMLI FARKLILIĞA İLİŞKİN OLARAK YAPILAN T TESTİ VE SONUÇLARI.....	58
7. ALANI İLE İLGİLİ HİZMETİÇİ EĞİTİM ALIP ALMAMA DEĞİŞKENİNE GÖRE, ÖĞRETMENLERİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME KRİTERLERİNE YÖNELİK ÖĞRETMEN ALGILARI ARASINDAKİ ANLAMLI FARKLILIĞA İLİŞKİN OLARAK YAPILAN T TESTİ VE SONUÇLARI.....	59

8. MEDENİ DURUM DEĞİŞKENİNE GÖRE, ÖĞRETMENLERİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME KRİTERLERİNE YÖNELİK ÖĞRETMEN ALGILARI ARASINDAKİ ANLAMLI FARKLILIĞA İLİŞKİN OLARAK YAPILAN T TESTİ VE SONUÇLARI.....58
9. PERFORMANS DEĞERLENDİRME İLE İLGİLİ HİZMETİÇİ EĞİTİM ALIP ALMAMA DEĞİŞKENİNE GÖRE, ÖĞRETMENLERİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME KRİTERLERİNE YÖNELİK ÖĞRETMEN ALGILARI ARASINDAKİ ANLAMLI FARKLILIĞA İLİŞKİN OLARAK YAPILAN T TESTİ VE SONUÇLARI.....60
10. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYLE İLGİLİ KİTAP OKUYUP OKUMAMA DEĞİŞKENİNE GÖRE, ÖĞRETMENLERİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME KRİTERLERİNE YÖNELİK ÖĞRETMEN ALGILARI ARASINDAKİ ANLAMLI FARKLILIĞA İLİŞKİN OLARAK YAPILAN T TESTİ VE SONUÇLARI.....61
11. OKUL TÜRÜ DEĞİŞKENİNE GÖRE, ÖĞRETMENLERİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME KRİTERLERİNE YÖNELİK ÖĞRETMEN ALGILARI ARASINDAKİ ANLAMLI FARKLILIĞA İLİŞKİN OLARAK YAPILAN T TESTİ VE SONUÇLARI.....62
12. YAŞ DEĞİŞKENİNE GÖRE PERFORMANS DEĞERLENDİRME KRİTERLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ.....62
13. YAŞ DEĞİŞKENİNE GÖRE, ÖĞRETMENLERİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME KRİTERLERİNE YÖNELİK ÖĞRETMEN ALGILARI ARASINDAKİ ANLAMLI FARKLILIĞA İLİŞKİN OLARAK YAPILAN TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ VE SONUÇLARI.....64
14. MEZUN OLUNAN OKUL DEĞİŞKENİNE GÖRE PERFORMANS DEĞERLENDİRME KRİTERLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ.....65
15. MEZUN OLUNAN OKUL DEĞİŞKENİNE GÖRE, ÖĞRETMENLERİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME KRİTERLERİNE YÖNELİK ÖĞRETMEN ALGILARI ARASINDAKİ ANLAMLI FARKLILIĞA

<b>İLİŞKİN OLARAK YAPILAN TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ VE SONUÇLARI.....</b>	<b>67</b>
<b>16. KIDEM DEĞİŞKENİNE GÖRE PERFORMANS DEĞERLENDİRME KRİTERLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ.....</b>	<b>68</b>
<b>17. KIDEM DEĞİŞKENİNE GÖRE, ÖĞRETMENLERİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME KRİTERLERİNE YÖNELİK ÖĞRETMEN ALGILARI ARASINDAKİ ANLAMLI FARKLILIĞA İLİŞKİN OLARAK YAPILAN TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ VE SONUÇLARI.....</b>	<b>69</b>

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

<b>Şekil</b>	<b>Sayfa</b>
<b>1. Performans Yönetim Sisteminin Kullanım Alanları.....</b>	<b>19</b>



## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Bu bölümde, sırasıyla araştırmanın teorik temellerini ve gerekçesini oluşturan problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıklar ve araştırmada kullanılan kavramların tanımları açıklanmıştır.

#### **Problem**

Teknolojik, ekonomik, sosyal ve siyasal gelişmeler, tüm toplumsal örgütlerin yapısını etkileyerek yeni arayışlara yol açmaktadır. Değişim yaşamın gereğidir. Örgütler de ayakta kalabilmek, yaşamlarını sürdürebilmek, çevreye uyum sağlayabilmek için sürekli bir değişim içinde verimliliklerini sağlamak zorundadırlar (Yamak, 1998, s. 3). Teknolojik değişimler, uluslararası kalkınma yarışı, aktif nüfusun artışı, personelin görevlerindeki değişiklikler, sosyoekonomik yenilikler, teknolojik ve ekonomik savaşın getirdiği karışıklıklar, örgütteki insan gerçeğine yeni bir bakış açısı getirmiştir (Peretti 1985. Akt. Çelik, 2000, s.16).

Örgütlerde meydana gelen bu hızlı değişim örgütsel değerleri ve uygulamaları, yönetim biçimlerini ve yapıyı etkilemiş yeni bir yönetim yaklaşımını oluşturmuştur. Yönetim alanında son yirmi yıl boyunca en fazla rağbet gören kavram, insan kaynakları olmuştur. Söz konusu değişimlerin örgütlerdeki insan kaynaklarına bakış açısı performansa dayalı yönetim anlayışını öne çıkarmaktadır. Çünkü yönetimin başarısına etkisi açısından bir örgütte performansın artırılabilmesi en önemli kaynak, örgütün insan kaynaklarıdır (Çelik, 2000, s.16; Bilgin, 2004).

İnsan kaynakları deyimi günümüzde örgütlerin hedeflerine varmak amacıyla kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan insanı ifade eder. İnsan, üretim sürecinin hem olmazsa olmaz nitelikteki bir parçasıdır hem de üretimin aynı zamanda hedefidir. İnsan kaynakları terimi bir örgütte en üst yöneticiden en alt kademedeki nitelsiz işgörelere kadar tüm çalışanları kapsar. Günümüzde bir örgütün diğer maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkinliğe sahip değilse başarı olasılığı düşük olacaktır (Uyargil, 1994, s.15).

İnsan Kaynakları Yönetimi, örgüt içinde, insan kaynaklarının planlanması, bunun için gerekli iş analizlerinin ve görev tanımlamalarının yapılması, insan

kaynağının seçilmesi için iş ilanlarının verilmesi, başvuruların kabul edilmesi, görüşmelerin yapılması, işe uyum eğitimi, eğitim ve geliştirme çalışmaları, başarı ve performans değerlendirmesi, terfi, iş değiştirme, işten çıkarma, iş değerlendirme, ücret yönetimi, disiplin, sosyal-kültürel etkinlikler, sağlık hizmetleri ve benzeri çalışmaları koordine eder (Fındıkçı, 2000, s.23-24). Bu çerçevede performans, performans yönetimi ve performans yönetimi sistemi tanımlarının yapılmasında fayda görülmektedir.

Performans; görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşüncedir (Pugh, 1991, s.7; Akt. Helvacı, 2002).

İnsan kaynakları yönetimi açısından performans yönetiminin tanımı şu şekilde yapılabilir (Canman, 2000, s.135): Performans yönetimi, gerçekleştirilmesi gerekli örgütsel amaçlara ve bu bağlamda personelin ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın örgütte yerleştirilmesi ve personelin bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara çalışmalarını yapacağı katkının derecesini artırıcı biçimde yönlendirilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan performans yönetimi sistemi, örgütlerin insan kaynakları yönetiminin çeşitli sistemlerine veri sağlayan ve bu sistemlerin kurulması ve sağlıklı işletmesi için gerekli olan çalışmaları içerir (Uyargil, 1994, s. 4).

Performans yönetim sistemi, bireylerin ve örgütlerin performans hedeflerinin belirlenmesi, planlanması, gerçekleştirilmesi, etkin dönüt sistemlerinin kurulmasına ilişkin getirdiği bütüncül sistem felsefesiyle diğer örgütlerle birlikte eğitim örgütlerinde de 1990'ların sonlarından başlayarak kullanılmaya başlanmıştır (Williams, 1998, s.2. Akt. Boyacı, 2003 ). Performans yönetiminin, kalite ve verimlilik kavramlarına dayalı olarak artan önemi, onu eğitim yönetimi literatüründe de çok tartışılan bir konu haline getirmiştir (Fındıkçı, 2000, s.24). Bunun temel nedeni; girdisi, süreçleri ve çıktısı insan ögesi olan eğitim örgütlerinde performans yönetiminin diğer örgütlere göre daha büyük bir önem taşımasıdır. Bilişim devrimi sonrası değişen üretim kalıpları ve pazar yapısıyla birlikte bilgi" ve "bilgili insan " üretim sürecinin yeni girdileri olarak belirlenmiştir (TÜSİAD, 1994, s. 9).

Bu nitelikteki insan kaynağının yetiştirilmesi görevi eğitim örgütlerinin misyonları içerisinde tanımlanmıştır (Özden, 2005, s. 185).

1970li yıllarda ortaya çıkan yeni anlayışlarla birlikte, başta eğitim örgütleri olmak üzere tüm örgütlerdeki işgörenler için yeni performans ölçütlerinin belirlenmesi gündeme gelmiştir. Kalite ve verimlilik kavramları bu yeni beliren performans ölçütleri ile birlikte küresel rekabetçi pazarda hayatta kalmaya çalışan tüm örgütler için olduğu kadar eğitim örgütleri için de anahtar bir nitelik taşımaktadır. Bu nedenle yeni yeterlilik alanların öngördüğü bireysel ve örgütsel performansın yönetimi örgütler için kaçınılmaz hale gelmiştir (Bayrak, 2001, s. 24).

İnsan kaynağıyla ilgili politikaları uygulayanlar çoğunlukla performans değerlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimi'nin en tartışmalı konularından biri olduğunu savunurlar. Performans değerlendirme; işgörenin işten çıkarılışını, maaş artış/azalışını, bir eğitim programına katılımını etkileyen her türlü kişisel karar olarak tanımlanır (Latham ve Wexley, 1993. Akt., Acar ve Ayhan, 1997). Schuler ve Jacksani (1996). performans değerlendirmeyi, işgörenin işle ilgili niteliklerini davranışlarını ve iş çıktılarını ölçen, değerlendiren ve etkileyen formal bir sistem olarak tanımlamışlardır (Acar ve Ayhan, 1997).

Performans değerlendirme ile; kişinin potansiyel yetenekleri doğrultusunda verilen görevi yerine getirme düzeyi ölçülebilir, eğitim gereksinimleri saptanabilir ve çalışanın hak ettiği ücreti belirlenebilir ve kariyer planlarına uygun işleyiş sağlanabilir.

Türk eğitim sisteminde öğretmenler 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununa göre memur olarak sayılmışlardır ve bu kanun hükümlerine tabidirler. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununun 121. Maddesinin öngördüğü 1986 yılında çıkarılmış olan Sicil Yönetmeliği doğrultusunda değerlendirilirler (<http://mevzuat.meb.gov.tr/html/119.htm> Erişim tarihi, 24.06.06 ). Söz konusu yönetmelikte sicil değerlendirmesi “devlet memurlarının mesleki ehliyetlerinin tespiti” amacı için yapıldığı vurgulanmıştır. Bu nedenle daha çok personelin mesleki yeterlilik değerlendirilmesi niteliğindedir.

Milli Eğitim Bakanlığınca mevcut değerlendirme sisteminin aksaklıklarını ortadan kaldıracak yeni bir değerlendirme sistemine ihtiyaç duyulmuştur. Milli Eğitim Bakanlığı 2001-2005 Çalışma Programında yer alan “Teftişte performans değerlendirme modelinin geliştirilmesi ve pilot uygulamanın gerçekleştirilmesi” konusuna yönelik olarak teftiş sistemine yeni bir yaklaşım ve anlayış kazandırmak adına Okulda Performans Yönetimi Modeli geliştirilmiştir. Bu amaçla bilimsel verilere



dayalı olarak öğretmenlerin, okul yöneticilerinin ve okulun kurumsal performansını değerlendirmeye yönelik bir modelin geliştirilmesi çalışması başlatılmıştır. Okulda Performans Yönetimi çalışması ile, okulun vizyonu, gelişim planı ve hedefleri doğrultusunda okul toplumunu oluşturan birey ve gruplar ile toplumun beklentilerini karşılayacak hedeflerin çalışanların katkılarıyla gerçekleşmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca performans değerlendirme sürecine veli, öğrenci, öğretmen, meslektaş (zümre), yönetici ve müfettişin ortak katılımını sağlamak, okulda performans değerlendirme sürecini açık hale getirmek, performans değerlendirme süreci sonunda ödül-tanıma sistemi kurmak ve bireysel ve mesleki gelişim planlaması yapmak, okul gelişim planları yapılırken, performans değerlendirme sonuçlarının kullanılmasını sağlamak, teftişin denetim fonksiyonunu performans değerlendirme biçimine dönüştürmek, etkili bir değerlendirme süreci ile bireylerin ve kurumun yeterliklerini geliştirmek hedeflenmektedir (<http://earged.meb.gov.tr/htmlsayfalar/birimlerimiz/egitimigelis/okperfyonmodel.html> Erişim tarihi, 15.05.06).

Performans değerlendirme örgütler için yaşamsal bir önem taşır. Örgütün değişikliklere ayak uydurabilmesi ve toplumsal işlevini yerine getirebilmesi, örgütte görev alan çalışanların bir bütün olarak genel amaçlara istenilen düzeyde katkıda bulunabilmelerine ve onların sürekli olarak değerlendirilip iyileştirilmelerine bağlıdır (Bingöl, 1998, s. 226).

Öğretmenlerin performans değerlendirme konusu ile ilgili düşünceleri, çoklu veri kaynakları yoluyla değerlendirme sürecine yönelik algılarının belirlenmesi, performans değerlendirme sürecinin sağlıklı yürütülmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu araştırmanın temel problemi, öğretmenlerin, çoklu veri kaynakları yoluyla öğretmen performansının değerlendirilmesine yönelik algılarının belirlenmesidir.

### **Amaç**

Bu araştırmanın genel amacı, İstanbul İli Büyükçekmece İlçesi sınırları içinde bulunan genel liseler ile Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin, veli, öğrenci, zümre öğretmeni ve yönetici açısından önemli olan performans kriterlerine ilişkin algılarının belirlenmesidir.

Araştırmanın genel amacına ulaşmak için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Veli açısından önemli olan performans kriterlerine ilişkin öğretmen algıları nelerdir?
2. Öğrenci açısından önemli olan performans kriterlerine ilişkin öğretmen algıları nelerdir?
3. Zümre öğretmeni açısından önemli olan performans kriterlerine ilişkin öğretmen algıları nelerdir?
4. Yönetici açısından önemli olan performans kriterlerine ilişkin öğretmen algıları nelerdir?
5. Cinsiyet, yaş, kıdem, bitirilen okul, alanı ile ilgili hizmetiçi eğitime katılım katılmama, medeni durum, performans değerlendirme ile ilgili hizmetiçi eğitime katılım katılmama, performans değerlendirmeyle ilgili kitap okuyup okumama ve okul türü değişkenlerine göre öğretmenlerin performans kriterlerine ilişkin öğretmen algıları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

### **Araştırmanın Önemi**

İnsan kaynakları yönetiminin önemli işlevlerinden biri, performans değerlendirmedir. Türkiye’de kamu kesiminde sicil raporları yoluyla performans değerlendirilmektedir. Son yıllarda Milli Eğitim Bakanlığının başlatmış olduğu çalışmalar, öğretmen , yönetici ve kurum performansının değerlendirilmesi sürecine yeni bir yaklaşım sunmaktadır. Veli, öğrenci, yönetici ve zümre öğretmeni gibi okul örgütü ile doğrudan ilgili tarafların kendi açılarından önemli olan performans kriterleriyle, öğretmenlerin ve yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesi sürecine katılımlarının sağlanması amaçlanmaktadır. Böylelikle sadece sicil raporlarından ibaret olan ve “denetleme” ağırlıklı olan performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin sorunların ortadan kaldırılması hedeflenmektedir. Bu çalışmayla öğretmenlerin çoklu veri kaynakları yardımıyla performansın değerlendirilmesine

ilişkin düşüncelerinin belirlenmesi hedeflenmektedir. Öğretmenlerin, kendi performanslarının veli, öğrenci, zümre öğretmeni ve yönetici tarafından değerlendirilmesinde yararlanılabilecek kriterlere yönelik algılarının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Öğretmen algılarının belirlenmesi, performans değerlendirme sisteminin oluşturulmasında uygulayıcılara yön verebilir. Alınması gerekli önlemler konusunda geri bildirim sunabilir. Ayrıca değerlendirme sisteminin başarılı olması yolunda öneriler geliştirilmesine yardımcı olabilir.

Bu araştırma ile Milli Eğitim Bakanlığına bağlı genel lise ile Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin veli, öğrenci, zümre öğretmeni ve yönetici açısından önemli olan performans kriterlerine yönelik algıları belirlenecektir.

Araştırma, bulguları ve sonuçlarıyla, çoklu veri kaynakları yoluyla performans değerlendirme konusunda yeni ölçütler sunabilir.

Araştırmanın, performans değerlendirme konusuna ilgi duyanlara kaynak olması umulmaktadır.

#### **Araştırmanın Sayıtlıları**

Araştırmaya katılan öğretmenler anketi cevaplandırırken gerçek kanılarını belirtmişlerdir.

#### **Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma 2005-2006 öğretim yılında, İstanbul ili Büyükçekmece ilçesine bağlı genel lise ve Anadolu Liselerinde görevli öğretmenler ile sınırlandırılmıştır.

#### **Tanımlar**

Bu araştırmada kullanılan bazı kavramlara ait tanımlar aşağıda verilmiştir.

İnsan Kaynakları Yönetimi: İşgören ile örgüt arasındaki ilişkileri düzenleyen etkinlikler bütünü.

Performans: Milli eğitimin ve okulun amaçlarına ulaşmasında öğretmenin gösterdiği davranışlar.

Performans Değerlendirme: Öğretmenlerin belirli bir süre içinde yaptığı etkinliklerin amaçlara ne ölçüde ulaşıldığının belirlenmesi.

Performans Yönetimi: Önceden belirlenmiş amaçlarla ilişkili olarak performansın değerlendirilmesi, geri bildirim ve hedef belirlemeyi de kapsayan yönetim dalı.

Performans Yönetim Sistemi: Performans değerlendirme tekniklerinin örgütün diğer sistemleriyle de bütünlük içinde bir sistem olarak uygulanması.

## BÖLÜM II

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, araştırmanın evreni, verilerin toplanması ve değerlendirilmesine yönelik yöntem ve teknikler yer almaktadır.

#### **Araştırmanın Modeli**

Öğretmen performansının değerlendirilmesinde veli, öğrenci, zümre öğretmeni ve yönetici açısından önemli olan performans değerlendirme kriterlerine ilişkin öğretmen algılarının araştırılmasını amaçlayan bu araştırmanın gerçekleştirilmesinde tarama modelinden yararlanılmıştır. Tarama modeli geçmişte ya da halen var olan durumları var olduğu gibi betimlemeyi amaçlar (Karasar, 1999 , s.77). Tarama modelindeki araştırmalar ilk ve temel araştırma eylemi niteliği taşır. Eğitim sorunlarının bir çoğu tanımlanabilir nitelikte olması nedeniyle tarama modelindeki araştırmalar bilginin anlaşılması ve artırılmasında kuramcılara ve uygulamacılara önemli katkılar sağlamaktadır (Balcı, 2001, s.95).

#### **Araştırmanın Evreni**

Araştırmanın çalışma evrenini 2005-2006 öğretim yılında İstanbul ili Büyükçekmece ilçesinde bulunan, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı on genel lise ve iki Anadolu lisesinde çalışan toplam 444 öğretmen oluşturmaktadır. Okulların listesi EK-2 de verilmiştir. Araştırmada çalışma evreninin tamamına ulaşılmaya çalışılmış ve ölçek tüm çalışma evrenine dağıtılmıştır. Ancak çeşitli hatalar ve öğretmenlerin ölçeği doldurmak istememesi gibi nedenlerden dolayı, genel liselerden 213 ve Anadolu Liselerinden 41 olmak üzere toplam 254 öğretmenin ölçeği değerlendirmeye alınmıştır.

#### **Veri Toplama Aracı ve Geliştirilmesi**

Araştırmanın verileri öğretmenlerin performans değerlendirmesine ilişkin yerli ve yabancı literatür taranarak ve ilgili ölçek uygulanarak elde edilmiştir. Araştırma amaçlarını gerçekleştirmeye dönük verilerin toplanmasında “Orta Öğretim Kurumlarında Görevli Öğretmenlerin Performans Değerlendirmeye Yönelik Algıları” adlı ölçek kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan veri toplama aracı EK-1 de sunulmuştur.

Araştırma ölçeği performans değerlendirme konusunda son yıllarda bir çok araştırma yapmış olan Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi'nin çalışmaları değerlendirilerek oluşturulmuştur. Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi'nin Okulda Performans Yönetimi Modeli (EARGED, 2006) çalışmasının taslağında yer alan öğretmen performansını değerlendirme formlarından, öğrenci, veli, zümre öğretmeni ve yönetici formlarında yer alan kriterlerin ifadeleri değiştirilmiştir. Bu haliyle ölçeğe pilot uygulama yapılmıştır.

Ölçeğin ilk bölümünde öğretmenlere ait kişisel bilgiler, ikinci bölümünde ise öğrenci, üçüncü bölümde veli, dördüncü bölümde zümre öğretmeni ve beşinci bölümde yönetici açısından önemli olan performans değerlendirme kriterlerine ilişkin maddeler bulunmaktadır. Öğrenciler açısından önemli olan performans değerlendirme kriterleri 20 maddeden, veliler açısından önemli olan performans değerlendirme kriterleri 20 maddeden, zümre öğretmenleri için önemli olan performans değerlendirme kriteri 25 maddeden ve yöneticiler için önemli olan performans değerlendirme kriteri 15 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin geçerliği için, alanındaki uzman görüşlerine de başvurulmuş ve Büyükçekmece ilçesinde görevli 120 öğretmen üzerinde bir pilot çalışma yapılmıştır. Öğrenci açısından önemli olan 20 performans kriterine faktör analizi yapılmış, tüm maddeler faktör analizi sonucunda tek boyutta toplanmış ve oldukça yüksek yük vermiştir. Faktör yükleri ise .88 ile .73 arasında değişmektedir.

Veliler açısından önemli olan performans kriterlerine faktör analizi yapılmıştır. Madde geçerliği için testten alınan toplam puanla her bir madde ilişkisine bakılmış, .40'dan aşağı olan yirminci (20) madde ölçekten atılarak, veli boyutu 19 maddeden oluşmuştur. Veli açısından önemli olan performans değerlendirme kriterleri faktör analizi sonucunda tek boyutta toplanmış ve oldukça yüksek yük vermiştir. Faktör yükleri ise .88 ile .75 arasında değişmektedir.

Zümre öğretmenler açısından önemli olan performans değerlendirme kriterlerine faktör analizi yapılmıştır. Madde geçerliği için testten alınan toplam puanla her bir madde ilişkisine bakılmış, .40'dan aşağı olan 2. ve 3. madde ölçekten atılarak zümre öğretmenleri boyutu 23 maddeden oluşmuştur. Zümre öğretmenler için önemli olan performans değerlendirme kriterleri faktör analizi sonucunda tek boyutta toplanmış ve oldukça yüksek yük vermiştir. Faktör yükleri ise .82 ile .65 arasında değişmektedir.

Yöneticiler için önemli olan 15 kritere faktör analizi yapılmış tüm maddeler faktör analizi sonucunda tek boyutta toplanmış ve oldukça yüksek yük vermiştir. Faktör yükleri ise .84 ile .73 arasında değişmektedir.

Ölçeğin güvenirliği için her bir boyutun Cronbach Alpha değerine bakılmış öğrenci boyutu için Alpha .97, zümre öğretmenler boyutu için .96, veli boyutu için .97, yönetici boyutu için Alpha .95 çıkmıştır. Ölçeğin tamamı için Alpha değeri .98 çıkmıştır.

Araştırmanın örnekleminin uygun olup olmadığını test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. testi uygulanmış çıkan değerler örneklemin uygun olduğunu göstermiştir.

Dağılımın normal olup olmadığını test etmek için Bartlett's Test of Sphericity testi uygulanmış ve test sonucunun çıkan değerler tüm boyutlarda dağılımın normal olduğunu göstermiştir .

Pilot uygulama ve geçerlik çalışması sonucunda ölçeğe son şekli verilmiştir.

