

T.C.  
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

ÖĞRETMENLERİN PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN KURUM  
YÖNETİCİLERİNE BIRAKILMASI İLE İLGİLİ YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN  
GÖRÜŞLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yeliz KAÇAR

ÇANAKKALE

Şubat, 2018

**T.C.**  
**Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi**  
**Eğitim Bilimleri Enstitüsü**  
**Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı**  
**Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı**

**Öğretmenlerin Performans Değerlendirmesinin Kurum Yöneticilerine Bırakılması ile  
İlgili Yönetici ve Öğretmen Görüşleri**

**Yeliz KAÇAR**  
**(Yüksek Lisans Tezi)**

**Danışman**  
**Doç. Dr. İlknur MAYA**

**Çanakkale**  
**Şubat, 2018**

## Taahhütname

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Öğretmenlerin Performans Değerlendirmesinin Kurum Yöneticilerine Bırakılması İle İlgili Yönetici ve Öğretmen Görüşleri**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve değerlere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

05/02/2018

*Yeliz K.*  
Yeliz KAÇAR

İMZA

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Onay

Yeliz KAÇAR tarafından hazırlanan çalışma, 05/02/2018 tarihinde yapılan tez savunma sonucunda jüri tarafından başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Referans No: 10182774

Akademik Unvan

Adı SOYADI

İmza

Doç.Dr.

İlknur MAYA



Danışman

Yrd.Doç.Dr.

Tunçay PALTEKİ

Üye

Yrd.Doç.Dr.

Adil ÇORUK

Üye

Tarih: .../.../2018

İmza: .....

Prof. Dr. Salih Zeki GENÇ

Enstitü Müdürü

## Önsöz

Çalışmalarım boyunca benden hiç usanmadan değerli yardım ve katkılarıyla beni yönlendiren, umutsuzluğa kapıldığım anlarda umudumu yeniden yeşerten Hocam Doç Dr. İlknur MAYA'ya, anket çalışmasında verilere ulaşabilmem için yardımcı olan öğretmen arkadaşlarıma ve kurum yöneticilerine, çalışmanın her aşamasında beni cesaretlendirip destek olan arkadaşlarım Meltem KUŞÇU ve Cüneyt ÇALIŞKAN'a, ayrıca her zaman için arkamda olup başaracağıma benim kadar inanan değerli babam Muharrem KAÇAR ve değerli annem Firdevs KAÇAR'a en kalbi teşekkürümü sunarım.

Çanakkale, 2018

Yeliz KAÇAR

## Özet

### Öğretmenlerin Performans Değerlendirmesinin Kurum Yöneticilerine Bırakılması ile İlgili Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

Bu çalışmanın amacı, eğitimin en önemli kaynaklarından biri olan öğretmenin kendisini geliştirmesi için yapılan öğretmen performans değerlendirmesinin kurum yöneticilerine bırakılmasını yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre belirlemektir. Bu çalışmada karma araştırma yöntemi kullanılmıştır. Hedef evrenin Çanakkale olduğu araştırmada, örneklem olarak Çan ilçesi seçilmiştir. Bu ilçede görev yapan 18 kurum yöneticisi ile yüz yüze görüşme, 348 öğretmene de anket uygulanarak veriler toplanmıştır. Araştırma verilerine ait nicel kısım Aygün (2008) tarafından geliştirilen, Öğretmen Performans Değerlendirme Ölçeği uygulanarak elde edilmiştir. 40 maddeden oluşan 5'li likert tipi ölçek, dört boyuttan oluşmaktadır. Nicel veriler SPSS.19 programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Değişkenlerin analizinde Mann-Whitney U testi, One-Way ANOVA ve Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır. Nitel kısım ise Öğretmen Performans Değerlendirmesi ile ilgili dokuz maddelik görüşme soruları uygulanarak elde edilmiştir. Nitel soruların analizinde betimsel analiz metotları kullanılmış ve bulgular, frekans tabloları oluşturularak değerlendirilmiştir.

Araştırma bulgularına göre; öğretmen performans değerlendirme sürecinde değerlendirmeyi yapacak olan kişiler okul müdürü, öğretmenin kendisi, müfettiş, zümre, öğrenci ve veli şeklinde sıralanmıştır. Öğretmen performans değerlendirme süresi üç ayda bir şeklinde olacak şekilde kısa sürelerde yapılmalıdır.

Performans değerlendirme ölçeğinin amaç ve felsefe boyutu, değerlendirme süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir. Cinsiyet, branş, öğrenim durumları, kıdem, yaş dağılımları değişkenlerine göre farklılık göstermemektedir.

Performans değerlendirme ölçeğinin uygulanma biçimi boyutu, cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir. Branş, öğrenim durumları, kıdem, yaş dağılımları, değerlendirme süresi değişkenlerine göre farklılık göstermemektedir.

Performans değerlendirme ölçeğinin değerlendirme sonuçları boyutu, değerlendirme süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir. Cinsiyet, branş, öğrenim durumları, kıdem, yaş dağılımları değişkenlerine göre farklılık göstermemektedir.

Performans değerlendirme ölçeğinin değerlendirme öneriler boyutu, değerlendirme süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir. Cinsiyet, branş, öğrenim durumları, kıdem, yaş dağılımları değişkenlerine göre farklılık göstermemektedir.

Öğretmen performans değerlendirmesinin en önemli amacı, öğretmenin kendini geliştirmesine fırsat vermesidir. Performans değerlendirme sayesinde öğretmenlerin görev ve sorumluluk bilinci artacaktır. Performans değerlendirme; öğretmen çalışmalarının yakından izlenmesi ve incelenmesini sağladığı için olumlu olmasıyla beraber okul ortamında objektif uygulama yapılmadığı zaman çatışma çıkmasına sebep olabilir. Performans değerlendirme sonucunda değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı yerler net şekilde belirtilmeli, performans değerlendirme sürecine öğretmenin kendisi mutlaka dâhil edilmelidir.

**Anahtar Kelimeler:** *Performans, performans değerlendirme, öğretmen performans değerlendirmesi.*

## **Abstract**

### **Administrator and Teacher Opinions on Leaving the Teacher Performance Evaluation to Institution Administrators**

The objective of this study is to determine whether the teacher performance evaluation, who is one of the most important resources of education, carried out in order for the teacher to improve himself/herself should be left to institution administrators in accordance with administrator and teacher opinions. In the study where the target population was Çanakkale, the sample was chosen as the District of Çan. The data were collected through face to face interviews carried out with 18 institution administrators and surveys answered by 348 teachers working in this district. The quantitative part of the research data was obtained through the application of Teacher Performance Evaluation Scale developed by Aygün (2008). The 5-point Likert-type scale consisting of 40 articles is made up of four dimensions. The quantitative data were evaluated through using the SPSS 19.0 software. The Mann-Whitney U test, One-Way ANOVA and Kruskal-Wallis tests were used in the analysis of the variables. The qualitative part was obtained through the nine point interview questions related to Teacher Performance Evaluation. Descriptive analysis methods were used in the analysis of the qualitative questions and the findings were evaluated through creating frequency tables.

According to the findings of the research: the people to carry out the teacher performance evaluation process were put in order as the school principle, the teacher himself/herself, the inspector, the coterie, the student and the parent. The teacher performance evaluation must be carried out in short intervals such as once in three months.

The objective and the philosophic dimension of the performance evaluation scale vary depending on the evaluation time variable. It does not vary with regards to the variables of sex, branch, educational status, seniority, age distribution.

The dimension of the method of application of the performance evaluation scale varies depending on the variable of sex. It does not vary with regards to the variables of branch, educational status, seniority, age distribution, evaluation time.

The dimension of the evaluation results of the performance evaluation scale varies depending on the variable of evaluation time. It does not vary with regards to the variables of sex, branch, educational status, seniority, age distribution.

The dimension of the evaluation suggestions of the performance evaluation scale varies depending on the variable of evaluation time. It does not vary with regards to the variables of sex, branch, educational status, seniority, age distribution.

The most important objective of the teacher performance evaluation is to give the teacher the opportunity to improve himself/herself. The teachers' awareness of task and responsibility will rise thanks to the performance evaluation. As the performance evaluation can be positive since it allows monitoring and investigating the teacher's work closely, it may cause conflicts at school in case it is not carried out objectively. The places where the evaluation results will be used must be indicated clearly in the performance evaluation results and the teacher must be absolutely included in the performance evaluation process.

***Key Words:*** *Performance, performance evaluation, teacher performance evaluation.*

## İçindekiler

Onay .....	i
Önsöz.....	ii
Özet .....	iii
Abstract .....	v
İçindekiler.....	vii
Tablolar Listesi.....	xiii
Şekiller Listesi.....	xv
Kısaltmalar Listesi.....	xvi
Bölüm I: Giriş.....	1
Problem Durumu .....	1
Araştırmanın problemi .....	2
Alt problemler .....	2
Araştırmanın Amacı .....	3
Araştırmanın Önemi .....	4
Araştırmanın Sınırlılıkları .....	5
Araştırmanın Sayıltıları .....	5
Kavram ve Tanımlar.....	5
Bölüm II: Kuramsal Çerçeve.....	6
Performans Nedir?.....	6
Performans Yönetimi Nedir? .....	7
Performans Değerlendirme Nedir?.....	10
Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi .....	13
Performans Değerlendirmenin Amaçları .....	15
Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları .....	18

Performans Değerlendirmenin Faydaları .....	19
Performans değerlendirme nin örgütsel faydaları .....	20
Performans değerlendirme nin yönetsel faydaları .....	20
Performans değerlendirme nin bireysel faydaları .....	21
Performans Değerlendirme Süreci .....	23
Performans Değerlendirme Kriterleri.....	26
Performans Değerlendirme Yapacak Kişilerin Belirlenmesi .....	27
Performans değerlendirmede kişisel değerlendirme .....	27
Performans değerlendirmede üstlerin görüşleri .....	28
Performans değerlendirmede astların görüşleri.....	28
Performans değerlendirmede takım arkadaşlarının değerlendirilmesi .....	28
Müşteriler tarafından yapılan performans değerlendirme .....	29
Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları.....	29
Ücret maaş sistemi .....	30
Kişisel gelişim .....	30
Kariyer yönetimi .....	30
Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi .....	30
İşten çıkarma kararı .....	31
Rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme uygulamaları .....	31
Stratejik planlama.....	31
Diğer insan kaynakları yönetimi uygulamaları .....	31
Performans Değerlendirmenin Taşınması Gereken Özellikler .....	32
Geçerlilik.....	32
Güvenirlilik.....	32
Basitlik ve pratiklik .....	32

Özendirme .....	33
Başarı ölçütlerinin belirlenmesi .....	33
Performans Değerlendirme Çalışmasında Yapılan Hatalar .....	33
Halo etkisi .....	33
Yakın gelecekte etkilenme .....	34
Objektif olamama .....	34
Kontrast hataları .....	35
Tek yönlü ölçüm .....	35
Kişisel önyargılar .....	35
Pozisyondan etkilenme .....	35
Merkezi eğilim(Standart ölçüm hataları) .....	36
Teknik hatalar .....	36
Belirli derecelere yönelme .....	36
Sistem hataları .....	37
Performans Değerlendirmenin Yöntemleri .....	37
İkili karşılaştırma ve sıralama yöntemleri .....	37
Davranışa dayalı puanlandırma cetveli .....	38
Standart puanlandırma cetveli .....	38
Zorunlu dağılım yöntemi .....	39
Zorunlu seçim yöntemi .....	39
Derecelendirme ve puanlama yöntemi .....	39
Grafik değerlendirme yöntemi .....	40
İş boyutu ölçeği .....	40
Kritik olay yöntemi .....	41
Kontrol listesi yöntemi .....	41

Kendi kendini değerlendirme yöntemi .....	41
Amaçlara göre değerlendirme yöntemi .....	41
Psikolojik değerlendirme yöntemi .....	42
Hedeflere göre yönetim yöntemi .....	42
360 derece performans değerlendirme yöntemi .....	42
Performans Değerlendirmenin Eğitimde Kullanılması .....	43
Performans Değerlendirme İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar .....	48
Performans Değerlendirme İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar .....	54
Bölüm III: Yöntem .....	57
Araştırmanın Modeli .....	57
Evren ve Örneklem/Çalışma Grubu .....	58
Verilerin Toplanması .....	61
Veri Toplama Araçları .....	62
Verilerin Analizi .....	64
Bölüm IV: Bulgular .....	66
Yönetici Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular .....	66
Yönetici Görüşlerine Göre Performans Değerlendirmenin Amacı İle İlgili Bulgular .....	67
Yönetici Görüşlerine Göre Performans Değerlendirme Kriterleri İle İlgili Bulgular .....	68
Yönetici Görüşlerine Göre Performans Değerlendirmeye Yönelik Kurum Yöneticilerine Yapılmış Olan Çalışmalar İle İlgili Bulgular .....	69
Yönetici Görüşlerine Göre Performans Değerlendirmenin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Katkısı İle İlgili Bulgular .....	70
Yönetici Görüşlerine Göre Performans Değerlendirmenin Objektifliği İle İlgili Bulgular .....	71

Yönetici Görüşlerine Göre Performans Değerlendirmenin Kurum Yöneticisine Bırakılmasının Olumlu Yönleri İle İlgili Bulgular .....	72
Yönetici Görüşlerine Göre Performans Değerlendirmenin Kurum Yöneticisine Bırakılmasının Olumsuz Yönleri İle İlgili Bulgular .....	74
Yönetici Görüşlerine Göre Performans Değerlendirmenin Kurum Yöneticisine Bırakılmasının Sınırlılıkları İle İlgili Bulgular .....	75
Yönetici Görüşlerine Göre Performans Değerlendirme İle Uygulanabilecek Alternatif Çalışmalar İle İlgili Bulgular.....	76
Yönetici Görüşlerine Göre Performans Değerlendirmeye Yönelik Ek Görüşler İle İlgili Bulgular.....	78
Öğretmen Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular .....	79
Öğretmen Görüşlerine Göre Performans Değerlendirme Yapacak Kişiler İle İlgili Bulgular.....	79
Öğretmen Görüşlerine Göre Performans Değerlendirmenin Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması İle İlgili Bulgular .....	80
Öğretmen Görüşlerine Göre Performans Değerlendirmenin Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerin Branş Değişkenine Göre Karşılaştırılması İle İlgili Bulgular .....	82
Öğretmen Görüşlerine Göre Performans Değerlendirmenin Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerin Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması İle İlgili Bulgular.....	84
Öğretmen Görüşlerine Göre Performans Değerlendirmenin Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerin Öğrenim Değişkenine Göre Karşılaştırılması İle İlgili Bulgular .....	85
Öğretmen Görüşlerine Göre Performans Değerlendirmenin Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerin Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması İle İlgili Bulgular .....	87
Öğretmen Görüşlerine Göre Performans Değerlendirmenin Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerin Değerlendirme Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması İle İlgili Bulgular .....	88

Öğretmen Görüşlerine Göre Performans Değerlendirmenin Olumlu ve Olumsuz Yönleri İle İlgili Bulgular .....	89
Öğretmen Görüşlerine Göre Performans Değerlendirmeye Yönelik Ek Görüşler İle İlgili Bulgular .....	91
Bölüm V:Tartışma, Sonuç ve Öneriler .....	94
Tartışma.....	94
Sonuçlar.....	101
Öneriler.....	102
Kaynakça.....	105
Ek A: Öğretmenlerin Performans Değerlendirmesinin Kurum Yöneticilerine Bırakılması İle İlgili Yönetici Görüşleri Görüşme Formu .....	115
Ek B: Öğretmen Performans Değerlendirme Ölçeği.....	117
Ek C: Anket Uygulanacak Okulların Listesi(Çan/Çanakkale).....	122
Özgeçmiş.....	124

## Tablolar Listesi

Tablo Numarası	Başlık	Sayfa
1.	Performans Yönetimi İle Performans Değerlendirmenin Karşılaştırılması .....	12
2.	Çanakkale İli Çan İlçesinde Performans Değerlendirmesi Geçiren Okullar.....	58
3.	Performans Değerlendirmeye Katılan Öğretmenlerin Demografik Özellikleri .....	59
4.	Performans Değerlendirmeye Katılan Yöneticilerin Demografik Özellikleri .....	61
5.	Performans Değerlendirme Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri .....	65
6a.	Kurum Yöneticilerinin Performans Değerlendirme Sürecinin Amacı İle İlgili Görüşleri .....	67
6b.	Kurum Yöneticilerinin Performans Değerlendirme Kriterleri İle İlgili Görüşleri .....	68
7a.	Kurum Yöneticilerinin Performans Değerlendirmeye Yönelik Yapılmış Olan Çalışmalar İle İlgili Görüşleri.....	69
7b.	Kurum Yöneticilerinin Performans Değerlendirmeye Yönelik yapılmış Olan Çalışmaların İçeriği İle İlgili Görüşleri .....	69
8.	Kurum Yöneticilerinin Performans Değerlendirmenin Öğretmene Mesleki Açından Olan Katkıları İle İlgili Görüşleri.....	71
9.	Kurum Yöneticilerinin Performans Değerlendirmenin Objektiflik Yönü İle İlgili Görüşleri ..	72
10.	Kurum Yöneticilerinin Performans Değerlendirmenin Yöneticiye Bırakılmasının Olumlu Yönleri İle İlgili Görüşleri.....	73
11.	Kurum Yöneticilerinin Performans Değerlendirmenin Yöneticiye Bırakılmasının Olumsuz Yönleri İle İlgili Görüşleri.....	74
12.	Kurum Yöneticilerinin Performans Değerlendirmenin Yöneticiye Bırakılmasının Sınırlılıkları İle İlgili Görüşleri .....	75
13.	Kurum Yöneticilerinin Performans Değerlendirmeye Yönelik Alternatif Çalışmalar İle İlgili Görüşleri .....	77
14.	Kurum Yöneticilerinin Performans Değerlendirmeye Yönelik Ek Görüşleri.....	78

15. Öğretmen Görüşlerine Göre Performans Değerlendirmeyi Yapacak Olan Kişilerin Sıralaması .....	80
16. Öğretmen Görüşlerine Göre Performans Değerlendirme Ölçeğinin Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları .....	81
17. Öğretmen Görüşlerine Göre Performans Değerlendirme Ölçeğinin Amaç ve Felsefe, Öneriler Boyutunun Branş Değişkenine Göre One –Way ANOVA Testi Sonuçları .....	82
18. Öğretmen Görüşlerine Göre Performans Değerlendirme Ölçeğinin Uygulanma Biçimi ve Değerlendirme Sonuçları Boyutunun Branş Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları	83
19. Öğretmen Görüşlerine Göre Performans Değerlendirme Ölçeğinin Amaç ve Felsefe Boyutunun Kıdem Değişkenine Göre One-Way ANOVA Testi Sonuçları .....	84
20. Öğretmen Görüşlerine Göre Performans Değerlendirme Ölçeğinin Uygulanma Biçimi, Değerlendirme Sonuçları ve Öneriler Boyutunun Kıdem Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	84
21. Öğretmen Görüşlerine Göre Performans Değerlendirme Ölçeğinin Öneriler Boyutunun Öğrenim Değişkenine Göre One-Way ANOVA Testi Sonuçları .....	85
22. Öğretmen Görüşlerine Göre Performans Değerlendirme Ölçeğinin Amaç ve Felsefe, Uygulanma Biçimi ve Değerlendirme Sonuçları Boyutunun Öğrenim Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları .....	86
23. Öğretmen Görüşlerine Göre Performans Değerlendirme Ölçeğinin Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları .....	87
24. Öğretmen Görüşlerine Göre Performans Değerlendirme Ölçeğinin Alt Boyutlarının Değerlendirme Süresi Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları .....	88
25a. Öğretmenlerin Performans Değerlendirmenin Olumlu Yönleri İle İlgili Görüşleri.....	90
25b. Öğretmenlerin Performans Değerlendirmenin Olumsuz Yönleri İle İlgili Görüşleri .....	90
26. Öğretmenlerin Performans Değerlendirmeye Yönelik Ek Görüşleri .....	92

## Şekiller Listesi

Şekil Numarası	Başlık	Sayfa
1.	Performans Yönetim Modeli .....	9
2.	Değerlendirmenin Yararları .....	22
3.	Performans Değerlendirme Süreci .....	25



## Kısaltmalar Listesi

<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>ANAR</b>	: A Nation At Risk
<b>EARGED</b>	: Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı
<b>İK</b>	: İnsan Kaynakları
<b>MEB</b>	: Milli Eğitim Bakanlığı
<b>MEBBİS</b>	: Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri
<b>PDÖ</b>	: Performans Değerlendirme Ölçeği



## Bölüm I: Giriş

Bu bölümde, problem durumu, araştırmanın problemi, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın sayıtları, kavram ve terimler yer almaktadır.