### **Veri Toplama Aracının Uygulaması**

Veri toplama aracı uygulamaya hazır hale getirildikten sonra, orta öğretim okullarında görevli öğretmenlere uygulanabilmesi için İstanbul Valiliği ve İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğüne başvurularak gerekli izin onayı alınmıştır. İzin belgeleri Ek de sunulmuştur.

Ölçeğin uygulanmasında Büyükçekmece İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü ve okul müdürlüklerinden yardım alınmıştır. Ölçekler 2005-2006 öğretim yılı Nisan ayının başında, on genel lise ve iki Anadolu lisesi olmak üzere on iki okula dağıtılmış ve dört hafta içinde toplanmıştır. Genel liselerde görevli 399 öğretmene ve Anadolu liselerinde görevli 55 öğretmene ölçekler dağıtılmıştır. Geri dönen ölçek sayısı genel liselerden 213, Anadolu liselerinden de 41 olmak üzere toplam 254 adet olmuştur.

### Verilerin Değerlendirilmesi

Uygulanan ölçek sonucunda verilerin çözümü derecelendirme ölçeği kullanılarak sayısallaştırılmıştır. Ölçekte beşli dereceleme kullanıldığından, beşli ölçekteki dört aralık için ( $5-1=4$ ) hesaplanan aralık katsayıları ise şöyledir ( $4/5=0,80$ ). Hiç katılmıyorum 1.00- 1.79, katılmıyorum 1.80- 2.59, karasızım 2.60-3.339, katılıyorum 3.40-4.19 ve kesinlikle katılıyorum 4.20-5.00 aralıklarındadır

Ölçek formları ile toplanan veriler, uygulama öncesinde araştırmacı tarafından her anket sorusuna verilen kodlara uygun olarak bilgisayara yüklenmiştir. Yükleme işlemi tamamlanan veriler, araştırmanın amacına uygun olarak işlenmiş ve analiz edilmiştir. Verilerin analiz edilmesinde SPSS adlı bilgisayar programı kullanılmıştır. Bu program aracılığıyla öğrenci, veli, zümre öğretmenleri ve yöneticiler açısından önemli olan performans değerlendirme kriterlerine ilişkin öğretmen algıları için aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine bakılmıştır.

Cinsiyet, yaş, kıdem, bitirilen okul, alanı ile ilgili hizmetiçi eğitime katılıp katılmama, medeni durum, performans değerlendirme ile ilgili hizmetiçi eğitime katılıp katılmama, performans değerlendirmeyle ilgili kitap okuyup okumama ve okul türü değişkenlerine göre öğretmenlerin performans değerlendirme kriterlerine ilişkin öğretmen algıları arasındaki anlamlı farklılığı belirlemek için t testi uygulanmıştır.

Yaş, mezun olunan okul ve kıdem değişkenlerine göre öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığına ilişkin olarak tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Anlamlılık düzeyi olarak  $p<0,05$  alınmıştır.



## **BÖLÜM IV**

### **PERFORMANS DEĞERLENDİRME İLE İLGİLİ KAVRAMSAL BİLGİLER**

Bu bölümde, performans değerlendirme ile ilgili kavramsal bilgilere yer verilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi, performans yönetim sistemi, performans değerlendirme ve yöntemleri çeşitli kaynaklar araştırılarak sunulmuştur.

#### **İnsan Kaynakları Yönetimi**

İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimi işlevlerini de içeren, ancak bununla sınırlı kalmayan bir perspektife sahiptir. Personel yönetimi işgörenle-kurum, kurumla devlet arasında ve daha çok çalışanlarla ilgili mali-hukuki ilişkileri içeren bir bölüm niteliğinde olup insan kaynakları yönetiminin önemli bir alanını oluşturur (Fındıkçı, 2000, s.13). İki kavram arasındaki en önemli farklılık, personel yönetiminin daha çok işletme çıkarlarını ya da işgücü verimliliğini temel amaç olarak seçmesine karşın, insan kaynakları yönetiminin işgücü verimliliği yanında bir iç müşteri olarak tanımlanan çalışanın memnuniyetini de amaçlamış olmasında görülebilir (Sabuncuoğlu, 2000, s.7). İnsan kaynakları yönetiminin çeşitli tanımları yapılmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimini, öz olarak örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen yönetsel tüm karar ve hareketler olarak tanımlamak mümkündür (Bilgin, 2004). Uyargil (1994) insan kaynakları yönetimini, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmalarının tümü olarak tanımlamıştır.

Örgütlerin, artan rekabet koşullarında yaşamlarını sürdürebilmeleri için yüksek kaliteli ürünleri rakip işletmelerden daha düşük maliyetle ve daha hızlı olarak pazara sunabilmeleri gerekmektedir. Maliyete ilave olarak; kalite, hız ve esneklik de rekabet avantajı kazanılmasında önemli unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Günümüzde sadece finansal ölçütlere dayalı olan performans ölçümleri, örgütlerin performanslarını değerlendirmede yeterli olmamaktadır. Bu nedenle, işletmeler performans ölçüm sistemlerinin tasarımında maliyetle birlikte diğer faktörleri de dikkate almalıdırlar (Yüksel, 2003 ).

Örgütler insan unsurunun karmaşıklığını uygulamada yaşadıkları sorunlarla giderek daha iyi kavramış, en az finansal ve fiziksel işletme kaynakları kadar önemli olan insan kaynaklarına ilişkin strateji, politika ve programlara gerekli özeni göstermeden örgütün başarıya ulaşmasının oldukça güç olacağını anlamışlardır. İşletmelerin insan kaynaklarının önemini kavramaları, yönetim bilimindeki gelişmeler ve oluşan bilgi birikimi ile açıklanabilirse de, bu bilgi birikimini hızlandıran (kurumsal ve uygulamadaki) çevresel pek çok değişkenden de söz etmek gerekir (Uyargil, 1997). Acar (1999) insan kaynakları yönetiminin önem kazanmasında etkili olan faktörleri üç temel boyutta incelemiştir (Acar, 1999, s.5):

1. Rekabet üstünlüğü sağlayan faktörlerin değişimi
2. Kullanılan yönetim yaklaşımlarının değişimi
3. İşgücü arzının yapısal değişimi

1990'lerde küresel boyuta sıçrayan rekabet yarışında üstünlüğü hedefleyenlerin sürekli arayış içinde olduğu bilinmektedir. İşgücünün bilgi ve beceri birikimi dışındaki tüm üretim faktörlerinin dünyanın herhangi bir başka bölgesinde kopyalanması olasıdır. Sermaye, en düşük maliyeti aramak üzere, uluslar arası sınırlar arasında serbestçe dolaşmaktadır. Farklı ülkelerde birbirinin tıpatıp aynısı olan fabrikalar kurulmaktadır. İşgücü dışındaki tüm üretim kaynaklarını-sermaye, teknoloji, ham madde, bilgi, dünya üzerinde bir yerden alıp, başka bir yerde bizi çoğaltabilmek artık son derece kolaydır. Ancak, en kritik üretim faktörü olan işgücünü bu şekilde çoğaltabilmek olası değildir.

Gelişmenin sonucu olan küreselleşme, bir ülkenin sahip olduğu en önemli rekabet unsurunun, işgücünün bilgi ve beceri birikimi olduğunu ve insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının, küresel pazarlarda başarı ya da başarısızlığı belirleyen en önemli faktör olacağını ortaya çıkarmıştır.

Rekabet yarışında, farkı insan kaynağının yaratacağı ve elde edilecek başarı yönetim tarzı, insan davranış ve becerileri ile kültür gibi kolay algılamayan ve belirgin olmayan unsurlarda gizli olduğu ilkesine dayanan bu yeni yaklaşım kısaca insana dayalı rekabet stratejisi olarak tanımlanmaktadır (Acar, 1999, s.6).

Toplumlardaki sosyal, kültürel, yasal, siyasal vb. bazı değişiklikler insan unsurunun çalışma yaşamına, dolayısıyla işlerine karşı tutum ve değer yargılarını da etkilemiştir. Çalışanların bilinç/egitim düzeyleri geliştikçe, işlerinden beklentileri de artmıştır. Örgütlerin yapılarının ve işlevlerinin değişmesi, artan rekabet ortamı, örgüt

içinde çalışanın artan önemi, gereksinimlerinin çeşitliliği ve çalışana bakış tarzının farklılaşması ile birlikte, çalışanların kurumlarına katkısı, katkısının artırılması, mesleki ve kişisel gelişimi de önemini artırmaktadır (Uyargil, 1997).

İnsan kaynakları yönetiminin temel hedefleri şöyle sıralanabilir(Aytaç, 1997, s.250; Acar, 1999, s.15):

- a. Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamak.
- b. İnsan kaynaklarını, örgütün hedefleri doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak.
- c. Değişime hazır bir kültürün oluşturulmasını sağlamak.

Çalışanların performansının değerlendirilmesi için geliştirilen tekniklerin/yaklaşımların sayısının artması sonucunda, işletmeler etkinlikle kullanabilecekleri tekniği/yaklaşımı seçip, uygulama olanağını kendilerine sağlayacak bir sistem geliştirme ihtiyacı duymaya başlamışlardır. Performans değerlendirme kavramını, sadece teknik seçimine ağırlık verip, bu teknikleri belirli bir sisteme oturmada uygulamaların çeşitli sorunlarını yaşayan işletmeler, bu nedenle, giderek diğer örgütsel sistemlerle bütünlük ve uyum içinde faaliyet gösterecek bir sistem arayışına girmişlerdir (Uyargil, 1994, s.1).

Aşağıdaki paragraflarda performans yönetiminin tarihsel gelişimine ve bir sistem olarak ortaya çıkışına ilişkin etkenlere yer verilmiştir.

### **Performans Yönetiminin Tarihsel Gelişimi**

Performans değerlendirmeye ilişkin literatür iki aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama, 1880'li yıllar ile 1980'li yıllar arasında olup, bu aşamada kar, yatırımların geri dönüşümü, verimlilik gibi finansal ölçütler üzerinde odaklanılmıştır. Örgütlerde çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'li yılların başlarında A.B.D.'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. A.B.D ordusunda değişik bölümlerde değerlendirme yöntemleri geliştirilmiştir. Birinci Dünya Savaşını izlenen yıllarda endüstride saat ücretinin rasyonel olarak belirlenmesi konusunda çalışmalar yapılmıştır. Yine o yıllarda kişilik özelliklerini kriter olarak alan çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiştir. Ancak daha sonraları kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik kriterleri temel alan teknikler A.B.D. 'deki örgütlerde daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. F. Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların

verimliliklerini ölçümlemesi sonucu, performans değerlendirme kavramı örgütlerde bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca bu yıllardan sonra yönetici ve beyaz yakalı personelin performansının değerlendirilmesi, mavi yakalılara oranla daha önem kazanmıştır.

İkinci aşama ise, dünya pazarlarındaki değişimlerin sonucu olarak 1980'li yılların sonunda başlamıştır. 1970'li yılların sonları ile birlikte ve 1980'li yıllarda; araştırmacılar, muhasebe temelli performans ölçüm sistemlerinin eksikliklerini belirleyerek bu sistemlerin yetersizliklerini vurgulamışlardır. 1980'li yılların sonu ve 1990'lı yılların başında, geleneksel performans ölçüm sistemlerinden memnuniyetsizlik, "dengeli" ve "çok boyutlu" performans ölçüm sistemlerinin temellerinin oluşturulmasını sağlamıştır. Bu geliştirilen temeller, finansal olmayan ve dışsal boyutlara odaklanmakta ve geleceğe yönelik olmaktadır.( Ghalayini, Noble,1996, s. 63, Akt. Yüksel, 2003 ; Uyargil, 1994, s.1 ;Erdoğan ,1991, s.168).

### **Performans Yönetim Sistemi**

Bir işgörenin, görevini gerçekleştirmek için yaptığı tüm davranışlar performanstır (edinimdir). İşgörenin edimi örgüt etkililiğinin temelidir. Örgütün amacını oluşturan ürün, işgörenlerin tek tek edimlerinin toplamıdır. Kapsamına belli sayıda parça üretme, bir projeyi gerçekleştirme, bir işi yapma gibi göreve dönük her iş girmektedir (Başar, 1995, s. 17)

Bredup'a (1995) , örgütlerde performans yeterlilik, etkinlik ve değişebilirlik olmak üzere üç kavramsal boyut tarafından tanımlar. Yeterlilik; örgütün kaynaklarının ne kadar ekonomik kullanıldığı, etkinlik; müşteri gereksinmelerinin ne ölçüde karşılandığı, değişebilirlik; örgütün gelecek değişimlere ne ölçüde hazırlıklı olduğu ile ilgilidir. Tüm yönetim yaklaşımları performansın bu üç boyutunun gelişimini desteklemek için değişmek zorundadır (Bredup, 1995, s.31).

Canman"a (2000) göre, kimi örgütler, performans yönetimini "amaçlara göre yönetim", "personelin değerlendirilmesi", "performans değerlendirme" veya "performans için ödeme" gibi yaklaşımlarla karıştırmaktadırlar. Oysa performans yönetimi bu görüşlerin de ortaya koyduğu tanımları da içeren geniş bir alanı kapsamaktadır. Örgütler, performans yönetimi üzerinde deneyim kazandıkça, performans yönetimi, örgütün performansını iyileştirmek için bireysel amaçları kapsamına almaktadır. Bu ikisinin, istihdam ilişkileri bağlamında bir araya getirilmesi, "toplam performans yönetimi" nin özünü oluşturur. Bu her şeyi kapsayan bir süreçtir. Bu süreç,

stratejinin uygulanmasında ve kültür değişikliklerinde bir motor rolünü oynar (Canman, 2000, s.135; s. 152).

Performans yönetimi, uzlaşılan amaçlarla ilişkili olarak performansın incelenmesinin, geri bildirim ve hedef belirlemenin önemini ortaya koyan, yönetim biliminin bir alanıdır. Performans yönetimi “kendini yönetme ” üzerine yoğunlaşır. İnsanlara yardım edilerek ve rehberlik yapılarak gelişmeleri teşvik edilir. Bu süreçte işgörenler sürekli geri bildirim elde ederler (Bolton, 1997; Armstong, 1996; Akt. , Helvacı, 2002).

Performans yönetim sistemi basitçe, bir yapı içerisinde bir grup etkinliği içeren süreçler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Bu yapı içerisinde performans yönetimi işgörenlerin işteki performanslarını ifade eden "ne yaptı?" ve "ne kadar yaptı?" sorularına verilecek yanıtlardan daha fazlasını içerir. Örgütlerdeki performans yönetim sistemlerini yapılandırırken bireyler ve süreçler üzerine ayrı ayrı odaklanılır (De Cenzo, 1999, s.287 ).

Williams (1998), performans yönetiminin tanımını, odaklandığı örgüt öğelerine göre yapmıştır. Bu öğeler bireysel ve örgütsel süreçlerdir (Williams, 1998, s.17; Akt. Boyacı, 2003):

**Bireye Dönük Odaklanma:** Yöneticilerin işlerinin en zor yönlerinden biri bireylerin değerlendirilmesidir. Çünkü duygular insan davranışının doğal öğeleri olarak öznel yapılarıdır. Eğer öznel olarak tanımlanan duygulara, yönetimin nesnel öğeleri ile yaklaşılmaz ise örgütsel amaçlara zarar verecek çatışmalar kaçınılmaz olacaktır. Performans yönetiminde bireye dönük odaklanma ile her bir işgörene ait öznel durumlar nesnel ölçülerle değerlendirilerek çatışmadan kaçınılır ve örgüt amaçlarına ulaşmayı etkileyecek işgörenlerin öznel davranışları kontrol altına alınır.

**Örgütsel Süreçlere Dönük Odaklanma:** İşgörenlerin bireysel performansları ve bu performansları etkileyen etmenlerin ötesinde örgütsel performansı etkileyen süreçler üzerine odaklanılır. Her performans yönetim sürecinde izlenmesi gereken belli bir yapı vardır. Bu yapı ölçülebilir kimi değerlendirmeleri olanaklı kılacak bir dokümantasyon sürecini kolaylaştırmak için ortaya konulur. Bunun yanında insan kaynakları yönetim politikaları da değerlendirme sürecini yönlendirecek temel yapılarıdır.

### **Performans Yönetim Sisteminin Ortaya Çıkışına İlişkin Etkenler**

Performans yönetiminin bir kavram, bir süreç ve bir sistem olarak ortaya çıkışına ilişkin altı temel etken tanımlanır. Bu etkenler; pazarın değişen yapısı, mükemmellik ve kalite kavramları, yeni yaklaşımların ön gördükleri teknolojik gelişmeler, örgütsel yeniden yapılanma, hükümet politikaları ve performans değerlendirmedeki yetersizliklerdir. Bu etkenler aşağıda kısaca açıklanmıştır (Williams, 1998; Akt. Boyacı, 2003).

**Pazarın Değişen Yapısı:** Performans geliştirmeye dönük olarak artan ilginin nedenleri arasında 1980'li yılların artan rekabetçi dünyası ve 1990'lı yıllarda devam eden ekonomik durgunluk gösterilmektedir. Pazarın, ürün ve hizmetlerin, ticaretin küreselleşmesiyle geleneksel yönetim yaklaşımları içinde rekabet eden örgütler, varlıklarını uzun süre devam ettirememektedirler..

**Mükemmellik ve Kalite Kavramları:** Pazarın değişen yapısı nedeniyle, örgütlerin yönetiminde performansa dönük olarak ortaya çıkan mükemmellik ve kalite kavramları kuramsal olarak da performans kavramının yeniden yapılandırılması gereğini doğurmuştur.

**Teknolojik Gelişmeler:** Bir bakış açısıyla teknoloji, performans yönetiminin bir parçası, performansı yönetirken kullanılan bir araçtır. Özellikle bilişim teknolojileri performans kökenli sorunlara çözüm arayışlarında etkin araçlar olarak kabul edilmektedir.

**Örgütsel Yeniden Yapılanma:** Teknoloji gibi örgütsel yeniden yapılanma da performans yönetiminin bir parçası olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel yeniden yapılanmaya ait çabalar büyük ölçüde egemen ekonomik yapıya bir yanıt olarak ortaya çıkmakta ve performansı farklı biçimlerde düzenleyen yaklaşımlar kendini göstermektedir. Tüm bu yaklaşımların ortak özelliği performansın etkili yönetimini merkeze almalarıdır.

**Hükümet Politikaları:** Yasal düzenlemelerdeki değişiklikler ve merkezi hükümetlerin özellikle az gelişmiş ülkelerdeki piyasa yapıcılığı görevi, örgüt yapısını doğrudan etkilemektedir. Merkezi hükümetlerin uygulamaları örgütlerde performans yönetimine ilişkin bir alan yaratmaktadır .

**Performans Değerlendirmedeki Yetersizlikler:** Performans yönetiminin ortaya çıkmasına ilişkin bir diğer etken ise performans değerlendirmenin bir araç olarak çalışanların performanslarının yönetimi için yetersiz olduğu iddiasıdır (Boyacı, 2003).

Performans değerlendirmeyi, durağan anlamda değerlendirme tekniklerinin seçilip gerçekleştirilmesi etkinliği olarak değil de, dinamik bir süreçte ele alarak,

çalışanların performanslarını planlama, geliştirme ve değerlendirme ile konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem, günümüzde performans yönetimi sistemi olarak adlandırılmaktadır (Uyargil, 1994, s.2).

### **Performans Yönetim Sisteminin Amaçları ve Kullanım Alanları**

Performans yönetiminin genel amacı, örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır ( Canman, 2000, s.135).

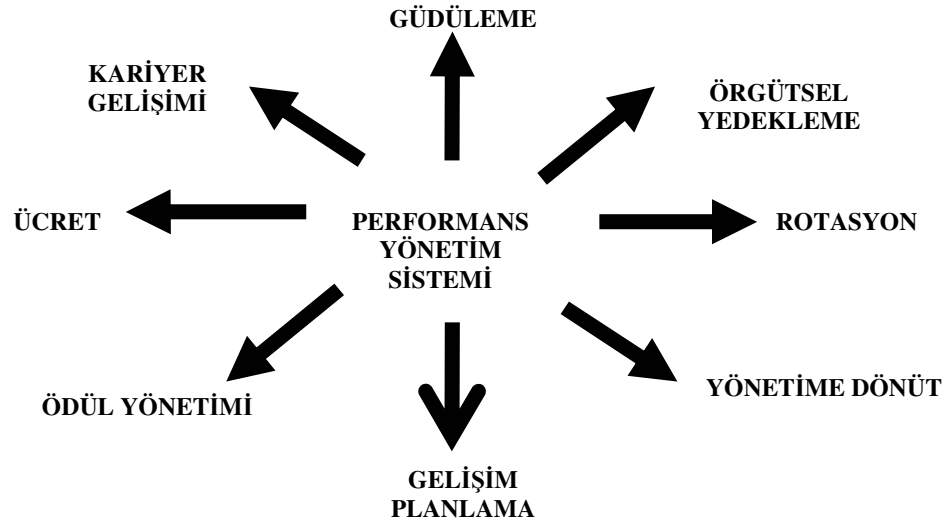
Performans yönetimi; örgüt, takımlar ve bireylerin daha verimli hale gelmesini amaçlar ve bilgi, beceri, gerekli yeterlikler, çalışma ve geliştirme planları konusyla ilgilenir. Amaçlara, koşullara, planlara, anlaşmaya ve geliştirme planlarına bağlı kalarak performansı sürekli olarak incelemeyi konu alır. Öğrenme ve geliştirme üzerine odaklanır ( Canman, 2000, s.135)

Performans yönetim sistemi, örgütün bütününe ve işgörenlere dönük planlama başta olmak üzere, geri bildirim, geliştirme, değerlendirme, bütçeleme, ödüllendirme ve işe son verme gibi çeşitli alt süreçlerin yönetilmesinde bütüncül bir amaç sistematiği sunar. Bu bağlamda, performans yönetim sisteminin amaçları şöyle sıralanabilir (Uyargil, 1994, s.2):

1. Örgütsel amaçların, tanımlanmış bireysel amaçlara dönüştürülmesi,
2. Örgütsel yapı içerisinde amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli ölçütlerin belirlenmesi,
3. Önceden belirlenen ölçütlere göre adil, eşit ve zamanında değerlendirilebilmesi,
4. Kişinin kendinden beklenen performans sonuçları ile uygulamada gerçekleştirdiği performansını karşılaştırabilmesi için yönetici ve işgörenler arasında etkin bir iletişim sürecinin yapılandırılması,
5. Performansın bir bütün olarak geliştirilebilmesi için örgüt, yönetici, üst ve astların işbirliği içinde olmalarının sağlanması,
6. İşgörenlerin başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi,
7. Geri bildirimde bulunularak, çalışanların desteklenmesi ve motivasyonlarının artırılması.
8. Kariyer planlaması, ücretlendirme ve eğitim konularında yönetim için gerekli bilgi akışını sağlamasıdır.

9. Örgütte olumlu kültür ve iklimin oluşturulması, geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması.

Bu bağlamda performans yönetim sistemi örgütlerdeki çeşitli süreçleri, işgörenleri ve yöneticileri ilgilendiren bir sistemdir. Bu üç ögenin de sistemin çalışmasına ilişkin farklı beklenti ve amaçları vardır. Bu amaç ve beklentilerin ortaya koyduğu kullanım alanları Şekil 1 'de genel hatlarıyla belirtilmiştir (Boyacı, 2003).



Şekil 1. Performans Yönetim Sisteminin Kullanım Alanları (Boyacı, 2003)

Örgütlerde performans yönetimine ilişkin olarak, işgören düzeyinde ve örgütsel düzeyde yapılan çalışmalar olmak üzere iki temel alt süreçten söz etmek olasıdır. Örgütsel düzeyde gerçekleştirilen performans yönetimi çalışmalarının genel vurgusu planlama basamağına yönelik iken, işgören odaklı performans yönetim sistemi çalışmalarının vurgusu değerlendirme basamağına yöneliktir.

### **İşgören Odaklı Performans Yönetim Sistemi**

İşgören performansının yönetimine ilişkin yaygın olarak kullanılan modellerden biri Torrington ve Hall'ın (1995) modelidir. Bu modele göre performans yönetim sistemi, Çizelge 1'de görüldüğü gibi işgörenlerin performanslarının planlanması, desteklenmesi ve performanslarının gözden geçirilmesi üzerine temellendirilmiştir. Performans değerlendirme, yöneten ile yönetilen arasında paylaşılan bir vizyon ve



misyon olarak tanımlanmakta ve birbirini tamamlayan bir sorumluluk döngüsü içinde değerlendirilmektedir. Değerlendirme, bu çerçevede yılda bir kez yapılan bir etkinlik olmaktan öte düzenli ve sürekli bir süreç olarak belirlenmiştir (Boyacı, 2003).

**TABLO 1**  
**PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ**

Planlama	İzleme	Değerlendirme
Performans hedefleri belirlenir. Performansa ilişkin davranışlar belirlenir. Performansın ölçülmesine ilişkin bir temel oluşturulur Etkin hale getirilen davranışlara yön verilir,	Davranışlar ya da amaçlar ayrıntılandırılarak, izlenir. İstenen ve ulaşılan davranışlar güçlendirilir. Uygun olmayan davranışlar yeniden yönlendirilir. Kontrolü gerçekleştirilir.	İşgören ile yöneticilerle resmi toplantılar yapılır. Kayıtlar yazılı hale getirilir. Geleceğe ve işgörenin gelişimine odaklanılır. Yeni amaçlara dönük yeniden bir planlama gerçekleştirilir

Boyacı, 2003

Aşağıda, bu modelin planlama, izleme ve değerlendirme alt süreçlerine kısaca değinilmiştir.

**Bireysel Performansı Belirleme:** Performans yönetimi süreci planlama basamağı ile başlar. Bu basamakta öncelikle gerçekleştirilmek istenen performans hedefleri belirlenir ve yapılandırılır. Bireysel performans hedeflerinin öncelikli ölçütü iş-görev tanımlandır.

Örgütsel hedeflere hizmet edecek bireysel performans hedefleri, her bir işgörenin yöneticisi ile birlikte oluşturduğu tartışma toplantılarında belirlenir. Böylece her işgören örgüt amaçlarına hizmet edecek kendi bireysel amaçlarının oluşturulması sürecine katıldığından kendi performans yönetim sürecine sahip olur.

Performans planları daha sonra ödüllendirme, mesleki yükseltme, eğitim gereksinmesinin saptanması ve işe son verme gibi süreçlerde de kullanıldığından işgören ve örgüt için ayrı bir öneme sahiptir (Boyacı, 2003).

**Bireysel Performansın İzlemesi:** Amaçlara ilişkin performans davranışları izlenir. Amaçlanan performans davranışları ödüllendirilerek güçlendirilir. Uygun olmayanları yeniden düzenlenir. Performansı etkileyebilecek ya da etkilenen örgütün diğer yönetim süreçleri bir kontrol süreci aracılığıyla yapılandırılarak denetlenir.

**Performansın Değerlendirilmesi:** Bu basamakta işgören ile yönetici arasında daha önce belirlenmiş performans hedefleri doğrultusunda toplantılar yapılır, işgören performansı gözden geçirilir, düşük veya yüksek işgören performansı irdelenir. İşgörenin performans düzeyine bağlı olarak kariyer planlaması gerekiyorsa, yeniden gözden geçirilir. Gerçekleşen performans düzeyine göre yeni bir performans planlaması ve hedefleri oluşturulur.

Aşağıdaki paragraflarda performans değerlendirme süreci ayrıntılı olarak sunulmuştur.

### Performans Değerlendirme

Performans değerlendirmesinin iki amacı vardır. Bunlardan biricisi olan değerlendirme amaçları; ücretleme, ödüllendirme, terfi, rütbe düşürümü, işten uzaklaştırma gibi konularla ilgilidir. İkinci amaç olan geliştirme amaçları ise; yönetici/lider geliştirme, performans geliştirme, geribildirim ve insan gücü planlaması gibi süreçlerle ilgilidir. Bu amaçlar şu biçimde sıralanabilir (Schuler, 1990, s.93):

- Sorumluluklarının gerektirdiği ölçütlerin geliştirilebilmesi için iş analizinin yürütülmesi,
- İş davranışlarının ve çıktılarının değerlendirecek geçerli ve uygun performans değerlendirme yönteminin seçimi,
- Değerlendirme dönemine dönük olarak işgörenlerin birincil iş beklentilerini ortaya koyacak bir sürecin geliştirilmesi.
- İş performansına ilişkin bir dönüt sisteminin kurulması,
- İş değerlendirme sisteminin amaçlarının hangi oranda iyi gerçekleştirildiğinin değerlendirilmesi ve gerekli düzenlemelerin yapılmasına sağlayacak bir sistemin ortaya konulmasıdır.

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

### **Performans Değerlendirmede Alt Süreçler**

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

**Değerlendirme Sürecinin tasarımı:** Algılama bütünlüğünü arttırmak ve değerlendirmeye dönük çatışmaları azaltmak için değerlendirme sisteminin tasarımına ilişkin çeşitli özellikleri dikkate almak gerekir. Bu özellikler varolan ve gelecekteki değerlendirmenin ayrılması, işgörenlerin güçlendirilmesi, katılımın cesaretlendirilmesi şeklinde sıralanabilir (DeCenzo, 1999, s. 289).

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

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

**Tekli ya da Çoklu Ölçüt:** Performans değerlendirmede bir diğer önemli öge ölçütlerin seçimidir. Ölçütlerin seçiminde yapılacak işin boyutu temel belirleyicidir. Örgütlerde işler genelde çok boyutludur. Birçok görev ve ödevden oluşur. Ölçütleri belirlemeye dönük olarak hazırlanacak formlardaki ölçütler, ölçmeyi amaçladıkları davranışları ölçmüyorsa 'eksik' olarak nitelenirken, 'ilişkisiz' ölçüt ve standartlar içeriyorsa 'kirletilmiş' olarak tanımlanırlar (Schuler, 1990, s.98).

**Ölçütlerin Ağırlığı:** Birden fazla göreve sahip işlerde, performansın farklı yönlerinin tek bir puan ve ölçütte nasıl birleştirilebileceği konusunda karar alınması gerekir. Bunun bir yolu da. her bir ölçütü eşit ağırlıkta almaktır. Diğer yandan, performans standartlarının tanımlanması ise bir diğer önemli belirleyicidir. Performans standartları temelde işgörenlerin hangi oranda performans gösterdiklerini ölçer. Örgütler genelde tarihsel olarak işgörenlerin geçmişteki performanslarının kayıtlarını tutarlar. Bu kayıtlar standartların belirlenmesinde temel kaynak olarak kullanılabilir (Schuler, 1990, s.96).

**Puanlayıcının Seçilmesi:** Performans değerlendirmede dikkate alınması gereken bir diğer öğe ise değerlendirmeyi gerçekleştirecek puanlayıcıların seçimidir. Puanlayıcının seçilmesi örgütün insan kaynakları politikası ve seçilecek performans değerlendirme tekniğine göre farklılık gösterir (Uyargil, 1996, s.158).

### **Performans Değerlendirmenin Kim/Kimler Tarafından Yapılacağıının Belirlenmesi**

Performans yönetiminde karar verilmesi gereken bir diğer değişken ise değerlendirmeyi kimlerin yapacağıdır. Değerlendirme yöneticiler, işgörenin kendisi, takım üyeleri, üstler, müşteriler tarafından gerçekleştirilebilir (Schuler, 1990; De Cenzo, 1999).

**Üstler (Yöneticiler) Tarafından Yapılan Değerlendirme:** Üst, değerlendirilecek olan işgörenin yöneticisidir. Buradaki temel varsayım işgörenin işini ve performansını hiç kimsenin yöneticiden daha iyi bilemeyeceğidir. Ancak yöneticiler tarafından yapılan değerlendirme kimi olumsuzluklara sahiptir Bu olumsuzluklar şu biçimde özetlenebilir (Schuler, 1990, s.110):

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

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

**Müşteri Tarafından Değerlendirilme:** Diğer bir değerlendirilme kaynağı müşteriler tarafından yapılan değerlendirmedir. Ürün ya da hizmeti alanların görüş, düşünce ve önerileri başarıda belirleyici olmaktadır. Müşteri raporları ve müşteri mutluluğu her işletmenin temel amaçları arasında yer almaktadır. Olumlu müşteri raporu ve yüksek müşteri memnuniyeti yüksek performansa işaret eder. Müşterilerin iş , ürün, hizmetin kalitesi konusundaki görüşleri kurumdaki etkinliğin düzeyini belirler (Fındıkçı, 2000, s.312).

**Kendi Kendine Yapılan Değerlendirme:** Kendi kendine değerlendirme son dönemlerde yönetim amaçları açısından oldukça önemli bir yere yerleşmiştir. Değerlendirmeye katılan işgörenin örgütün amaçlarından daha fazla haberdar olmasına kendi rolünü daha fazla anlamasına ve ödevleri konusundaki belirsizliğin azalmasına yardımcı olur (Schuler, 1990, s.110). Temelde kendi kendine değerlendirme kişisel gelişmeye ve amaçların yerine getirilmesine odaklanan etkin bir araçtır. Bununla beraber kendi kendine değerlendirme sistematik ön yargılardan etkilenir.

**Takım Üyeleri Tarafından Yapılan Değerlendirme:** Takım üyeleri tarafından yapılan değerlendirme çok çeşitli yapılarda olabilir. Takım üyelerinin birinin sorunu veya iş ortamında yarattığı sorunlar takımın performansını düşürür ve ekonomik olarak takımın ödül olarak alacağı değerleri düşürür. Bu sistemde takım üyeleri bir performans standardı oluşturmak için cesaretlendirilir ve düşük performans nedenlerinin tanımlanması istenir.

Takım performansının üç temel değişkene bağlı olarak değiştiği saptanmıştır. Bunlar üretkenlik, güdüleme ve grup içi birliktir (Milkovich ve Boundreau, 1991, s.104; Akt. Boyacı, 2003).

**Astlar Tarafından Yapılan Değerlendirme:** Performans değerlendirmede astların görüşlerine başvurulması son dönemlerde kabul gören bir yöntemdir. Üstlerin değerlendirmelerinin subjektif ve taraflı olabildiği buna karşılık astların kendi yöneticilerini daha objektif değerlendirebilecekleri görüşü bu yöntemin özünü oluşturmaktadır (Fındıkçı, 2000, s.308).

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

### **Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Performans değerlendirme amacıyla kullanılan yöntemlerin en önemlileri özelliklerine dayalı olarak kümelendirilerek aşağıda açıklanmıştır.

#### **A)Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım**

Bu yöntemde değerlendirmeler, bir işğörenin performansını bir veya daha fazla işğörenle karşılaştırılması sonucunda elde edilir. İşğörenler birbirleriyle kıyaslanarak başarı düzeylerine göre sıralanırlar. Bu yaklaşımla geliştirilmiş yöntemler aşağıda belirtilmiştir.

**Basit sıralama yöntemi.-** Çalışanların genel başarı durumlarına, yaptıkları işlerin gerektirdiği belirli özellik ve niteliklere ya da değerlendiricinin genel izlenimlerine göre yapılan değerlendirmelerdir (Taymaz, 1997, S. 171). Basit sıralama yöntemi işğöreni sadece genel başarı durumu, örgüte katkısı vb. gibi tek bir ölçütü göz önünde bulundurarak karşılaştırma yapmış olması, işğöreni sayısal olarak değerlendirememesi, başarı farkları derecesinin bilinmemesi nedeniyle eleştirilmekte ve kullanım alanı sınırlı bulunmaktadır (Helvacı, 2002).

**İkili karşılaştırma yöntemi.-** Tek bir ölçüte göre kimin daha iyi olduğunu belirlemek amacıyla her bir işğörenin diğeri ile karşılaştırılmasıdır (Schuler, 1995, s. 317). Karşılaştırılan işğörenlerin sayısı kabarık olduğu zaman, çok sayıda karşılaştırmanın yapılması ve her defasında bir kararın verilmesi gerekli olduğundan bu yöntemin uygulanması oldukça uzun zaman almaktadır (Helvacı, 2002).

**Zorunlu dağıtım yöntemi.-** Bu yöntem değerlendiricilerin değerlendirdikleri işğörenleri öznel yargılarla değerlendirme ölçeğinin herhangi bir yerinde kümelendirmelerini ve bu nedenle ortaya çıkabilecek tutarsızlıkları önlemek amacıyla geliştirilmiştir (Bingöl,1998, s. 243). Eğitim sisteminde kullanılan çan eğrisi ile değerlendirme, zorunlu dağılım uygulama alanlarına örnek olarak gösterilebilir (Dessler, 2000, s. 327).

## **B)Ortak Performans Kriter ve Standartlara Dayalı Yaklaşım**

Her işgörenin performansını diğer işgörenlerden bağımsız olarak kendi iş tanım kapsamı içinde ele alan ve değerlendiren bu yaklaşımla geliştirilmiş yöntemler aşağıda sunulmuştur.

**Kritik olay yöntemi.-** Bu teknik, yöneticinin iş sırasında meydana gelen ve olumlu ya da olumsuz bir önem taşıyan olayları kaydedip bunları çalışanların dosyasına işlemedir. Bunun için hangi türden olayların kaydedileceğine ilişkin olarak bazı kategoriler saptanabilir. Yönetici çalışanları bu kategorilere göre değerlendirir, olumlu ve olumsuz sonuçları çalışanların dosyalarına işler. Biçimsel performans değerlendirmesinin zamanı geldiğinde yönetici bu notlara bakarak değerlendirmelerini işgörenlerle tartışır.

“Kritik olaylar” tekniğinin en iyi kullanım yeri, iş performansı ile doğrudan ilgili belli olayların dökümünün kolaylıkla yapılabileceği durumlardır. Organizasyondaki çeşitli iş alanları hakkında enformasyon toplayan bir yönetici, yeni iş sahalarında çalışan elemanlarla nasıl ilgileneceği konusunda bu yöntemden çok yararlanabilir. Değerlendirmede subjektif ölçütlerin çok önemli bir rol oynadığı durumlarda da bu teknik yararlı olur. İşin nasıl yapıldığını öğrenme sürecindeki bir satış elemanı için yöneticinin ya da nezaretçinin bir müşteriyle nasıl ilgilenilmesi gerektiği konusundaki düşüncelerini bilmek çok yararlı olabilir. Başka bir subjektif değerlendirme yöntemiyle birlikte kullanıldığında, kritik olaylar tekniği çok yararlı sonuçlar verir (Palmer,1993, s.47).

**Grafik dereceleme yöntemi.-** Bu yöntemde değerlendirici; çalışanın kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve yaptığı işin çıktıları olmak üzere üç kriteri değerlendirmektedir. Çalışanı değerlendirirken, çalışma miktarını, güvenilirliğini, 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, s.191).

**Kontrol listesi yöntemi.-** Kritik olay yönteminin daha geliştirilmiş bir modeli olarak geliştirilmiştir. Bir grup işi tanımlamaya dönük olarak hazırlanan bir değerlendirme listesinin çekilmesi şeklinde uygulanır. Değerlemeci bu listede yer alan çok sayıda

hazır cümlelerden kişiye uygun olanları işaretler. İşaretlenen ol veya olumsuz cümleler daha sonra uzmanlar tarafından değerlemeye alınır.

Kontrol listesi yönteminin uygulanması çok kolay değildir. Her iş da iş grupları için ayrı ayrı liste hazırlamak oldukça zor ve zaman alıcıdır. Sonuçların değerlendirilen kişilere geribildirimini pek yapılmaz ve değerlendirilmesi de oldukça karmaşıktır (Sabuncuoğlu, 2000, s.186).

**Davranışsal temellere dayalı değerlendirme yöntemi.-** Bu yöntem grafik dereceleme, kritik olay ve zorunlu seçim yöntemlerinin sakıncalarını ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilmiş karma bir yöntemdir (Werther ve Davis, 1993, s. 352 ). Bu yöntem, işin başarıyla yapılması için gerekli davranışları değerlendirmek üzere geliştirilmiştir. Kişileri çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmadıklarına göre değil, belirlenmiş iş gereklerini yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirmektedir. Bu yöntemin odağı performans sonuçları değil, işin yapılması sırasında gösterilen fonksiyonel davranışlardır (Barutçugil, 2002, s.192).

**Amaçlara göre yönetim.-** Amaçlara göre yönetim, yöneticiler ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir. Sonuçların değerlendirilmesi aşamasında yönetici ve astlar bir araya gelerek ortaklaşa kararlaştırılan bireysel amaçların ne derece gerçekleştirildiğini saptamaya çalışırlar. Amaçlara göre yönetim tekniği bütün çalışanları aynı kefeye koymak yerine her elemanı tek başına değerlendirir (Helvacı, 2002).

**Üç yüz altmış derece geribildirim.-** Yöneticiler, örgütte yapılanların etkilerini anlamak, gelişime rehberlik etmek ve işgörenlerin performanslarını arttırmak amacıyla farklı kaynaklardan gelen verilere gereksinme duyarlar. Gelişime önem veren ve işgören kararlarında birden çok kaynağın görüşüne gereksinme duyan örgütler, yukarıya doğru dönüt fikrini “360 derece geribildirim olarak” geliştirmişlerdir. Bu yaklaşımda, performans bilgileri, çalışanlar çalışanların üstleri, astları, iç ve dış müşterilerden elde edilir (Dessler, 2000, s. 344).

Bu anlamda, kurumu en iyi tanıyan ve değerlendirebilecek yine o kurumun mevcut insan kaynakları ve ilişkide olan tüm kişiler olduğu varsayımı 360 derece değerlendirme anlayışını oluşturmuştur .



Benzer bir süreç için "360 derece değerlendirme" terimi de kullanılmaktadır. Ancak, 360 derece geribildirim sadece değerlendirmenin yapılmasını değil, aynı zamanda sonuçları değerlendirilen birey ile paylaşılmayı ve gelişmeye odaklanmayı da içerir. Bu kavram ilk olarak, ABD'de TEAMS şirketi tarafından 1973 yılında ortaya atılmış ve "*multi rater/source appraisal*" (çok değerlendiricili/kaynaklı değerlendirme) adı altında yaygınlaşmıştır. Üç yüz altmış derece değerlendirme merkezleri ilk olarak 1940 yılında İngiltere'de askeri istihbaratta kullanılmıştır. Günümüzde, General Electric, AT&T, Mobil Oil, Bank of America, IBM, United Airlines, Nestle ve Westinghouse gibi birçok büyük şirkette kullanılmaktadır (Hurley, 1998; Garavan vd., 1997; Akt. Ölçer, 2004).

Üç yüz altmış derece geribildirim sürecinin amacı, işgörenlerin tüm iş ilişkilerindeki performansını değerlendirmek ve geliştirmek, güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardım etmek ve profesyonel gelişim desteği gerektiren yönleri hakkında vizyon kazandırabilmektir. Bu nedenle, 360 derece geribildirim sisteminde değerlendiriciler, örgütte belirlenen hedeflerden ziyade örgütün performansını geliştireceğine inanılan bireysel yeteneklerin güçlendirilmesi üzerinde odaklanma eğilimindedirler. Bir işgörenin kendini geliştirmesi, örgütün gelişmesine katkı sağlayarak üretimi ve diğer çalışanların motivasyonunu artırabilir. Dolayısıyla, bireyin hangi konularda kendisini geliştirmesi gerektiğini bilmesi örgüt için olumlu bir durumdur.

Türkiye'de pek yaygın olarak kullanılmayan 360 derece performans yönetimi modeli, diğer geleneksel modelin dışında performans yönetimine farklı bir bakış açısı getirmektedir (Birben, 2000). Üç yüz altmış derece geribildirim sistemini, geleneksel performans geribildirim sistemlerinden ayıran iki prensip vardır: Birincisi ve en önemlisi, 360 derece geribildirim bir kaynak/değerlendirici değerlendirmesinden daha kaliteli, daha geçerli, daha güvenilir ve daha kapsamlı geribildirim bilgisi üreten birçok değerlendiricili/kaynaklı değerlendirmeyi kullanır. Değerlendiriciler, değerlendirilen bireyleri tanıyan ve onlarla farklı konu ve kapasitede etkileşim/ilişki içinde olan ve olumlu/olumsuz önyargılı olma şansı daha az olan kişilerdir. 360 derece geribildirim temelini oluşturan ikinci prensibe göre, bireyler başkaları tarafından sağlanan geribildirimini inceleyerek, güçlü ve zayıf yönlerini ve değerlendiricilerin kendileri ve çalışmaları ile ilgili algılamalarını daha iyi anlayabilirler ve bu doğrultuda

performanslarını ve başkaları ile olan etkileşimlerini ve davranışlarını geliştirebilir ve değiştirebilirler (Church ve Bracken, 1997, s.149-161; Martineau, 1999; London vd., 1997, s.162-184; Akt. Ölçer, 2004 ).

MEB tarafından, Milli Eğitimi Geliştirme Projesi kapsamında, Müfredat Laboratuvar Okullarında, 2002-2003 öğretim yılında başlatılan “Okulda Performans Yönetim Modeli” adlı çalışmada 360 derece geribildirim benimsenerek ilköğretim örgütlerinde geleneksel denetim anlayışının değiştirilmesi adına yeni bir adım atılmıştır ( EARGED, 1999 ).

### **Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Sorunlar**

Performans değerlendirme çalışmaları çok çeşitli faktörler tarafından etkilenmektedir. Yöneticilerin, performans değerlendirmelerini adil bir biçimde yürütme ve eksiksiz bir biçimde gerçekleştirmede hata ihtimalini artıran faktörleri tanıması bu tür hataları minimize eder.

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

**Ölçme Aracından Kaynaklanan Hatalar:** Performans değerlendirmeye yönelik araçlar, değerlendirilecek performansın niteliklerine göre çeşitlilik gösterir. Değerlendirilen işin somut öğelerden oluşması değerlendirmeyi kolay kılacağı gibi soyut öğelerden oluşan işlerin değerlendirilmesi oldukça güç olabilmektedir. Örneğin, bir fabrikada makina başında çalışan bir işgörenin ürün miktarını ölçme işi somut verilere dayandığı için ne kadar kolay ise, bir öğretmenin performansını ölçmek soyut verilere dayandığı için o denli güç olmaktadır. Bu durumlarda geliştirilen performans değerlendirme araçlarının içeriğini oluşturan sorular hazırlanırken ölçmek istenilen özelliği ne derece ölçtüğüne ve tekrar ölçme sonucunda aynı değerler alıp almadığı hususunda yâni ölçme aracının geçerlik ve güvenilirlik düzeyine çok dikkat etmek gerekmektedir. Ölçme aracının geçerlik ve güvenilirlik düzeyi düşük olması halinde performans değerlendirme sonucu da hatalı olacaktır.

**Aşırı Hoşgörülü ve Aşırı Katı Olmaktan Kaynaklanan Hatalar:** Aşırı hoşgörülü ve aşırı katı olma, personel değerlendirmede en sık karşılaşılan sorunların başında gelmektedir. İnsan davranışını değerlendirme ve bu davranışları da bir insanın değerlendirmesi söz konusu olmasından ötürü bu tür sorunlarla karşılaşılır. Bu bağlamda, aşırı hoş görülü veya aşırı katı olmaktan kaynaklanan bir takım hatalarla işgören hak ettiği kadar az ya da daha çok puan verilerek değerlendirilebilmektedir.

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

**Yakın Zaman Etkisi Hataları:** İnsanlar daha önceden meydana gelen olaylardan çok, en son gerçekleşen olayları hatırlama eğilimi içindedirler. Yöneticiler yıl boyunca işgörenlerin performanslarını kayıt etmedikleri sürece büyük bir ihtimalle son haftalardaki çalışmalarını hatırlayacaktır. Örneğin bir yöneticinin işgörenini altı ya da sekiz ay önceki performansından daha çok, bir kaç hafta ya da bir ay önceki performansını muhtemelen daha iyi hatırlar. İşgörenin en son performansını gözönünde bulundurarak karar verirler.

**En Son Ölçüme Bağlı Kalma:** Yöneticilerin, işgörenlerin performansını bir önceki değerlendirmeye benzer bir şekilde değerlendirme eğiliminde olmasından kaynaklanan hatalardır. Örneğin işgören en son değerlendirmede yüksek puan almışsa tekrar yüksek düzeyde puanlanmasıdır.

**Baskın Özellik (Halo Etkisi):** Bu tür hatalar, yöneticinin işgöreninin özellikle tek bir pozitif kişilik özelliğini, davranışını ya da eylemini temel alarak değerlendirmesinden kaynaklanır. Literatürde halo etkisi olarak da adlandırılmaktadır ve bu tür hata, değerlendiricinin, işgörenin bir alandaki veya konudaki çok gelişmiş

özelliğinin etkisinde kalarak bunu kişinin tüm özelliklerine genellemesi ile meydana gelir.

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

**Tarafli Ölçüm:** Tarafli ölçüm, değerlemenin tarafli yapılmasıdır. Değerlendiricinin değerlendirdiği kişiyi sevmesi ya da sevmemesi, kendine yakınlığına göre davranarak bunu değerlendirmeye yansıtması tarafli ölçüme neden olmaktadır. Aksi takdirde, performans değerlendirme çalışmaları çalışanlarca güvenilir bulunmayabilir ve sisteme duyulan inancın da sarsılması sonucunu doğurabilir.