### Problem Durumu

Performans herhangi bir işte gösterilen başarı derecesidir. İşletmelerin, kurumların en önemli faktörü de insandır. İnsanlar da gerek fiziksel gerek zihinsel ve kişisel özelliklerini kullanarak üstlenmiş oldukları görevleri en iyi şekilde yerine getirerek performanslarını sergilemiş olurlar. Böylelikle ait olmuş olduğu örgütler gelişme gösterirler. Diğer bir tanımla performans, “*çalışanın işinde ne kadar fazla çaba gösterdiği*” dir (Schuler,1995). Geçmişten günümüze bakıldığında, değişen ve gelişen şartlarla birlikte örgütler karmaşık bir hale gelmiş, bunun sonucunda da örgütlerde performansa dayalı denetim ortaya çıkmıştır. Örgütler, belli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kişilerden oluşur. Örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi, varlığını ve sürekliliğini sağlayabilmesi için örgütlerde çalışan personelin performansı oldukça önemlidir. Bu yüzden gelişen şartlarla birlikte performans değerlendirme sistemi benimsenmiştir. Performans değerlendirilmesinden sağlanan bilgilerin belli başlı kullanım alanları şöyle sıralanabilir (Çolakoğlu, 2005; Şimşek, 2005);

- *“Çalışana eksik yönlerinin gösterilmesi,*
- *Ücret ve diğer ödemelerin belirlenmesi,*
- *Terfi ve iş değiştirmelerinde temel alınması,*
- *Eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi,*
- *İşe alma işlevi etkililiğinin ölçülmesi,*
- *İş tasarımı yanlılıklarının tespit edilmesi,*
- *İşin gereklerine uygun davranamayanların işle ilişkilerinin kesilmesi,*
- *Kişilerin uygun işlerde ve yerlerde çalışıp çalıştırılmadığının belirlenmesi,*

- *Gruplar içerisinde ve örgüt içerisinde adil ilişkilerin oluşturulması ve sürdürülmesi,*

- *Kariyer planlaması ve geliştirilmesi.”*

Performans değerlendirme, bütün örgütlerde olduğu gibi ana girdisi insan olan temeli insana dayanan ve amacı bireylerde istendik davranış oluşturmak (iyi insan, sorgulayan birey, üretici vatandaş..)olan eğitim örgütlerinde de oldukça önemlidir. Eğitimin işgörenleri kendilerini kişisel ve mesleki açıdan geliştirdikleri zaman, eğitim sistemine faydalı olabilecektir. Bu açıdan özellikle öğretmenlerin gelişen teknolojiyi ve çağın getirdiği yenilikleri takip ederek kendilerini geliştirmeleri gerekir. Eğitim-öğretimin kalitesi ve etkililiği öğretmenin niteliğiyle doğrudan ilişkilidir (Karaçalı, 2004). 2016-2017 yıllarında eğitimde yapılan değişikliklerde göz önünde bulundurulunca öğretmenlerin performansının değerlendirilmesi oldukça önem kazanmıştır ve öğretmenlerin performansının değerlendirilmesinin kurum yöneticilerine bırakılmasıyla ilgili bir düzenleme yapılmıştır. Bu araştırma öğretmenlerin ve yöneticilerin yapılan bu çalışmaya yönelik düşüncelerinin neler olduğunu belirlemeye yönelik yapılmış bir çalışmadır.

### **Araştırmanın Problemi**

Öğretmenlerin performans değerlendirmesinin yöneticilere bırakılması ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşleri nelerdir?

### **Alt Problemler**

- Yönetici görüşlerine göre,
- a) Öğretmen performans değerlendirmenin amaçları,
  - b) Öğretmen performans değerlendirme kriterleri,
  - c) Performans değerlendirmeye yönelik olarak yapılmış olan çalışmalar,
  - d) Performans değerlendirmenin öğretmene mesleki açıdan olan katkıları,
  - e) Performans değerlendirmenin objektiflik yönü,

- f) Performans değerlendirmenin olumlu yönleri,
- g) Performans değerlendirmenin olumsuz yönleri,
- h) Performans değerlendirmenin sınırlılıkları,
- ı) Performans değerlendirmeye yönelik alternatif çalışmalar,
- i) Performans değerlendirmeye yönelik ek görüşler nelerdir?
- Öğretmen görüşlerine göre,
  - a) Performans değerlendirme kim ya da kimler tarafından yapılmalıdır?
  - b) Performans değerlendirmenin olumlu yönleri,
  - c) Performans değerlendirmenin olumsuz yönleri,
  - d) Performans değerlendirmeye yönelik ek görüşler nelerdir?
- Öğretmen görüşlerine göre, performans değerlendirmenin amaç ve felsefesi, uygulanma biçimi, değerlendirme sonuçları ve öneriler boyutu;
  - a) Cinsiyet,
  - b) Branş,
  - c) Kıdem,
  - d) ğrenim,
  - e) Yaş,
  - f) Değerlendirme süresi, değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?

### **Araştırmanın Amacı**

Performans değerlendirmenin amaçlarından biri, çalışanı ödüllendirmek için performansı hakkında bilgi sahibi olmak, bir diğeri de edinilen bilgiler doğrultusunda çalışanın eksik yönlerini fark ederek kendini geliştirmesine fırsat vermektir. Değerlendirme sonucunda birey performansı hakkında geri bildirim olarak eksikliklerini tamamlamaya çalışmalıdır. Bunun için değerlendirme sonuçları açık, şeffaf ve gerçekçi olmalıdır. Hemen hemen tüm örgütlerde kullanılan performans değerlendirme eğitim alanında da kullanılmaya

başlanmıştır. Bu çalışmanın amacı da, eğitimin en önemli kaynaklarından biri olan öğretmenin kendisini geliştirmesi için yapılan öğretmen performans değerlendirmesinin kurum yöneticilerine bırakılmasını, öğretmen ve yöneticilerin görüşlerine göre belirlemektir.

### **Araştırmanın Önemi**

Girdisi insan olan ve genel amacı, iyi insanlar yetiştirmek olan eğitim sisteminin temel öğelerinden biri öğretmendir. Öğretmenlik sabır isteyen, doğru kararları alıp uygulayabilmeyi gerektiren mesleklerden biridir. Öğrencinin her alanda şekillendirilmesini sağlayan öğretmenler kendilerini gerçekleştirebildikleri ölçüde öğrencilerine faydalı olabilecek, okul gelişimine katkı sağlayacaklardır. Bu yüzden öğretmenlerin ellerinden gelenin en iyisini yapması, yani en yüksek derecede performans sergilemesi gerekir. Etkili bir performans değerlendirme sistemi öğretme ve öğrenmenin geliştirilmesi sürecinin bütünleştirici bir öğesidir.

Bu çalışmada, Milli Eğitim Bakanlığı'nda kullanılan performans değerlendirmenin yöneticilere bırakılmasının öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişmelerine ne gibi katkı sağlayacağı, etkililiği ve uygulanabilirliği araştırılmak istenmiştir. Alan yazını incelendiğinde bu konuda yapılan araştırmalara, hazırlanan taslak planlara rağmen uygulanmanın yeni başladığı görülmektedir. 2016 yılında uygulanan öğretmen performans değerlendirmesi sonucunda, öğretmenlerin ve yöneticilerin görüşleri alınarak performans değerlendirmenin eğitim alanında uygulanmasının önemini açıklayan bir çalışmadır. Böylelikle, eğitim alanında kullanılan performans değerlendirme ölçütlerine katkıda bulunulabilir, öğretmen değerlendirme yöntemlerine alternatif değerlendirme yaklaşımları geliştirilebilir. Öğretmenlerin performans değerlendirme kriterleriyle ilgili yenilikler yapılabilir.

### **Araştırmanın Sınırlılıkları**

- Araştırma 2016-2017 eğitim öğretim yılında Çanakkale ili Çan ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda görev yapan 348 öğretmen ve 18 kurum yöneticisi ile sınırlıdır.
- Araştırmada kullanılan ölçme araçları “Öğretmen Performans Değerlendirme Ölçeği” ve “Öğretmenlerin Performans Değerlendirmesinin Kurum Yöneticilerine Bırakılması ile İlgili Yönetici Görüşleri Görüşme Formu” ile sınırlıdır.
- Araştırma ulaşılan yerli ve yabancı kaynaklarla sınırlıdır.

### **Araştırmanın Sayıltıları**

Araştırmanın temel varsayımları şunlardır:

- Araştırmaya katılan öğretmen ve kurum yöneticilerinin veri toplama araçlarına verdikleri cevaplar gerçeği yansıttığı düşünülmektedir.

### **Kavram ve Tanımlar**

**Performans:** “Görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşüncedir”(Pugh, 1991).

**Performans Değerlendirme:** “Performans değerlendirme, belirli bir iş ve görev tanımı çerçevesinde çalışan bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabasıdır” (Fındıkçı, 2000).

**Öğretmen Performans Değerlendirmesi:** Öğretmenin yeterliliğini belirlemek ve mesleki gelişimini sağlamak amacıyla yapılan ölçme ve değerlendirme sürecidir(Aygün, 2008).

## Bölüm II: Kuramsal Çerçeve

Bu bölümde, performansın tanımı, performans değerlendirme, performans yönetimi, performans değerlendirmenin tarihçesi, performans değerlendirmenin amaçları, performans değerlendirmenin kullanım alanları, performans değerlendirmenin yararları, performans değerlendirme süresi, performans değerlendirme kriterleri, performans değerlendirmeyi yapacak kişilerin belirlenmesi, performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları, performans değerlendirme çalışmalarının taşınması gereken özellikler, performans değerlendirme çalışmalarında yapılan hatalar, performans değerlendirme yöntemleri, performans değerlendirmenin eğitimde kullanılması, performans değerlendirme ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalar yer almaktadır.

### **Performans Nedir?**

Örgüt, toplumsal kurumlar adına toplumun birtakım ihtiyaçlarını karşılamak için kurulmuş olan birimdir. Gelişen ve değişen koşullar altında çoğalmaya başlayan örgütlerin faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için önem kazanan unsurlardan biride insandır. Çünkü bir örgüt çalışanlarının niteliği kadar niteliklidir. İnsanın içerisinde yer aldığı örgütlerde çalışan birey olarak insanların verdiği emek, göstermiş olduğu özveri hatta iletişimde bulunurken kullanmış olduğu üslup bile performansını belirlemektedir. Performansı ölçmek çalışanların o örgüt içerisindeki önemini ortaya çıkarmak açısından önemlidir. Bu yüzden işletmelerde çalışanların yetenek ve becerileri gözlemlenmeli, yapılan incelemeler sonucu gelişme gösterip göstermediği izlenmeli ve elde edilen başarılarla bakılarak değerlendirme yapılmalıdır. Performans kelimesi Fransızca kökenli olup “*Herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği ve gücü.*” olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca performans; “*Yapılan iş, uygulama, icraat*” demektir.

Performans bireyin yapmış olduğu iştir. Bu ortaya getirilen bir ürün ya da değer yaratan emektir. Çalışanlar belirli bir zaman dilimi içerisinde, ilgi ve yetenekleri doğrultusunda güç

harcayarak emek sarf ederek kendilerinden beklenen ürünü ortaya koyar. Bu ürünü meydana getirmek için göstermiş olduğu çaba sonucu kazanmış olduğu başarı ya da başarısızlık onun performansını belirler. Yani performans çalışanın yeteneğine ve motivasyonuna bağlı olarak gerçekleştirdiği verimdir. Erdoğan da (1991) performansı; *“işgörenin kendisi için tanımlanan özellik ve yeteneklerine uygun olan işi kabul edilebilir sınırlar içerisinde gerçekleştirmesidir”* şeklinde tanımlamıştır.

Her geçen gün teknolojinin ilerlemesi sonucu işletmelerde de oluşan değişiklikler düşünülürse çalışanların göstermiş olduğu verimli etkinlikler sonucu kuruma sağlayacağı katkı göz önünde bulundurulmalı, çalışanların yapacağı iş en üst düzeyde gerçekleşmelidir. Performansın anlamlarından biri de *“kişinin göstermiş olduğu en iyi derece.”*dir. Çalışanlar üstlenmiş olduğu görevi tam anlamıyla yerine getirir, sonucunda ortaya çıkan ürün, işletmelerin gelişimine katkı sağlarsa o çalışan yüksek performans gösteriyor demektir. Ayrıca performans insanların iletişim içerisinde bulunduğu bir süreci de ifade eder. Çünkü işletme içerisinde çalışanlarla kurulmuş olan olumlu iletişim çalışanların motivasyonlarının artmasına ve çalışmaya yönelimlerinin güçlenmesine de katkı sağlar. İletişim açısından sorun yaşamayan çalışanlar performanslarını daha iyi aktararak işletmelerin amacını gerçekleştirmesine yardımcı olur. Bir örgütün misyonunu sürdürebilmesi, çalışanların gösterdiği performansa bağlıdır. Örgütün planlamış olduğu hedeflerine ulaşması için, çalışanların ortaya çıkardığı mal, ürün, hizmet hepsi birer performanstır.

### **Performans Yönetimi Nedir?**

Performans yönetimi, bir örgütte bulunan çalışanların özelliklerinin farkına varması sonucu, örgütün devamlılığını devam ettirip olumlu sonuçlara ulaşması için hedef belirleme, değerlendirme, geri bildirim ve ödüllendirme aşamalarından oluşan süreçtir. Amacı; örgütün içinde bulunduğu koşulları her geçen gün daha iyi hale getirmek amacıyla, çalışanların

sorumluluk üstlenip özverili davrandığı bir kültür oluşturmaktır (Bolton, 1997; Cemaloğlu, 2002).

Performans yönetimi ulaşılması gereken amaçlarla ilişkili olarak performans incelenmesinin geri bildirim ve hedef belirlemenin önemine vurgu yapan bir alandır. Çalışanların örgüt içerisinde ortaya koyduğu tutum ve davranışlarını, çalışmalar sonucu meydana getirdikleri ürünlerini tanımlama, değerlendirme ve gelişimine katkı sağlama boyutunda süreklilik göstermelidir. Çünkü iyi geliştirilmiş bir yöntem süreci birlikteliği ön planda tutar (Armstrong, 1996; Cummings ve Worley, 1997; Helvacı, 2002).

Performans yönetimi örgüt içerisindeki takım performansına da odaklanan bir süreçtir. Süreklilik arz ettiği için, performansın gelişmesine odaklanarak potansiyelin tam anlamıyla gün yüzüne çıkmasını amaçlar (Armstrong, 1996).

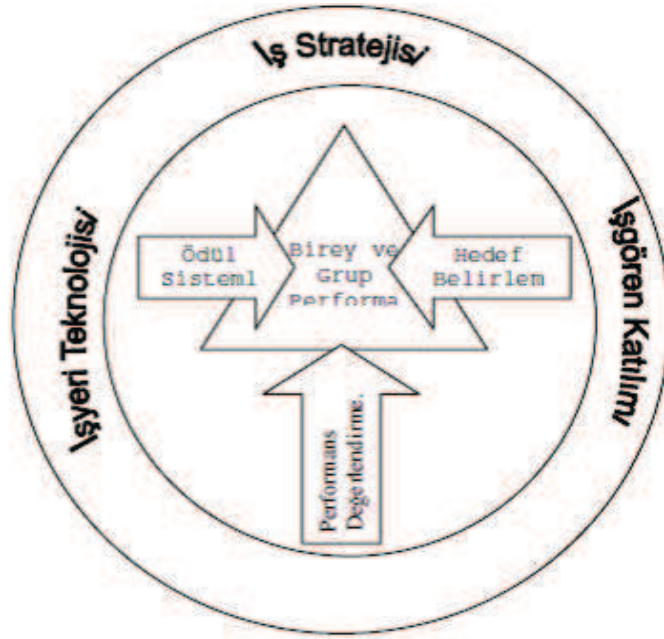
Cummings ve Worley (1997)'e göre performans yönetimi hedef belirleme ve ödül boyutlarıyla ilgilenir ve çalışanın çalışma ortamındaki davranışlarına bakarak iş stratejilerinde düzenlemeler yapar. Hedef belirleme ve ödül alanları birbirleriyle bağlantılı olduğu için performans değerlendirme üzerindeki etkileri beraber değerlendirilir.

Hedef belirleme; örgütün sürekliliğini sağlayabilmesi için alınan ortak kararlar ışığında, bireyin göstermiş olduğu performansı ortaya koyar. Üç açıdan performansı etkilemektedir.

- *“İnsanların düşüncesi ve gerçekleştirdiği eylemler*
- *Davranış hedeflere yönlendirilir.*
- *Hedefler ulaşılması zor dahi olsa başarılabilme olasılığı olduğu zaman daha fazla çaba harcamak gerekir”.*

Ödül sistemleri; arzulanan davranışlar ve çalışma sonuçlarını pekiştirmek ile ilgilidir. Performans açısından iyi ve üst düzeyde performans gösterenler almış oldukları pekiştireçlere göre devamlılık gösterebilir. Çalışanlar motivasyonun artması için olumlu pekiştireçlere ihtiyaç duyulabilir. Performans değerlendirme çalışma ile ilgili başarı ve başarısızlığa

bakılarak sonuca varan sistematik bir süreçtir. Çalışanların örgüt içerisindeki katılımı performans yönetiminin içeriğini belirler. Katılımın fazla olduğu zamanlarda örgüt içerisindeki bütün çalışanların hedef belirleme ve değerlendirme sürecinde yer almaları sağlanmalıdır. Çalışanların düşüncesi alınarak belirlenen hedefler, örgütün geleceği açısından oldukça önemlidir.



Şekil 1. Performans yönetim modeli (Cummings ve Worley, 1997)

Performans yönetimi, örgütlerin gelişimin büyük parçası olan insan için en önemli faaliyet alanıdır. Değişen koşullar altında örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmesi için, hedeflerine başarıyla ulaşmaları gerekir. Örgütler çalışanlarının mesleki ve kişisel gelişimlerini sağlamalarını, görev ve sorumluluklarını en etkin biçimde gerçekleştirmelerini dolayısıyla kurumların ve çalışanların performanslarını etkin bir biçimde yönetmelerini zorunlu kılmaktadır (Helvacı, 2002). Çünkü örgütler çalışanların performanslarını değerlendirmek için kendilerine faydalı olabilecek yönetim sistemlerine ihtiyaç duymuşlardır. Bu sistem içerisinde insan kaynakları yönetiminin gereklilik kazanması performans yönetimini ortaya çıkarmıştır.

Performans yönetim sistemi çalışanların potansiyellerini ortaya çıkaran, onları motive eden ve olumlu sonuçlar alınmasını sağlayan bir yaklaşımdır (Işığışok, 2008). Bu yaklaşım içerisinde performans değerlendirme yer almaktadır. Performans değerlendirme performans yönetiminin sadece bir bölümüdür. Yalnızca performansı değerlendirmek diğer aşamaları göz ardı etmek başarısızlığa yol açar. Hepsi bir bütün olarak ele alınmalıdır.

### **Performans Değerlendirme Nedir?**

Performans değerlendirme, bir örgütün amaçladığı hedeflere ulaşmak için örgüt içerisinde yer alan çalışanlarının göstermiş olduğu verimi ölçerek, yapılan ölçümlere göre vermiş olduğu kararı ifade etmektedir. Yani, örgütteki çalışanların kapasitesinin belirlenmiş değerlendirme kriterlerine göre gözlemlenerek sonuca varılmasıdır. Yapılan değerlendirmelerin amacı, örgütteki çalışanların örgütün amacını gerçekleştirmesine ne kadar yardımcı olduğunu belirlemek, örgütteki çalışanlar arasında iletişimin devamlılığını sağlayarak çalışanların motivasyonunu artırmak ve de çalışanların kendilerini gerçekleştirmesi için kişisel gelişimini sağlamasına öncülük etmektir. Çünkü performans değerlendirme; örgütün kendi misyonu için oluşturmuş olduğu standartlarının belirlenmesinde ve geliştirilmesinde ya da gereksinim gördüğü alanların saptanmasında ve de ödül sistemine temel oluşturmak için vardır(De Cenzo ve Robbins, 1988).