### **Okulda Performans Yönetim Sistemi**

Eğitim örgütleri öğretim basamakları aracılığıyla nitelikli, üretici, siyasal becerilerle donatılmış iyi vatandaş yetiştirerek ilişkide oldukları toplumsal, siyasal ve ekonomik sistemlerin işleyişine yön verirler (Bayrak, 2001, s, 8).

Eğitim örgütlerinin hizmet kalitelerinin iyileştirilebilmesi ve nitelikli eleman yetiştirebilmeleri, insan kaynakları yönetiminin temel amaç ve işlevlerini benimsemeleriyle mümkün olabilecektir. Dünyada yaşanan hızlı değişimin, rekabet gücünü belirleyen en önemli etken olması, teknolojiyi üretebilen, yaratıcı insan yetiştiren ve yeni teknolojilerin hızla üretime uygulanmasını sağlayan nitelikli insanların eğitimine önem veren kurumlara duyulan gereksinimi de arttırmıştır (Bulut ve diğerleri, 1998).

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

Eğitim örgütlerinin ürünü istenen nitelikte değilse, bu durumdan bütün toplum zarar görmektedir. Eğitimde kalitesizliğin maliyetini telafi etmek oldukça güçtür. Ancak eğitimde kaliteyi yükseltme bir örgüt felsefesidir (Çelik,1997, s.82). Eğitimin çıktısı

olan insan ögesinin toplumun geleceğinin bir görüntüsü olma özelliği önemini artırmakta ve sürekli kalitesinin artırılması hedefini de ön plana çıkarmaktadır. Bu doğrultuda eğitimde niteliğinin artırılması , gelişmiş ülkelerin olduğu kadar tüm ülkelerin de bir sorunudur. Bu doğrultuda olma nedeninin temelinde toplumsal geleceği etkileme özelliğinden kaynaklanmaktadır. Bilgi toplumunda “yaşam boyu eğitim” düşüncesinin önem kazanması hem örgün ve yaygın eğitim kurumlarını hem de diğer örgütleri yakından etkilemektedir. Bu etkilenme sonucu okul ile okul dışı kurumlar arasında rekabet artacak ve okul kendisini yaşam boyu eğitimin merkezi haline getirmeye zorlayacaktır (Çelik, 1997, s.77).

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

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

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

Türkiye'deki performans değerlendirme uygulamaları ilk kez kamu kesiminde 1920'lerde başlamıştır (Adal ve diğerleri, 1998, s.205). Ülkemizde personel değerlendirmesi 1986 yılına kadar 5 Aralık 1947 tarihinde çıkarılan

Memurların Yeterliklerinin Takdiri Hakkında Tüzük ve 21 Temmuz 1951 tarihinde çıkarılan T.C. Emekli Sandığı ile İlgili Memur ve Hizmetlilerin Sicilleri Üzerinde Emekliye sevkleri Hakkında Tüzük hükümlerine göre yapılmıştır. Ancak 1965 yılında çıkarılan 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu personel değerlendirilmesinde bu tüzükler yeterli görülmemiş personel değerlendirilmesi ile ilgili yeni bir tüzüğün çıkarılması hükme bağlamıştır (Aykaç,1996).

Eğitim girişimi kar amacına dönük olmadığından eğitimde verimi kesin olarak hesaplamak olanağı yok gibidir. Bir sistemin amaçları doğrultusunda çalışıp çalışmadığını tanımak için iç dönütlere; ürettiği ürünün istenen nitelikte ve nicelikte olup olmadığını tanımak için de dış dönütlere gereklilik vardır. Ülkemizde Milli Eğitim örgüt sistemi içerisinde etkinlik gösteren örgütlerinin bir bütün olarak örgütsel performanslarının yönetimi, öncelikli olarak ve ana hatları ile Türk kamu yönetim sistemi'nin düzenlemelerine bağlıdır ve büyük ölçüde merkezi olarak tanımlanmış genel düzenlemelerle gerçekleştirilir. Eğitim sisteminin iç ve dış dönüt bilgilerini toplayan ve amaçlarından sapmasını önleyen en önemli yönetim alt sistemleri denetim birimleridir. Bunun birisi Bakanlık Merkez Örgütü'nde olan Teftiş Kurulu'dur, ötekisi ise il milli eğitim müdürlüklerinde bulunan ilköğretim teftiş kurullarıdır ( Bursalıoğlu, 1999, s.133; Boyacı, 2003.).

Milli Eğitim örgüt sistemi, kamu yönetim sistemi'nin bir parçası olarak performans yönetimi açısından süreçler yerine sadece işgörenler üzerine odaklanan ve ağırlığın 'değerlendirme' kavramı yerine 'denetleme' kavramı üzerinde yoğunlaştığı ağır bir bürokratik yapıya sahiptir (Boyacı. 2003).

Türk kamu yönetiminde performans değerlendirmesinin gizlilik içinde yapılması eleştirilmektedir. Gerçekten de performans değerlendirmesi sonuçlarının açık biçimde personele bildirilmesi, personelin kendi yetersizliklerini görerek, kendini geliştirme yönünde harekete geçmesini sağlayabilir. Ayrıca değerlendirme sürecinde yapılabilecek hataların belirlenerek düzeltilmesine olanak tanır. Zira gizli yapılan bir değerlendirme, yöneticinin personel üzerinde egemenlik kurmasına yol açabilecek bir silah niteliğine dönüşebilir. Personelin yapılan değerlendirmenin hangi ölçütlere dayandırıldığını bilmemesi değerlendirme sonuçlarına karşı güvensizlik duymasına yol açabilir. Türk kamu kesiminde uygulanan başarı değerlendirmesi süreçlerine personelin katılımı söz konusu değildir. Bu durum da çalışanların yönetimin tarafsızlığına olan

güvenlerinin azalmasına yol açabilmektedir (Can ve diğerleri; 2001, s.192) .

Çağdaş denetim anlayışında odak noktası olan “mesleksi rehberlik” ülkemizde eğitim uygulamalarını yönlendiren yönetmelik ve yönergelerde denetimsel işlevler arasında yer almakla birlikte , bu günkü yapı ve alışlagelmiş denetimsel davranışla, bu işlevin gerçekleştirilmesini beklemek fazla iyimser olacağı (Aydın,1998 , s.157) vurgulanmaktadır

Müfettişlerin okul denetimi esnasında hem öğretmenleri hem de öğrencileri gözlemesi ve bazı sonuçlara ulaşması beklenmektedir. Aynı öğretmene iki farklı müfettiş çok farklı değerlendirme yapabilir. Başar (1995) tek etkene göre değerlendirme, edimi değil kişiyi değerlendirme, kısa bir sürede uzun bir dönem için gerekli olacak değerlendirme yapma, değerlendiricinin yetiştirme noksanlığı, edim ölçütlerinin yokluğu veya yetersizliği gibi sorunlu alanları vurgulanmaktadır (Başar,1995, s.41-42). Ayrıca öğretmenlerin müfettişlerin yaptıkları gözlemleri yargılayıcı, suçlayıcı ve hata bulmaya yönelik olarak algıladıklarını belirtmiştir (Selçuk, 2000, s.3).

Bakanlık teftiş / denetim görevi, adeta ve sadece merkezî teftiş kurulu örgütsel yapısı içinde yer alıyormuş gibi yapılandırılmıştır. Oysa, eğitim yönetim sistemi bir bütündür ve “öğretim, yönetim, denetim, lojistik/destek” görevleri de bu sistemin alt sistemleridir. Taşra yönetim ve denetim hizmetleri de bu sistem bütünlüğü içinde değerlendirilmelidir. Bugünkü yapılanmada ilköğretim müfettişliği ve bakanlık müfettişliği ayırımı yapay bir görevsellik sergilemektedir. Amaçsal örgütlenme modeli göz önüne alındığı takdirde teftiş hizmetinin tek bir "teftiş / değerlendirme kurulu" çatısı altında toplanması ve merkez-taşra hizmetlerinin bütünleşik örgüt yapısı formatında "eğitim-öğretim müfettişliği" adı altında yürütülmesi daha yerinde olacaktır (Yavuz, 2005).

Üstün yetenekli öğrencilerin eğitiminde öğretmen performansının ölçülmesine yönelik araştırmasında Gökdere (2005), olumsuz öğretmen niteliklerinin öğrenme ortamına etkisini en aza indirmek ve öğretmen niteliklerinin eğitim programının verimliliğini olumlu yönde etkilemesini sağlamanın temel hedef olması gerektiğini belirtmekte, bunun da ancak öğretmenlerin seçimi, hizmet içi eğitimleri ve eğitim sürecinde alınabilecek bazı tedbirlerle mümkün olacağını vurgulamaktadır. Eğitim sürecinde alınabilecek tedbirlerin başında, öğretmenlerin, bir performans değerlendirme

süreci yardımıyla değerlendirmeye alınmasıdır. Performans takibi, bir süreç değerlendirmesi olması itibarıyla önem taşımaktadır.

Eğitimde performans değerlendirme, görev başındaki öğretmenlerin eğitim sürecinde gerçekleştirdikleri faaliyetlerin, eğitim programının amaçlarıyla uygunluk derecesinin çeşitli ölçme araçlarıyla denetlenmesidir. Eğitim sürecinde öğretmen performansının en önemli göstergesi, gerçekleştirilen faaliyetlerdir. Bunun yanı sıra, eğitim ve öğretim sürecinin önemli öğelerinden olan öğrenci ve idareciler de öğretmen performansının takibinde başvurulacak veri kaynaklarından bazılarıdır . Performans takibinde öğretmen faaliyetleri ve nitelikleri önemli yer tutmaktadır .Öğretmenin özellik ve yeterlikleri ile öğretmen performansı arasında somut bir ilişkinin olduğu bilinmektedir. Bu ilişkiden hareketle, öğretmen performansının ölçülmesinde öğretmen özellik ve yeterliklerinin temel kriter olarak kullanılabilmesi sonucuna ulaşılabilir. Literatür incelendiğinde, gerek üstün yeteneklilerin eğitiminde, gerekse normal eğitim kurumlarında öğretmen performansının ölçülmesi sürecinde öğrenciler tarafından doldurulan değerlendirme ölçeklerinin kullanıldığı görülmektedir (Mcphee & Kerr, 1985; \Trudy & Karnes, 1994; 2001; Akt, Gökdere, 2005).

Öğretmen değerlendirme yöntemlerinde güvenilirliğin, genelleştirilebilirliğin ve geçerliliğin düşük olması gibi genel sorunlar; yeterliğin, performansın veya etkinliğin saptanmasında tek boyutlu yaklaşımların, öğretimin nitelikleri konusunda , öğretmen değerlendirmenin amaçlarını tamamiyle karşılayabilecek bilgileri sağlayamadığını ortaya koymaktadır. Öğretme ve öğrenme süreçlerinin karmaşıklığı göz önüne alındığında, değerlendirme sistemlerinin tek bir veri kaynağına dayandırılmaları gerektiği belirtilmektedir ([http://earged.meb.gov.tr/htmlsayfalar/birimlerimiz/egitimi\\_gelis/okperfyonmodel.htm](http://earged.meb.gov.tr/htmlsayfalar/birimlerimiz/egitimi_gelis/okperfyonmodel.htm) Erişim tarihi, 15.05.06).

Okullarda etkin bir performans planlaması ancak öğretmen, öğrenci, yönetici veliler ve çevre halkı olarak tanımlanan iç ve dış müşterilerin tercihleri ve deneyimleri merkeze alınarak gerçekleştirilebilir. İç ve dış müşterilere ilişkin bu bilgiler kullanılarak örgütün amaçlarına ulaşma süreçleri gelişecektir (Boyacı, 2003).

Değerlendirmenin amacı, uygulamalardan elde edilen geri bildirimler aracılığı ile öğretmen uygulamalarının başarı derecelerinin nesnel olarak değerlendirilmesidir. Çok hızlı değişim gösteren ekonomik ve toplumsal yaşam örgütsel yapıyı, dolayısıyla öğretmenlerden beklenen örgütsel davranışın niteliğini de değiştirmektedir. Bu nedenle



öğretmenlerin performans değerlendirmesi günümüzde hızla önem kazanan bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütün varoluş amaçlarına ulaşma etkililiği ve bu konuda gösterdiği performans, öğretmenlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda gösterdikleri performansla doğrudan ilişkilidir. Yani okulun verimliliği ve etkililiği öğretmenlerin, okul yöneticilerinin ve diğer çalışanların performansına bağlıdır. Örgütsel amaçlara ulaşma derecesi ile okul çalışanlarının gösterdikleri performans arasında bir koşutluk vardır. Aslında çalışanların performans değerlendirmelerinin yapılması, aynı zamanda okulun amaçlarına ulaşma derecesinin değerlendirilmesi anlamına gelecektir. Kamu ve özel kuruluşlarda çalışanın değerlendirilmesi tartışılmaz iken, değerlendirmenin kimler tarafından, ne zaman, hangi ölçütlere göre yapılacağı ve sonuçlarının nasıl ve hangi alanlarda kullanılması gerektiği tartışma konusu olmaktadır (EARGED, 2006).

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

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

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

Milli Eğitim örgüt sisteminde, performans planlarına temel oluşturacak, yasa ile belirlenmiş, ölçülebilir iş-görev tanımları üzerine yapılandırılmış bireysel performans hedeflerinin varlığından söz edilemez. Ancak, 2002 yılında Milli Eğitim Bakanlığı, Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğü bünyesinde 'Öğretmen Yeterlikleri' adlı bir araştırma desenlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre üç ana yeterlik alanı

belirlenmiştir. Genel kültür, özel alan ve eğitime-öğretme alanlarında tanımlanan yeterlikler öğretmenler için temel performans alanları olarak tanımlanmıştır (<http://oyegm.meb.gov.tr/yet/> Erişim tarihi, 17.06.06 ).

Eğitim-öğretim sürecinin ve öğretmenlerin niteliğinin geliştirilmesi gereği düşünüldüğünde , okullarda etkili bir performans değerlendirme sisteminin kurulmasını gerekmektedir. Aşağıda, performans değerlendirmenin okul örgütüne, öğretmen ve yöneticilere sağlayacağı yararlar sunulmuştur ( Schuler, 1990, s.93):

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

### **Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılabileceği Alanlar**

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

**Ücret Yönetimi:** Çalışanların en çok önemsedikleri konu geçinmelerinin kaynağı olan ücrettir. Çalışanlar performanslarıyla eş değer bir maddî kazanç beklerler, başarılarının karşılığını görmek isterler. Adalet anlayışına göre, kişiler kendi katkılarını (nitelik,

çaba, deneyim, eğitim) ve sağladıkları sonuçları diğer kişilerin katkı ve çıktıları ile karşılaştıracaklardır. Örgütler de performans değerlendirme sonuçlarını ücret belirlemede esas alırlar. Yalnız bu, düşük performans gösterenlere düşük ücret verilmesi anlamına gelmez.

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

**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.

**Mesleki Gelişim:** Performans değerlendirme sırasında eğitim çalışanları karşılıklı görüşme (yönetici-öğretmen görüşmesi) yoluyla görüşlerini, gereksinimlerini ve amaçlarını dile getirme fırsatı bulurlar. Yöneticiler de çalışanlara, amaçlarını gerçekleştirmeleri için yapmaları gerekenler konusunda fikir verirler. Böylece çalışanlar, yöneticilerin kendi görev tanımları çerçevesindeki beklentilerini öğrenirler. Birey, bu değerlendirmelerde kendini tanımlama fırsatı bulur, kendini yeni arayışlar için hazırlar. Bireylerde iş başarılarını görme ve iş tatminine ulaşma sağlanmış olur. Yöneticiler ise; çalışanın oynaması gereken rolü ne oranda gerçekleştirdiğini, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığını, çalışanın iş başarısını, görev standartlarına ulaşıp ulaşmadığını performans değerlendirme ile belirlemiş olacaktır.

**Kişisel Gelişim:** Yöneticiler ve çalışanlar arasında performans değerlendirmesi sonucu doğan bu yakınlaşma, çalışanlara kişisel gelişmelerini sağlayacak fırsatlar da sunar. Performans değerlendirme çalışanlar için psikolojik bir ihtiyaçtır. Çünkü, sosyal bir

varlık olan insanın çevresiyle olan ilişkilerinde kendisi ile ilgili bilgi edinmeye, başkaları tarafından onaylanmaya ve cesaretlendirilmeye, iş başarıları ya da başarısızlıkları konusunda bilgilendirilmeye gereksinimleri vardır. Bir çok insan bu türden yapıcı ve özgüveni artırıcı geri bildirim almaktan hoşlanır. Bu geri bildirim çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği sürece kişisel gelişmelere de büyük katkıda bulunur.

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

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

**Stratejik Planlama:** Stratejik planlamada belirlenen bireysel ve kurumsal hedeflere ulaşma düzeyi okulda yapılacak olan performans değerlendirme süreci sonunda belirlenecektir. Performans değerlendirme süreci sonunda, stratejik planda belirlenen hedefler ile ulaşılan hedeflerin karşılaştırılması yapılarak, kurumun ve bireylerin kuvvetli ve iyileştirmeye açık alanları belirlenecektir. Elde edilen sonuçlar ışığında kurumsal ve bireysel gelişim planı hazırlanacaktır. Bu bağlamda yapılacak çalışmalar, okul gelişim planına yansıtılacak, eğer gerekli görülüyorsa kurumun vizyonu, stratejik amaçları ve hedefleri güncellenecektir. İzlenen bu yöntem okula sürekli bir hareket kabiliyeti kazandırarak sürekli gelişimini sağlayacaktır.

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

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

## BÖLÜM IV

### İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde araştırmanın desteklenmesinde, problemin tanımlanmasında ve verilerin yorumlanmasında performans yönetim sistemi ve performans değerlemeye ilişkin doğrudan ya da dolaylı olarak ilgili olan araştırmalara yer verilmektedir. Özellikle son yıllarda yapılan ve Eğitim Denetimi alanının içinde tanımlanan öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesi süreci gibi, performans yönetim sisteminin alt süreçlerine ilişkin önemli araştırmalar bulunmuştur. Araştırmalar önce Türkiye'de sonra da yurt dışında yapılan araştırmalar şeklinde sıralanmıştır.

#### Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar

Bilir'in (1991), "Türk Eğitim Sisteminde Teftiş Alt Sisteminin Yapı ve İşleyişi" adlı araştırmasında tarama modeli kullanılmıştır. 208 Bakanlık müfettişi, 242 ilköğretim müfettişi, 114 ilkokul, 81 orta dereceli okul yöneticisi ile Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Eğitim Yönetimi ve Teftişi Anabilim Dalı ile diğer üniversitelerin eğitim fakültelerinde yer alan eğitim bilimleri bölümlerine bağlı 33 öğretim elemanı olmak üzere toplam 678 kişinin katıldığı araştırmada, varolan teftiş yapısının, teftişin amaçlarını gerçekleştirici nitelikte olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Tüm grupların, teftiş amaçlarına dönük öngördükleri görüşlerden kimileri ise şöyle belirtilmiştir: Teftişin nesnel olması, teftişin yapısının teftişte işbirliği ilkesine uygun olması, teftişin müfettişle birlikte yapılan bir çalışma olduğunun kabul edilmesi, araştırma sonuçlarının ilgililere duyurulması, mesleki rehberliğin teftişten önce yapılmasıdır.

Başar'ın (1995) "Öğretmenlerin Değerlendirilmesi" adlı tarama modelinde gerçekleştirdiği araştırmasına Ankara Bölge'sinde görev yapan bakanlık ve ilköğretim denetçileri, İzmir'de 1987 yılında hizmet içi eğitime alınmış okul yöneticileri ve Haziran ve Eylül 1987 yılında Ankara'da yabancı dil kursuna katılan fizik, kimya, biyoloji, fen bilgisi ve matematik öğretmenlerinden toplam 305 kişi katılmıştır. Araştırmanın sonuçlarından kimileri şöyledir; Öğretmenin değerlendirilmesinde "Ders

dışı etkinlikler", "Öğrencilerle ilgilenmesi" tüm grupların çok katıldıkları görüşler olurken. "Sicil yönetmeliğindeki ölçütlerin öğretmenin değerlendirilmesinde kullanılması" ifadesine tüm grupların katılım düzeyi orta derecede olmuştur.

Erken'in (1990) Ankara il merkezinde görev yapan 430 öğretmen ile tarama modelinde gerçekleştirdiği "Öğretmenlerin Sicil Sistemini Değerlendirmesi" adlı araştırmasının bulgularından kimileri şunlardır: Öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu (Erkeklerin % 86'sı, Kadınların % 74'ü) yeni bir sicil değerlendirme sistemi istedikleri yönünde görüş belirtmişlerdir. Devlet Memurları Sicil Yönetmeliğinin 17. Maddesinde yer alan sır saklama, güvenilir olmama, yalan söylememe, kin tutma, kıskançlık gibi öznel değerlendirme ölçütlerinin sicil raporlarında ölçüt olarak alınmasının gereksiz olduğunu belirtenlerin fazla olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin büyük çoğunluğu değerlendirmenin açık yapılmasını ve sonuçlarının ilgiliye bildirilmesi gerektiği şeklinde görüş bildirmişlerdir. Bu araştırma sonucunda şu öneriler getirilmiştir: Değerlendirmenin bir baskı ögesi olmaktan çıkarılarak hedeflerin belirlenmesinde öğretmenin görüşünün alınması, değerlendirme bir form geliştirme amaçlı yapılması, değerlendirme-ödüllendirme ilişkisinin kurularak, güdüleyici bir ödül sisteminin düzenlenmesi, iş tanımlarının yapılması, öğretmenlerin mesleki bilgilerinin uzmanlardan oluşan bir kurul; kişilik değerlendirmesinin ise öğrenci-veli temsilcileri tarafından yapılması ve değerlendirme sonuçlarının işlevsel olarak kullanılmasını önerilmektedir.

Battal (1996) "Performans Değerlendirme ve Türk Silahlı Kuvvetleri İçin Yeni Bir Performans Değerlendirme Sistemi Modeli önerisi" adlı çalışmada dünyadaki performans değerlendirme literatürünü incelenmiş ve bunların ışığında Silahlı Kuvvetlerin mevcut değerlendirme sisteminin aksayan yönleri ortaya konulmuştur. Araştırmada evrensel olarak doğru bir değerlendirme sisteminin olmadığı kabul edilmiştir. Silahlı Kuvvetler için kişilik özelliklerinin değerlendirilmesi önemlidir. Ancak mevcut değerlendirme sistemine göre kişilik özelliklerinin 70 puanlık bir bölümü kapsamı eleştirilebilir. Bu araştırmanın uygulama kısmı 340 subay üzerinde yapılmıştır. Subaylar uygulanan performans değerlendirme sistemine ilişkin uygulama ve yeni bir sistemden beklentilerini dile getirmişlerdir.

Uygulama sonucunda; subayların şu ana kadar yapılan değerlendirme sonuçlarından "kısmen" bilgi sahibi oldukları, değerlendirme kriterleri hakkında,

"pek az" bilgisi olduğu ortaya çıkmıştır. Subaylar, amirlerinin başarılarının ölçülmesi için "pek az" çaba harcandığına inanmaktadırlar. Mevcut değerlendirme sistemini "pek az" güvenilir bulmuşlardır. Subayların "pek az"a yakını mevcut sistemi adil ve objektif bulmaktadırlar.

Araştırma ile yeni modellerle ilgili subayların bazı beklentileri de öğrenilmeye çalışılmıştır. Değerlendirmenin gelişim amaçlı yapılması gerektiği, değerlendirmenin sadece üstler tarafından yapılmaması, değerlendirme sonuçlarının ücret ve terfilerine ve yurt dışı gidişte etki etmesi, değerlendirmenin yılda bir yapılması, değerlendirmenin 1.ve 2. sicil amiri tarafından yapılması gerektiği,değerlendirmenin açık yapılması sonuçları ortaya çıkmıştır.

Cansever (2000), "Performans Yönetim Sistemi" adlı çalışmasında Performans Yönetimi kavramının tarihsel gelişimi incelemiş, bu süreçte yapılan hataların günümüzün performans yönetimi sistemlerinin gelişimindeki etkisini ortaya koymuştur. Performans Yönetiminin sıklıkla uygulanmakta olan modelleri incelenerek sistemin tek bir uygulama yapısına sahip olmadığı ve bu konudaki başarının örgütün sisteme olan yaklaşımı ile doğru orantılı olduğu belirtilmiştir.

Farklı performans yönetimi modellerinin parçaları, bağımsız olarak değerlendirilerek sistemin, örgütün kültürel yapısı uyarınca farklı parçalarının bir araya getirilerek her örgüte özel bir performans yönetim sisteminin oluşturulabileceği ifade edilmiştir.

Çalışma içerisinde ayrıca Performans Yönetimi uygulamalarında sıklıkla karşılaşılan sorunlara ve yapılan hatalara değinilmiş, bu hataların etkisinin nasıl azaltılabileceğine ve sorunların nasıl çözülebileceğine yer verilmiştir.

Anagün'ün (2002), "Eğitimde Performans Değerlendirme Süreci ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Performans Değerlendirme Yöntemleri" adlı araştırmasında tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma Eskişehir il merkezinde görev yapan 66 ilköğretim okulu yöneticisi, 25 ilköğretim müfettişi ve 8 il Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticisini kapsamaktadır. Elde edilen sonuçlardan kimileri şunlardır; İlköğretim örgütlerinde yürütülen değerlendirme sürecinin nesnel ölçütlerle değerlendirme yapılmasına olanak tanınması konusunda, ilköğretim okul yöneticileri ve müfettişleri olumlu görüş belirtirken, Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticileri bu görüşe büyük çoğunlukla olumsuz bakmaktadırlar. Değerlendirme sürecini, sicil raporu ile



değerlendirirken yeterli ölçütleri kapsamaması konusunda, ilköğretim okul yöneticilerinin yarısı yeterli olduğunu düşünürken, ilköğretim müfettişleri ve Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticileri bu görüşe katılmadıklarını belirtmektedirler. İlköğretim yöneticileri değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesinde değerlendirilen görüşlerinden yararlandığını düşünürken, ilköğretim müfettişleri ve Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticileri bu görüşe katılmamaktadırlar. İlköğretim okul yöneticileri, ilköğretim müfettişleri ve Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerinin büyük çoğunluğu sicil raporları ile değerlendirilenlerin gerçek performansının yansıtılamayacağı konusunda görüş birliğine varmaktadırlar.

Oğuz (2002), “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Performanslarının Değerlendirilmesine İlişkin Görüşler ve Öneriler” adlı araştırmasında, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı İlköğretim okulu yönetici performansının kimler tarafından değerlendirileceği, performans değerlendirmesinin hangi sıklıkla yapılacağı, performans değerlendirme ölçütlerinin neler olması gerektiği, performansı düşüren etkenlerin neler olduğu, değerlendirmede dikkate alınması gereken yaklaşımlar ve performans değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı yerlere ilişkin ilköğretim okul yöneticisi, sınıf öğretmeni ve ilköğretim müfettişlerinin görüşlerini ve bu grupların görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmaya Ankara ili yedi merkez ilçede (Altındağ, Çankaya, Mamak, Yenimahalle, Keçiören, Sincan ve Etimesgut) 42 okulda görev yapan 112 yönetici, 102 öğretmen ve Ankara bölgesinde çalışan 80 ilköğretim müfettişi katılmıştır. Araştırma bulgularının bazıları şunlardır: Performans değerlendirmenin kimler tarafından yapılacağı konusunda verilen yanıtlarla cinsiyet değişkeni ve görev değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır. Kadınların ve erkeklerin yarıya yakını, değerlendirmenin kurullar tarafından yapılmasını istemişlerdir. Performansı düşüren etkenlerin, yöneticiler ve müfettişler arasında anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür. Yöneticiler, performansı düşüren etkenler arasında, alanla ilgili bilimsel yayınları takip edememe, ücretlerin performansa göre ayarlanmaması ve yöneticinin iş analizlerinin yapılmamasını belirtirken; müfettişler ise, eğitim politikalarının sık sık değişmesi, yöneticinin hizmetiçi eğitimlerinin yetersizliği ve yöneticinin iş analizinin yapılmaması üzerinde durmuşlardır. Değerlendirmede dikkate alınması gereken yaklaşımların, yöneticiler ve müfettişlerin arasında anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür. Yöneticiler, kendilerinin değerlendirilmesinde öğretmenlerin

de fikrinin alınmasını, kendilerinin yaptıkları bilimsel yayınların değerlendirilmeye katılmasını ve kendi kendilerini değerlendirebilmeyi istemişlerdir. Müfettişler ise yöneticiye ek olarak; yöneticinin katıldığı hizmetiçi eğitim kapsamında katıldığı kursların da değerlendirmede dikkate alınmasını belirtmişlerdir.

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

Demirtaş (2005), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Performanslarını Değerlendirme Ölçütleri” adlı araştırmasında , ilköğretim okulu yöneticilerinin performansının değerlendirilmesinde kullanılacak ölçütleri belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma verileri, Sivas, Malatya, Gaziantep ve Elazığ illerinde 2003–2004 öğretim yılında görev yapan 111 ilköğretim müfettişi ve 356 okul müdüründen toplanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre yeni performans değerlendirme modelinde, okul yöneticilerinin performans değerlendirmesi Sicil Raporu ve Yönetici Teftiş Formu ile ayrı ayrı ve bu ikisinin de yerini alacak Performans Değerlendirme Raporu ile yapılması sonucu ortaya çıkmıştır. Performans değerlendirmesi, ilköğretim müfettişleri, milli eğitim müdürü, diğer yöneticiler, zümre öğretmenleri, okul gelişimi yönetim ekibi, öğrenciler, veliler ve yöneticinin kendisinin oluşturduğu veri kaynakları tarafından yapılmalıdır. Okul yöneticilerinin görev tanımlarında yer alan ölçütler performans değerlendirmede dikkate alınmalıdır ([http://www.pegema.com.tr/turkce/makale\\_detay.aspx?id=1462](http://www.pegema.com.tr/turkce/makale_detay.aspx?id=1462), Erişim tarihi, 23.04.06).

Erin’in (2003), ‘Yüksek Öğretimde Öğretim Elemanı Performansı Değerlendirme Ölçeklerinin Geliştirilmesi’ adlı araştırmasında, öğretim elemanı performansını değerlendirmeyi amaçlayan bir ölçeğin geliştirilmesi ve elde edilen bulgular doğrultusunda; yükseköğretimde öğretim elemanı performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi, performansı iyileştirme alanlarına dikkat çekilmesi, sürecin yeniden tanımlanması ve etkililiğin artmasına yönelik araştırma çalışmalarına hız verilmesi ve, Yükseköğretim Kurulu’ndaki kalite geliştirme uygulamalarına katkı

sağlanması amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini İstanbul ilindeki; toplam 21 devlet ve vakıf üniversitesinin dil hazırlık programlarında görev yapan öğretim elemanları ve bu programlarda okuyan öğrenciler oluşturmaktadır Ölçek, performansı objektif olarak ortaya çıkarabilmek amacıyla öğretim elemanı ve öğrenci tarafından doldurulacak iki form halinde düzenlenmiştir. Ayrıca çağdaş değerlendirme sisteminde kullanılan bazı önerilere katılma dereceleri de belirlenmeye çalışılmıştır

Uçar (2001), “İstanbul İli İlköğretim Okulları Öğretmenlerinin Performans Değerlendirmesi” adlı araştırmasında İstanbul ilinde görev yapan ilköğretim müfettişi, ilçe milli eğitim müdürlüğü yöneticileri, ilköğretim okulu yöneticileri ve öğretmenlerinin, ilköğretim okulu öğretmenlerinin performans değerlendirmesine ilişkin algılarının belirlenmesini amaçlamıştır. Araştırmaya sonuçların bazıları şunlardır: Sicil raporları, grubun yaklaşık %75 ‘i tarafından, öğretmeni objektif değerlendirmedeği ve sicil raporlarının öğretmenlerin yıllık performansını ölçebilme yeterliliğinin bulunmadığını şeklinde değerlendirilmiştir..

Mevcut sicil değerlendirme sistemi ile öğretmenin değerlendirilebilirliğinin zayıf olduğu deneklerin katılımının yüksek oranda gerçekleşmesi, değerlendirme sisteminin geliştirilmesi gerektiği ortaya koymaktadır.

Öğretmen gruplarında cinsiyet değişkenine göre, erkek öğretmenler bayan öğretmenlere göre daha olumsuz görüş bildirmişlerdir. Yöneticileri oluşturan grupların; resmi ilköğretim okulu müdürleri; soruşturma ve teftiş grup müfettişlerine göre daha olumlu düşündükleri; özel okul müdürlerinin soruşturma ile teftiş grupları müfettişlerine göre daha olumlu düşündükleri belirlenmiştir.

Öğretmenin mesleki gelişim durumunun, kişisel özelliklerinin, öğretmenin ders öncesi çabasının değerlendirmede kullanılması ile ilgili maddelere grupların %75 ve üstünde oranda olumlu görüş bildirmişlerdir. Öğretmenlerin değerlendirilmesinde öğrenci düşünceleri anketlerle belirlenerek değerlendirilmede kullanılmasına ilişkin öneriye, grupların ortalamaları doğrultusunda çok ve pek çok düzeyinde katılımın %58 oranında, veli düşüncelerinin belirlenerek değerlendirilmede kullanılmasına ilişkin öneriye, grupların ortalamaları doğrultusunda çok ve pek çok düzeyinde katılımın % 44.9 oranında, zümre öğretmenlerinin düşüncelerinin belirlenerek değerlendirmede kullanılmasına ilişkin öneriye, grupların ortalamaları doğrultusunda çok ve pek çok düzeyinde katılımın % 52.3 oranında, gözlem formlarını kendisi doldurmak suretiyle

değerlendirmede kullanılmasına ilişkin öneriye grupların ortalamaları doğrultusunda çok ve pek çok düzeyinde katılımın % 56.7 oranında olduğu belirlenmiştir.

Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi'nin (1995) yaptığı “Öğretmen Değerlendirme” adlı araştırmasında öğretmen performansını değerlendirmede temel alınacak ölçütlerle ilgili bilgi sağlamak, eğitimcilerin, öğretmenlerin ayrı ayrı her ölçüt için gösterdikleri performans ile ilgili değerlendirmelerin elde edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini 467 öğretmen ve 346 okul müdürü Milli Eğitim Bakanlığı. Bakanlık ve İlköğretim Müfettişleri olmak üzere toplam 813 eğitimci oluşturmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre öğretmen değerlendirmede nitelik/performans ölçütlerinin önemi konusunda tüm gruplar arasında beklentilere uygun bir görüş birliği olduğu sonucu elde edilmiştir. Tüm gruplar öğretmen niteliği/performansı konusunda öğretmen değerlendirme ölçütlerinin önemi konusunda emin olmadıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin mesleki gelişmelerine ilişkin ölçütleri yeterli/ tamamıyla yeterli bulan eğitimcilerin oranı %35 düzeyindedir.

Araştırma bulguları ve literatür doğrultusunda öğretmen değerlendirme ile ilgili tutarlı ve başarılı bir yöntemin olmadığı ifade edilmektedir. Buna bağlı olarak, etkin bir değerlendirme sistemi için çeşitli kaynaklardan elde edilen verilerden yararlanılması gerektiği belirtilmektedir. Üzerinde görüş birliği oluşmuş ölçütler ile müfettişlerin, diğer öğretmenlerin, öğretmenlerin kendilerinin, öğrencilerin ve velilerin değerlendirilme sürecine katılmaları gerektiği önerilmektedir (EARGED,1995, s. 40-45).

Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi'nin (1998) “21. Yüzyılda Çağdaş Öğretmen Profili” adlı araştırma Türk Eğitim sisteminin ihtiyaç duyduğu çağdaş öğretmenin nitelikleri ile mevcut öğretmenlerin nitelikleri arasındaki farkı belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini, tüm coğrafi bölgelerden seçilen iki il olmak üzere toplam on dört ilde bulunan öğretmen, öğrenci, okul yöneticisi, müfettişler, il ve ilçe milli eğitim müdürleri, öğretim elemanları, sendika dernek, vakıf yöneticileri ve veliler olmak üzere toplam 7.047 kişiden oluşmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre, eğitim öğretim etkinliklerinde sınıf ortamında karşılıklı etkileşimde bulunan öğretmen ve öğrenciler grubundan, öğretmenler kendilerini yeterli bulurken, öğrenciler ise öğretmenleri yetersiz görmektedirler.

Öğretmenlerin %55.1 i alanları ile ilgili gelişmeleri yakından izlediklerini belirtirken, yöneticilerin %31.5 orta düzeyde, müfettişlerin %66.2 si ,öğrencilerin

%33.2 si öğretmenlerin gelişmeleri orta derecede izlediklerini belirtmişlerdir.

Bu araştırmada tüm gruplar arasında öğretmenler hakkında “en olumsuz” görüş müfettişlerden gelmiştir. Müfettişlerin ortalama %70 i öğretmenleri “orta-Az” yeterlilikte bulduklarını belirtmişlerdir. Araştırmada bu bulgudan hareketle müfettiş ve öğretmenler arasındaki görüş farklılığının nedenlerinden biri olarak değerlendirme sisteminin yetersizliği görülmektedir. Ayrıca müfettişlerin değerlendirme sisteminde belirleyici olmalarının, müfettişlerin öğretmenlerle ilgili olumsuz görüş bildirmeye iten nedenlerden biri olduğu belirtilmektedir. Öğretmenler ile ilgili olumsuz görüş bildiren diğer grup ise öğrencilerdir. Öğrencilerin genelde %70-80 i öğretmenleri “orta” ağırlıklı olmak üzere “orta-az” yeterlikte bulduklarını ifade etmişlerdir.

Öğretmenlerin %83 ü kendilerini konu alanını günlük hayatla ilişkilendirmede yeterli bulurken, müfettişlerin %39.3 ü yöneticilerin %31.5 i, öğretmenleri yetersiz bulduklarını ifade etmişlerdir. Bu araştırmada öğretmenlere en yakın görüş bildiren grup ise öğrenci velileri olmuştur(EARGED,1998, s.72).

Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi (2000) tarafından yapılan “Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları “ adlı diğer bir araştırma ile performans değerlendirme ve sicil raporlarının düzenlenmesiyle ilgili ilköğretim müfettişleri, il milli eğitim müdür ve yardımcıları, ilköğretim okullarında görevli sınıf ve branş öğretmenleri, okul müdürleri ve yardımcılarının görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini on dört ilden 62 il milli eğitim müdürü, 76 il milli eğitim müdür yardımcısı/şube müdürü, 129 İlçe milli eğitim müdürü, 344 ilköğretim müfettişi, 487 okul yöneticisi, 1138 branş öğretmeni, 2036 sınıf öğretmenleri oluşturmuştur. Araştırmanın sonuçlarına göre ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin performans değerlendirme sürecinde okul yöneticisi, ilköğretim müfettişi, zümre öğretmeni, öğretmenin kendisi, öğrenci ve öğrenci velisinin de yer alması, sicil raporlarının düzenlenmesinin ise okul müdürleri tarafından yapılmasının istendiği ortaya çıkmıştır. Öğretmenlik mesleğine özgü bir sicil formunun hazırlanması, performans sorumluluklarının belirlenerek değerlendirme yapılması gerektiği, dolayısıyla yeni bir öğretmen performans değerlendirme modeline ve sicil formuna ihtiyaç olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (EARGED, 2000, s.206-212).

Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi'nin bir diğer araştırması da Okulda Performans Yönetimi modelinin oluşturulmasına yönelik olarak yapılmıştır. Söz konusu

model öğretmen, okul yöneticisinin ve okulun kurumsal performans değerlendirme süreçlerini içermektedir. Modelde öğretmen ve okul yöneticilerinin yeterlikleri ve bu yeterliklere dayalı performans göstergeleri belirlenmiştir. Ayrıca okulun kurumsal performans alanları tanımlanmıştır. Öğretmen, okul yöneticisi ve okulun kurumsal performansının değerlendirilmesinde kullanılacak formlar geliştirilmiştir. Mayıs 2002 tarihinden başlayarak Temmuz 2002 tarihleri arasında Ankara, Eskişehir, Balıkesir, İzmir, Hatay ve Malatya illerinde İl MLO Teftiş Gruplarının ve MLO Yöneticilerinin, Aksaray ilinde de İl Eğitim Teknolojisi Formatörlerinin katıldığı bilgilendirme toplantıları yapılmış 2002-2003 eğitim ve öğretim yılında 23 ilde 208 MLO'nda Modelin pilot uygulaması yapılmıştır.

23 ildeki Eğitim Teknolojisi İl Formatörleri tarafından Kasım ve Aralık 2002 tarihleri arasında illerinde bulunan MLO'larında görevli öğretmenlere Model hakkında seminerler verilmiştir.

Pilot uygulama Haziran 2003 tarihinde sona ermiştir. Pilot uygulama sonuçları okullardan istenmiş, elde edilen verilerin SPSS programında istatistiksel analizleri yapılmıştır. Pilot uygulamadan elde edilen bulgular, literatürdeki konu hakkındaki yeni gelişmeler ve uzman görüşleri değerlendirilmiş ve söz konusu modele son şekli verilmiştir (<http://earged.meb.gov.tr/htmlsayfalar/birimlerimiz/egitimigelis/okperfyonmodel.htm> Erişim tarihi, 15.05.06).

### **Yurtdışında Yapılan Araştırmalar**

Down'ın (2000) "Öğretmenler Performans Yönetimini Nasıl Yönetirler?" adlı araştırması, 1997 yılında Batı Avustralya'da görev yapan bir grup öğretmenin bakış açılarını iki yıllık uzun dönemli bir çalışma ile araştırmayı amaçlar. Araştırma bulgularından kimileri şunlardır: Zorunlu performans yönetimi programının 1997 yılında Avustralya'da uygulanmaya başlamasından bir yıl sonra öğretmenlerin programa önemli ölçüde kuşku, güvensizlik ve kaygı duydukları gözlenmiştir. İkinci yılın (1998) sonunda öğretmenler çekincelerini korumalarına karşın, yaptıkları işte özyönetim (otonomi) ve kontrol sağlayabileceklerini; yıllık performans değerlendirme süreci tarafından sağlanan sınırlı gelişme olanaklarından yararlanabileceklerini fark etmişlerdir.

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

Spindler ve Colin'in (2000), İngiltere'de 16 ilköğretim okulunda, 19 stajyer öğretmeni (Nevvly Qualified Teachers -NQT) ve 6 ortaokulda 21 stajyer öğretmeni kapsayan "Performans Yönetimi Yaklaşımı Çerçevesinde Stajyer Öğretmenlerin Göreve Atanmasında Amaçların Oluşturulması" adlı araştırmasının bulgularından kimileri şunlardır: Performans yönetim söylemi, etkili bir öğretim için gerekli olduğu düşünülen evrensel yeterlilik ve ölçütlere ilişkin bir temel oluşturmaktadır. Bu söylem içerisinde stajyer öğretmenlerin atanması, onların ortak ölçütlere bağlı olarak değerlendirilmesi ve eksikliklerinin verilecek eğitimle tamamlanması biçiminde ilişkilendirilmiştir.

## BÖLÜM V

### BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde, belirlenen amaç ve alt amaçlara ilişkin olarak toplanan verilerin, araştırmanın amacına uygun olarak işlenmesi ve işlenen verilerin çözümlenmesi sonucunda ortaya çıkan bulgularla, bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

#### Birinci Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın birinci alt amacı, öğrenci açısından önemli olan performans değerlendirme kriterlerine ilişkin öğretmen algıları nelerdir? biçiminde ifade edilmiştir. Buna ilişkin sonuçlar Tablo 2’de görülmektedir.

**TABLO 2**  
**ÖĞRENCİ AÇISINDAN ÖNEMLİ OLAN PERFORMANS KRİTERLERİNE**  
**İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI ARİTMETİK ORTALAMA VE**  
**STANDART SAPMA DEĞERLERİ**

Öğrenciler için	N	$\bar{X}$	SS
1. Derse iyi hazırlanmış olarak gelmek, dersin önemli, anlamlı yerlerini vurgulama.	254	4,0591	1,16285
2. Derste olumlu bir etkileşim ortamı oluşturma.	254	4,0315	1,11715
3. Dersin konularına karşı öğrencide ilgi uyandırma.	254	3,9882	1,05756
4. Dersin amaç ve hedeflerini açık olarak belirtme.	254	4,0079	1,09974
5. Konuları ve tartışmaları dersin amaçlarıyla ilgili olma.	254	3,8425	1,17568
6. Dersin işlenişini iyi organize etme.	254	3,9764	1,12790
7. Alanı ile ilgili son gelişmeleri derslerine uyarlama.	254	3,8740	1,17613
8. Sınıfta soru ve tartışmalar için öğrencileri devamlı olarak cesaretlendirme.	254	3,9921	1,10690
9. Öğrencilere karşı saygılı ve tarafsız davranma.	254	4,0866	1,11422
10. Dersle ilgili yardıma ihtiyaç duyduklarında her zaman ulaşılabilir olma.	254	3,8937	1,19308
11. Derse aksatmadan devam etme.	254	3,8898	1,19438
12. Dersin, öğrencilerin konu ile ilgili kavram ve ilkelere ilişkin anlayışlarını geliştirmesini ve dersten çok şey öğrenmelerini sağlama.	254	3,7756	1,14934



TABLO 2-Devam

13. Öğrenciden dersle ilgili kabul edilebilir düzeyde görevler bekleme.	254	3,7165	1,16196
14. Ders kitabı ya da kaynaklar iyi seçme.	254	3,6220	1,22509
15. Ders konularının pekiştirilmesini sağlayacak nitelikte ödev ve sorumluluklar verme.	254	3,8858	1,12410
16. Derste verilen konular ile tutarlı, açık ve anlaşılabilir sınav soruları hazırlama.	254	4,0472	1,09153
17. Öğrenci başarısı ile ilgili ölçütleri gerçekçi olma.	254	3,8465	1,17788
18. Konuşması ve yazısı akıcı, düzgün ve anlaşılır olma.	254	3,9724	1,09039
19. Ödev ve sınavları zamanında değerlendirmek ve öğrencilere sonuçlar hakkında uygun açıklamalarda bulunma.	254	3,9409	1,12132
20. Sınıfta bağımsız çalışmayı, öğrenmeyi, eleştirel düşünceyi ve yaratıcılığı teşvik etme.	254	4,0000	1,09977
ÖORT	254	3,9224	,93646

Tablo 2’de, öğrenci açısından önemli olan performans değerlendirme kriterlerine ilişkin öğretmen algılarının aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Öğretmenlerin, öğrenci açısından önemli olan performans değerlendirme kriterlerine ilişkin algılarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, tamamının “katılıyorum” aralığında olduğu görülmektedir. Tamamının “katılıyorum” aralığında olmasının yanında, “dersin, öğrencilerin konu ile ilgili kavram ve ilkelere ilişkin anlayışlarını geliştirmesini ve dersten çok şey öğrenmelerini sağlama” kriterine yönelik algıları ( $\bar{X}=3,7756$ ) aritmetik ortalama ile, “öğrenciden dersle ilgili kabul edilebilir düzeyde görevler bekleme” ( $\bar{X}=3,7165$ ) aritmetik ortalama ile, “ders kitabı ya da kaynakları iyi seçme” ( $\bar{X}=3,6220$ ) aritmetik ortalama ile en düşük değerleri almıştır. Aynı şekilde “öğrencilere karşı saygılı ve tarafsız davranma” ( $\bar{X}=4,0866$ ) aritmetik ortalama ile, “derse iyi hazırlanmış olarak gelmek, dersin önemli, anlamlı yerlerini vurgulama” ( $\bar{X}=4,0591$ ) aritmetik ortalama ile, “derste verilen konular ile tutarlı, açık ve anlaşılabilir sınav soruları hazırlama” ( $\bar{X}=4,0472$ ) aritmetik ortalama ile “katılıyorum” aralığında en yüksek değerleri almıştır.

Öğretmenler ders kitabı ve ilgili kaynağın seçiminde, öğrencilerin gerekli yeterliliğe sahip olmadıklarını düşünerek ilgili kritere düşük oranda katılmış olabilirler. Öğretmenler, dersin, öğrencilerin konu ile ilgili kavram ve ilkelere ilişkin anlayışlarını geliştirmesini ve dersten çok şey öğrenmelerini sağlama” kriterine ise belki sınıf sayılarını göz önüne alarak düşük oranda katılmış olabilirler. Ayrıca her dersin öğrencide

uyandırdığı ilgi ve derse karşı öğrencinin yeteneğinin farklı olabileceğini düşünerek bu kritere düşük oranda katılmış olabilirler.

### İkinci Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt amacı, veli açısından önemli olan performans değerlendirme kriterlerine ilişkin öğretmen algıları nelerdir? biçiminde ifade edilmiştir. Buna ilişkin sonuçlar Tablo 3’de görülmektedir.