Performans değerlendirme çalışmalarıyla çalışan personelin göstermiş olduğu özveri ve çabaya bakılarak personelin istihdamı, ücretlendirilmesi, kariyer belirlenmesi ve eğitimi hakkında bilgi edinmek oldukça önemlidir. Çünkü her çalışan örgüt için aynı özveriyi gösterememekte, örgütün amacı için gerekli desteği verememektedir. Bu durumda örgüt yöneticileri performans değerlendirmeyle çalışanlarının iş performansı hakkında bilgiler edinerek, çalışanlar için ödeme, terfi, işten uzaklaştırma gibi konularda kararlar verebilmekte ve örgüt için sağlıklı olan planlamaları yapabilmektedirler. Çünkü Sabuncuoğlu ve Tokol'un (2013) da dediğine göre; "*performans değerlendirmesi dengeli bir ücret sisteminin*

*uygulanmasında, çalışanların terfi, rotasyon ve eğitim ihtiyacının belirlenmesinde, çalışanların seçim ve atanmasında başvuru önemli bir işlemdir". Örgütler için bu denli önemli olan performans değerlendirmenin tek taraflı değil çok yönlü olarak, herkese eşit şekilde davranılarak objektif olarak yapılması gerekir (Appelbaum vd., 2009). Örgütler içerisinde çalışan her insan farklı karakterlerde farklı kişisel özelliklere sahip olduğu için herkesin her zaman aynı düşünülmesi beklenemez. Ancak önemli olan farklı özelliklerdeki insanların bir araya gelmelerinin sebebi olan örgütün amaçlarına yönelik çalışmalarda bulunmaları ve bu çalışmalar sırasında iletişimlerinin her zaman devam etmesi gerekliliğidir. Bu yüzden değerlendirmeler tek bir açıdan bakılarak yapılmamalı, yapılan değerlendirmede çalışanların bütün özellikleri göz önünde bulundurularak yapılmalıdır. Performans değerlendirme sonuçları yanlış değerlendirmelere sebep olmamalı, güvenilir olmalı ve de bu değerlendirmelere çalışanın kendisinin de katılmasına fırsat vermelidir (Can ve Kavuncubaşı, 2005).*

Performans değerlendirme bir bütündür. Çalışanların değerlendirilmesi aynı zamanda örgütün değerlendirilmesi anlamına gelmektedir. Örneğin; bir yapboz düşünün bütüne ulaşmak için her bir parçayı birbirine eklemek gerekir. Parçaları ekleyip yapbozu tamamladığımızda ortaya çıkan bütünü görürüz. Örnekteki gibi çalışanlar yapboz parçalarından her biri, örgütte yapbozun kendisidir. Birinin eksik olması bütün özelliği bozmaktadır. O yüzden her şey tamamen bir bütün olmalıdır. Fındıkçı (2001) ya göre performans değerlendirme, kurum içerisinde yer alan tüm bireylerin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının kısacası bütün yönlerin gözden geçirilmesidir.

Performans değerlendirme, çalışanların örgüt içerisindeki uyumsuzluğunu azaltabileceği gibi çalışanın potansiyelinin farkına varmasını sağlayarak onun örgütteki çalışmasını en üst seviyeye ulaştıracak kadar etkilidir. Dediğimiz gibi insan farklı bir varlıktır ve her insanın

özellikleri de farklılık gösterir. Hatta yaşanan olaylar, içinde bulunulan koşullar bile kişinin çalışmasında ve başarısında birtakım değişiklikler meydana getirir, bu durumda performansın değerlendirilmesinin örgütler için önemini ortaya koymaktadır. Değerlendirme her alanda süreklilik gösteren bir süreçtir. İnsanlar yaşadıkları her alanda değerlendirme ile karşı karşıya kalmakta ve bu süreç belirli aralıklarla devam etmektedir. Öğrenci oluruz okuldaki notlarımızla değerlendiriliriz, okul biter iş gücü sahibi oluruz işe başlamak için yeteneklerimize karakterimize bakılarak alım olur değerlendiriliriz. İşe alındıktan sonra da göstereceğimiz performansa yönelik değerlendirmeler yapılır ve bu süreç ömrümüz boyunca devam eder.

Tablo 1.

*Performans Yönetimi ile Performans Değerlendirmenin Karşılaştırması*

Performans değerlendirme	Performans Yönetimi
Yukarıdan aşağıya değerlendirme	Karşılıklı görüşmelerle değerlendirme
Değerlendirme görüşmesi yılda bir kez yapılır	Bir ya da daha çok resmi değerlendirme görüşmesinin yanında devamlı görüşme
Değerlendirme notu kullanma	Değerlendirme notu daha az yaygın
Tek parça sistem	Esnek süreç
Sayısal hedeflere odaklanma	Hedeflere olduğu kadar değerlere ve davranışlara odaklanma
Genellikle ücretlendirme ile bağlantılı	Genellikle ücretlendirme ile direkt ilişkisinin olmaması
Bürokratik ve karmaşık dökümantasyon	En az dökümantasyon oluşturur.
İnsan kaynakları (İK) departmanının sorumluluğundadır.	Yöneticilerin sorumluluğu daha belirgindir.

Kaynak: (Armstrong, 2006)

Armstrong (2006) tarafından oluşturulmuş olan bu tablo günümüz şartlarında değerlendirildiğinde performans değerlendirme sisteminde, yukarıdan aşağıya değerlendirmenin değil çok yönlü değerlendirmenin yapıldığı görülmektedir. Çok yönlü olarak yapılan bu değerlendirme sürecinde değerlendiren kişiler arasında, örgüt içerisinde bulunan yöneticiler, çalışma arkadaşları, iç ve dış müşteriler gibi değerlendiriciler yer almaktadır. Bu sayede, bir işgörenin davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o işgörenin bizzat kendisinden, üstlerinden, akranlarından, parçası olduğu ekibin diğer üyelerinden, astlarından ve müşterilerden bilgi alınabilir (Süzen, 2007).

## **Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi**

Örgütlerin değerlendirme boyutu insan unsuruna dayanmaktadır. Performans değerlendirme bireyin çalışmış olduğu işe yönelik tutumuna ve bakış açısına yönelik bir çalışma olup, örgütün gelişme göstermesi açısından önemlilik arz etmektedir. Çalışanlar arasında olan kişisel farklılıklar, zamandan kaynaklı değişiklikler, bireyin yaşamış olduğu olaylara göre göstermiş olduğu tutum sonucu işyerinde göstermiş olduğu çalışmanın değerlendirilmesi gerekir. Performans değerlendirmede, örgüte uyum sağlayamayan bireylerin uyumsuzluğunu gidermek, kişisel nedenlerden dolayı bireyin çalışmasını ortaya çıkaramadığı zamanlarda ona destek olarak yeniden motivasyonunu artırarak iş hayatına adapte olmasını sağlamak amaçlanmaktadır. Bu yüzden örgütün atmosferi için performans değerlendirme önemlidir.

Performans değerlendirmenin temelleri geçmişe dayanmaktadır. İlk olarak ABD (Amerika Birleşik Devletleri) ordusunun farklı bölümlerine yönelik değişik değerlendirme yöntemleri geliştirilmiş, böylelikle değerlendirme temelleri atılmıştır. 1920-1930 yıllarda sanayi alanında saat ücretinin belirlenmesine yönelik çalışmalar yapıldıktan sonra 1950'li yıllarda Taylor'un iş ölçümü aracılığıyla çalışanların göstermiş oldukları çabayı ölçmeleri sonucu performans değerlendirme kavramı kullanılmaya başlanmıştır (Kaynak vd., 2000). Bu çalışmalarda farklı özelliklere sahip bireylerin aynı işleri yapmalarına rağmen farklı ücret aldıkları görülmüştür. Ayrıca Casttetter (1992)'e göre; örgütsel değişiklikler, personelin göstermiş olduğu tepkiler, yasal ve sosyal alanda görülen değişimler, bilim adamlarının bakış açısı değerlendirme sisteminin değişmesini göstermiştir.

1.Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda kişisel özelliklere önem verilmiş, bu özellikler dikkate alınarak değerlendirme yaklaşımları ortaya çıkmıştır. 1950'den sonra kişinin ürettiği işe ve sonuçlara yönelik çalışmalar önem kazanmıştır. 1968 yılında ABD'de yayınlanmış olan bir raporda ilk defa yönetici personelin değerlendirilmesine yönelik bilgilere rastlanmıştır.

Yapılan diğerk çalışmalara da bakıldığı zaman eğitim alanında yöneticilerin göstermiş olduğu performansın sadece okul kültürüyle sınırlı kalmadığı, bu durumun siyasi, politik ve sosyal alanlarda da etkisinin olduğu gözlemlendiği için yeni bir değerlendirme sistemine ihtiyaç duyulmuştur.

Eğitim alanında okullardaki başarıyı yükseltmeye yönelik çalışmalar için performans değerlendirme yapılması 1970’li yıllardan sonra Amerika’da gündeme gelmiştir. 1983 yılında ANAR (A Nation at Risk) raporuna göre Amerika’da eğitim alanında yaşanan sorunların başında performansı düşük öğretmenler yer almıştır. Bu raporun sonuçlarına yönelik olarak performansa dayalı rekabet getirilmiştir. Amerika’da 2001 yılında “Hiçbir Çocuk Geri Kalmasın” yasası, 2009 yılında da “Zirve Yarışı” kanunu çıkarılmıştır. Son on yıl içerisinde, ABD’de birçok eyalette performans değerlendirme zorunlu hale gelmiştir.

Türkiye’deki performans değerlendirme uygulamalarının yaklaşık 80 yıllık bir geçmişi vardır ve ilk uygulamalar kamu kesiminde yapılmıştır. İşletme biliminin yaygınlaşması, modern tekniklerin tanınarak kullanılmaya başlanması, özel sektörün performans değerlendirmeye ilgisinin artması bu durumu ortaya çıkarmıştır (Kaynak vd., 2000; Uyargil, 2013). 1920’li yıllarda itibaren ülkemizde uygulanmaya başlanılan performans değerlendirme 5 Aralık 1947’de çıkarılan memurların yeterliliklerini konu alan tüzük ve 21 Temmuz 1951 yılında çıkarılan emekli sandığı ve emeklilik hakkındaki bilgiler ile ilgili tüzük hükümlerine göre 1986 yılına kadar yapılmıştır. Oldukça eleştiri alan bu tüzüklere göre 1965 yılında 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’na göre personel değerlendirme yeterli görülmemiş yeni bir tüzüğe daha ihtiyaç duyulmuştur. 1960lı yıllarda özel sektörde yer alan bazı örgütler performans değerlendirme sistemini uygulamaya başlamıştır (Göksel, 2013). 2003 yılında yürürlüğe giren 4857 sayılı İş Yasası gereğince çalışanların iş anlaşmalarının sonlandırılmasında performans değerlendirme sonuçlarının hukuksal olarak yer alması da performans değerlendirmeye olan ilgiyi artırmıştır.

Türkiye’de eğitim alanında öğretmen performans değerlendirmesi de zamanla önem kazanmıştır. Geçmişte yapılan uygulamalar geleneksel yöntemlerin tekrarlanmasının önüne geçememiştir. Bu yüzden eğitim alanında performans değerlendirme ile ilgili çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmaların temeli 2001 yılında EARGED (Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı) tarafından yapılmış olan Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları çalışmasına dayanmaktadır. Daha sonra 2002 yılında MEB tarafından Okulda Performans Yönetimi Taslağı hazırlanmış, 2006 yılında da Öğretmen Performans Yönetimi Modeli geliştirilmiştir. 8.Kalkınma planından itibaren 9. ve 10. Kalkınma planlarında da eğitimde performans ölçümüne dayalı model geliştirmeye yönelik maddelere yer verilmiştir. Fakat yapılan bu çalışmalara rağmen eğitimde kullanılan performans değerlendirmenin 2015-2016 yılı Haziran ayından itibaren uygulanmaya başlanmış olduğu görülmektedir. 17 Nisan 2015’te yayınlanan Resmî Gazete’de öğretmenlerin verimlilik ve gayretlerini gözlemleyip başarısını ölçmek için her ders yılı sonunda kurumunun müdürü tarafından öğretmen performans değerlendirilmesinin yapılacağı belirtilmiş, Haziran 2016 yılında da MEBBİS (Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri) üzerinden öğretmenlerin değerlendirilmesi kurum müdürleri tarafından yapılmıştır. Eğitimde kullanılan öğretmen değerlendirme yöntemleri incelenerek, öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri için, öğrencilere nitelikli bir eğitim sağlamaları ve öğretmenlerin kendi performansıyla ilgili dönütler almaya ihtiyaçları vardır.

### **Performans Değerlendirmenin Amaçları**

Performans değerlendirme sistemi çalışan bireyler açısından oldukça önemlidir. Çalışan kişi, gösterdiği çabasının ve vermiş olduğu emeğin karşılığını almak ister. Takdir edilme arzusu taşıyan insanoğlu olumlu tepkilerle karşılaşarsa motivasyonu artar ve böylelikle işine daha çok özen göstermeye başlar. Ancak yapılan değerlendirmenin doğru ve dürüstçe yapılması gerekir. Objektif yapılan değerlendirmeler çalışanların örgüte olan inancını ve

güvenini artırır (Ertürk, 2009). Ayrıca yapılan değerlendirme sonucunda çalışanlar eksik yönlerini fark ederek, bu eksikliği gidermeye yönelik çalışmalar yapmaya başlar.

Performans değerlendirme sisteminin temel amaçları şu şekilde sıralanmıştır (Kepir Sinangil, 1998; Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2005; Sabuncuğlu,2000):

- *“Performansı tanımlamak ve iyileştirmek,*
- *Çalışanların motivasyonunu artırmak,*
- *Eğitim ve gelişim çalışmalarına rehber olmak,*
- *Kadrolama sürecindeki eksiklikleri ve yetersizlikleri gidermek,*
- *İnsan kaynakları ile ilgili olarak alınacak kararlarda yanlış kararlar alınmasını önlemek,*
- *İş tasarımındaki yanlışlıkları tespit etmek, stratejik veri üreterek örgütsel problemleri belirlemek,*
- *Terfi, nakil, ödüllendirme ve işten çıkarma kararlarında objektifliği sağlamak, yasal temel oluşturmak,*
- *Çalışanların özel sorunlarını değerlendirmeye dahil ederek, beklentiler konusunda belirsizlik ve endişeleri azaltarak insan kaynakları bölümüne yardımcı olmak,*
- *İnsan kaynakları yönetimi için doğru ve güvenilir bilgi sağlamak,*
- *Örgütün performansı ile ilgili çalışanlar için uygulamada kullanabilecekleri geri bildirimde bulunmak.*
- *Mutlu bir örgüt atmosferi oluşturmak”.*

Bingöl (2006)'e göre, performans değerlendirmenin, örgütsel etkinliği artırmak, çalışanları güdülemek, eğitim ve geliştirmeyi kusursuz hale getirmek gibi üç temel amacı vardır. Bu amaçlar gerçekleştirildiği sürece örgüt gelişimini ve sürekliliğini devam ettirecektir. Aynı şekilde Armstrong (2006) da performans değerlendirmenin amaçları arasında; çalışanları ellerinden gelenin en iyisini yapmaları için motive etmek, çalışanlarının

görevlerine odaklanmasını ve görevlerini doğru yapmasını sağlamak, amaç ve sorumluluklarını yerine getirmek için en iyi performansı ortaya çıkarmak ve de çalışanların potansiyellerini grup ve örgüt yararına olacak şekilde artırmak olarak sıralamıştır.

Performans değerlendirme sonucunda ulaşılan bilgilere göre, tüm çalışanları örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlayacak performans standartlarına ulaşabilmeleri için yönlendirmek ve destek uygulamalarla rehberlik etmek performans değerlendirmenin amaçlarındandır (Arslan, Varoğlu, 2001).

Performans değerlendirme sisteminin en temel amacı; bir örgüt içerisinde çalışan elemanların yetenekleri ve çalışma isteğine bakılarak yapılan değerlendirme sonucunda örgütün gelişmesine ışık tutmaktır. Değerlendirme sonucu çalışan bireyle çalışmayan birey ayırt edilerek, örgütün verimliliğinin devam ettirilmesi sağlanır. Toplam kalite anlayışı temel alınarak, çalışanların performansları değerlendirilirken tek bir yönden değil çalışan bütün yönleriyle değerlendirilmeye tabi tutulmalıdır. Başarılar ödüllendirildiği gibi başarısızlıklarda hemen çalışandan vazgeçilmemeli, çalışanın başarısızlığını gidermesine yönelik rehberlik çalışmaları yapılmalıdır. Çünkü her çalışan kendinden beklenen performansla ilgili olumlu ya da olumsuz yönlerini bilmek isteyecektir. Fındıkçı (2001)'nın da dediğine göre amaç; kişiyi bütün yönleriyle ele almak ve eksiklerini gidermesine yardımcı olmaktır.

Performans değerlendirme sonucunda yöneticilere ve çalışanlarına işle ilgili ilişkilerini gözden geçirmeleri sağlanır. Böylelikle birey güçlü ve zayıf yönlerinin farkına vararak daha erişilebilir bir kariyer planlaması yapabilir. Ayrıca yönetimde çalışanlarına yönelik bilgiler edinerek terfi ve ücret artışına yönelik çalışmalar yapabilir. Palmer (1993) de yönetsel kararların alınmasında (ücret artışları, ikramiyeler, disiplin vb.) ve iş analizlerine göre geri bildirim yapılmasında performans değerlendirmenin önemli olduğunu vurgulamıştır. Özellikle geri bildirim olumlu bir şekilde kişiyi rencide etmeden yapılırsa ve de mesleki eğitimle desteklenirse performans değerlendirmenin daha da önemli bir hale geleceğini savunmuştur.

Performans değerlendirmenin amacı, sonuçlara bakarak çalışanlar arasına sıralama yapmak değil de örgütsel hedeflerin kimler açısından ne kadar anlaşıldığını ve benimsendiğini saptamak, amaçların herkes açısından aynı şekilde anlaşılarak yerine getirilmesini sağlamak için çalışanlara yardımcı olmak olduğunu ifade edebiliriz (Bayram, 2006).

### **Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları**

Performans değerlendirmenin en önemli işlevleri arasında iş görenlerin mesleki eğitim açısından gelişim göstermelerine destek olmak ve eğitim programlarını ve politikalarını değerlendirmek yer alır. Bu yüzden; performans değerlendirmenin sonuçlarına bakılarak elde edilen bilgiler doğrultusunda birtakım kararlar verilir. Elde edilen bu bilgilerin kullanım alanları şoyledir (olakoğlu, 2005; şimşek, 2005);

- *“alışana nerde eksiklerinin olduğunun gösterilmesi,*
- *Eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi,*
- *Terfi ve iş değiştirmelerde temel alınması,*
- *İşe alma işlevi etkinliğinin llmesi,*
- *İşin gereklerine uygun davranmayanların işe ilişkilerinin kesilmesi,*
- *Kişilerin rgt içerisinde uygun iş ve yerlerde çalıştırılıp alıştırılmadığının belirlenmesi,*
- *Gruplar ve örgüt içerisinde adil ilişkilerin oluşturulması,*
- *Kariyer planlaması ve geliştirilmesi,*
- *cret ve diğer ödemelerin belirlenmesi”.*

Çalışanların geleceğini etkileyen bir uygulama olan performans değerlendirme sisteminde, çalışanların insan olmalarından dolayı birey olarak tek ve değerli olduğu, bu yüzden saygı bekledikleri ve emeklerinin karşılıklarını almak istedikleri unutulmamalıdır. Buna bağlı olarak örgüt yöneticileri çalışanlarının kendi potansiyellerini ortaya çıkarmasına fırsat vermeli, çalışanlarına karşı her zaman adil ve dürüst olmalıdır (Buban, 1995’den Akt:

Yılmaz, 2006). Çalışanlardan elde edilen veriler ışığında alınacak olan kararlar birtakım alanlarda kullanılabilir.

Cleveland ve arkadaşları (1989) performans değerlendirmenin dört kullanım alanının olduğunu belirtmişlerdir (Akt: Sümer, 2001).

- *“Kişilerarası karşılaştırma gerektiren kararlar,*
- *Çalışanın kendi içinde karşılaştırmasını gerektiren kararlar(bireysel eğitim ihtiyaçları, geri bildirim vb.)*
- *Sistemin devam ettirilmesine yönelik kararlar,*
- *Doküman oluşturma”.*

### **Performans Değerlendirmenin Faydaları**

Bir örgütün devamlılığını sağlayabilmesi için hedeflediği amaca ulaşması gerekir. Amacına ulaşan örgütler; sektör içerisinde daha fazla kalıcı olmakta ve elde ettikleri başarılar ile adından söz ettirmektedirler. Bu örgütlerin ilerlemesinin en büyük nedenlerinden biri çalışanlarına yönelik tutumlarıdır. Örgütler, çalışanlarını yakından tanır, çalışanlarının kendini gerçekleştirmesine fırsat verirlerse hedeflerine ulaşma imkânları o kadar artar. Bu durumda performans değerlendirme devreye girmektedir. Performans değerlendirme, yapılan iş ve çalışanlar hakkında yöneticiye değerli bilgiler sunarak yöneticinin çalışanlarını gerçekten anlamasını sağlar. Yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimin olumlu şekilde ilerlemesine ve yönetici ile çalışanlar arasında fikir alışverişi yapılmasına imkân yaratır. Performans değerlendirme sonuçlarına bakılarak, ücret standartlarını belirlemek ve başarıyı ödüllendirmek objektif bir şekilde yapılacaktır. Örgüt içerisinde hangi işlerin yapılacağı, hangi alanlarda eksiklik olduğu performans değerlendirmeyle belirlenir. Böylece örgütün, misyonun uygulanmasında performans değerlendirme verileri yardımcı olur. Performans değerlendirme, çalışanın iyi işi yapması için sahip olması gereken bilgi, yetenek ve nitelikleri belirleyerek iyi bir işin ortaya çıkmasını sağlar. Çalışanların güçlü yanlarının ortaya çıktığı zaman takdir

edilmesini, zayıf yanlarının ortaya çıktığı zamanda da sorunların birlikte çözüme kavuşturulmasına yardımcı olur. Çalışanların motivasyonunu yükselterek olumlu bir çalışma atmosferi oluşturmayı amaçlayan performans değerlendirmenin yararları şu şekildedir (Argon ve Eren, 2004; Bayar, 2002; Barutçugil, 2004; Canman, 1993; Çırak, 2004; Kaynak, 2000; Uyargil, 2009):

### **Performans Değerlendirmenin Örgütsel Faydaları**

Örgütler, amaçları önceden belirlendiği için o amacı gerçekleştirmeye yönelik çalışacak olan bireyleri tercih etmektedirler. Bu yüzden kendileriyle uyumlu çalışabilecek, görev bilincinin farkına varmış, becerikli çalışanlarla beraber örgütü en üst seviyeye taşıyabilirler. Bunun için de performansın farkına varılmalıdır, Yapılan performans değerlendirme sonucunda ise;

- *“Örgütün etkinliği ve verimliliği artar.*
- *Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir. Yönetim bilgi sistemine kaynak teşkil eder.*
- *Eğitim ihtiyacı ve bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir.*
- *İnsan kaynakları planlaması için gerekli olan bilgiler daha güvenilir biçimde elde edilir. Kariyer planlamasına olanak verir.*
- *Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenerek bireylerin performanslarını iyileştirmesini sağlar.*
- *Devamsızlık ve işgücü devri gibi nedenlerle ortaya çıkan kısa dönemli beşeri ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlanır. Sağlıklı ve olumlu iletişimin kurulmasına yardımcı olur.*
- *Örgütsel ve takım hedeflerin kişisel hedeflere uyumunu sağlar.”*

**Performans değerlendirmenin yönetsel faydaları.** Örgütler, kendilerinin gelişmesine katkı sağlayacak olan yetenekli, örgütün kurallarına bağlı ama bir o kadar da özgür ruhlu, farklı düşüncelere sahip olan güdülenmiş bireylerin çalışmalarından yararlanırlar. Bu süreçte

yönetim açısından bu özelliklere sahip olan bireyleri yakından tanımalı ve gelecek planlarını şekillendirmeye ihtiyaç duyarlar. Performans değerlendirme sistemi kullanıldığı zaman, örgüt yöneticileri sonuçlara bakarak doğru kararlar verebilirler. Performans değerlendirme sonucunda;

- *“Planlama ve kontrol fonksiyonlarında daha fazla etkili olur, böylece çalışanların ve birimlerin performansı gelişir. Örgütün aksayan ve zayıf yönlerinin iyileştirilmesini sağlar.*
- *Çalışanlarla iletişim ve ilişkiler daha olumlu bir hale gelir. Karşılıklı güven ve saygıya dayalı iş ilişkileri kurulur.*
- *Çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini daha kolay belirlenir ve bu doğrultuda onlara yardımcı olunur. Yeteneklerini verimli bir şekilde kullanmaları için çalışanlara rehberlik edilir.*
- *Çalışanları değerlendirirken, kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanıyarak kendi performans değerlendirmesini de yaparlar.*
- *Çalışanların daha yakından tanınmasıyla yetki devri kolaylaşır.*
- *Yönetmel becerileri gelişir ya da bu becerileri uygulama imkânı elde edilir.”*

**Performans değerlendirmenin bireysel faydaları.** İnsanlar, örgüte kişilik özelliklerini yerleştirmiş olarak gelirler. Kişilik insanların olayları, nesnelere yorumlamadaki yargılamadaki süzgeci, hayata bakış açıdır. İnsanlar birbirlerine benzeyebilir fakat kişilik devreye girdiği zaman mutlaka ayırım gösterirler. Örgütlerde bireysel farklar insan gücünü zenginleştirir. Tek bir amaç için farklı açılardan odaklanılması düşüncelerin çeşitlendirilmesi örgütün devamlılığına katkı sağlar. Ayrıca bunun için yapılan performans değerlendirme de örgüt içerisinde çalışan bireyin kendini tanımasına yardımcı olur. Böylelikle çalışan,

- *“Güçlü ve geliştirilmesi gereken özellikler tanınır.*
- *Örgütteki rol ve sorumluluklar daha iyi anlaşılır.*
- *Üstlerin kendisinden neler beklediği öğrenilir.*

- *Verilen hedeflere ulaşmak için neler yapması gerektiğini bilir.*
- *Performansının nasıl değerlendirildiğini öğrenir. Kendi gelişim düzeyini belirler.*
- *Performansına ilişkin elde ettiği olumlu geri besleme yoluyla iş tatmini ve özgüveni gelişir.*
- *Şimdiki durumunu, gelecekteki gelişimini ve eğitim ihtiyaçlarının ne olduğunu öğrenir.”*

Gillen (1997) performans değerlendirmenin örgüt, değerlendiren ve değerlendirilen için sağladığı yararları şu şekilde ifade etmiştir.



Şekil 2. Değerlendirmenin yararları ( Gillen, T. 1997)

## Performans Değerlendirme Süreci

Bir örgütün yapısına ve kültürüne en uygun performans değerlendirme sistemini seçmek ve onu uygulamaya koymak kolay değildir. Uzmanlık gerektiren bu iş planlı bir süreci kapsamaktadır. Bu yüzden performans değerlendirme süreci zaman alıcı ve zor bir görevdir. Öncelikle performans kriterlerinin belirlenmesi gerekir. Çünkü performans değerlendirme süreci, belli bir zaman dilimi içerisinde çalışanın başarısının ölçülüp değerlendirildiği süreçtir. Değerlendirme hangi amaçla kullanılacaksa o konuya ilişkin özel amaçların belirlenmesi gerekir. Amaçlar ulaşılabilir nitelikte olmalıdır.

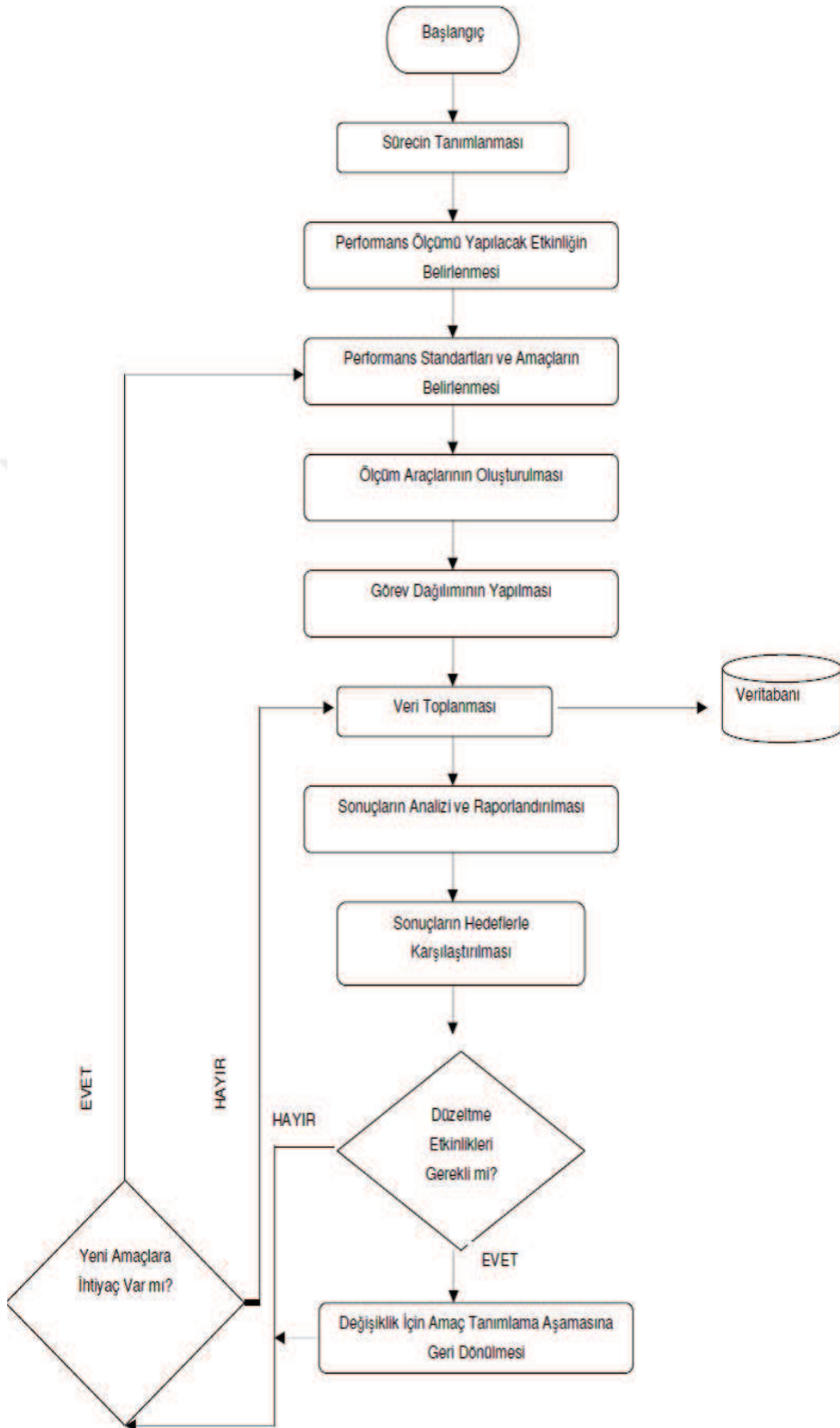
Değerlendirme sürecinde şu işlemlerin sırasıyla yapılması gerekmektedir (Budak, 2008):

- *“Öncelikle örgütün hedefleri belirlenmeli.*
- *İş analizi yapılarak, görev tanımları hazırlanmalı*
- *Bireysel hedefler saptanmalı*
- *Değerlendirme kriterleri tespit edilmeli*
- *Uygulanacak olan değerlendirme yöntemi seçilmeli*
- *Beklenen performans ile elde edilen sonuç karşılaştırılmalı*
- *Çalışanlara geri dönüt verilmeli.”*

Uygulanacak olan değerlendirme sistemi objektif ve güvenilir olmalıdır. Yanlış seçilen bir değerlendirme yöntemi çalışanın örgüte olan inancını zedeleyebilir. Ayrıca performans değerlendirme sürecinin en önemli noktalarından biri de geri bildirim verilmesidir. Böylelikle çalışan göstermiş olduğu çabanın karşılığında ne kadar başarılı olduğunu görebilir, ya da eksik yönlerini öğrenerek onları tamamlamak için eğitimlere katılabilir. Değerlendirme sonuçları çalışanlarla birlikte gözden geçirilirse gerçek performans ile standartlar arasındaki bağlantı daha kolay fark edilebilir. Bu yüzden örgüt yöneticileri ve çalışanlar her zaman işbirliği içerisinde, örgütün misyonuna yönelik çalışmalar yapmalıdırlar.

Etkin bir değerlendirme sisteminde değerlendirme amaçları ve ölçütleri, değerlendirmenin ne zaman kimler tarafından yapılacağı, yöntemler ve değerlendirme sürecindeki hatalar açıkça belirtilmelidir. Elde edilecek veriler doğru ve güvenilir olmalıdır (Barutçugil, 2004).





Şekil 3. Performans değerlendirme süreci (TRADE, 1995)

## Performans Değerlendirme Kriterleri

Örgüt içerisinde çalışanların ortaya koymuş olduğu performansı değerlendirirken seçilecek olan değerlendirme kriterleri başarıyı ölçebilecek güvenilir ve objektif olmalı, anlaşılır şekilde ifade edilmeli ve çalışanlar tarafından benimsenmelidir. Bir başka deyişle performans değerlendirme kriterleri açık, ölçülebilir ve gerçeğe uygun olmalıdır (Bayraktaroğlu, 2008).

- Kepir Sinangil (1998) 'e göre performans değerlendirme kriterleri;
- *“Kişilik özelliklerine ilişkin kriterler*
- *Performans özellikleri ile ilgili kriterler (İş için gerekli bilgi, işin kalitesi..)*
- *Sonuçlarla hedeflere ulaşmadaki başarıyı ölçen kriterler (yönetici ve astın birlikte saptadığı hedefler)”* şeklindedir.

Taştan (2003) 'a göre ise işletmelerdeki performans değerlendirme kriterleri; verimlilik, personel değişim oranının çıkarılması, devamsızlık, iş kazaları ve bireylerarası ilişkiler ve iletişim biçimleridir.

Performans değerlendirme kriterleri oluşturulurken şu noktalara dikkat edilmelidir (Öge ve Şimşek, 2009; Öztürk, 2009 );

- *“Çalışma sonuçlarını ölçmeye imkan vermelidir.*
- *Çalışanlar tarafından önceden bilinmelidir.*
- *Objektif ve ölçülebilir olmalıdır.*
- *Subjektif değerlendirmelere yer vermemelidir.*
- *Kriterler gözleme dayalı ve doğruluğu kanıtlanmış olmalıdır.*
- *Kurumun özelliklerine uygun belirlenmelidir.*
- *Bireylerin, liderlik ve yöneticilik yeteneklerini ölçmeye ve değerlendirmeye imkan vermelidir.*

• *Çıktıların ve sonuçların ölçümü kadar başarı ve davranışlar da dikkate alınmalıdır.”*

Barutçugil (2002) 'e göre; Ölçütler personel ve yönetimin işbirliği yaparak, ortak çaba göstermeleriyle geliştirilmeli, yöneticilerin tek elden aldığı kararlar ile saptanmalıdır. Ölçütler işlerden beklenen sonuçların somut adımları olmalıdır. Elde edilen başarının nicelik, nitelik ve süresini gösterebilmelidir. Sürekli olarak gözden geçirilmeli ve gerekli düzeltmeler yapılmalıdır.

### **Performans Değerlendirmeyi Yapacak Kişilerin Belirlenmesi**

Performans değerlendirmede kullanılacak yöntemler, kurumun özelliklerine, çalışanların eğitim ve mesleki düzeylerine, kişisel özelliklerine, kurumun kültürü ve de iş alanı gibi değişkenlere göre değişiklik gösterir. Performansı değerlendirecek olan kişiler güvenilir ve objektif değerlendirme yapabilmelidirler. Bu yüzden değerlendirme yapacak olan kişiler önemlidir.

**Performans değerlendirmede kişisel değerlendirme.** Öz değerlendirme de denilen bu değerlendirmede amaç, kişilerin sergilemiş oldukları performansları hakkında özeleştiri yapabilme ve de iş başarılarına yönelik düşüncelerini belirlemelerini sağlamaktır. Çalışan kişinin sunacağı bir raporla değerlendirme yapılır. Çalışan kişinin kendinin farkına varmasına dayanır. Bu değerlendirmenin olumsuz özelliği kişi kendini değerlendirirken objektif olamayabilir, bireysel yargılarını ön planda tutabilir. Ancak bu durumdan arınarak yapılmış bir değerlendirme ile kişinin kendi penceresinden performansına bakması sağlanır.

Çalışanlardan öz değerlendirme yapmaları istenildiğinde çalışanlar eksik yönlerini dışa vurmaya eğilimli olurlar. Dürüst bir şekilde kendilerini ifade ederken, yeteneklerini de olması gerektiği kadar olduğunun farkına vararak, kendilerini gerçeğinden fazla büyük görmezler (Palmer, 1993).

**Performans değerlendirmede üstlerin görüşleri.** Örgütler içerisinde performans değerlendirme yöntemlerinden en çok kullanılanı yöneticiler tarafından yapılan değerlendirmedir. Belirli kriterlere göre hazırlanmış olan forma göre yönetici çalışanlarını değerlendirme fırsatı bulur (Timur, 1983).Yapılacak olan değerlendirmede yanlı davranılmaması gerekir. Sabuncuoğlu (2000), yöneticinin kişisel çatışmalar nedeniyle bazen taraflı olabileceğini düşünmekte, bu yüzden de değerlendirmenin uygulanmasında birden çok yöneticinin puanlamasının esas alınması gerektiğini savunur.

**Performans değerlendirmede astların görüşleri.** Yöneticilerin çalışanlarını değerlendirdiği gibi çalışanların da yöneticileri değerlendirdiği bu yöntemin üstler tarafından kabul edilme durumu zordur. Astların üstleriyle arasında oluşan olumlu iletişim ile, gösterilen ilgi ve gerekli kaynakları sağlamadaki becerileri değerlendirmeyi güvenilir bir şekilde yapabileceklerini göstermektedir (Özgen vd., 2002). Kendisinden ve ortaya konulan işten emin olan örgütlerde, örgütün gelişimi açısından çalışanlarıyla fikir alışverişinde bulunmak oldukça önemlidir. Fındıkçı (2001) ' ya göre değerlendirme yapılırken çalışanların bazı davranışlarından dolayı amirlerini olumsuz nitelene ya da subjektif yargıda bulunabilecekleri göz ardı edilmemelidir. Bunun yanında olumlu yönü ise örgüt içerisinde çalışanlar ve yöneticiler arasında iletişim kurulmasında, örgüt kültürü için gerekli olan tüm kaynakların sağlanmasında birbirlerine destek olurlar.

**Performans değerlendirmede takım arkadaşlarının görüşleri.** Aynı ortamda çalışan kişilerin birbirlerini daha yakından tanıdıkları düşünülerek bu değerlendirme yöntemi ortaya çıkmıştır. Çalışanın bütün gün beraber olduğu iş arkadaşını gözlemleyebilme olasılığı oldukça yüksektir. Kişinin içerisinde bulunduğu ruh hali, zaman dilimi ve yaşanan olaylara göre farklılık gösterebildiği zamanlarda bunu genellikle iş arkadaşları fark eder ve birbirlerine destek olarak sorunu ortadan kaldırmaya çalışırlar (Edwards ve Even, 1996). Olumlu iş arkadaşlıklarının olduğu örgütlerde, bu değerlendirme yapılırken çalışanlar arasındaki

duygusal bağı bakarak olumlu veya olumsuz değerlendirme yapılma olasılığının olduğu unutulmamalıdır (Uyargil, 2002). Bu yüzden ücret artışı ya da terfi amaçlı olarak yapılan değerlendirme de bu yönteme başvurulmamalıdır. Ancak performans değerlendirmenin çok önemli olduğu ve kişisel başarıya bağlı olarak yapılacak olan kariyer programlarının belirlendiği örgütlerde, farklı deneyimlere ve iş sorumluluğuna sahip olan takım arkadaşlarının değerlendirme de yer almalarına özen gösterilmelidir. Böylece iş arkadaşları sayesinde, çalışanın kendi performansı ile ilgili kaliteli bir dönüt alması sağlanır (Fındıkçı, 2001).