**TABLO 3**  
**VELİ AÇISINDAN ÖNEMLİ OLAN PERFORMANS KRİTERLERİNE**  
**İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI ARİTMETİK ORTALAMA VE**  
**STANDART SAPMA DEĞERLERİ**

Veli için	N	$\bar{X}$	SS
1. Öğrenciye öğrenmesi ve ders çalışması konusunda yardımcı olmalı.	254	3,8031	1,12140
2. Çocuğu hakkında veliye bilgi vermeli.	254	3,8976	1,13399
3. Öğrencinin yeteneklerini, ilgilerini ve diğer özelliklerini bilmeli.	254	3,6260	1,12371
4. Öğrenme sürecinde öğrencilerin bireysel farklılıklarını dikkate almalı.	254	3,7323	1,08127
5. Öğrenciyi öğrenme sürecinde desteklemeli.	254	3,8858	1,05518
6. Öğrencinin olumsuz davranışlarına karşı sabırlı ve anlayışlı olmalı ve bu davranışlarını olumlu yöne doğru yönlendirmeli.	254	3,8071	1,17205
7. Velisinden öğrenci ile ilgili bilgi ve öneriler almak.	254	3,7008	1,12685
8. Öğrencinin düzeyine uygun ödevler ve sorumluluklar vermeli ve bunları değerlendirmeli.	254	3,7480	1,14876
9. Veliyi okul ve sınıf içi etkinliklere katmak için çaba göstermeli.	254	3,5000	1,22797
10. Veli görüşmeleri için zaman ayırmalı.	254	3,7795	1,06257
11. Enerjik ve aktif olmalı.	254	3,7047	1,17425
12. Öğrenciyi okuldaki ve sınıftaki sportif, sosyal, kültürel vb. etkinliklerde desteklemeli ve katılımı için çaba göstermeli.	254	3,6378	1,16041
13. Öğrenci ve velilere eşit ve adaletli davranmalı.	254	3,9449	1,14074
14. Öğrenciyi sevmeli ve saygı göstermeli.	254	3,9646	1,11526
15. Veli ve öğrenciye karşı güler yüzlü olmalı.	254	3,8898	1,13673
16. Ders kitabı ve yardımcı kaynakların seçiminde başarılı olmalı ve etkin kullanmalı.	254	3,6969	1,20876
17. Öğrencinin başarılı olduğu yönlerini takdir etmeli.	254	3,9252	1,06985
18. Dürüst ve güvenilir olmalı, veli ve öğrenciye ait bilgileri gizli tutmalı.	254	4,0630	1,11226
19. Öğrenciye iyi örnek olmalı ve iyi davranışlar kazandırmalı.	254	3,9606	1,13445
VORT	254	3,8036	,93359

Tablo 3’ de , veli açısından önemli olan performans değerlendirme kriterlerine ilişkin öğretmen algılarının aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. Öğretmenlerin, veli açısından önemli olan performans değerlendirme kriterlerine ilişkin algılarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, tamamının “katılıyorum” aralığında olduğu görülmektedir. Tablo 1’de olduğu gibi tamamının “katılıyorum” aralığında olmasının yanında, “öğrenciyi okuldaki ve sınıftaki sportif, sosyal, kültürel vb. etkinliklerde desteklemeli ve katılımı için çaba göstermeli” kriteri ( $\bar{X}=3,6378$ ) aritmetik ortalama ile, “öğrencinin yeteneklerini, ilgilerini ve diğer özelliklerini bilmeli” ( $\bar{X}=3,6260$ ) ile, “veliyi okul ve sınıf içi etkinliklere katmak için çaba göstermeli” kriteri ( $\bar{X}=3,5000$ ) ile bu aralıkta en düşük değerleri almıştır. Benzer şekilde, “dürüst ve güvenilir olmalı, veli ve öğrenciyeye ait bilgileri gizli tutmalı” kriteri ( $\bar{X}=4,0630$ ) aritmetik ortalama ile, “öğrenciyi sevmeli ve saygı göstermeli” ( $X=3,9646$ ) ile, “öğrenciyeye iyi örnek olmalı ve iyi davranışlar kazandırmalı” ( $X=3,9606$ ) ile “katılıyorum” aralığında en yüksek değerleri almıştır.

### Üçüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın üçüncü alt amacı, zümre öğretmenleri açısından önemli olan performans değerlendirme kriterlerine ilişkin öğretmen algıları nelerdir? biçiminde ifade edilmiştir. Buna ilişkin sonuçlar Tablo 4’de görülmektedir.

**TABLO 4**

### ZÜMRE ÖĞRETMENLERİ AÇISINDAN ÖNEMLİ OLAN PERFORMANS KRİTERLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ

Zümre öğretmenleri için	N	$\bar{X}$	SS
1. Yıllık ders plânlarını yapma.	254	4,0787	1,14971
2. Sınıf defteri yazma.	254	3,7205	1,20137
3. Not defterini yazma.	254	3,8228	1,18793
4. Öğrenci başarı belgeleri	254	3,7441	1,19678
5. Öğrenci çalışmaları	254	3,7953	1,09861
6. Öğrenci gelişim dosyaları tutma.	254	3,5276	1,16827
7. Öğretim materyalleri oluşturmada yaratıcı olma.	254	3,7559	1,09412
8. Uygun bir öğrenme çevresi yaratma.	254	3,8228	1,01574
9. Öğrenme ve öğretim stratejilerinde öğrenci merkezli etkinliklere yer verme.	254	3,8622	1,02571
10. Yararlandığı ders araç ve gereçlerinin listesi tutma.	254	3,6772	1,12029

TABLO 4-Devam

11. Bilgi iletişim teknolojilerini kullanma.	254	3,7244	1,09744
12. Meslekî gelişim anlayışı içinde düşünce, materyal, yöntem ve teknikleri geliştirmek ve paylaşma.	254	3,7913	1,06311
13. Okul ve sınıf içerisinde etkileşim, iş birliği ve ekip çalışması içerisinde olma.	254	3,8425	1,04768
14. Günlük olarak verilen ödevlerdeki değerlendirme soruları	254	3,6693	1,12503
15. Öğrenciyi değerlendirme soruları	254	3,8386	1,07133
16. Öğrenciye geri bildirimde bulunma.	254	3,8031	1,09645
17. Sınıf kurallarını öğrencilerle belirleme ve yazılı olarak öğrencilere sunma.	254	3,6339	1,24942
18. Zümre öğretmenleri ile iş birliği yapma.	254	3,9882	1,02337
19. Okulda faaliyetlere katılma.	254	3,6772	1,11321
20. Hizmet içi eğitim çalışmalarına katılma.	254	3,4724	1,20162
21. Velilere mesaj yollama.	254	3,3898	1,23904
22. Yıl boyunca öğrencilerin gezi, toplantı ve kutlamalara katılımlarını sağlama.	254	3,4843	1,20840
23. Meslekî etik anlayışı	254	4,2362	1,06290
ZÖORT	254	3,7547	,86739

Tablo 4’de, zümre öğretmenleri açısından önemli olan performans değerlendirme kriterlerine ilişkin öğretmen algılarının aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Öğretmenlerin, “velilere mesaj yollama” ve “mesleki etik anlayışı” kriterleri dışında kalan diğer tüm kriterlere ilişkin algıları “katılıyorum” aralığındadır. “Velilere mesaj gönderme” kriterine yönelik öğretmen algıları ( $\bar{X} = 3,3898$ ) ortalama ile “kararsızım” aralığında görülmektedir. “Mesleki etik anlayışı” kriterine yönelik öğretmen algıları ( $\bar{X} = 4,2362$ ) ortalama ile “kesinlikle katılıyorum” aralığında olduğu görülmektedir.

Öğretmenler, yukarıda da belirtildiği gibi, başta sınıfların kalabalık olması ve buna benzer nedenlerden dolayı veliye mesaj gönderme gibi bir alışkanlığa sahip olmadıkları için söz konusu kriterin performans göstergesi olmasına karşı kararsız kalmış olabilirler. Öte yandan öğretmenlik mesleğinin toplum içinde taşıdığı önem ve değerle ilişkili olarak “mesleki etik anlayışı” kesinlikle katıldıkları bir performans göstergesi olarak karşımıza çıkmıştır. Diğer kriterlere ilişkin öğretmen algıları “katılıyorum” aralığında olmasına karşın, “yıl boyunca öğrencilerin gezi, toplantı ve kutlamalara katılımlarını sağlama” ve “hizmet içi eğitim çalışmalarına katılma” kriterleri aynı aralıkta en düşük değerleri almıştır. Çeşitli teknik ve parasal imkansızlıklar nedeniyle öğretmenler, öğrencilerin gezi, toplantı ve kutlamalara katılımlarını sağlayamıyor olabilir. Bu nedenle kendilerinin ilgili kriterce performanslarının değerlendirilmesine düşük oranda katılmış olabilir.

### Dördüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dördüncü alt amacı, yönetici açısından önemli olan performans değerlendirme kriterlerine ilişkin öğretmen algıları nelerdir? biçiminde ifade edilmiştir. Buna ilişkin sonuçlar Tablo 5’de görülmektedir.

**TABLO 5**  
**YÖNETİCİ AÇISINDAN ÖNEMLİ OLAN PERFORMANS**  
**KRİTERLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI ARİTMETİK**  
**ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ**

Yönetici için	N	$\bar{X}$	SS
1. Öğrencilerle sağlıklı İletişim kurma.	254	4,2008	,86376
2. Enerjik olma.	254	3,9685	,99752
3. Velilerle etkili iletişim kurma.	254	3,9528	,95643
4. Öğrenciyi incitmeden istenmeyen davranışlarla baş etme.	254	3,9409	,93697
5. Bilgi iletişim teknolojilerini kullanma.	254	3,8386	,99083
6. Diğer Öğretmenlerle İş birliği içinde olma.	254	3,9016	,94208
7. Diğer personel ile olumlu iletişim kurma.	254	3,9764	,94065
8. Velilere, öğrencinin öğrenmesi ve ders çalışma yöntemleri konusunda yardımcı olma.	254	3,8504	,99865
9. Okuldaki sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerin hazırlanmasında görev alma.	254	3,7126	1,08168
10. Sınıf kayıtlarını düzenli olarak tutma.	254	3,7480	1,08507
11. Velileri okul ve sınıf içi etkinliklere katma.	254	3,5630	1,09344
12. Eğitim ve Öğretim zamanını etkin kullanma.	254	4,0866	,84838
13. Eğitim ve öğretimle ilgili değişme ve gelişmeleri İzleme.	254	4,0866	,90692
14. Eğitim öğretim çalışmalarında gezi, gözlem ve incelemelere yer verme.	254	3,8583	1,03477
15. Meslekî ve bireysel gelişme konusunda istekli olma.	254	4,1693	,90611
YORT	254	3,9236	,76607

Tablo 5’de, yönetici açısından önemli olan performans değerlendirme kriterlerine ilişkin öğretmen algılarının aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Öğretmenlerin, “öğrencilerle sağlıklı iletişim kurma” kriteri dışında kalan tüm kriterlerine ilişkin algılarının aritmetik ortalamaları “katılıyorum” aralığında olduğu görülmektedir. “öğrencilerle sağlıklı iletişim kurma” kriterine yönelik öğretmenlerin algıları ( $\bar{X} = 4,2008$ ) ortalama ile “kesinlikle katılıyorum” aralığındadır.

Katılıyorum aralığında “velileri okul ve sınıf içi etkinliklere katma” kriteri ( $\bar{X} = 3,5630$ ), “okuldaki sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerin hazırlanmasında görev alma” kriteri ( $\bar{X} = 3,7126$ ) ve “sınıf kayıtlarını düzenli olarak tutma” kriteri ( $\bar{X} = 3,7480$ ) aritmetik ortalama ile en düşük değerleri almıştır.

Sonuçlardan da görüldüğü gibi tüm boyutlarla öğretmenler, sınıfıçi eğitim öğretim etkinlikleri dışındaki uygulamalara katılım konusunda isteksizdirler. Genel olarak sınıf mevcutlarının kalabalık olması, öğretmenlerin öğrenci kayıtlarını düzenli olarak tutma ve velileri sınıf içi etkinliklere katma konusunda çekimser davranmalarına neden olabilir. Sınıf içi etkinlikler dışında her hangi bir konuyla ilgili sorumluluk almak ek yük getireceği düşünülerek, ilgili kriterler öğretmen tarafından olumsuz değerlendirilmiş olabilir.

### Beşinci Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın beşinci alt amacı, cinsiyet, yaş, kıdem, bitirilen okul, alanı ile ilgili hizmetiçi eğitime katılıp katılmama, medeni durum, performans değerlendirme ile ilgili hizmetiçi eğitime katılıp katılmama, performans değerlendirmeyle ilgili kitap okuyup okumama ve okul türü değişkenlerine göre öğretmenlerin performans değerlendirme kriterlerine ilişkin öğretmen algıları arasında anlamlı bir fark var mıdır? biçiminde ifade edilmiştir. Buna ilişkin sonuçlar aşağıda tablolar halinde sunulmuştur.

**TABLO 6**  
**CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE ÖĞRETMENLERİN PERFORMANS**  
**KRİTERLERİNE YÖNELİK ÖĞRETMEN ALGILARI ARASINDAKİ**  
**ANLAMLILIK FARKLILIĞA İLİŞKİN OLARAK YAPILAN T TESTİ VE**  
**SONUÇLARI**

	CİNSİYET	N	$\bar{X}$	S	T	p
Öğrenci	Kadın	137	3,9734	,91060	,937	,349
	Erkek	117	3,8628	,96638		
Veli	Kadın	137	3,8279	,94037	,449	,654
	Erkek	117	3,7751	,92883		
Zümre Öğretmeni	Kadın	137	3,7740	,85292	,384	,702
	Erkek	117	3,7321	,88717		
Yönetici	Kadın	137	3,9518	,78668	,634	,527
	Erkek	117	3,8906	,74322		

P < 0,05

Tablo 6 incelendiğinde cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin performans değerlendirme kriterlerine ilişkin öğretmen algıları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığına yönelik olarak yapılan t testi ve sonuçları görülmektedir. Buna göre, hiçbir boyutta performans değerlendirme kriterlerine yönelik öğretmen algıları arasında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık yoktur. Öğretmen algıları  $P < 0,05$  'ten büyük çıkmıştır.

**TABLO 7**  
**ALANI İLE İLGİLİ HİZMETİÇİ EĞİTİM ALIP ALMAMA DEĞİŞKENİNE**  
**GÖRE, ÖĞRETMENLERİN PERFORMANS KRİTERLERİNE YÖNELİK**  
**ÖĞRETMEN ALGILARI ARASINDAKİ ANLAMLILIK İLİŞKİN**  
**OLARAK YAPILAN T TESTİ VE SONUÇLARI**

	ALNHIE	N	$\bar{X}$	S	t	p
Öğrenci	Katıldım	140	3,8811	,96114	-,780	,436
	Katılmadım	114	3,9732	,90686		
Veli	Katıldım	140	3,7910	,98915	-,238	,812
	Katılmadım	114	3,8190	,86457		
Zümre Öğretmeni	Katıldım	140	3,7217	,94047	-,671	,503
	Katılmadım	114	3,7952	,77039		
Yönetici	Katıldım	140	3,9081	,83884	-,357	,721
	Katılmadım	114	3,9427	,66913		

$P < 0,05$

Tablo 7 incelendiğinde alanı ile ilgili hizmetiçi eğitim alıp almama değişkenine göre, öğretmenlerin performans değerlendirme kriterlerine ilişkin öğretmen algıları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığına yönelik olarak yapılan t testi ve sonuçları görülmektedir. Buna göre, hiçbir boyutta performans değerlendirme kriterlerine yönelik öğretmen algıları arasında alanı ile ilgili hizmetiçi eğitim alıp almama değişkenine göre anlamlı bir farklılık yoktur. Öğretmen algıları  $P < 0,05$  'ten büyük çıkmıştır.

**TABLO 8**  
**MEDENİ DURUM DEĞİŞKENİNE GÖRE, ÖĞRETMENLERİN**  
**PERFORMANS KRİTERLERİNE YÖNELİK ÖĞRETMEN ALGILARI**  
**ARASINDAKİ ANLAMLI FARKLILIĞA İLİŞKİN OLARAK YAPILAN T**  
**TESTİ VE SONUÇLARI**

	MDURUM	N	$\bar{X}$	S	t	p
Öğrenci	Evli	190	3,9545	,91611	,939	,349
	Bekar	64	3,8273	,99586		
Veli	Evli	190	3,8180	,93661	,424	,672
	Bekar	64	3,7607	,93060		
Zümre Öğretmeni	Evli	190	3,7265	,88276	-,891	,374
	Bekar	64	3,8383	,82106		
Yönetici	Evli	190	3,9319	,77855	,297	,767
	Bekar	64	3,8990	,73319		

P <0,05

Tablo 8 incelendiğinde medeni durum değişkenine göre, öğretmenlerin performans değerlendirme kriterlerine ilişkin öğretmen algıları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığına yönelik olarak yapılan t testi ve sonuçları görülmektedir. Buna göre, hiçbir boyutta performans değerlendirme kriterlerine yönelik öğretmen algıları arasında medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık yoktur. Öğretmenlerin tamamının algısı aynı doğrultudadır. Öğretmen algıları P<0,05 ‘ten büyük çıkmıştır.



**TABLO 9**  
**PERFORMANS DEĞERLENDİRME İLE İLGİLİ HİZMETİÇİ EĞİTİM**  
**ALIP ALMAMA DEĞİŞKENİNE GÖRE, ÖĞRETMENLERİN**  
**PERFORMANS KRİTERLERİNE YÖNELİK ÖĞRETMEN ALGILARI**  
**ARASINDAKİ ANLAMLI FARKLILIĞA İLİŞKİN OLARAK YAPILAN T**  
**TESTİ VE SONUÇLARI**

	HİE	N	$\bar{X}$	S	t	P
Öğrenci	Evet	56	4,0955	,77267	1,571	,117
	Hayır	198	3,8735	,97398		
Veli	Evet	56	4,0188	,67157	2,423	,017*
	Hayır	198	3,7427	,98821		
Zümre Öğretmeni	Evet	56	4,1297	,63129	3,758	,000*
	Hayır	198	3,6487	,89650		
Yönetici	Evet	56	4,2048	,57922	3,764	,000*
	Hayır	198	3,8441	,79449		

\*P <0,05

Tablo 9' da performans değerlendirme ile ilgili hizmetiçi eğitim alıp almama değişkenine göre, öğretmenlerin performans değerlendirme kriterlerine ilişkin öğretmen algıları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığına yönelik olarak yapılan t testi ve sonuçları görülmektedir. Performans değerlendirme ile ilgili hizmetiçi eğitim alıp almama durumuna göre, veli boyutu, zümre öğretmenleri boyutu ve yönetici boyutlarında anlamlı farklılık vardır. Performans değerlendirme ile ilgili hizmetiçi eğitim alan öğretmenlerin her üç boyutta da ortalamaları diğer öğretmenlerin ortalamalarından daha yüksek çıkmıştır.

Veli boyutunda hizmetiçi eğitim alan öğretmenlerin ortalaması  $\bar{X}=4,0188$ , almayanların ortalaması  $\bar{X}=3,7427$  ile öğretmen algıları arasında anlamlı farklılık vardır. Zümre öğretmenleri boyutunda hizmetiçi eğitim alan öğretmenlerin ortalaması  $\bar{X}=4,1297$  ile, hizmetiçi eğitim almayanların  $\bar{X}=3,6487$  aritmetik ortalama ile öğretmen algıları arasında anlamlı farklılık görülmektedir. Benzer şekilde yönetici boyutunda da hizmetiçi eğitim alan öğretmenlerin ortalaması  $\bar{X}=4,2048$  ile, hizmetiçi eğitim almayanların  $\bar{X}=3,8441$  aritmetik ortalama ile öğretmen algıları arasında anlamlı farklılık vardır. Farkın kaynağı her üç boyutta da hizmetiçi eğitime katılan öğretmenlerdir.

**TABLO 10**  
**PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYLE İLGİLİ KİTAP OKUYUP**  
**OKUMAMA DEĞİŞKENİNE GÖRE, ÖĞRETMENLERİN PERFORMANS**  
**KRİTERLERİNE YÖNELİK ÖĞRETMEN ALGILARI ARASINDAKİ**  
**ANLAMLI FARKLILIĞA İLİŞKİN OLARAK YAPILAN T TESTİ VE**  
**SONUÇLARI**

	KİTAP	N	$\bar{X}$	S	t	p
Öğrenci	Evet	132	4,0595	,87207	2,450	,015*
	Hayır	122	3,7742	,98369		
Veli	Evet	132	3,9478	,84623	2,589	,010*
	Hayır	122	3,6475	,99996		
Zümre Öğretmeni	Evet	132	3,8508	,86862	1,845	,066
	Hayır	122	3,6507	,85750		
Yönetici	Evet	132	4,0566	,74476	2,919	,004*
	Hayır	122	3,7798	,76579		

\*P <0,05

Tablo 10 incelendiğinde “performans değerlendirme ile ilgili kitap okuyup okumama” değişkenine göre, öğretmenlerin performans değerlendirme kriterlerine ilişkin öğretmen algıları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığına yönelik olarak yapılan t testi ve sonuçları görülmektedir. Performans değerlendirme ile ilgili kitap okuyup okumama değişkenine göre zümre öğretmenleri dışındaki diğer boyutlarda öğretmen algıları arasında anlamlı farklılık vardır. Konuyla ilgili kitap okuyan öğretmenlerin her üç boyutta da ortalamalarının diğerlerine göre yüksek olduğu görülmektedir. Öğrenci boyutunda performans değerlendirme ile ilgili kitap okuyan öğretmenlerin ortalaması  $\bar{X}=4,0595$ , okumayanların ortalaması  $\bar{X}=3,7742$  ile öğretmen algıları arasında anlamlı farklılık vardır. Veli boyutunda kitap okuyan öğretmenlerin ortalaması  $\bar{X}=3,9478$  ile, okumayanların  $\bar{X}=3,6475$  aritmetik ortalama ile öğretmen algıları arasında anlamlı farklılık görülmektedir. Benzer şekilde yönetici boyutunda da kitap okuyan öğretmenlerin ortalaması  $\bar{X}=4,0566$  ile, okumayanların  $\bar{X}=3,7798$  aritmetik ortalama ile öğretmen algıları arasında anlamlı farklılık vardır. Farkın kaynağı her üç boyutta da performans değerlendirme ile ilgili kitap okuyan öğretmenlerdir. Söz konusu öğretmenlerin konuya yaklaşımı daha olumlu olmaktadır.

**TABLO 11**  
**OKUL TÜRÜ DEĞİŞKENİNE GÖRE, ÖĞRETMENLERİN PERFORMANS**  
**KRİTERLERİNE YÖNELİK ÖĞRETMEN ALGILARI ARASINDAKİ**  
**ANLAMLI FARKLILIĞA İLİŞKİN OLARAK YAPILAN T TESTİ VE**  
**SONUÇLARI**

	OTÜRÜ	N	$\bar{X}$	S	t	p
Öğrenci	Genel Ortaöğretim	213	3,8915	,92538	-1,199	,232
	Anadolu Lisesi	41	4,0829	,98835		
Veli	Genel Ortaöğretim	213	3,8137	,88131	,393	,694
	Anadolu Lisesi	41	3,7510	1,18023		
Zümre Öğretmeni	Genel Ortaöğretim	213	3,8208	,79074	2,804	,005*
	Anadolu Lisesi	41	3,4115	1,14051		
Yönetici	Genel Ortaöğretim	213	3,9599	,70439	1,729	,085
	Anadolu Lisesi	41	3,7350	1,01920		

\*P <0,05

Tablo 11 incelendiğinde okul türü değişkenine göre, öğretmenlerin performans değerlendirme kriterlerine ilişkin öğretmen algıları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığına yönelik olarak yapılan t testi ve sonuçları görülmektedir. Okul türü değişkenine göre zümre öğretmenleri boyutunda öğretmen algıları arasında anlamlı farklılık vardır.