**Müşteriler tarafından yapılan performans değerlendirme.** Örgütler müşteri memnuniyeti sağladıkları ölçüde başarılı sayılmaktadırlar. Çünkü müşterilerini tatmin etme düzeyleri başarılarının göstergesidir. Müşterilerden gelen olumlu dönütler, yüksek müşteri memnuniyeti örgütün performansının yüksek olduğuna işaret eder. Çalışanları tanıyan müşterilerin, iş, ürün, hizmet kalitesi konusundaki görüşleri kurumdaki etkinliğin düzeyini belirler (Altun, 2007).

Örgütün amaçları, müşterinin amaçlarıyla aynı doğrultuda olmasa bile, müşterilerden alınan bilgiler ışığında personelin, terfi, transfer ve eğitim alanındaki kararları alınır. Çalışanın hizmet kalitesi, ödüllendirilmesi gibi kriterlerin yer aldığı bir form geliştirilerek müşteri memnuniyeti analiz edilebilir. Ayrıca anket gibi yollarla da bu bilgilere kolaylıkla ulaşılabilir (Şengül, 2010). Müşterilerin düşünceleri alınarak yapılan olumlu değerlendirmeler sonucu, müşterilerin örgüte olan güveni artar ve örgüt ve müşteri arasında olumlu bir bağ oluşur.

### **Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları**

Uzun ve zor bir süreç olan performans değerlendirmenin sonucunda çalışana göstermiş olduğu çabanın karşılığının verilmesi gerekir. Bunun için performans değerlendirme sonucunda elde edilen veriler sadece sayısal veri olarak kalmamalı, işe yarayacak alanlarda

yaptırımı olmalıdır. Elde edilen sonuçlar genellikle ücret artışı, terfi, rotasyon, işten çıkarma ya da eğitim ihtiyaçları gibi birçok alanda kullanılabilir.

**Ücret maaş sistemi.** Her örgütün finansal imkânlarına göre belirlemiş olduğu ücret politikası ile çalışanlarının göstermiş olduğu performans arasında sıkı bir bağ vardır. Parasal olarak maaş, promosyon, prim gibi alanlarda ücret belirlenmesinde performans değerlendirme sonucu önemlidir. Amaç yüksek başarıyı ödüllendirmektir. Performansı yüksek olanlar daha yüksek maaş alabilmelidir. Gerçekten performansa dayanan ücret sistemi çalışanların motivasyonunu artırarak, örgüte olan bağlılığını güçlendirir. Performansa dayanan ücret sistemi çalışanlar arasındaki eşitsizliği ortadan kaldırarak adaleti sağlar (Ünal, 1998).

**Kişisel gelişim.** Performans değerlendirme çalışanlar için ihtiyaçtır. Çünkü çalışan birey göstermiş olduğu çabanın karşılığının ne olduğunu bilmek ister. Birçok insan yapıcı, olumlu ve özgüveni artıran dönütleri sever. Performans değerlendirme sonucundaki dönütler, çalışanlara olumlu bir şekilde aktarıldığında çalışan kişi stresle başa çıkabilir, zamanını iyi değerlendirebilir, kendine olan güveni artar (Altun,2007).

**Kariyer yönetimi.** Amacına uygun ve güvenilir bir şekilde yapılan performans değerlendirme, çalışanın göstermiş olduğu emeği kesin şekilde ortaya koyar. Alınan geri dönütler sayesinde çalışanın eksik yönleri varsa gidermesine katkı sağlar (Fındıkçı, 2002). Ayrıca örgütü de çalışanlarının eğitimi ve gelişimi konusunda uyarır. Örgüt içerisinde hangi çalışanın hangi alanda yükselmesi ya da hangi iş değişikliğine tabi tutulmaları konusunda performans değerlendirme verileri katkı sağlayacaktır. Böylelikle güvenilir bir kariyer geliştirme sistemi olacaktır. Çünkü çalışanın o güne kadar göstermiş olduğu performansı gören yönetici kişinin gelecekteki kariyerini planlamaya yardımcı olur.

**Eğitim ihtiyacının belirlenmesi.** Performans değerlendirme sonuçlarına bakıldığında çalışanların sadece başarılı yönleri değil, eksik olduğu yetersiz kaldığı yönleri de ortaya çıkar. Bu durumda yetersiz olunan konular ancak eğitimle giderilir. Örgüt içerisindeki eksikliklerin

giderilmesi için tüm çalışanların değerlendirme sonuçlarının ele alınması gerekir. Personel potansiyel niteliklerinin eğitimle ortaya çıkması ya da desteklenmesi örgütün geleceği ve başarısı açısından önemlilik arz eder (Ünal, 1998).

**İşten çıkarma kararı.** Performans değerlendirme sonucunda başarısız olan çalışanlar gerekli olan eğitimlere tabi tutulup hala başarısızlık göstermeye devam ediyorsa işten çıkarılma kararı verilebilir. Ancak bu kararın verilmesi için tek dönemlik bir değerlendirme sonucu olmaması gerekir. Örgüt yöneticisi de çalışanın başarısızlığını gidermek için her türlü çabayı göstermeli, çalışanın performansı hakkında bilgilendirmelidir (Geylan, 1995).

**Rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme uygulamaları.** Performans değerlendirme sonuçlarına bakıldığında belirli bir alanda yetersiz ve eksik olan bir çalışanın başka bir alanda başarılı olduğu görülebilir. Bu yüzden o çalışana başarılı olduğu alanda yetki ve sorumluluklar tanınabilir ya da işler açısından zenginleştirme yapılabilir. Ayrıca yer açısından bakıldığı zamanda da yerinden memnun olmayan ve sorun yaşayan bir çalışan rotasyon yapılarak yeni bir yerde başarısını sürdürebilir (Fındıkçı, 2002).

**Stratejik planlama.** Örgütlerin varlığını sürdürebilmeleri için ulaşması gereken hedefler vardır. Bu hedefler öncelikle stratejik bir planla belirlenir ve daha sonra her birim ve çalışan arasında görev paylaşımı yapılır. Çalışanlar stratejik planın gerçekleşmesinde bireysel boyutta katkıda bulunur. Her örgütün belirlemiş olduğu hedefleri, stratejik planları, kullandıkları performans değerlendirme modelleri, kullanmış oldukları yöntemler farklılık gösterir. Bu yüzden her örgüt kendi iş atmosferine göre stratejik planlama yapar ve bunun için de performans değerlendirme sonuçlarına ihtiyaç duyar (Altun, 2007).

**Diğer insan kaynakları yönetimi uygulamaları.** Performans değerlendirme çok yönlü boyutta yapılmışsa sonuçları da çok yönlü olacaktır. Özellikle kişiler ile yapılan görüşmeler sırasında ortaya çıkan tepkiler, kişiler arası oluşan rekabet, örgüt ortamında yapılan olumlu olumsuz her türlü yorumlar insan kaynakları yönetimi açısından önemlidir. Bu

esnada değerlendirme sürecinde çalışanların örgüte bakış açısı hakkında birçok alanda bilgi sahibi olunabilir ([www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com)).

### **Performans Değerlendirme Çalışmalarının Taşınması Gereken Özellikler**

Çalışanların iş hayatındaki gelecekleri ile ilgili bilgiler veren performans değerlendirme sonuçları önemli olduğu için değerlendirme yaparken bazı durumlara dikkat etmek gerekir. Çünkü performans değerlendirme insan kaynağının mutlu ve iş tatminine sahip olmasını gerektiren bir değerlendirmedir. Bu yüzden seçilecek olan yöntemlerin sağlıklı sonuçlara ulaşması önemlidir. Performans değerlendirmenin amaçlarından biri de çalışanın kendini tanıyabilmesi, kendinin farkına varabilmesi, eksiklerinin gidermesi için bilgi sahibi olmasını sağlamaktır. Performans değerlendirme çalışmalarının sahip olması gereken özellikler şunlardır;

**Geçerlilik.** Örgüt yapısına bağlı olarak yapılan değerlendirme sonucunda elde edilen veriler gerçeği yansıtıyorsa değerlendirme geçerlilik gösteriyordur. Performans değerlendirme, örgütün hedeflerine ulaşabileceği şekilde yöneticiler tarafından anlaşılır boyutta olmalıdır. Değerlendirme yapan kişiler hataları en aza indirecek şekilde değerlendirme yapmalı ve geçerlilik alanını kanıtlamalıdır (Erdoğan, 1991).

**Güvenirlilik.** Güvenirlilik belirli koşullar altında farklı değerleyiciler tarafından birden fazla yapılan değerlendirme sonucunda elde edilen sonuçlar arası tutarlılık demektir. Değerlendirmeyi yapan yöneticiler aynı olmalıdır. Yöntemler ve değerlendirme hataları konusunda yöneticilerin bilgilendirilmesi güvenirliliği daha da artıracaktır. Farklı zamanlarda çalışanın performansı değişiklik göstermiyorsa bireysel değerlendirme sonuçları da değişiklik göstermez ve güvenirlilik sağlanır (Geylan, 1995).

**Basitlik ve pratiklik.** Örgüt, performans değerlendirmeyi uygulayacağı zaman en kısa zamanda en güvenilir sonuca ulaşmak isteyecektir. Çünkü gereksiz yere zaman ve emek kaybı yaşanması örgütlerin kaçındıkları bir durumdur. Basit ve uygulanabilirliği kolay

gözlenebilecek, karşılaştırma yapılabilecek olan değerlendirme sistemi başarıya götürebilir. Bazı meslek gruplarının değerlendirme süreçleri aynı olmalıdır. Kendi içerisinde tutarlı parçadan bütüne doğru giden bir değerlendirme yöntemi kullanılmalıdır (Geylan, 1995). Performans değerlendirmede kullanılan standartlar, belirtilen kriterler yalın ve anlaşılır şekilde olmalıdır.

**Özendirme.** Performans değerlendirme sisteminde ödül kullanılarak özendirme yapılması performansın gerçekleşmesinde ortaya çıkan engelleri ortadan kaldırır. Ödül sistemi, bireysel değerlere uygun, adilce ve güvenilir şekilde uygulandığında örgüt için olumlu sonuçlar doğurur (Erdoğan, 1991).

**Başarı ölçütlerinin belirlenmesi.** Bir örgütün belirlemiş olduğu kriterlere bakılarak yapılan performans değerlendirmede, başarı ölçütleri önceden belirlenir. Bu ölçütler örgütün hedeflerine yönelik, güvenilir olmalıdır. Yapılan değerlendirmelerde geçerli iş analizleri yapılmaya çalışılmalıdır. Bu analizler gözlenerek ya da yöneticiye danışılarak yapılır (Bingöl, 2002). Başarı ölçütleri objektif ve doğrudan gözlem yoluyla yapılmalıdır. Değerlendiren kişinin yargıları bu ölçütlere dâhil edilmemelidir.

### **Performans Değerlendirme Çalışmalarında Yapılan Hatalar**

Yapılan değerlendirmeler sonucunda yargıya varıldığı için değerlendirme yöntemleri amacına uygun şekilde yapılmalıdır. Performans değerlendirme yapılırken önyargısız objektif bir değerlendirme yapıldığı düşünülür. Ancak değerlendirme sürecinde bazı hatalar ortaya çıkabilir. Bu hatalar sistem hakkında yeterince bilgi sahibi olamamaktan ve sistemi tanıyamamaktan kaynaklanabilir. Yöneticiler performans değerlendirmeyi adil bir biçimde yürütmek ve eksiksiz bir biçimde gerçekleştirmek için hata ihtimalini artıran nedenleri tanımalıdırlar. Performans değerlendirme sırasında yapılan hatalar şu şekildedir;

**Halo etkisi.** Yöneticinin; çalışanın uzman olduğu alan veya konudaki başarısının etkisinde kalarak bunu çalışanın bütün özelliklerine genellemesidir. Çalışanın başarısı veya

başarısızlığı tam anlamıyla açıklık kazanamaz. Bu yüzden çalışan bütün özellikleri düşünülerek değerlendirilmelidir. Çalışan kişide her zaman olumlu özellikler gözlemlenemeyebilir. Çalıştığı örgütün bir alanında başarısız olup diğer alanlarında oldukça başarılı olan bir çalışanın performansının düşük olduğu söylenemez (Helvacı, 2002).

Kaynak (2000) bu hatayı, “*değerlendiricinin değerlendirdiği kişinin performansındaki birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi*” olarak tanımlar. Tek kişi tarafından yapılan değerlendirme yerine çoklu verilere dayanılarak yapılan değerlendirme daha etkilidir. Değerlendirici eğitimi ile bu hata azaltılabilir.

**Yakın gelecekte etkilenme.** Performans değerlendirme uzun ve zor bir süreci kapsar. Değerlendirme yapılırken subjektif başarı ölçütleri kullanılırsa çalışanın en son göstermiş olduğu performans değerlendiren kişiyi etkileyebilir. İnsan hafızası son dönemleri daha kolay hatırlayabildiği için son dönemden etkilenir (Geylan, 1995). Değerlendirme yapan kişiler en son zamandaki başarı ya da başarısızlığa göre karar verebilirler. Ancak değerlendirme belli aralıklarla yapılarak bütün zaman dilimi içerisine yayılmalıdır. Bu süreçte de gözlem yapılarak not tutulmalıdır. Sadece değerlendirme zamanında yapılırsa çalışan birey değerlendirildiğini bildiği için farklı performans gösterebilir (Özsoy, 2005).

**Objektif olamama.** Değerlendirme sırasında en çok karşılaşılan hatalardan biridir. Performans değerlendirme de amaç, örgütün belirlemiş olduğu hedefleri gerçekleştirme düzeyidir. Ancak değerlendirme sürecinde örgüt için çalışan bireylerin kişilik özellikleri de değerlendirmeye dâhil olmaktadır. Bu durumda ortaya konulan önyargılar, bireysel görüşler, kanılar değerlendirmenin objektifliğine engel olabilir. Aynı zamanda çalışan birey belirli bir zamanda belirli bir kısımda değil, tüm zamanlarda gözlenebilmelidir (Fındıkcı, 2002). Çünkü bir alanda başarılı olan bir çalışan başka bir alanda başarılı olamaz diye ya da başarılı olabilir diye bir durum söz konusu değildir. Değerlendiriciden örnek olay istenerek hata payı azaltılabilir.

**Kontrast hataları.** Değerlendirme yapan kişinin birden fazla değerlendirme yaptığı zamanlarda süre açısından da zaman kısıtlaması yaşarsa değerlendirdiği kişileri karıştırabilir. Bir önceki değerlendirdiği kişiyi baz alarak değerlendirme yapabilir, bu da hatalara sebep olabilir (Şengül, 2010).

Değerlendirme kriterleri net şekilde belirlenir ve değerlendirilecek kişiler belirli bir sıralama yöntemine göre değerlendirilirse bu hatadan kaçınılabilir. Bayar (2009) 'ın da dediği gibi karışık sıralı ve uygun zamanlı değerlendirme daha sağlıklı sonuçlar verecektir.

**Tek yönlü ölçüm.** Değerlendirmeyi yapan kişinin sadece tek bir açıdan değerlendirme yapmasıdır. Müşteri görüşleri ya da eş düzeylerin değerlendirmesi tek yönlülüğü belirler. Amaç, bütün yönleriyle değerlendirmek olan bu yaklaşımda tek yönlü yapılan ölçüm hatalara sebep olur (Helvacı, 2002).

**Kişisel önyargılar.** Performans değerlendirmede değerlendirici konumundaki kişi, önyargılarından arınmış, sadece kişisel özellikleri baz alarak değerlendirme yapmayan, adil ve objektif bir kişi olmalıdır. Yanlı olarak yapılan değerlendirmeler, çalışana bireylerin güvenini sarsmakta, örgüte olan bağlılığa zarar vermektedir (Şengül, 2010). Değerlendiren kişi değerlendirdiği kişiye karşı tarafsız davranmaz, kişisel düşüncelerini değerlendirmeye katarsa geçerlik ve güvenilirliği düşük olan bir değerlendirme yapılmış olur. Duygu ve düşüncelerin değerlendirmeye katılması hatalara yol açar. Özellikle değerlendiren ve değerlendirilen kişilerin geçmişte yaşadığı ilişkiler, değerlendirenin cinsiyet, din, ırk, vb. konulardaki önyargıları değerlendirmenin amacından sapmasına neden olabilir (Fındıkçı, 2002).

**Pozisyondan etkilenme.** Bazı değerlendiriciler, çalışanların buldukları pozisyonların etkisinde kalarak, örgüt içerisinde önemli kabul edilen ve yüksek pozisyonlarda bulunan çalışanların performansını yüksek, önemsiz kabul edilen düzeydeki çalışanların performansını düşük kabul ederek değerlendirme yapabilir. Özellikle sıralama yönteminde bu hatalara daha çok rastlanılır. Bunu önlemek için de ayrıntılı olarak hazırlanan raporlardan yararlanılmalı,

her çalışanın kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde değerlendirilmesine imkân tanınmalıdır (Özdemir, 2007).

**Merkezi eğilim (Standart ölçüm hataları).** Performans değerlendirmeye fazla önem vermeyen, değerlendirmenin sadece uygulama boyutunda kaldığı örgütlerde yapılan hatadır. Bu değerlendirmede genellikle tüm çalışanlar aynı ve vasat düzeyde görülür. Bireysel farklılıkların dikkate alınmadığı bu değerlendirme örgüt için olumsuz sonuçlar doğurabilir. Amacı, kişiler arasındaki iş başarısına yönelik farklılıkları belirlemek olan değerlendirmede bu hata oldukça sakıncalıdır (Fındıkçı, 2002).

**Teknik hatalar.** Performans değerlendirme kriterlerinin net bir şekilde belirlenmemesi, hazırlanan formda dil ve anlatım açısından sorun yaşanması, ölçüt seçiminde geçerlik ve güvenilirlik testlerinin yapılmaması teknik hataları oluşturur (Altun, 2007).

Kullanılan ölçüm aracından kaynaklanan hatalardan dolayı performans değerlendirme sonucu da hatalı olacaktır. Bu yüzden hazırlanan form daha önce pilot olarak uygulanmalı, geçerliliği güvenilirliği sağlanmalı, hatalarından arındırılmış olmalıdır. Form, içerisindeki mantık hataları dâhil birçok hatanın fark edilmesini sağlar. Değerlendirilen iş somut öğelerden oluşuyorsa değerlendirme kolaylıkla yapılabilir. Ölçülmek istenilen durum soyut verilere dayanıyorsa hazırlanacak olan değerlendirme aracı uygun özellikte olmalıdır (Fındıkçı, 2002).

**Belirli derecelere yönelme.** Çalışanın kişisel nedenlerle sürekli olarak olumlu, olumsuz ya da ortalama olarak değerlendirilmesi hatadır. Çalışanların performansları arasındaki farkın ortaya çıkmasına engel olduğu ve değerlendirmeyi etkisiz kıldığı söylenebilir. Bu hata kişisel nedenlerden kaynaklandığı için çoğu zaman değerlendiricilerin eğitilmesi sorunu ortadan kaldırmaz. Performans değerlendirme sistemi kurulurken ya da sonuçlar değerlendirilirken bu hatayı ortadan kaldırmaya yönelik önlemlerin alınması gerekir. Bu hatalar düzeltilemez ve değerlendirmeler bu hataya göre yapılırsa çalışanlar arasında terfi,

ücret ve transfer gibi yönetsel kararların alınması oldukça güçleşecek ve adaletsiz bir yönetim sistemi ortaya çıkacaktır (Şengül, 2010).

**Sistem hataları.** Performans değerlendirme sistemlerinin planlamasının nasıl yapıldığı, performans değerlendirme kriterlerinin nasıl belirlendiği büyük önem taşımaktadır. Amacına uygun olarak planlaması yapılmayan bir sistem de gösterilen çabaların sonucu da yetersiz olacaktır. Aynı durum seçilen kriterler açısından da söylenebilir. Örneğin, kişisel özellikleri ön planda tutup performansı göz ardı etmek, yapılan eylemlere önem verip sonuçlara odaklanmamak değerlendirmenin hatalı sonuçlanmasına sebep olur ([www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com)). Bazı sistemlerde de yöneticilere gereksiz yere bürokratik işler verilebilir. Bu durumda gereksiz yere zaman harcanması ortaya çıkar. Örgütün ihtiyaçlarına yönelik tasarlanmayan sistemler ya da uygulayanların sistemi fazlaca abartması bu hataların ortaya çıkmasına sebep olur.

### **Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Performans değerlendirmenin amacına uygun yapılabilmesi için çeşitli yöntemler ortaya çıkmıştır. Bu yöntemlerin en eskileri klasik olarak nitelendirilen yöntemlerdir. Değişen şartlarla birlikte, yenilikçi durumlara ayak uydurabilmek için daha gelişmiş yöntemlere ihtiyaç duyulmuştur. Organizasyonlar kendi yapılarına, stratejik planlarına, hedeflerine ve çalışanlarının özelliklerine de dikkat ederek performans değerlendirme yöntemlerinden en uygun olanını seçerek değerlendirme yapacaklardır (Altun,2007). Her örgütün kendi iş atmosferine bakarak en uygun değerlendirme yöntemini seçmesi gerekir. Değerlendirmeler bilimsel ölçütlere dayandırılarak yapılmalıdır. Güvenilir, objektif ve açıklık ilkelerine göre yapılan değerlendirmeler uygundur.

**İkili karşılaştırma ve sıralama yöntemi.** Belirli bir grup ya da bölümde çalışanların birbirleri ile kıyaslanarak sıralama yapılmasıyla elde edilen yöntemdir. Çalışanlar için hazırlanmış olan bir matris tablosunda her çalışanın diğer çalışanlarla kıyaslanıp, diğer

çalışana göre başarılı görülenlere “+” konulmasıyla oluşan bir form kullanılır. En fazla “+” alandan en az alana kadar çalışanların sıralaması yapılır (Woods, 1997). Bu yöntem günümüzde fazla kullanılmamaktadır. Çünkü, genel ve gözlenebilirliği zor olan ölçütlerin kullanılması sebebiyle değerlendirmelerde subjektifleşme ve karşılaştırma sayısı artar. Çalışanlar sayısal verilere dayandırılarak değerlendirilmediği için farklılıklar anlaşılabilir. Ayrıca daha üst düzey çalışanların her zaman daha başarılı olabileceği gibi yanlış bir algı değerlendirmenin yanlış yapılmasında yol açabilir. Başarı sıralamasının kolaylıkla yapıldığı sonucunda kademe düşürülmesi ve işten ayrılma gibi kararların alınmasını kolaylaştıran bu değerlendirmede her çalışan birbirine göre kıyaslanmış olur. Ancak çalışanlar arasında yapılan bu kıyaslama sonucunda motivasyon sorunları yaşanabilir. Çalışanların çok olduğu durumlarda uygulama süresi artacağı gibi maliyet oranı da artar ([www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com)).

**Davranışa dayalı puanlandırma cetveli yöntemi.** Kişilik özelliklerine bakılmaksızın, iş gereklerini yerine getirme davranışlarını ne kadar gerçekleştirebildiklerine bakılan yöntemdir. “Mükemmelden, çok düşüğe” kadar uzanan puanlar verilerek yapılan bu değerlendirmede her konuya özgü davranışlar temel alınır (Bayraktaroğlu, 2008). Temel görev ve sorumlulukların belirlendiği, her iş için ayrı bölümlerin oluşması gerekliliği maliyeti yüksek ve süre açısından zaman alan bu yöntemi meydana getirir. Çalışanların daha çok benimsediği bu uygulama, örgütün ücretlendirme politikasına ve kariyer planlamasına kaynak teşkil eder.

**Standart puanlandırma cetveli yöntemi.** Belirlenen birkaç kritere göre yapılan performans değerlendirme yöntemidir. Değerlendirmeler önceden belirlenmiş oranlara göre her bir boyut üzerindeki bölümlere yerleştirilir. Genellikle beş kademe üzerinden yapılan bu değerlendirmede “mükemmel, ortalamanın üstünde, orta, ortalamanın altında ve çok düşük” şeklindeki ifadeler yer verilir. Kesin yargıya yer vermediğinden adil ve objektif olmayacağı

düşünülen bir yöntemdir. Sonuçların değerlendirilmesine kolaylık sağlayan bu yöntemde faktör puanı atamak profesyonellik gerektirir. Her bölüm kendi alanındaki kriterlere göre değerlendirilmelidir. Bu yüzden geliştirilmesi kriterlere bağlı olarak zorlaşabilir ([www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com)).

**Zorunlu dağılım yöntemi.** Çalışanın performansının diğer bir çalışana göre belirlendiği bu yöntemde, performansın saptanabilmesi için önce değerlendirilen personele verilen puanların dağılımı karakteristiği hesaplanır. Değerlendirme yapan kişilerden belirlenmiş oranlara göre çalışanlarını her bir boyut üzerindeki bölümlere yerleştirmeleri istenir. Çalışanların performans düzeylerinin normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım gösterdiği varsayılarak yapılan değerlendirmedir ([www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com)).

**Zorunlu seçim yöntemi.** Bu yöntemde kullanılan formda her biri birkaç cümleden oluşan tanımlar yer alır. Değerlendirmeyi yapan kişi, değerlendirdiği kişiyi tasvir eden en az iki cümleyi işaretlemek zorundadır. Olumlu ve olumsuz cümlelerden oluşan bu yöntemde, her cümleye verilen ağırlık değerlendirme yapan kişiden gizli tutulmuştur. Değerlendirilen kişiyi en iyi şekilde ifade eden davranışların rapor edilmesi gerektiği için en uygun cümleler işaretlenmelidir. Diğer yöntemlere göre, kişisel önyargılardan uzak daha nesnel bir yöntemdir. Form, İnsan Kaynakları Departmanı tarafından tamamlanır, çalışanın başarı durumu ortaya konur. Uygulaması kolay ve ekonomik olan bu değerlendirme sayısal verilere dayanır. Tek zorlanılan taraf çalışana tam anlamıyla uyan bir seçenek bulunmasa dahi bir seçeneğin işaretlenmesinin gerekliliğidir. Çalışanlar arası farkı gözlemlemek için engel teşkil eder (Uyargil, 1994).

**Derecelendirme ve puanlama yöntemi.** En yaygın ve en eski yöntemdir. Birkaç türü bulunan bu yöntemin en kullanışlı alanı, belli bir dönemde her çalışan için değerlendirme formu doldurulmasıdır. Formdaki kriterlere göre yapılan değerlendirmede çalışanın belirli noktalara göre değerlendirilmesi söz konusudur (Özgen vd., 2001). Değerlendirme yapan kişi

çalışanın durumuna uygun olan dereceyi işaretleyerek değerlendirme yapar. Her derecenin puan değeri vardır. Derece puanlarının toplanması ile performans puanı tespit edilir. Çalışanlar arasında karşılaştırma yapılabilir. Kişinin kendini değerlendirmesi istenildiği zamanlarda da formlar ona göre hazırlanır. Çalışanın kendi fikirlerinin yer aldığı, değerlendirenin çalışan hakkındaki düşüncelerinin yer aldığı form değerlendirilir. İki tarafında vermiş olduğu sonuçlar tutarlı ise başarılı bir değerlendirme yapıldığı söylenebilir. Yöntemin uygulanmasının kolay ve ucuz olduğu bu yöntemde performans kriterleri ve dereceleri işe göre değişim gösterebilir. Tek tip uygulanırsa sonuçlar tutarlı olmaktan uzaklaşabilir.

**Grafik değerlendirme yöntemi.** Çalışanların performansını çeşitli kriterler açısından bir skala ile ölçen yöntemdir. Belirlenen kriterlere göre “çok iyi, yeterli, normal, yetersiz ve çok yetersiz” kademelerini gösteren skala üzerine konulan işaretle yapılan değerlendirmedir. Bu yöntemde çeşitli kriterler doğrultusunda çok yönlü, sayısal verilere dayanan, yönetsel kararlarda yardımcı olan bir değerlendirme yapılabilir (Bingöl, 2003). Ancak, değerlendirme kriterleri geniş ve serbest bırakıldığı için hatalar yaşanabilir. Ayrıca bazı kriterler sayısallaştırılmadığı için çalışanlar arasındaki farklar ortaya konulmayabilir. Maliyeti az ve değerlendirilmesi kolay olan bu yöntem tercih edilen yöntemler arasındadır. Grafik değerlendirme yönteminde ölçütlerin sıralanmış olması gelişigüzel değerlendirmeyi önlemektedir (Aksoy, 1986).

**İş boyutu ölçeği.** Doğrudan yapılan işe göre değerlendirilen bu yaklaşımda iş boyutu ölçeği kullanılır. Puanlı olan bu ölçekte kişiler birbirlerine göre derecelendirilir. İstenilirse puanlı hale getirilen bu ölçekte iş boyutlarına da ağırlık verilmesi gerekir. Değerlendirilmek istenen iş çok iyi analiz edilmelidir. Her iş grubunun iş boyutları ağırlık toplamının 100 üzerinden dengeli bir biçimde çıkarılması gerekir. Kişilerin birbirlerini değerlendirmesine olanak sağlayan bu yöntem her iş grubunda uygulanabilir. Ancak kriter seçimi ve analizin kolay yapılamaması ölçek kullanımını zorlaştırır ([www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com)).

**Kritik olay yöntemi.** Belirli zaman dilimlerinde çalışanın olumlu ve olumsuz davranışlarını gözlemleyerek yapılan değerlendirmedir (Canitez, 2000). Çalışan kişinin davranışları gözlemlendikten sonra dosyasına işlenir. Değerlendirme zamanı geldiğinde de dosyadaki bilgilerden yararlanır. Kritik olayların neler olduğu önceden belirlenmelidir. Belirli bir şekil sınırlılığı ve zaman sınırlılığı olmayan bu yöntem kritik olay meydana geldiğinde kullanılır. Başarı ve başarısızlığı ortaya koyan ilginç olaylar not edilir. Konuların zamanla unutulmasını ve önemini kaybetmesini önler.

**Kontrol listesi yöntemi.** Gerekli olan iş davranışlarının önem sırasına konularak yapıldığı bu değerlendirmede, değerlendirilen kişilerin davranışlarına yönelik birçok tanımlayıcı ifadeye yer verilen bir liste yapılır. Değerlendiren kişi en uygun ifadeyi seçerek değerlendirme yapar. Ağırlıklı sistemde hazırlanan kontrol listeleri güçlendirilmiş seçim esasına göre de hazırlanabilir (Özgen vd.,2001). En son değerlendirme yapan kişi kontrol listesindeki davranışların ağırlıklarını bilir. Her iş grubuna göre planlanması gereken bu değerlendirme yöntemi pahalı bir yöntemdir.

**Kendi kendini değerlendirme yöntemi.** Amacı; çalışanın eksik yönlerinin farkına vararak gidermek olan bu yöntemde çalışan kendini değerlendirebildiği zamanlarda daha açık ve net olabilir. Çünkü değerlendirme sonucunda nerde olduğunun farkına varan çalışan kendini geliştirme çabasına girecektir. Ancak değerlendirmeye katılan çalışan kendi performansı konusunda daha duyarlı ve toleranslı da olabilir. Bu da bu yöntemin sınırlılığıdır (Geylan, 1995).

**Amaçlara göre değerlendirme yöntemi.** Amaçlara göre yapılan bu yöntemde planlama, karara katılma, performans değerlendirme, motivasyon gibi pek çok noktaya yer verilmiştir (Balcı, 2000; Woods, 1997). Bütün çalışanların aynı düşünülmemesini, her çalışanın tek başına değerlendirilmesini savunan bu yöntem bireysel farklılıklara önem verir. Çalışanların hedeflerinin birbiriyle bağlantılı olması onları tek tek değerlendirmeyi zorlaştırır. Başarı

değerlemede kullanılacak amaçların, çalışanların ihtiyacı olan bilgi ve yetenek gelişmelerini de kapsamı gerekir.

**Psikolojik değerlendirme yöntemi.** Büyük işletmelerin çoğunda psikologlar çalışmaktadır. Çalışanların performansı psikologların kullanmış olduğu psikolojik testler, mülakatlar ve yöneticilerle görüşme teknikleriyle belirlenmeye çalışılır (Geylan, 1995). Geçmiş performans hakkında bilgi veren bu değerlendirme yöntemi gelecek performansın şekillenmesine de imkân sunar. Pahalı ve yavaş ilerleyen bir yöntem olduğu için yetenekli genç yöneticiler ya da üst düzey yöneticilerle uygulanır (Özgen vd.,2001).

**Hedeflere göre yönetim yöntemi.** Örgütlerin ulaşmayı amaçladığı hedeflerin çalışanlar açısından ne kadar anlaşıldığını ortaya koyan, çalışanları işe şartlandıran ve takım çalışmasını geliştirmeyi amaçlayan yöntemdir. Çalışan ve yöneticiler gelecekteki başarı hedeflerine beraber karar verir. Birlikte karar verilmesi, çalışanın hedeflerine ulaşmak için davranışlarını ona göre belirlemesini ve motivasyonun artmasını sağlar. Örgütün hedeflerini gerçekleştirmesinde, amaca ulaşmasında çalışanların davranışlarını olumlu yönde değiştirir (Altun, 2007).

**360 derece performans değerlendirme yöntemi.** Bu yöntemde çalışanlar sadece üstleri tarafından değil çok yönlü değerlendirilir (Sabuncuoğlu, 1997).Çalışanın aynı seviyedeki iş arkadaşı, diğer bölüm yöneticileri, iç ve dış müşteriler, kısacası temas halinde olduğu tüm bireylerden elde edilen verilere göre yapılan bu değerlendirme daha adil ve güvenilir görülmektedir. Çünkü birey kendi performansı hakkında birçok kişinin düşüncelerine ulaşabilmektedir. Bireyin gerçek performansı gözlenerek değerlendirme yapılır. Özellikle müşterilerden alınan geri bildirim sayesinde bireyin kendisini olduğu gibi göstermesine ve iş ilişkilerinde kullanması gereken iletişim dilinin bile farkına varmasını sağlayacaktır. Geri bildirim sisteminde dönüt alan kişi kişisel planlamaya yönelebilir. Önyargılarından uzak, çalışanın motivasyonunu artıran bu yöntem objektif kararlar verilmesi

için güvenilir bilgi edinilmesini sağlar (Woods, 1997). 360 derece geri bildirim sürecinin amacı tüm bireylerin kendini fark etmesini sağlamaktır.

### **Performans Değerlendirmenin Eğitimde Kullanılması**

Eğitim bireye istendik davranış kazandırma sürecini kapsamaktadır. Bu süreçte bireyin iyi bir insan, iyi bir vatandaş ve iyi bir meslek sahibi olması için verilecek olan eğitimin içeriği önemlidir. Gün geçtikçe değişen sistemler, gelişen koşullar ışığında eğitimin temeli insan faktörüne dayanır. Yıllar geçse de amaç nitelikli insan gücünün elde edilmesini sağlamaktır. Bu amaç için çaba sarf eden, önderlik yapan en temel yapı taşı öğretmenlerdir (Üzmez, 2006). Öğretmenlerin göstermiş olduğu özveri, harcamış olduğu emek yeni nesillerin gelecek için sağlam adımlarla ilerlemesini sağlar. Bu yüzden de öğretmenlerin de kendini geliştirmesi ve yenilikçi yaklaşımlara uyum sağlaması gerekmektedir. Öğretmen, öğrenciyi topluma kazandırabilmeli, okuma yazma becerilerini geliştirmeli, bilgiyi sorgulayarak kabul eden, üreten, bilgiyi verimli şekilde kullanabilecek bireyler yetiştirmelidir. Öğrenci öğrenmiş olduğu bilgiyi gündelik hayatta kullanabilmelidir. Bütün bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için öğretmenin çalışmaları kontrol edilmeli, hedeflere ulaşılma derecesi belirlenmeli, karşılaştıkları problemler karşısında kendilerine yardım edilmeli ve rehberlikte bulunulmalıdır. Bunun için öğretmen denetimleri önemlilik arz eder. Denetimin en önemli amacı eğitim öğretimi gerçekleştirmektir (Gündüz, 2012). Öğretmenin öğretimdeki başarı derecesi hakkında bilgi edinmek, eksik yönlerini belirlemek, uyguladığı öğretim yöntemlerini geliştirmek, rehberlik etmek, görevlerini en iyi şekilde yapmalarına özendirmek için denetim yapılması gerekir (Fındıkçı, 2000). Öğretmen değerlendirmeleri yeni sistemde performans değerlendirme ile yapılacaktır. Öğretmen performansını değerlendirmek toplum için de önemlilik arz eder. Çünkü girdisi insan olan eğitim kurumlarının hata yapma lüksü yoktur. Amaç geleceğe pırıl pırıl bakan zeki ve çalışkan nesiller bırakmaktır. Bunun bilincinde olan öğretmenler toplumun beklentilerini karşılayan, ülke gereksinimlerini yerine getiren, çevresel

ilişkileri olumlu şekilde ilerletebilen, adil, güvenilir ve motivasyonu yüksek bireyler olmalıdır.

Çalışma hayatında çalışan kişiler arasındaki performans ve başarı farklılıkları, hatta çalışanın zaman içerisinde yaşadığı değişiklikler personel değerlendirmenin gerekliliğini ortaya koyar. Eğitimin öğrencilere sunulduğu okullardaki en büyük öge öğretmendir. Öğretmenin kişilik özellikleri ve yeterlilikleri, başarı güdüsünün yoğunluğu, çevresel ve örgütsel etmenler öğretmenin performansını etkiler. Her insan yaratılış nedeniyle farklı özelliklere sahip olarak dünyaya gelir. Öğretmenlik sabır isteyen, paylaşmayı bilen, hoşgörülü olan, önyargıdan uzak, yeniliğe açık, farklı fikirler üretebilen kişilerin seçtiği mesleklerdendir. Öğretmen yeri geldiğinde bir sanatkâr gibi ruhunla hitap edebilmeli, yeri geldiğinde bilim adamı gibi sorgulayabilmelidir. Öğrenciye öğretmesi gereken bilgileri aktarabilen, alanında sahip olması gereken tüm bilgilere sahip toplum tarafından kabul gören değerleri taşıyan bir öğretmen oldukça başarılıdır. Bu yüzden öğretmenler değerlendirilirken kişilik özelliklerini de dikkate alan değerlendirmeler yapılmalı, hatta öğretmen mesleki yeterliliklerine göre üniversiteye öğrenci seçimi yapılmalıdır.

Başarı elde edildiği zaman bireye mutluluk veren bir duygudur. Güdülenme ve motivasyon başarıyı etkileyen etkenlerdir. Motivasyonu yüksek olan bireyler amaçlarına ulaşmak için özverili çalışacaktır Motivasyon araçları olarak görevde yükselme, takdir edilme, karara katılma, para sayılabilir. Öğretmenlik mesleğinde de başarıya odaklı öğretmenler öğrencilerine geniş ve farklı açılardan bakabilmelerini sağlayacaktır. Öğretmenlerin eğitim etkinliğini artırması, sınıf yönetimi becerileri ve öğrencilerin hedeflerine ulaşması için göstermiş olduğu performansın değerlendirmesi tek bir açıdan değil farklı veri kaynakları kullanılarak yapılmalıdır. Milli Eğitim Bakanlığı'nın amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olan müfettişler öğretmeni denetleyerek ortaya çıkan değerlendirmeleri bakanlık merkezine bildirirler. Denetleme esnasında karşılaşılan sorunların çözümü için farklı görüşler belirterek

öneri geliştirirler. Ülkemizde uzun yıllardan beri yapılan bu değerlendirme kısa zaman dilimi içerisinde öğretmenin sınıftaki hali gözlenerek o anki durumuna bağlı olarak yapılmaktaydı. Nesnellik ve etkililik açısından tartışılan bu denetimden istenilen sonucun alınması oldukça güçtür (Süzen, 2007).