**TABLO 12**  
**YAŞ DEĞİŞKENİNE GÖRE PERFORMANS KRİTERLERİNE İLİŞKİN**  
**ÖĞRETMEN ALGILARI ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART**  
**SAPMA DEĞERLERİ**

		N	$\bar{X}$	ss
	Yaş			
Öğrenci	22-29	66	3,8909	,94604
	30-37	88	3,8801	,98119
	38-45	66	3,9765	,94361
	46-53	23	4,1543	,74360
	54 ve üstü	11	3,6409	,85873

TABLO 12-Devam

	Toplam	254	3,9224	,93646
Veli	22-29	66	3,8541	,98230
	30-37	88	3,7458	,98965
	38-45	66	3,8437	,84634
	46-53	23	3,8719	,86363
	54 ve üstü	11	3,5789	,91585
	Toplam	254	3,8036	,93359
Zümre Öğretmeni	22-29	66	3,8472	,81641
	30-37	88	3,7510	,88216
	38-45	66	3,6910	,88485
	46-53	23	3,8336	,84984
	54 ve üstü	11	3,4466	1,02559
	Toplam	254	3,7547	,86739
Yönetici	22-29	66	3,9525	,83002
	30-37	88	3,9000	,79166
	38-45	66	3,9556	,68030
	46-53	23	3,9594	,71823
	54 ve üstü	11	3,6727	,82756
	Toplam	254	3,9236	,76607

Tablo 12 incelendiğinde yaş değişkenine göre performans değerlendirme kriterlerine ilişkin öğretmen algılarının aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. Buna göre öğrenci boyutunda 22-29 yaş aralığındaki öğretmenlerin performans kriterlerine ilişkin algıları ( $\bar{X}=3,8909$ ) ile, 30-37 yaş aralığındaki öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,8801$ ) ile, 38-45 yaş aralığındaki öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,9765$ ) ile, 46-53 yaş aralığındaki öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=4,1543$ ) ile son olarak 54 yaş ve üzeri yaşa sahip olan öğretmen algıları ( $\bar{X}=3,6409$ ) aritmetik ortalama ile “katılıyorum” aralığında toplanmıştır.

Veli boyutunda 22-29 yaş aralığındaki öğretmenlerin performans kriterlerine ilişkin algıları ( $\bar{X}=3,8541$ ) ile, 30-37 yaş aralığındaki öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,7458$ ) ile, 38-45 yaş aralığındaki öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,8437$ ) ile, 46-53 yaş aralığındaki öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,8719$ ) ile son olarak 54 yaş ve üzeri yaşa sahip olan öğretmen algıları ( $\bar{X}=3,5789$ ) aritmetik ortalama ile “katılıyorum” aralığında toplanmıştır.

Zümre öğretmenleri boyutunda 22-29 yaş aralığındaki öğretmenlerin performans kriterlerine ilişkin algıları ( $\bar{X}=3,8472$ ) ile, 30-37 yaş aralığındaki öğretmenlerin

algıları ( $\bar{X}=3,7510$ ) ile, 38-45 yaş aralığındaki öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,6910$ ) ile, 46-53 yaş aralığındaki öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,8336$ ) ile son olarak 54 yaş ve üzeri yaşa sahip olan öğretmen algıları ( $\bar{X}=3,4466$ ) aritmetik ortalama ile “ katılıyorum” aralığında toplanmıştır.

Yönetici boyutunda 22-29 yaş aralığındaki öğretmenlerin performans kriterlerine ilişkin algıları ( $\bar{X}=3,9525$ ) ile, 30-37 yaş aralığındaki öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,9000$ ) ile, 38-45 yaş aralığındaki öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,9556$ ) ile, 46-53 yaş aralığındaki öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,9594$ ) ile son olarak 54 yaş ve üzeri yaşa sahip olan öğretmen algıları ( $\bar{X}=3,9236$ ) aritmetik ortalama ile “ katılıyorum” aralığında toplanmıştır.

Her yaş aralığındaki öğretmenlerin performans değerlendirme kriterlerine ilişkin algılarının aynı aralıkta toplandığı görülmektedir. Buna karşılık, yaşı 54 ve üstü olan öğretmenlerin algıları aynı aralıkta hep en düşük değerleri almıştır. Daha yaşlı öğretmenler yenilikleri kabullenmekte zorlanıyor olabilirler.

**TABLO 13**  
**YAŞ DEĞİŞKENİNE GÖRE, ÖĞRETMENLERİN PERFORMANS**  
**KRİTERLERİNE YÖNELİK ÖĞRETMEN ALGILARI ARASINDAKİ**  
**ANLAMLILIK FARKLILIĞA İLİŞKİN OLARAK YAPILAN TEK YÖNLÜ**  
**VARYANS ANALİZİ VE SONUÇLARI**

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p
Öğrenci	Gruplar Arası	2,525	4	,631	,717	,581
	Grup İçi	219,347	249	,881		
	Toplam	221,872	253			
Veli	Gruplar Arası	1,230	4	,308	,349	,844
	Grup İçi	219,284	249	,881		
	Toplam	220,515	253			
Zümre Öğretmeni	Gruplar Arası	2,020	4	,505	,668	,615
	Grup İçi	188,328	249	,756		
	Toplam	190,349	253			
Yönetici	Gruplar Arası	,893	4	,223	,377	,825
	Grup İçi	147,585	249	,593		
	Toplam	148,478	253			

P <0,05

Tablo 12 ve 13 birlikte incelendiğinde yaş değişkenine göre, öğretmenlerin performans değerlendirme kriterlerine yönelik öğretmen algıları arasında anlamlı farklılık olup olmadığına ilişkin olarak yapılan tek yönlü varyans analizi ve sonuçları görülmektedir. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin yaş değişkenine göre performans değerlendirme kriterlerine ilişkin algıları arasında dört boyutta da anlamlı bir fark çıkmamıştır. Öğretmenlerin belirtilen dört boyuta yönelik algıları aynı doğrultudadır.

**TABLO 14**  
**MEZUN OLUNAN OKUL DEĞİŞKENİNE GÖRE PERFORMANS**  
**KRİTERLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI ARİTMETİK**  
**ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ**

		N	$\bar{X}$	SS
	<b>Mezun Olunan Okul</b>			
Öğrenci	Eğitim Fakültesi	84	3,8821	,93460
	Eğitim Enstitüsü	13	3,8731	1,09042
	Fen Edebiyat Fakültesi	88	3,9023	,97538
	Fakültelerin Diğer Bölümleri	41	4,0915	,82150
	Yüksek Lisans Programı	28	3,8821	,94126
	Toplam	254	3,9224	,93646
Veli	Eğitim Fakültesi	84	3,8120	,96067
	Eğitim Enstitüsü	13	3,5101	1,17833
	Fen Edebiyat Fakültesi	88	3,7763	,92764
	Fakültelerin Diğer Bölümleri	41	3,9820	,77875
	Yüksek Lisans Programı	28	3,7387	,97211
	Toplam	254	3,8036	,93359
Zümre Öğretmeni	Eğitim Fakültesi	84	3,7091	,85533
	Eğitim Enstitüsü	13	3,6823	1,18916
	Fen Edebiyat Fakültesi	88	3,7065	,85307
	Fakültelerin Diğer Bölümleri	41	4,0530	,76400
	Yüksek Lisans Programı	28	3,6398	,89299
	Toplam	254	3,7547	,86739
Yönetici	Eğitim Fakültesi	84	3,8937	,74166
	Eğitim Enstitüsü	13	3,7590	1,09054
	Fen Edebiyat Fakültesi	88	3,9288	,75667
	Fakültelerin Diğer Bölümleri	41	4,1333	,64584
	Yüksek Lisans Programı	28	3,7667	,84181
	Toplam	254	3,9236	,76607

Tablo 14’de mezun olunan okul değişkenine göre performans değerlendirme kriterlerine ilişkin öğretmen algılarının aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. Buna göre öğrenci boyutunda Eğitim Fakültesi mezunu öğretmenlerin performans kriterlerine ilişkin algıları ( $\bar{X}=3,8821$ ) ile, Eğitim Enstitüsü mezunu öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,8731$ ) ile, Fen Edebiyat Fakültesi mezunu öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,9023$ ) ile, Fakültelerin diğer bölümlerinden mezun olan öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=4,0915$ ) ile son olarak yüksek lisans programından mezun olan öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,8821$ ) aritmetik ortalama ile “ katılıyorum” aralığında toplanmıştır.

Veli boyutunda Eğitim Fakültesi mezunu öğretmenlerin performans kriterlerine ilişkin algıları ( $\bar{X}=3,8120$ ) ile, Eğitim Enstitüsü mezunu öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,5101$ ) ile, Fen Edebiyat Fakültesi mezunu öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,7763$ ) ile, Fakültelerin diğer bölümlerinden mezun olan öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,9820$ ) ile son olarak yüksek lisans programından mezun olan öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,7387$ ) aritmetik ortalama ile “ katılıyorum” aralığında toplanmıştır.

Zümre öğretmenleri boyutunda Eğitim Fakültesi mezunu öğretmenlerin performans kriterlerine ilişkin algıları ( $\bar{X}=3,7091$ ) ile, Eğitim Enstitüsü mezunu öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,6823$ ) ile, Fen Edebiyat Fakültesi mezunu öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,7065$ ) ile, Fakültelerin diğer bölümlerinden mezun olan öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=4,0530$ ) ile son olarak yüksek lisans programından mezun olan öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,6398$ ) aritmetik ortalama ile “ katılıyorum” aralığında toplanmıştır.

Yönetici boyutunda Eğitim Fakültesi mezunu öğretmenlerin performans kriterlerine ilişkin algıları ( $\bar{X}=3,8937$ ) ile, Eğitim Enstitüsü mezunu öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,7590$ ) ile, Fen Edebiyat Fakültesi mezunu öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,9288$ ) ile, Fakültelerin diğer bölümlerinden mezun olan öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=4,1333$ ) ile son olarak yüksek lisans programından mezun olan öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,7667$ ) aritmetik ortalama ile “ katılıyorum” aralığında toplanmıştır.

**TABLO 15**  
**MEZUN OLUNAN OKUL DEĞİŞKENİNE GÖRE, ÖĞRETMENLERİN**  
**PERFORMANS KRİTERLERİNE YÖNELİK ÖĞRETMEN ALGILARI**  
**ARASINDAKİ ANLAMLILIK FARKLILIĞA İLİŞKİN OLARAK YAPILAN**  
**TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ VE SONUÇLARI**

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p
Öğrenci	Gruplar Arası	1,421	4	,355	,401	,808
	Grup İçi	220,451	249	,885		
	Toplam	221,872	253			
Veli	Gruplar Arası	2,614	4	,654	,747	,561
	Grup İçi	217,900	249	,875		
	Toplam	220,515	253			
Zümre Öğretmeni	Gruplar Arası	4,466	4	1,116	1,496	,204
	Grup İçi	185,883	249	,747		
	Toplam	190,349	253			
Yönetici	Gruplar Arası	2,923	4	,731	1,250	,290
	Grup İçi	145,555	249	,585		
	Toplam	148,478	253			

P <0,05

Tablo 14 ve 15 birlikte incelendiğinde mezun olunan okul değişkenine göre, öğretmenlerin performans değerlendirme kriterlerine yönelik öğretmen algıları arasında anlamlı farklılık olup olmadığına ilişkin olarak yapılan tek yönlü varyans analizi ve sonuçları görülmektedir. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin mezun olunan okul değişkenine göre performans değerlendirme kriterlerine ilişkin algıları arasında dört boyutta da anlamlı bir fark çıkmamıştır. Öğretmenlerin belirtilen dört boyuta yönelik algıları aynı doğrultudadır.



**TABLO 16**  
**KIDEM DEĞİŞKENİNE GÖRE PERFORMANS KRİTERLERİNE İLİŞKİN**  
**ÖĞRETMEN ALGILARI ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART**  
**SAPMA DEĞERLERİ**

		N	$\bar{X}$	ss
	Meslekteki Toplam Hizmet Süresi			
Öğrenci	10 yıldan az	117	3,7761	1,02819
	10-15 yıl arası	66	4,0189	,84897
	16-20 yıl arası	40	4,1912	,73780
	21 yıl yukarı	31	3,9226	,91559
	Toplam	254	3,9224	,93646
Veli	10 yıldan az	117	3,6919	1,06014
	10-15 yıl arası	66	3,8947	,78495
	16-20 yıl arası	40	4,0263	,73230
	21 yıl yukarı	31	3,7436	,91421
	Toplam	254	3,8036	,93359
Zümre Öğretmeni	10 yıldan az	117	3,7109	,85681
	10-15 yıl arası	66	3,8682	,82360
	16-20 yıl arası	40	3,8283	,86487
	21 yıl yukarı	31	3,5835	,99544
	Toplam	254	3,7547	,86739
Yönetici	10 yıldan az	117	3,8439	,82778
	10-15 yıl arası	66	4,0374	,67138
	16-20 yıl arası	40	4,0767	,69848
	21 yıl yukarı	31	3,7849	,76453
	Toplam	254	3,9236	,76607

Tablo 16 incelendiğinde kıdem değişkenine göre performans değerlendirme kriterlerine ilişkin öğretmen algılarının aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. Buna göre öğrenci boyutunda meslekteki toplam hizmet süresi 10 yıldan az olan öğretmenlerin performans kriterlerine ilişkin algıları ( $\bar{X}=3,7761$ ) ile, 10-15 yıl arası olan öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=4,0189$ ) ile, 16-20 yıl olan öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=4,1912$ ) ile, 21 yıl ve yukarı olan öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,9226$ ) aritmetik ortalama ile “katılıyorum” aralığında toplanmıştır.

Veli boyutunda meslekteki toplam hizmet süresi 10 yıldan az olan öğretmenlerin performans kriterlerine ilişkin algıları ( $\bar{X}=3,6919$ ) ile, 10-15 yıl arası olan öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,8947$ ) ile, 16-20 yıl olan öğretmenlerin algıları

( $\bar{X}=4,0263$ ) ile, 21 yıl ve yukarısı olan öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,7436$ ) aritmetik ortalama ile “katılıyorum” aralığında toplanmıştır.

Zümre öğretmenleri boyutunda meslekteki toplam hizmet süresi 10 yıldan az olan öğretmenlerin performans kriterlerine ilişkin algıları ( $\bar{X}=3,7109$ ) ile, 10-15 yıl arası olan öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,8682$ ) ile, 16-20 yıl olan öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,8283$ ) ile, 21 yıl ve yukarısı olan öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,5835$ ) aritmetik ortalama ile “katılıyorum” aralığında toplanmıştır.

Yönetici boyutunda meslekteki toplam hizmet süresi 10 yıldan az olan öğretmenlerin performans kriterlerine ilişkin algıları ( $\bar{X}=3,8439$ ) ile, 10-15 yıl arası olan öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=4,0374$ ) ile, 16-20 yıl olan öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=4,0767$ ) ile, 21 yıl ve yukarısı olan öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3,7849$ ) aritmetik ortalama ile “katılıyorum” aralığında toplanmıştır.

**TABLO 17**  
**KIDEM DEĞİŞKENİNE GÖRE, ÖĞRETMENLERİN PERFORMANS**  
**KRİTERLERİNE YÖNELİK ÖĞRETMEN ALGILARI ARASINDAKİ**  
**ANLAMLILIK FARKLILIĞA İLİŞKİN OLARAK YAPILAN TEK YÖNLÜ**  
**VARYANS ANALİZİ VE SONUÇLARI**

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p
Öğrenci	Gruplar Arası	6,012	3	2,004	2,321	,076
	Grup İçi	215,860	250	,863		
	Toplam	221,872	253			
Veli	Gruplar Arası	4,105	3	1,368	1,581	,195
	Grup İçi	216,410	250	,866		
	Toplam	220,515	253			
Zümre Öğretmeni	Gruplar Arası	2,201	3	,734	,975	,405
	Grup İçi	188,147	250	,753		
	Toplam	190,349	253			
Yönetici	Gruplar Arası	3,131	3	1,044	1,795	,149
	Grup İçi	145,347	250	,581		
	Toplam	148,478	253			

P <0,05

Tablo 15 ve 16 birlikte incelendiğinde kıdem değişkenine göre, öğretmenlerin performans değerlendirme kriterlerine yönelik öğretmen algıları arasında anlamlı farklılık olup olmadığına ilişkin olarak yapılan tek yönlü varyans analizi ve sonuçları görülmektedir. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin kıdem değişkenine göre performans değerlendirme kriterlerine ilişkin algıları arasında dört boyutta da anlamlı bir fark çıkmamıştır. Öğretmenlerin belirtilen dört boyuta yönelik algıları aynı doğrultudadır

## BÖLÜM VI

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmadan elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilen öneriler yer almaktadır.

#### Sonuçlar

Bir örgütte insan kaynağının geliştirilmesi, örgütün verimliliği açısından en önemli süreçlerden biri haline gelmiştir. Etkili bir performans yönetim sisteminin kurulması örgütün en az finansal ve fiziksel kaynakları kadar önemli olan insan kaynağının sürekli gelişimini sağlayacaktır. Türkiye’de kamu kesiminde gerçek anlamıyla performans yönetim sistemi kurulmuş değildir. MEB son yıllarda bu yönde çalışmalar başlatmış ve bir model geliştirmiştir.

Araştırmanın genel amacı, öğretmenlerin çoklu veri kaynaklarıyla performans değerlendirme sürecine ilişkin görüşlerinin belirlenmesidir. Performans değerlendirmede veli, öğrenci, zümre öğretmeni ve yöneticinin kendi açılarından önemli olan performans kriterlerine yönelik öğretmen algıları araştırılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgular, genel olarak öğretmenlerin çoklu veri kaynakları yoluyla performans değerlendirme sürecine olumlu bir yaklaşım içinde olduklarını göstermektedir. Bunun bir nedeni öğretmenlerin mevcut değerlendirme sisteminden memnuniyetsizlikleri olabilir. Öğretmenler ölçek formunda sunulan performans kriterlerini, ideal bir öğretmenin sahip olması gereken nitelikleri düşünerek değerlendirmiş olabilirler.

Araştırmanın sonuçları alt amaçların sırasına uygun olarak verilmiştir.

1- Öğretmenlerin, öğrenci açısından önemli olan performans kriterlerinin tamamına katıldıkları belirlenmiştir. Öğretmenlerin, öğrenciler tarafından performanslarının bu kriterlerle değerlendirilmesine yönelik algıları olumludur. Özellikle “öğrencilere karşı saygılı ve tarafsız davranma”, “derse iyi hazırlanmış olarak gelmek, dersin önemli, anlamlı yerlerini vurgulama”, “derste verilen konular ile tutarlı, açık ve

anlaşılabilir sınav soruları hazırlama” kriterleri “katılıyorum” aralığında en yüksek değerleri almıştır.

2- Öğretmenlerin, veli açısından önemli olan performans değerlendirme kriterlerinin tamamına katıldıkları belirlenmiştir. Ancak “öğrenciyi okuldaki ve sınıftaki sportif, sosyal, kültürel vb. etkinliklerde desteklemeli ve katılımı için çaba göstermeli” , “öğrencinin yeteneklerini, ilgilerini ve diğer özelliklerini bilmeli” , “veliyi okul ve sınıf içi etkinliklere katmak için çaba göstermeli” kriterleri bu aralıkta en düşük değerleri almıştır. Öğretmenlerin özellikle sınıflardaki öğrenci sayısının fazla olması nedeniyle yukarıda belirtilen kriterlere karşı daha çekimsiz olmaktadır. Yine “katılıyorum” aralığında “dürüst ve güvenilir olmalı, veli ve öğrenciye ait bilgileri gizli tutmalı” , “öğrenciyi sevmeli ve saygı göstermeli” ve “öğrenciye iyi örnek olmalı ve iyi davranışlar kazandırmalı” kriterleri en yüksek değerleri almıştır.

3- Öğretmenlerin, aynı zümre öğretmeni tarafından performanslarının değerlendirilmesini içeren kriterlere yönelik algıları farklı aralıklarda belirlenmiştir. “Mesleki etik anlayışı”, kesinlikle katılıyorum aralığında çıkarken, “velilere mesaj gönderme” kriterine yönelik algıları “karasızım” aralığında belirlenmiştir. Öte yandan öğretmenlik mesleğinin toplum içinde taşıdığı önem ve değerle ilişkili olarak “mesleki etik anlayışı” kesinlikle katıldıkları bir performans göstergesi olarak değerlendirilmiştir. Diğer kriterlere ilişkin öğretmen algıları “katılıyorum” aralığında olmasına karşın, “yıl boyunca öğrencilerin gezi, toplantı ve kutlamalara katılımlarını sağlama”, “hizmet içi eğitim çalışmalarına katılma” kriterleri aynı aralıkta en düşük değerleri almıştır.

4- Yönetici açısından bir öğretmenin performansının değerlendirilmesinde kullanılacak performans kriterlerinden “öğrencilerle sağlıklı iletişim kurma” kriteri öğretmenler tarafından en önemli performans göstergesi olarak algılanmış ve “kesinlikle katılıyorum” aralığında yer almıştır. “Katılıyorum” aralığında “Eğitim ve Öğretim zamanını etkin kullanma”, “Meslekî ve bireysel gelişme konusunda istekli olma” ve “Eğitim ve öğretimle ilgili değişme ve gelişmeleri İzleme” kriterleri en yüksek değerleri almıştır. Yine aynı aralıkta “velileri okul ve sınıf içi etkinliklere katma”, “okuldaki sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerin hazırlanmasında görev alma” ve “sınıf kayıtlarını düzenli olarak tutma” kriterleri en düşük değerleri almıştır.

5- Araştırmanın beşinci alt amacı, cinsiyet, yaş, kıdem, bitirilen okul, alanı ile ilgili hizmetiçi eğitime katılıp katılmama, medeni durum, performans değerlendirme

ile ilgili hizmetiçi eğitime katılıp katılmama, performans değerlendirmeyle ilgili kitap okuyup okumama ve okul türü değişkenlerine göre öğretmenlerin performans kriterlerine ilişkin öğretmen algıları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemesidir. Öğretmenlerin performans kriterlerine ilişkin algılarında cinsiyet, kendi alanı ile ilgili hizmetiçi eğitim alıp almama, medeni durum, , yaş, kıdem, bitirilen okul ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir. Öte yandan “performans değerlendirme ile ilgili hizmetiçi eğitime katılıp katılmama” değişkenine göre veli, zümre öğretmeni ve yönetici boyutlarında anlamlı farklılık belirlenmiştir.

### **Öneriler**

Araştırmaya ilişkin öneriler, araştırmacılara ve uygulayıcılara olmak üzere iki başlık halinde sunulmuştur.

### **Uygulayıcılar İçin Öneriler**

1. Performans değerlendirme ile ilgili hizmetiçi eğitim alan öğretmenler konuya daha bilinçli ve olumlu yaklaşmaktadırlar. Bu nedenle performans yönetim uygulama süreci başlatılmadan önce konuyla ilgili yaygın olarak hizmetiçi eğitim verilmelidir.

2. Performans değerlendirme ile ilgili kitap okuyan öğretmenlerin performans kriterlerine yönelik algıları yüksek çıkmıştır. Bu nedenle MEB tarafında performans değerlendirme ile ilgili klavuz niteliğinde kitaplar hazırlanarak okullara dağıtım sağlanabilir.

4. Performans yönetimi süreci , okul toplumunu oluşturan tüm ilgililere sistemli bir yöntemle ve doğru olarak anlatılmalıdır. Bu alanda kendini geliştirmiş öğretmenlerin ve diğer ilgili tüm tarafların değerlendirme sürecine yaklaşımlarının olumlu olacağı ve performans yönetim sisteminin kurulması ve sürecin sağlıklı işletilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

5. Çoğunlukla sınıflarda öğrenci sayısının çok fazla olması, öğretmenlerin ders dışı etkinliklere katılım konusunda isteksiz davranmalarına neden olmaktadır. Gerek velilerle iletişim gerekse öğrenci gelişiminin izlenmesi gibi konularda öğretmenler çaba

sarfetmek istememektedirler. Bu nedenle sınıflardaki öğrenci sayılarının azalması gerekmektedir.

6. Öğretmenlerin genel olarak çoklu veri kaynakları yoluyla performans değerlendirme sürecine yaklaşımları olumludur. Eğitim sisteminde performans yönetimi ile ilgili başlatılmış olan çalışmalar ve alınan sonuçlar, pilot uygulamaların dışında kalan diğer öğretmenlere seminerler ve hizmetiçi eğitim uygulamaları yoluyla anlatılmalıdır.

### **Araştırmacılar İçin Öneriler**

1. Bu araştırma öğretmenlerle sınırlandırılmıştır. Araştırmanın benzerleri okul toplumunu oluşturan diğer gruplarla da (yönetici, öğrenci, veli , diğer okul çalışanları) yapılabilir. Performans değerlendirmeye ilişkin diğer grupların algılarının belirlenmesinin, performans değerlendirme uygulamalarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. Araştırma İstanbul ili Büyükçekmece ilçesi ile sınırlandırılmıştır. Diğer il ve ilçelerde de araştırmanın benzerleri yapılarak, performans değerlendirmeye ilişkin geri bildirim oluşturacak veriler elde edilebilir.