Bunun yanı sıra öğretmen değerlendirmelerinde öğrenci görüşlerine de yer verilebilir. Amacına uygun öğretmenlik mesleğini rencide etmeden, yapılabilecek değerlendirmeler eğitimde belirlenen hedeflere ulaşılırken yardımcı olabilecek bir değerlendirmedir. Eğitimdeki amaç öğrenci niteliğini artırmak, sorgulayan, araştıran bireyler yetiştirmek olduğu için öğrenci öğretmen değerlendirmelerine katılabilir. Öğretmenler tarafından cesaret isteyen bu uygulamanın tüm öğretmenlerde kullanılabilirliği beklenemez. Öğrencilerden alınan raporlarda öğretmenin sınıf içerisindeki tutumu, iletişim boyutları, öğrencileri güdülemeye ve motivasyonu artırmaya yönelik çabası gibi durumlar yer alabilir. Performans değerlendirme sisteminde öğrencilerin görüş bildireceği raporlar komisyonlar tarafından hazırlanmalıdır. Öğrenci raporları öğretmene teslim edilmeli, sonuçların değerlendirmeye alınıp alınmayacağı öğretmene bırakılmalıdır (EARGED, 2001). Her öğrencinin öğretmen performansı hakkındaki düşünceleri, performans testlerinin güvenilirliğini artırır. Ancak öğrenciler tam anlamıyla birer yetişkin olmadıkları için vermiş olduğu kararların sorumlulukları tam anlamıyla idrak edemeyebilirler. Her öğretmenin kişisel özelliklerinden tutun da kullanmış oldukları öğretim yöntem ve teknikleri dahi farklılık gösterir. Bu yüzden her öğretmenin öğrencilerin gözündeki kimliği de farklılık gösterir (Aydın, 1988).

Öğretmen performansının bir diğer değerlendirme alanı da öğrencilerin başarısına bakılarak yapılan değerlendirmedir (Akgemci, 2001). Değişen eğitim sistemlerinde öğrencilerin sınavlarda almış oldukları nota göre değerlendirilmesi öğretmenin performansının da göstergesidir. Ancak performans değerlendirme sisteminde hem yerel hem de ulusal standart başarı testleri kullanılmalıdır (EARGED, 2001).

Eğitimde istenilen sonuçların alınabilmesi için veli ğretmen işbirliği oldukça önemlidir. Çünkü okuldaki öğrenilen bilgilerin evde desteklenmesiyle çocuklar gelişme gösterecektir. Veliler ğretmen performans değerlendirmesinde görüş bildirebilirler. Veli geri bildirimlerinde ise veliler eğitimin müşterisi ve vergi veren bir vatandaş olarak eğitimde söz hakkına sahiptir. Veli değerlendirilmesi yapılacağı zamanlarda da velilerin hazırlamış olduğu raporu ğretmen görmelidir. Öğretmenin izini olmadan rapor içerisindeki bilgiler kullanılmamalı, gizli tutulmalıdır. Ayrıca veli raporlarında kullanılacak olan formlar bölgesel koşullar dikkate alınarak hazırlanmalıdır (EARGED, 2001).

Kendini geliştiren, mesleki faaliyetlerde görev alan hizmet içi eğitimlere katılan bir ğretmen sınıf dışarısında da görev ve sorumluluklarını yerine getiriyor denilebilir (Akgemci, 2001). Ancak bu çalışmalar sertifika adı altında belgelendirilmekle kalmamalı, öğretmenin eğitim ve öğretimde kullanılabilirliğini gösterebilmelidir. Öğretmenin mesleki çalışmalarını belgelendirmesi için kendisi bir dosya oluşturmalıdır (EARGED, 2001). Bu dosya içerisinde performans değerlendirme kriterleri doğrultusunda yapmış olduğu tüm çalışmalar, hizmet içi etkinlikler, eğitim öğretime dair tüm belgeler yer almalıdır. Öğretmenin değerlendirilmesinde sistematik gözlemlere de yer verilebilir. Hazırlanan gözlem formlarıyla hangi davranışa bakılması gerektiğine karar verilir. Çoğu gözlem formları ayrıntılı olarak hazırlanabilir.

Öğretmenin değerlendirme yöntemlerinden biri de yönetici raporlarıdır. Okul kültürünü ve ğretmeni en iyi tanıyanlar okul yöneticileri olduklarına göre değerlendirme sürecinin etkililiğini artırmak için yöneticilere görev verilmiştir. Bir örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için yöneticinin örgütün verimliliğini artırabilmek için yöneticinin planları uygulamaya geçirmesi şarttır (nal, 2000). Birbirinin halinden anlayan öğretmenlerin birbirine yakın özelliklere sahip aşağı yukarı aynı problemleri yaşayan, okulun imknlarını değerlendirebilen meslektaşların görüşlerinin alınması düşünülmektedir. Meslektaş geri bildirimleri yakın branşların birbirlerini sınıfında ziyaret ederek sağladığı dönütlerle yapılır.

En az üç kişiden oluşan ve farklı okullardan katılan bir öğretmen komisyonu tarafından öğretmenin yapmış olduğu tüm materyallerin incelemesi de yapılabilir (EARGED, 2001).Ancak bazı öğretmenler meslektaş değerlendirmesine ve bu tür yapılacak çalışmalara karşıdırlar.

Örgüt ortamında çalışan bireyin düşüncesinin alınması çalışanın örgüte olan bağlılığını artıracığı için çalışan kendisi de değerlendirme sürecine katılması sağlanmalıdır. Eğitimde özellikle değerlendirilenin olumlu etkide bulunabilmesi için öğretmenlerimiz de değerlendirme sürecine katılmalıdır.

Performans değerlendirme yöntemlerinden biri olan 360 derece geri bildirim şu açıdan dikkat çeker. Öğrenci başarısı tek değerlendirme yapılarak geliştirilemez, veriler kişilerin hesap vermesi için yeterli değildir. Öğretmen performansının iyi yönlerini ortaya çıkarabilmek için, öğrencilere kaliteli eğitim verebilmek, öğretmenin profesyonelleşmesini sağlamak, toplumun gereksinimlerini karşılayabilmek için performans değerlendirmeye ihtiyaç duyulmaktadır (EARGED, 2001). Performans değerlendirme de çoklu verilere dayanıldığı zaman başarılı olunmaktadır. Öğretmen sayısının fazla olduğu okullarda okul müdürü bütün gözlemlere katılmayacağı için bu süreçte müdür yardımcılarına önemli görevler düşer.

Performans değerlendirmenin ülke koşullarında uygulanabilir olması için birtakım hususlara dikkat etmek gerekir. Merkeziyetçi bir yapı ile yönetilen eğitim sistemi gereği performans değerlendirme tüm ülkede uygulanacaktır (Çelik ve Gür, 2013). Fiziki şartlarından tut ihtiyaçları dahi farklı olan okullarda uygulanacak olan bu sistem beklenen hedefi gerçekleştiremeyebilir. Her okulun kendi kültürüne göre belirlenmiş kriterler doğrultusunda yapılacak olan değerlendirmeler daha başarılı sonuçlar verecektir. Ayrıca bu sistem 2015 yılından beri hayata geçirilmiş olup sonuçlarına yönelik değerlendirmeler tam anlamıyla belirlenememiştir. Diğer ülkelerde uygulanan bu değerlendirmenin uzun yıllara dayanan bir geçmişi vardır. Türkiye’de öğretmenlerin okullarda yararlanacağı imkânlar

sınırlıdır. Örneğin, okullarda öğretmenlere rehber olabilecek uzmanlar ve öğretmenlere verilmesi gereken hizmet içi eğitimlerin gerçekleştirebilecekleri alanlar yetersizdir.

### **Performans Değerlendirme ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar**

MEB, EARGED (2001) tarafından Pehlivan'ın danışmalığında öğretmen performans değerlendirilmesine yönelik yapılan araştırma 14 ilde 3174 öğretmen, 487 müdür, 344 müfettiş, 267 il milli eğitim müdürleri ve yardımcıları olmak üzere toplam 4272 eğitimciye uygulanmıştır. Çalışma sonucu katılımcılar performans değerlendirme sürecine okul müdürü, müfettiş, zümre ve öğretmenin kendisi de katılmalı derken, sicil raporları da okul müdürleri tarafından yapılmalıdır diye görüş bildirmişlerdir.

Anagün (2002)'ün insan kaynakları yönetiminde kullanılan değerlendirme yöntemlerine ilişkin çalışması 2001-2002 yılında Eskişehir'de gerçekleşmiştir. Yapılan çalışma tarama modelinde yapılmış olup katılımcılar sicil raporları ile yapılan değerlendirmenin gerçek performansı yansıtmayacağını dile getirerek, yöneticilerin çoğunluğunun insan kaynakları yönetiminde kullanılan yöntemler hakkında eksik bilgilerinin olduğunu vurgulamışlardır.

Boyacı (2003)'nın Eskişehir ilinin merkez ilçedeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ilköğretim okullarında görev yapan 98 ilköğretim okul yöneticisi ve Eskişehir İl Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Başkanlığı'na bağlı 32 müfettişle 2002-2003 eğitim öğretim yılında gerçekleştirdiği çalışmada; performans yönetim sisteminin alt süreçlerinde birbirinden bağımsız işleyen ögeler bulunduğu ifade edilmiştir. Performans yönetim sisteminin alt süreçleri planlama, uygulama ve değerlendirme boyutlarıdır. Bu çalışmada okul yöneticileri ve müfettişler, var olan sistem içerisindeki yer alan öğelerin işleyişleri ve sonucunda meydana getirdikleri ile ilgili olumsuz görüş beyan etmişlerdir.

Bostancı (2004)'nin performans yönetimine dair yaptığı araştırmasında öğretmenlerin performans yönetimi faktörlerinin performans ölçütleri olarak ilköğretim okullarında uygulanmasında oldukça yüksek düzeyde istendiği ortaya çıkmıştır.

Yıldırım (2004)'in yapmış olduğu çalışmada yönetici ve öğretmenler, ilköğretim müfettişlerinin performans değerlendirmesinin müdür, müdür yardımcısı ve öğretmen tarafından yapılması gerektiğini belirtmiştir.

Sarpkaya (2004)'nin denetmenlerin denetim sırasında yaşamış oldukları sorunları dile getirmek için Manisa ve Aydın illerinde görev yapan ilköğretim denetçileri ile yapmış olduğu çalışma sonucunda; denetim öncesinde denetmenlerin denetleyecekleri öğretmenler hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıkları görülmüştür. Denetçi başına 125 öğretmen düşmekte olup, denetmenlerin %70'i öğretmenleri denetlemek için ayrılan iki saati yeterli görmektedir. Denetmenler kendilerini geliştirme ve yeniliklere açıklık konusunda da isteksizdirler.

Alay (2006)'ın öğretmen performans değerlendirme sistemine yönelik Adana ilinin Seyhan ilçesinde 1. eğitim bölgesindeki 12 ilköğretim ve ortaöğretimdeki müdür yardımcıları ve öğretmenlere uyguladığı çalışma tarama modelindedir. Görüşleri alınan katılımcılar klasik değerlendirme sistemini yetersiz görürken uygulama çalışmaları devam eden performans değerlendirmenin velinin değerlendirmesinin dâhil olmaması durumunda başarılı olabileceğini savunmuşlardır.

Koçak (2006) çalışmasında Tokat ilinde 12 ortaöğretim okulundaki yaklaşık 7000 öğrenci ve 450 öğretmen ile çalışma evrenini oluşturmuştur. Örneklem ise Gaziosmanpaşa ve Tokat Anadolu Lisesi'nde öğrenim gören 261 öğrencidir. Çalışma 2004-2005 yıllarında yapılmıştır. Öğretmenlerin 360 derece geribildirim modeline dayalı olarak öğretmenlerin performansını ölçmeye yönelik üç faktörlü geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirilmiştir.

Üzmez (2006)'in yapmış olduğu çalışmasının amacı performans değerlendirmenin örgüt açısından önemini ortaya koyarak performans değerlendirme ilkelerini belirlemek,

denetim ve sicil raporlarının hazırlanması ve daha etkili hale nasıl getirilebilir konusunda öneri geliştirmektir. Çalışma tarama modelinin betimsel araştırma yöntemi ile yapılmış olup performans değerlendirme süreci cinsiyet, medeni durum hizmet yılı, okul türü, görev türü ve branş türü değişkenlerine göre incelenmiştir. Elazığ ilinin her eğitim bölgesinden bir ilköğretim ve bir orta öğretim kurumu örneklem olarak seçilmiş 356 öğretmen ve okul yöneticisine anket uygulanmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre; Kadın öğretmenler, bekâr öğretmenler, 5 yıl ve altında kıdeme sahip olanlar, ilköğretim bölümü, öğretmenler ve branş olarak da sınıf öğretmenleri belirtilen boyutlarda sorunları en fazla hisseden ve destekleyen gruplar olmuşlardır.

Cihantimur (2006)'un çalışmasının amacı çoklu veri kaynakları kullanılarak performans değerlendirmeye dair öğretmenlerin algılarını belirlemektir. Tarama modelindeki çalışma 10 genel lisedeki 213 öğretmene, 2 Anadolu Lisesindeki 41 öğretmene uygulanmıştır. Genelde performans değerlendirmesine yönelik algılar olumlu olup cinsiyet, kendi alanı ile ilgili hizmet içi eğitim alıp almama, medeni durum, yaş, kıdem, bitirilen okul, okul türü değişkenlerine göre performans kriterlerine ilişkin algılarda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Performans değerlendirme ile ilgili kitap okuyup okumama değişkenine göre öğrenci, veli ve yönetici boyutlarında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir.

Altun (2007) öğretmen performans değerlendirmesiyle ilgili literatür taramasına dayanan çalışmasını Polis Meslek Yüksekokullarındaki eğitimcilere uygulamıştır. İstanbul ilindeki 100 eğitime ulaşılmış olup öğretmenlerin öğretme, öğrenme, gelişim ve geliştirme, öğrenciyi tanıma, iyi bir iletişim kurma, öğrenciyi yönlendirme konusunda iyi düzeyde oldukları tespit edilmiştir.

Süzen (2007) yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden yararlanarak öğretmenlerin performans değerlendirmesine ilişkin görüşlerini belirlemek istediği çalışmasını 2006-2007 eğitim öğretim yılında Eskişehir ilinde MAT-FKB Özel Gelişim İlkokulunda 12 sınıf

öğretmenine uygulamıştır. Bu çalışmada öğretmenler performansı öğretmenin görevini iyi şekilde yapması olarak tanımlamışlardır. Performans değerlendirme sisteminin mesleki gelişimlerine katkı sağlayacağını düşündükleri için yapılmasının gerekli olduğu yönünde görüş beyan etmişlerdir. Performans değerlendirme sisteminde bu sürece birden farklı kişi ve kurumlarda katılarak katkı sağlayabilir şeklinde görüş açıklamışlar ve okul yönetiminin mutlaka performans değerlendirme sürecine katılmalarını vurgulamışlardır. Değerlendirme sürecinde de karşılaşılabilecek sorunlar olarak, değerlendirme süresinin azlığından, objektif değerlendirme yapılamamasından, iletişim sorunlarından, performans değerlendirme sonuçlarının amacının dışında kullanılabilecek olmasından bahsetmişlerdir.

Aygün (2008)'ün 2005-2006 eğitim öğretim yılında Ankara ili büyükşehir belediye sınırları içindeki 8 merkez ilçede 11 genel lisede görev yapan 297 öğretmene anket aracılığı ile uyguladığı çalışma tarama modelindedir. Araştırma bulgularına göre öğretmenler kendilerini değerlendirecek veri kaynaklarını önem sırasına göre sıraladığında okul müdürü, öğrenci, öğretmenin kendisi, müfettiş, zümre ve veliler şeklinde sıralamıştır. Performans değerlendirmenin yılda bir yapılmasını istemişlerdir.

Öksüz (2008)'ün yönetici davranışlarının öğretmen performansı üzerindeki etkisini araştırmak için yaptığı çalışma tesadüfî örnekleme yöntemiyle seçtiği 15 okuldaki 412 öğretmene uygulanmış, 376 öğretmenden dönüt alınmıştır. Öğretmenler yönetici davranışlarının performanslarını etkilediklerini dile getirmişlerdir.

Duran (2008), öğretmenlerin performans değerlendirmeye yönelik görüşlerini belirlemek için Isparta ilinin merkez ilçelerindeki 12 lisedeki 370 öğretmene uygulanan araştırmasını üç boyutta incelenmiştir. Sicil raporlarının performans değerlendirmesinin objektifliğine ilişkin öğretmen görüşleri genellikle kararsızım aralığındadır. Bu boyutta cinsiyet değişkenine göre farklılık bulunmakta olup erkek öğretmenler sicil raporlarına yönelik olan değerlendirmeyi daha objektif bulmaktadır. Öğretmenlerin performans

değerlendirmenin kendilerini etkileyip etkilememe düzeylerinde araştırılan değişkenlere göre farklılık bulunmamıştır. Ayrıca öğretmenlerin çoklu veri kaynakları ile performanslarının değerlendirmesine ilişkin görüşleri de olumlu düzeyde ve katılıyorum aralığındadır. Performans değerlendirmenin geri bildirim boyutunun önemli olduğunu yapılan geri bildirimden rencide edici olmaması gerektiğini, geri bildirim raporlarının profesyonelce hazırlanması gerektiğini vurgulamışlardır.

Kaynak ve Bülbül (2008) çalışmalarında okul müdürlerinin performanslarının 360 derece geri bildirim sistemiyle değerlendirilmesini, bu değerlendirme sürecinde gruplar arası performans algısında ne tür farklılıkların oluştuğunu tespit etmeyi amaçlamıştır. Okul müdürlerinin performansları sıklıkla yeterli düzeyde görülürken bazı boyutlarda çok yeterli olarak görülmüştür.

Özdoğan (2009)'ın performans değerlendirme ile ilgili yapmış olduğu çalışmanın amacı performans değerlendirme ölçütlerinin neler olması gerektiği, değerlendirmenin kim tarafından yapılması konusunda bilgi edinmektir. İstanbul ilinin Pendik ilçesindeki 31 ilkokul yöneticisi ile 229 öğretmene uygulanarak performans değerlendirmenin değerlendiricileri açısından öğretmen ve yönetici arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Performans değerlendirme ölçütleri açısından da görev, cinsiyet, yaş, kıdem ve branş değişkenlerine göre anlamlı fark bulunmuştur.

Uyanıktürk (2009), performans değerlendirmenin uygulanabilirliği ile ilgili olan çalışmasını İstanbul'daki 6 ilköğretim okulundaki öğretmen ve yöneticilere uygulamıştır. Araştırma tarama modelinde bir çalışmadır. Öğretmenler kendilerini değerlendiren kişiler açısından meslektaşlarının, veli ve öğrencilerin değerlendirmesinde sorun görmemektedirler. Müfettiş tarafından değerlendirilmenin performanslarıyla ilgisi olduğunu düşünmemektedirler.

Şengül (2010), performans değerlendirmeye yönelik olan çalışmasında nitel ve nicel araştırma verilerine yer vermiştir. Nitel çalışmasını 2008-2009 eğitim öğretim yılında 3 ilçedeki 9 okulda yönetici ve öğretmenlere rastgele uygulamıştır. Nitel verilere de 75 okuldaki 468 öğretmen ve 89 yönetici aracılığıyla ulaşmıştır. Uygulanmakta olan değerlendirme sistemine yönelik yapılan araştırmada görev ve cinsiyet değişkenlerine göre anlamlı fark bulunurken branş ve kıdem açısından farklılık yoktur. Katılımcı çoklu değerlendirme açısından olumlu görüş bildirmişlerdir. Çalışma arkadaşları ve öğrenci tarafından değerlendirmeyi olumlu bulmaktadırlar. Veli değerlendirme de puanlamaya dâhil edilmediği sürece olumludur demişlerdir.

Günbayı ve Yıldırım (2010), hazırladıkları çalışmayı 2009-2010 eğitim öğretim yıllarında Antalya'nın 16 ilçesindeki 28 Anadolu Lisesindeki 926 öğretmen ve 70 yöneticiye uygulamış olup örneklemelerini 47 yönetici ve 483 öğretmenden seçmişlerdir. Katılımcılar performans yönetimi süreçlerinin performans ölçütleri olarak uygulanmasına yüksek derecede olumlu görüş bildirmişlerdir

Bostancı ve Yolcu (2011), performans değerlendirmesinde etik ilkelere uyma düzeyi ile ilgili çalışmasını Sakarya ve Kastamonu illerindeki müdür ve öğretmenlere uygulamışlardır. İlkokul yöneticilerinin öğretmen performans değerlendirmede etik ilkelere uyma düzeylerine ilişkin öğretmen ve yöneticilerinin görüşleri dürüstlük, hoşgörü, demokrasi, sorumluluk ve adalet boyutunda farklılaşmaktadır.