## KAYNAKÇA

- Acar, A. ve Ayhan Ş. “Performans Değerlendirme Üzerine Bir Araştırma”. **İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**. Yıl 1, Sayı:5, s: 25-29, 1997.
- Acar, Nesime. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları. No: 640, 1999.
- Adal, Z., İ. Atay, C. Uyargil, T. Kaynak . **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 276, İstanbul, 1998.
- Akal, Z. **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**. Ankara: MPM Yayınları, No:473, 1996.
- Anagün, Şengül. “Eğitimde Performans Değerlendirme Süreci ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Performans Değerlendirme Yöntemleri”. Eskişehir: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2002.
- Arslan, Funda. “Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.
- Aydın, Mustafa. **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Hatipoğlu Basım ve Yayın, 1998.
- Aykaç, B. “Kamu Personelinin Değerlendirilmesi”. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996.
- Aytaç, Serpil. **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlanması Geliştirilmesi Sorunları**. İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1997.
- Balcı, Ali. **Sosyal Bilimlerde Araştırma**. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2001
- Barutçugil, İ. **Performans Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002
- Battal, Turgay. “Performans Değerlendirmesi ve Türk Silahlı Kuvvetleri İçin Yeni Bir Performans Değerlendirme Sistemi Modeli Önerisi”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, 1996.
- Başar, Hüseyin. **Öğretmenlerin Değerlendirilmesi**. Ankara: Pegem Yayınları, 1995.
- \_\_\_\_\_ **Eğitim Denetçisi**. Ankara: Pegem Yayınları, 1998.
- \_\_\_\_\_ “Öğretmeni Değerlendirmede Yeni Bir Eski Yanılgı”. **Eğitim Araştırmaları**. Yıl 3; Sayı:11, s:112-116, 2003



- Bayrak, Coşkun. “**Bir Sistem Olarak Okul**” **Öğretmenlik Mesleğine Giriş**. Ankara: Pegem Yayınları, 2001.
- Bilgin, Kamil Ufuk. “Performans Yönetiminde İnsan Kaynağı Planlaması”. **Amme İdaresi Dergisi**. Cilt 37, Sayı :2, s:123-147, 2004.
- Bilir, Mehmet. “Türk Eğitim Sisteminde Teftiş Alt Sisteminin Yapı ve İşleyişi”. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi, 1991.
- Bingöl, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Beta Yayınları, 1998.
- Birben, Gülçin. “360 Derece Performans Yönetimi”. **Human Resources: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**. Yıl:4, sayı 5, 36, 2000.
- Boyacı, Adnan. “İlköğretim Örgütlerinin Performans Yönetim Sistemi Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi”. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2003.
- Bredup, Harald ve Bredup, Reinholdt. “Performance Planning to Ensure Business Achievements”. **Performance Management: A Business Process**. London: Chapman and Hall, 1995.
- Bulut, Ömer; Gülbunar, Ramazan; Çivi, Emin; Öztürk Mehmet. “Eğitim Yönetiminin Çağdaştırılması: Eğitimde TKY Uygulaması ve Yararları”. TÜSİAD-Kalder, 2.TKY Makale Yarışması Ödül Kazanan Makaleler (1997). İstanbul: Kalder Yayınları, 1998.
- Bursalioglu, Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış**. Ankara: Pegem, 1999
- Can, Halil, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı. **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2001.
- Canman, Doğan. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Yargı Yayın Basım Ltd.Şti., 2000.
- Cansever, Aydın Ferit. “Performans Yönetim Sistemi”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi, 2000.
- Çelik, Vehbi. **Okul Kültürü ve Yönetimi**. Ankara: Pegem, 2000.
- \_\_\_\_\_. “Öğrenen Bir Lider Olarak Okul Yönetimi”. **Yaşadıkça Eğitim Dergisi**, Kültür Koleji Yayınları. 55, Kasım-Aralık, 1997.
- De Cenzo, Robbins. **Human Resource Management**. New York: John Willey & Sons, Inc.1999.
- Dessler, Garry. **Human Resource Management**. Prentice-Hall, 2000.

- Down, Barry. "How Are Teacher Managing Performance Management". **Asia-Pacific Journal of Teacher Education**. Cilt 28, Sayı 3, 2000.
- Erdoğan, İlhan. **Personel Seçimi Ve Başarı Değerleme Teknikleri**. İstanbul: 1991.
- Erin, Gülay. "Yüksek Öğretimde Öğretim Elemanı Performansı Değerlendirme Ölçeklerinin Geliştirilmesi". Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.
- Erken, Veysi. "Öğretmenlerin Sicil Sisteminin Değerlendirmesi". Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, 1990.
- Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Alfa Yayınları, 2000.
- Gökdere, Murat. "Üstün Yetenekli Çocukların Fen Bilimleri Öğretmenlerinin Performans Değerlendirmesine Yönelik Bir Model Önerisi". **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**. Yıl 5, Sayı:1 , s: 69-100, Mayıs 2005.
- Gürşimşek, Işık. "Öğretmen Eğitiminde Yeni Yaklaşımlar". **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. 14, 1998.
- Helvacı, M. Akif. "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi". **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**. Cilt :35, Sayı:1, s:155-169, 2002.
- Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1999.
- M.E.B. EARGED. **Öğretmen Değerlendirme** . Ankara: 1995.
- \_\_\_\_\_ **Çağdaş Öğretmen Profili** . Ankara: 1998.
- \_\_\_\_\_ **Müfredat Laboratuvar Okulları MLO Modeli**. Ankara: 1999.
- \_\_\_\_\_ **Öğretmen Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları**. Ankara: 2000.
- \_\_\_\_\_ **Öğretmen Yeterlilikleri** . M.E.B. Ankara: 2000.
- \_\_\_\_\_ **Okulda Performans Yönetim Modeli**. Ankara: 2006.
- Oğuz, Ebru. "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Performanslarının Değerlendirilmesine İlişkin Görüşler ve Öneriler". Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, 2002.
- Ölçer, Ferit. "360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bireysel ve Örgütsel Performans Gelişimi İçin Yeni Bir Araç". **Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**. Yıl 18, Sayı :3, s: 213-229, 2004.
- Özden, Yüksel. **Eğitimde Yeni Değerler**. Ankara: Pegem, 2005.

- Palmer, Margharet . **Performans Değerlendirmeleri**. Çeviren: Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayınları,1993.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa: 2000.
- Selçuk , Ziya. **Okul Deneyimi ve Uygulama, Öğretmen ve Öğrenci Davranışlarının Gözlenmesi**. Ankara: Nobel Yayınları No 163, 2000.
- Schuler, Randall . **Personel and Human Resource Management**. Minneapolis:1990.
- Schuler, Randall. **Managing Human Resources**. Minneapolis:1995.
- Spindler, John; Biott, Colin. “Target Setting In The Induction Of Newly Qualified Teachers: Emerging Collegueship In A Context Of Performance Management”. **Educational Research**. Cilt42, Sayı:3, 2000.
- Timperley, Helen S. “Performnace Apprasial: Principals Perspectives and Some Implications”. **Journal of Educational Administration**. 36, 1: 44-48, 1998.
- Taymaz, Haydar. **Eğitim Sisteminde Teftiş**. Ankara:1997.
- Töremen, Fatih. “Yaratıcı Okul ve Yönetimi”. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**. Yıl 3, Sayı: 1, s:227-253, Mayıs 2005.
- TÜSİAD, **Türkiye’de ve Dünya’da Yüksek Öğretim Bilim ve Teknoloji**. İstanbul: TÜSİAD Yayınları, 1994
- Uçar, Ali; Öztürk, Neriman. “Eğitim Kurumları Performansının Geliştirilmesinde Özdeğerlendirmenin Önemi”. **Çağdaş Eğitim**. Cilt 30, Sayı: 319, s: 37-44, 2005.
- \_\_\_\_\_ “İstanbul İli İlköğretim Okulları Öğretmenlerinin Performans Değerlendirmesi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, 2001.
- Uyargil, Cavide. **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1994.
- \_\_\_\_\_ “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme”. **Human Resources: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**. Yıl 1, Sayı 5, s. 22-25, 1997.
- W.B. Werther, K. Davis . **Human Resource and Personel Management**. New York M.C. Grow Hiil Book,1993.
- Yamak, Oygur. **Kalite Odaklı Yönetim**. İstanbul: Panel Matbaacılık, 1998.

Yavuz, Ata. “Türk Milli Eğitim Örgütü ve Yönetiminde Yeniden Yapılanma”. **Çağdaş Eğitim**. Cilt 30, Sayı 318. s. 15-25, Mart 2005.

Yüksel, Hilmi. “Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımında Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Değerlendirilmesi”. **Kara Harp Okulu Bilim Dergisi**. Cilt:2, No: 6, s.85-99, 2003.

<http://mevzuat.meb.gov.tr/html/119.html>

<http://earged.meb.gov.tr/htmlsayfalar/birimlerimiz/egitimigelis/okperfyonmodel.htm>

<http://oyegm.meb.gov.tr/yet/>

[http://www.pegema.com.tr/turkce/makale\\_detay.aspx?id=1462](http://www.pegema.com.tr/turkce/makale_detay.aspx?id=1462)

**EKLER**

EK: 1

**ORTA ÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREVLİ ÖĞRETMENLERİN PERFORMANS  
DEĞERLENDİRMEYE YÖNELİK ALGILARI  
ÖLÇEK FORMU  
AÇIKLAMA**

Değerli öğretmenler,

Bu araştırma ölçeği, orta öğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin, performans değerlendirme konusundaki düşüncelerinin belirlenmesi amacıyla hazırlanmıştır.

Bu amacın gerçekleştirilebilmesi için sizin görüşleriniz büyük bir önem taşımaktadır. Anketle elde edilecek veriler, toplu olarak değerlendirilecek ve sadece araştırma amacına yönelik olarak kullanılacaktır. Bireysel değerlendirme yapılmayacağı için anket formuna isminizi yazmanız gerekmektedir.

Yanıtlarınızın araştırmaya katkı sağlayabilmesi için açıklamaları dikkatlice okumanız ve varolan duruma ilişkin düşüncelerinizi yansıtmamız gerekmektedir. Lütfen boş madde bırakmayınız. Yardımlarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Nihal CİHANTİMUR

Öğretmen

YTÜ Yüksek Lisans Öğrencisi

**BÖLÜM I**

Aşağıdaki sorularla ilgili seçeneklerden durumunuza uygun olanı (X) işareti ile belirtiniz.

1. Cinsiyet

Kadın

Erkek

3. Son bitirdiğiniz okul

Eğitim Fakültesi

Eğitim Enstitüsü

Fen Edebiyat Fakültesi

Fakültelerin diğer bölümleri

Yüksek Lisans Programı (Alanını)

5. Medeni durumunuz

Evli

Bekar

7. Performans değerlendirmeyle ilgili hizmet içi eğitim programına katıldınız mı?

Evet

Hayır

9. Okul türü

Genel Ortaöğretim

Anadolu Lisesi

2. Yaş grubunuz

22-29

30-37

38-45

46-53

54 ve üstü

4. Alanınızla ilgili hizmet içi eğitim programına katılıp katılmadığınız

Katıldım

Katılmadım

6. Meslekteki toplam hizmet süreniz

10 yıldan az

10-15 yıl arası

16-20 yıl arası

21 yıl ve vukarısı

8. Performans değerlendirmeyle ilgili bir kitap, makale ya da araştırma okudunuz mu?

Evet

Hayır

## BÖLÜM II

<b><u>Bu bölüm, öğretmenlerin performans değerlendirmesinde öğrenci açısından önemli olan performans kriterlerinden oluşmaktadır.</u></b>	<b>Hiç katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Karasızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle katılıyorum</b>
<b><u>Bu maddelerin, öğrenciler tarafından öğretmenlerin performansının değerlendirmesinde kullanılmasına ilişkin katılma derecenizi belirtiniz.</u></b>					
1. Derse iyi hazırlanmış olarak gelme, dersin önemli, anlamlı yerlerini vurgulama.					
2. Derste olumlu bir etkileşim ortamı oluşturma.					
3. Dersin konularına karşı öğrencide ilgi uyandırma.					
4. Dersin amaç ve hedeflerini açık olarak belirtme.					
5. Konuları ve tartışmaları dersin amaçlarıyla ilgili olma.					
6. Dersin işlenişini iyi organize etme.					
7. Alanı ile ilgili son gelişmeleri derslerine uyarlama.					
8. Sınıfta soru ve tartışmalar için öğrencileri devamlı olarak cesaretlendirme.					
9. Öğrencilere karşı saygılı ve tarafsız davranma.					
10. Dersle ilgili yardıma ihtiyaç duyduklarında her zaman ulaşılabilir olma.					
11. Derse aksatmadan devam etme.					
12. Dersin, öğrencilerin konu ile ilgili kavram ve ilkelere ilişkin anlayışlarını geliştirmesini ve dersten çok şey öğrenmelerini sağlama.					
13. Öğrenciden dersle ilgili kabul edilebilir düzeyde görevler bekleme.					
14. Ders kitabı ya da kaynaklar iyi seçme.					
15. Ders konularının pekiştirilmesini sağlayacak nitelikte ödev ve sorumluluklar verme.					
16. Derste verilen konular ile tutarlı, açık ve anlaşılabilir sınav soruları hazırlama.					
17. Öğrenci başarısı ile ilgili ölçütleri gerçekçi olma.					
18. Konuşması ve yazısı akıcı, düzgün ve anlaşılır olma.					
19. Ödev ve sınavları zamanında değerlendirmek ve öğrencilere sonuçlar hakkında uygun açıklamalarda bulunma.					
20. Sınıfta bağımsız çalışmayı, öğrenmeyi, eleştirel düşüncüyü ve yaratıcılığı teşvik etme.					

### BÖLÜM III

<b>Bu bölüm, öğretmenlerin performans değerlendirmesinde veli açısından önemli olan performans kriterlerinden oluşmaktadır.</b>	<b>Hiç katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle katılıyorum</b>
<b>Bu kriterlerin, veli tarafından öğretmenlerin performans değerlendirmesinde kullanılmasına ilişkin katılma derecenizi belirtiniz.</b>					
1. Öğrenciye öğrenmesi ve ders çalışması konusunda yardımcı olmalı.					
2. Çocuğu hakkında veliye bilgi vermeli.					
3. Öğrencinin yeteneklerini, ilgilerini ve diğer özelliklerini bilmeli.					
4. Öğrenme sürecinde öğrencilerin bireysel farklılıklarını dikkate almalı.					
5. Öğrenciyi öğrenme sürecinde desteklemeli.					
6. Öğrencinin olumsuz davranışlarına karşı sabırlı ve anlayışlı olmalı ve bu davranışlarını olumlu yöne doğru yönlendirmeli.					
7. Velisinden öğrenci ile ilgili bilgi ve öneriler almak.					
8. Öğrencinin düzeyine uygun ödevler ve sorumluluklar vermeli ve bunları değerlendirmeli..					
9. Veliyi okul ve sınıf içi etkinliklere katmak için çaba göstermeli.					
10. Veli görüşmeleri için zaman ayırmalı.					
11. Enerjik ve aktif olmalı.					
12. Öğrenciyi okuldaki ve sınıftaki sportif, sosyal, kültürel vb. etkinliklerde desteklemeli ve katılımı için çaba göstermeli.					
13. Öğrenci ve velilere eşit ve adaletli davranmalı.					
14. Öğrenciyi sevmeli ve saygı göstermeli.					
15. Veli ve öğrenciye karşı güler yüzlü olmalı.					
16. Ders kitabı ve yardımcı kaynakların seçiminde başarılı olmalı ve etkin kullanmalı.					
17. Öğrencinin başarılı olduğu yönlerini takdir etmeli..					
18. Dürüst ve güvenilir olmalı, veli ve öğrenciye ait bilgileri gizli tutmalı.					
19. Öğrenciye iyi örnek olmalı ve iyi davranışlar kazandırmalı.					

## BÖLÜM IV

<p><b>Bu bölüm, öğretmenlerin performans değerlendirmesinde zümre öğretmeni açısından önemli olan performans kriterlerinden oluşmaktadır.</b>  <b>Bu maddelerin, zümre öğretmeni tarafından <u>öğretmenlerin performans değerlendirmesinde kullanılmasına ilişkin katılma derecenizi belirtiniz.</u></b></p>	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Yıllık ders plânlarını yapma.					
2. Sınıf defteri yazma.					
3. Not defterini yazma.					
4. Öğrenci başarı belgeleri (ör. Teşekkür, takdir belgeleri, yarışma ödülleri vb.)					
5. Öğrenci çalışmaları					
6. Öğrenci gelişim dosyaları tutma.					
7. Öğretim materyalleri oluşturmada yaratıcı olma.					
8. Uygun bir öğrenme çevresi yaratma.					
9. Öğrenme ve öğretim stratejilerinde öğrenci merkezli etkinliklere yer verme.					
10. Yararlandığı ders araç ve gereçlerinin listesi tutma.					
11. Bilgi iletişim teknolojilerini kullanma.					
12. Meslekî gelişim anlayışı içinde düşünce, materyal, yöntem ve teknikleri geliştirmek ve paylaşma.					
13. Okul ve sınıf içerisinde etkileşim, iş birliği ve ekip çalışması içerisinde olma.					
14. Günlük olarak verilen ödevlerdeki değerlendirme soruları					
15. Öğrenciyi değerlendirme soruları					
16. Öğrenciye geri bildirimde bulunma.					
17. Sınıf kurallarını öğrencilerle belirleme ve yazılı olarak öğrencilere sunma.					
18. Zümre öğretmenleri ile iş birliği yapma.					
19. Okulda faaliyetlere katılma.					
20. Hizmet içi eğitim çalışmalarına katılma.					
21. Velilere mesaj yollama.					
22. Yıl boyunca öğrencilerin gezi, toplantı ve kutlamalara katılımlarını sağlama.					
23. Meslekî etik anlayışı					



## BÖLÜM V

<b><u>Bu bölüm, öğretmenlerin performans değerlendirmesinde yönetici açısından önemli olan performans kriterlerinden oluşmaktadır.</u></b>	<b>Hiç katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle katılıyorum</b>
<b><u>Bu maddelerin, yönetici tarafından öğretmenlerin performans değerlendirmesinde kullanılmasına ilişkin katılma derecenizi belirtiniz.</u></b>					
1. Öğrencilerle sağlıklı İletişim kurma.					
2. Enerjik olma.					
3. Velilerle etkili iletişim kurma.					
4. Öğrenciyi incitmeden istenmeyen davranışlarla baş etme.					
5. Bilgi iletişim teknolojilerini kullanma.					
6. Diğer Öğretmenlerle İş birliği içinde olma.					
7. Diğer personel ile olumlu iletişim kurma.					
8. Velilere, öğrencinin öğrenmesi ve ders çalışma yöntemleri konusunda yardımcı olma.					
9. Okuldaki sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerin hazırlanmasında görev alma.					
10. Sınıf kayıtlarını düzenli olarak tutma.					
11. Velileri okul ve sınıf içi etkinliklere katma.					
12. Eğitim ve Öğretim zamanını etkin kullanma.					
13. Eğitim ve öğretimle ilgili değişme ve gelişmeleri İzleme.					
14. Eğitim öğretim çalışmalarında gezi, gözlem ve incelemelere yer verme.					
15. Meslekî ve bireysel gelişme konusunda istekli olma.					

EK: 2

İstanbul İli Büyükçekmece İlçesinde Bulunan Genel Lise ve Anadolu Liseleri

1. 75. Yıl Cumhuriyet Lisesi
2. Büyükçekmece Lisesi
3. İncirtepe Lisesi
4. Mimarsinan Batıköy Lisesi
5. Gürpınar Lisesi
6. Çakmaklı Cumhuriyet Lisesi
7. Esenyurt Lisesi
8. Bahçeşehir Atatürk Lisesi
9. Ali Kul Çok Programlı Lisesi
10. Halil Akkanat Çok Programlı Lisesi
11. Ali Kul Anadolu Lisesi
12. Hüseyin Yıldız Anadolu Lisesi

EK 3.

T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580 / 409  
Konu: Tez çalışması(Nihal CİHANTİMUR)

03.03.2006

## VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a-)Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün 30.01.2006 tarih ve 34 sayılı yazısı.  
b-) Millî Eğitim Bakanlığı Araştırma,Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı'nın 18.08.2003 tarih ve B.0.0.APK.0.03.05.02/2430 sayılı emri.

Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı "Eğitim Yönetimi ve Denetimi" yüksek Lisans Programı öğrencisi Nihal CİHANTİMUR, Büyükçekmece ilçesindeki Anadolu liseleri ve genel liselerde görevli öğretmenlere yönelik, "Öğretmenlerin Performans Değerlendirmesine Yönelik Ağırları" konusunda anket çalışması yapmak istediği ilgi yazı ile bildirilmektedir.

Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı "Eğitim Yönetimi ve Denetimi" yüksek Lisans Programı öğrencisi Nihal CİHANTİMUR yukarıda belirtilen konuda anket çalışmasını Büyükçekmece, Anadolu ve Genel Liselerde bilimsel amaç dışında kullanılmaması koşuluyla, Okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, idarenin uygun gördüğü zamanda, İLGİ(b)Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.

03.03.2006 Şef E.Altınsoy  
03.03.2006 Şb.Md.M.H.Bilici

Ömer BALİBEY  
Millî Eğitim Müdürü

EKLER :  
Ek-1. İLGİ (a)yazı ve ekleri

OLUR  
03.103/2006  
Ali SÖZEN  
Vali  
Vali Yardımcısı



NOT : Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.  
Adres :İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 526  
13 82

T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 60  
Konu : Anket (Nihal CİHANTİMUR)

06.03/2006

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
(Sosyal Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne)

- İlgi: a) Valilik Makamının 06.03.2006 tarih ve 580/409 sayılı onayı.  
b) Millî Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığının 18.08.2003 gün ve 2430 sayılı emri.  
c) Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün 30.01.2006 tarih ve 34 sayılı yazısı.

Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimleri Fakültesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı öğrencisi Nihal CİHANTİMUR "**Öğretmenlerin Performans Değerlenmesine Yönelik Algıları**" konulu anket uygulaması yapma isteği İl.Gİ (a) Valilik Oluru ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi, gereğinin İl.Gİ (a) Valilik Oluru doğrultusunda, İlçe Millî Eğitim Müdürlüklerinin bilgisinden sonra Okul Müdürlüklerine gerekli duyurunun anketçi tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2(iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Kültür Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.

06.03.2006 Memur: B. GÖKSU  
06.03.2006 Şef : E. ALTINSOY

  
M. Hayri BİLİCİ  
Müdür a.  
Şube Müdürü

EKLER :

- Ek-1. İl.Gİ (a) Valilik Oluru  
Ek-2. Onaylı Anket soruları



2K:3  
A

**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

Sayı : B.30.2.YIL.0.E1.00.00/34

Tarih:30.01.2006

Konu :

Istanbul İli  
Milli Eğitim Müdürlüğü'ne,

Enstitümüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı "Eğitim Yönetimi ve Denetimi" Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden Nihal CİHANTİMUR, "İstanbul Avrupa Yakası Büyükçekmece İlçesi Anadolu Liselerinde ve Genel Liselerinde Görevli Öğretmenlerin Performans Değerlendirmesine Yönelik Algıları" konulu tez çalışması ile ilgili İstanbul ili Büyükçekmece ilçesindeki Anadolu ve Genel liselerinde anket uygulaması yapmak istemektedir. İlgili öğrencinin gereken anket çalışmalarını yapabilmesi konusunda izninizi rica ederim.

Saygılarımla,  
Prof. Dr. Mehmet SÜMER  
Enstitü Müdürü

Ek: Dilekçe örn  
1 adet Anket Formu (5sayfa)



**T.C.**  
**BÜYÜKÇEKMECE KAYMAKAMLIĞI**  
**İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü**

**SAYI** :B.08.4.MEM.4.34.28.00.18.379/2785  
**KONU** : Anket (Nil CİHAN TİMUR).

10/03/2006

.....LİSESİ MÜDÜRLÜĞÜNE

Milli Eğitim Müdürlüğü Kültür Bölümünün 06.03.2006 tarih ve 413 Sayılı Yazıları gereği; Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimleri Fakültesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı Öğrencisi "Nihal Cihan TİMUR" Öğretmenlerin Performans Değerlenmesine Yönelik Algıları" konulu anket uygulaması yapma isteğinin uygun görüldüğü bildirilmiş olup, onay ve anket soruları ilişikte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

*Zuhal Coşkun*  
Zuhal COŞKUN  
Müdür a.  
Şube Müdürü

*Yusuf Aygün*  
K/14/03/2006

*Zuhal Coşkun*

ADRES : 19 Mayıs Mah.Askerlik Şubesi  
buyukcekmece34@meb.gov.tr  
19 Mayıs İ.Ö.O.Yanı B.Çekmece/İST.  
meb.gov.tr  
TEL : 0212 881 51 51 Dahili : 128  
FAX : 0212 883 05 24

e-posta :

İnternet: <http://www.buyukcekmece->