Demirci (2011)'nin öğretmen performans değerlendirmesi ve motivasyon arasındaki ilişkiyi açıklamak için 2010-2011 eğitim öğretim yıllarında Zonguldak ili ve ilçelerinde resmi ve özel okullardaki okul öncesi öğretmenlerine ve yöneticilere uygulamış olduğu araştırmada katılan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin performans değerlendirme sisteminin uygulanabilirliğine ilişkin algılarında düşük olduğu, öğretmen ve yöneticilerin performans

değerlendirme sisteminin uygulanabilirliğine ilişkin algılarının rehberlik yapma boyutu dışında benzerlik gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Fırıncıoğulları Bige (2014)'nin öğretmenlerin denetim üzerine düşüncelerini öğrenmek üzerine 2012-2013 eğitim öğretim yıllarında İstanbul ilinin Şişli İlçesindeki 18 ilkokuldaki 396 öğretmene uyguladığı çalışmada ancak 266 öğretmenden dönüt alınmıştır. Öğretmen görüşleri ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin üç boyutta da öğretmenler olumlu görüş bildirmişlerdir. Toplam hizmet yıllarına, cinsiyete, en son mezun olunan eğitim kurumlarına göre farklılık gözlemlenmemiştir. Branş açısından değerlendirildiğinde planlama boyutunda farklılık yokken “sınıf yönetimi ve iletişimi”, “sınıf içi etkinlikler ve öğrenciyi yönlendirme” boyutunda farklılık vardır. Ders denetimlerine ayrılan süre açısından tüm boyutlarda farklılık gözlemlenmiştir. Öğretmenlerin ders denetimlerinden beklemiş olduğu önem sırası ise rehberlik, dönüt, materyal eksiklerinin tamamlanması, mesleki eksikliklerinin belirlenmesi, ödül takdir ve eğitimin niteliğinin artması şeklinde belirtilmiştir.

### **Performans Değerlendirme ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar**

Down, Hogan ve Chadbourne (1999a) çalışmalarında performans yönetiminin ardındaki varsayımları ve yönetsel düşünce çerçevesinde onların etkinliğinin doğal karşılandığını ortaya çıkarmıştır. Performans yönetimi 1980lerden beri Avustralya ve Batılı ülkelerdeki kamu sektöründeki iş gücünü değiştiren büyük reformların bir parçasıdır. Bu araştırmada performans yönetiminde kullanılan çeşitli değerlendirme yaklaşımları ile ilgili incelemeler yapılmıştır. Performans yönetimini toplumsal ve politik bağlamda belirleyen ve sunabileceği çıkarları göz önünde bulundurabilen bir şekilde incelemede bulunmuşlardır.

Down, Hogan ve Chadbourne (1999b) diğer çalışmalarını Batı Avustralya öğretmenlerinin zorunlu performans yönetiminin üzerine yapmıştır. Öğretmenler bu uygulamaya ilk yıl şüpheyle yaklaşmış güvensizlik duymuşlardır. İkinci yılda öğretmenler

uygulamada görev alabileceklerini, işleri kontrol edebileceklerini yıllık değerlendirme döngüleriyle gelişimlerini görmüşlerdir.

Monyatsı (2002) mevcut olan öğretmen değerlendirme sistemi ile Botswana ortaöğretim okullarında uygulanan değerlendirme sistemi arasındaki ilişkiyi belirlemek için yaptığı çalışmasında Botswana'nın Güney bölgesindeki Lobatse ve Kanye bölgelerinde bulunan ortaokullardaki öğretmenlerin görüşlerini almak için 5 maddeli yarı yapılandırılmış bir anket ile görüşme tekniği kullanmıştır. Araştırma bulgularına göre; öğretmen değerlendirmesi bir süreçtir ve değerlendirme sürecinin amacı net şekilde ifade edilmelidir. Değerlendirme yapacak olan kişiler eğitimde uzman kişiler olmalı ve öğretmen değerlendirmesi sonucu mutlaka geribildirim verilmelidir.

Colins (2004) çalışmasında özel bir ortaöğretim örgütünde yaptığı araştırmada hem performans değerlendirme hem de klasik değerlendirme sistemine eleştiriler getirmiştir. Öğretmenler müfettiş değerlendirmesini yargılayıcı ve mükemmeliyetçi bulmaktadır. Performans değerlendirme de ise amacının net olmadığını sadece yöneticiye uygun olarak yapıldığını yapıcı bir tarafının olmadığını vurgulamışlardır. Öğrencilerin seviyelerinin uygun olmaması nedeniyle değerlendirmeye katılmasının olumsuz olduğunu söylemişlerdir.

Bownan, (2013) öğrenci başarısı ile öğretim uygulamaları arasındaki bağlantıyı belirlemek için öğretmen etkinlik değerlendirme yönteminin kullanıldığını vurgular. Öğrenci başarısının artırılmasında, nitelikli bir eğitimin sağlanmasında uygulanan öğretmen değerlendirme modellerinin önemini açıklar. Amerika'daki eğitim kalitesini incelemek için yapılan araştırmalardan biri öğretmen etkinlik değerlendirme modelinin kullanılmasıdır. Bu çalışmada Charlotte Danielson ve Robert Marzano tarafından geliştirilen öğretmen değerlendirme modelleri arasında karşılaştırma yapılmıştır.

Campbell (2014)'ın Jamaika'da bulunan 15 farklı devlet okullarında yüz yüze görüşmeler yaparak uyguladığı çalışmada Jamaika'da 2004 yılı öncesinde resmi bir öğretmen performans

değerlendirme sisteminin olmadığını okullardaki birçok müdürün değerlendirme sistemlerinin kendinin oluşturduğunu bu yüzden performans değerlendirme sisteminin uygulanması ile ilgili çalışmalar yapılması gerektiği ile ilgili bulgular elde etmiştir. Öğretmenler mevcut olarak uygulanan sistemin gelişimlerini engellediğini bu yüzden öğretmene güven veren, öğretmenin başarısını destekleyen ve gelişimine katkı sağlayan bir performans değerlendirme sisteminin önemine değinmişlerdir. 2004 tarihli devlet okullarında uygulanabilecek standart bir öğretmen performans değerlendirme sistemi geliştirilmiştir.

Gebrie (2015) öğretmen performans değerlendirmesini etkileyen başlıca sorunları tanımlamak ve sorunların çözümü için öğretmen tavsiyelerini belirlemek için 40 öğretmen ve 3 yöneticiye uyguladığı çalışmada karma bir yöntem kullanmıştır. Öğretmenler, son zamanlarda performans değerlendirme uygulamasının ilerleme kaydetmediğini zaman açısından sorunlar yaşandığını ifade etmişlerdir. Araştırma bulgularına göre, performans değerlendirme sistemi öğretmenin gelişimine katkı sağlayacak şekilde uygulanmalı, performans değerlendirme ile ilgili hazırlanan değerlendirme kılavuzu ve sistemin standardı hakkında öğretmenlere bilgilendirilmelidir. Okul yönetimi öğretmenin mesleki yeterliliğinin zayıflığını fark edebilecek bir araç olmalıdır. Aynı zamanda mevcut olan performans değerlendirme çalışmasını canlandırmak için okul içerisinde olumlu ve değerlendirme çalışmalarını geliştirecek etkinlikler planlamalıdır.

### **Bölüm III: Yöntem**

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem/ çalışma grubu, verilerin toplanması, veri toplama aracı ve verilerin analizine ait bilgiler yer almaktadır.

#### **Araştırmanın Modeli**

Bu çalışmada hem nitel hem de nicel araştırmaya yer verdiği için karma araştırma modeli kullanılmıştır. Karma araştırma modeli nicel ve nitel veriler arasında köprü vazifesi görür. Böylelikle araştırmaya tek bir elden bakılmak yerine, bütünlük açısından bakılarak sayısal ve sözel veriler birlikte değerlendirilerek açıklamanın doğru yapılmasına imkân sağlanır. Karma araştırma modeli, *“felsefi varsayımları ve kuramsal çerçeveleri içeren farklı araştırma desenlerinin kullanılmasını kapsayan bir araştırma yaklaşımıdır. Her iki yaklaşımın birlikte kullanılmasıyla, araştırma problemi ile ilgili daha kapsamlı bir anlayışın oluşturulması sağlanmış olur”*(Creswell, 2014). Araştırma ilkökul, ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan öğretmenlerin ve yöneticilerin performans değerlendirme ile ilgili görüşlerini almak amacıyla genel tarama modeli şeklinde yapılmıştır. Tarama modellerinde araştırmanın konusu olan olay, içinde bulunduğu duruma göre, var olduğu şekliyle tanımlanmaya çalışılır. Herhangi bir değiştirme çabası içerisinde bulunulmadan açıklama yapılır. Bilinmek istenen şey vardır ve olması gereken onu doğru koşullar altında gözlemleyip belirleyebilmektir (Karasar, 2005). Bu yüzden araştırmada nitel bilgilere ulaşmak için görüşme tekniği kullanılmıştır. Bireylerin görüşlerine başvurulurken sözlü olarak dile getirmeleri istenmiştir. Nicel verilere ulaşmak için de anket kullanılmıştır. Anket belli bir amaca ulaşmak için, belirlenmiş bir plana göre uygulanan soru listesidir. Daha çok kişiye ulaşılabilirliği yüksek olduğu için tercih edilen bir yöntemdir. Sonuçlar istatistiksel değerlendirmeler yapılarak bulunur (Karasar, 2012).

### Evren ve Örneklem / Çalışma Grubu

Araştırmanın evrenini Çanakkale ilinde yer alan ilkokul, ortaokul ve liselerinde çalışmakta olan yöneticiler ve öğretmenler oluşturmaktadır. Fakat, araştırmacı tarafından Çanakkale ilinde bir temsiliyet istenmediğinden çalışma grubunu 2016-2017 yılları arasında Çan ilçesine bağlı Milli Eğitim Bakanlığının ilkokul, ortaokul ve liselerinde çalışmakta olan yöneticiler ve öğretmenler oluşturur. Çalışma grubu sadece tek bir açıdan sınırlandırılmamış performans notu alan öğretmenler ve performans notunu veren yöneticilere ulaşmak için ilkokul, ortaokul ve lise şeklinde seçilmiştir. Araştırmada yer alan okulların listesi Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2.Çanakkale İli Çan İlçesinde Performans Değerlendirmesi Geçiren Okullar

Liseler	Çan Fen Lisesi Çan İbrahim Bodur Anadolu Lisesi Çan Anadolu Lisesi Çan Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Hacı Fatma Bodur Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Çan Karşıyaka Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Sevim Bodur Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Çan Anadolu İmam Hatip Lisesi
Ortaokullar	Şehit Engin Eker Ortaokulu 23 Eylül Ortaokulu Özer Ortaokulu Osman Çaneri Ortaokulu Şehit Binbaşı Ercan Kurt Ortaokulu Kocayayla Ortaokulu Etili Ortaokulu
İlkokullar	Atatürk İlkokulu Cumhuriyet İlkokulu İstiklal İlkokulu Mehmet Akif Ersoy İlkokulu 75.Yıl Murat Köse İlkokulu Özer İlkokulu Osman Çaneri İlkokulu Terzialan İlkokulu Kocayayla İlkokulu Etili İlkokulu Bozguç İlkokulu Derenti İlkokulu Söğütalan İlkokulu

Çanakkale iline bağlı Çan ilçesinde çalışılmasının sebebi, araştırmacı tarafından bölgeye ulaşımın kolaylığıdır. Çan ilçesindeki yönetici ve öğretmenler tespit edilmiş, anket ve görüşmeler uygulanmak üzere okullar tek tek gezilmiştir. Yöneticilerle olan görüşmeler yüz yüze yapılmıştır. Performansa dayalı denetim geçiren 350 öğretmene ulaşılmıştır. Anketlerin 2 tanesi bilgi eksikliği nedeniyle çıkarılmış ve 348 anket üzerinden değerlendirme yapılmıştır. Ayrıca, 20 okul yöneticisine hazırlanan görüşme formu dağıtılmış ve 18 katılımcıdan geri dönüş alınmıştır. Çalışma grubunu oluşturan öğretmen ve yöneticilerin cinsiyet, öğrenim, kıdem, branş ve yaş değişkenlerine göre dağılımları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3.

*Performans Değerlendirmeye Katılan Öğretmenlerin Demografik Özellikleri*

<b>Özellik</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>	
Cinsiyet	Erkek	157	45.1
	Kadın	191	54.9
Branş	Sınıf	88	25.3
	İngilizce	32	9.2
	Matematik	32	9.2
	Fen Bilimleri	22	6.3
	Türkçe	21	6.0
	Beden Eğitimi	17	4.9
	Türk dili ve Edebiyatı	17	4.9
	Din kültürü ve Ahlak Bilgisi	16	4.6
	Sosyal Bilgiler	11	3.2
	Rehberlik	10	2.9
	Bilişim Teknolojileri	8	2.3
	Görsel Sanatlar	8	2.3
	Elektrik elektronik	7	2.0
	Okul Öncesi	7	2.0
	Biyoloji	5	1.4
	Fizik	5	1.4
	Makine Teknolojileri	5	1.4
	Tarih	5	1.4
	Teknoloji Tasarım	5	1.4
	Coğrafya	4	1.1
	Kimya	4	1.1
	Meslek Dersleri	4	1.1
	Müzik	4	1.1
	Tesisat ve İklimlendirme	3	0.9
	Büro Yönetimi	2	0.6
	El Sanatları	2	0.6
	Felsefe Grubu	2	0.6
	Almanca	1	0.3
	Giyim Üretim Teknolojisi	1	0.3
Toplam		348	100

Tablo3'ün devamı.

Özellik	Sayı	%	
Kıdem	0-5 Yıl	76	21.8
	6-10 Yıl	60	17.2
	11-15 yıl	70	20.1
	16-20 yıl	64	18.4
	21 yıl ve üzeri	78	22.4
Öğrenim	Ön Lisans	14	4.0
	Lisans	299	85.9
	Yüksek lisans	35	10.1
Yaş Aralığı	21-25 yaş	18	5.2
	26-30 yaş	52	14.9
	31-35 yaş	88	25.3
	36-40 yaş	69	19.8
	41-45 yaş	55	15.8
	46-50 yaş	29	8.3
	51 ve üstü	37	10.6
Uygulama Süresi	3 ayda bir	26	7.5
	6 ayda bir	48	13.8
	1 yılda bir	155	44.5
	2 yılda bir	44	12.6
	3 yılda bir	25	7.2
	4 yılda bir	37	10.6
	Diğer	13	3.7

Öğretmenlerin % 45.1'i erkek, %54.9 kadındır. Öğretmenlerin % 25.3'ünü Sınıf Öğretmenliği, % 9.2'sini İngilizce ve Matematik ve %0.3 ünü Almanca ve Giyim Teknolojisi branşı oluşturmaktadır (Tablo 3).

Öğretmenlerin % 22.4' ünün 21 yıl ve üzeri, %21.8'inin 0-5 yıl arası çalışma kıdemi vardır. Öğrenim durumlarına göre öğretmenlerin %85.9'u lisans, %10.1'iyüksek lisans ve %4'ü ön lisans mezunudur.

Tablo 4.

*Performans Değerlendirmeye Katılan Yöneticilerin Demografik Özellikleri*

<b>Katılımcı</b>	<b>Cinsiyet</b>	<b>Yaş</b>	<b>Kıdem Yılı</b>	<b>Unvanı</b>
M1	Kadın	37	15	Okul Müdürü
M2	Erkek	39	14	Okul Müdürü
M3	Erkek	44	16	Okul Müdürü
M4	Erkek	36	14	Okul Müdürü
M5	Erkek	51	26	Okul Müdürü
M6	Erkek	49	23	Okul Müdürü
M7	Erkek	34	10	Okul Müdürü Vekili
M8	Erkek	50	24	Okul Müdürü
M9	Erkek	43	21	Okul Müdürü
M10	Erkek	39	17	Okul Müdürü
M11	Erkek	34	11	Okul Müdürü
M12	Erkek	43	21	Okul Müdürü
M13	Erkek	40	16	Okul Müdürü
M14	Erkek	46	22	Okul Müdürü
M15	Erkek	38	14	Okul Müdürü
M16	Erkek	42	20	Okul Müdürü
M17	Erkek	41	18	Okul Müdürü
M18	Kadın	48	24	Okul Müdürü Vekili

Tablo 4 incelendiğinde araştırmanın nitel verilerini elde etmek için çalışmaya katılan katılımcıların 2'sinin kadın 16'sının erkek olduğu, 2'sinin müdürlük görevini vekâleten yerine getirdiği diğer 16' sının ise kadrolu olarak bu görevi yaptığı görülmüştür. Çalışma yılları 10 ile 26 yıl arasında çeşitlilik göstermektedir.

### **Verilerin Toplanması**

Çalışmanın analizinde karma araştırma yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Karma araştırma yöntemi nitel ve nicel yöntemler arasında gerçekleşen sentez ile yöntemlerin eksiklerinin giderilmesi ve araştırmanın güvenilirliği açısından fırsat oluşturmaktadır. Karma araştırma yöntemi sonucunda farklı yöntemlerle desteklenmiş güçlü deliller ortaya çıkmaktadır.

Süreç olarak 08 Mart 2017 tarihinde Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Rektörlüğün' den Çanakkale İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne yazılı dilekçe vererek kurumlarda çalışmak için resmi izin istenmiştir. 16 Mart—31 Mayıs 2017 tarihleri arasında kurum yöneticilerine görüşme, öğretmenlere anket uygulanması için izin istenmiştir. 16 Mart 2017 tarihinde olur yazısı alınmıştır. Mart ayından itibaren Mayıs ayının sonuna kadar okullar

gezilerek yöneticilerle yüz yüze görüşme yapılırken, okuldaki öğretmenlere de anket uygulanmıştır. 18 yönetici ve 348 öğretmene ulaşılmıştır.

### **Veri Toplama Araçları**

Yöneticilerin öğretmen performans değerlendirmesi ile ilgili görüşleri için nitel araştırma yöntemi kullanılması tercih edilmiştir. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmasının sebebi, konu hakkında yöneticilerin düşüncelerini derinlemesine inceleyerek bilgi edinmektir. Konuyu derinlemesine incelemenin en uygun yollarından biri görüşme tekniğini uygulamaktır. Bu yüzden çalışmada, 9 tane açık uçlu sorulardan oluşmuş yarı yapılandırılmış görüşme tekniği uygulanmıştır. Görüşme soruları, alan yazını incelendikten sonra, uzman görüşleri alınarak geliştirilmiştir. Kurum yöneticilerine;

Soru 1: Kurum yöneticilerine bırakılan öğretmen performans değerlendirme sürecinin amacı hakkında ne düşünüyorsunuz? Değerlendirme kriterleriniz nelerdir?

Soru 2: Öğretmen performans değerlendirmesinin yapılması için sizlere verilmiş olan herhangi bir seminer ya da çalışma yapıldı mı? Yapılmışsa bu çalışmalar nelerdir?

Soru 3: Öğretmen performans değerlendirme sonucunda sizce öğretmenler mesleki açıdan ne gibi gelişmeler gösterecektir?

Soru 4: Öğretmenlerin performans değerlendirmesini objektiflik açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?

Soru 5: Performans değerlendirmesinin kurum yöneticilerine bırakılmasının size göre olumlu yönleri nelerdir?

Soru 6: Performans değerlendirmesinin kurum yöneticilerine bırakılmasının size göre olumsuz yönleri nelerdir?

Soru 7: Performans değerlendirmenin kurum yöneticilerine bırakılmasının sınırlılıkları neler olabilir?

Soru 8: Öğretmen performans değerlendirme sürecinde kurum yöneticileri ile birlikte başka ne gibi alternatif değerlendirme çalışmaları yapılabilir?

Soru 9: Öğretmen performans değerlendirmesi ile ilgili eklemek istediklerinizi paylaşabilir misiniz? Sorularının yer aldığı görüşme formu uygulanmıştır.

*Öğretmen Performans Değerlendirme Ölçeği*: Öğretmenlerin, öğretmen performans değerlendirme uygulamaları ile ilgili görüşlerini belirlemek için Aygün (2008) tarafından geliştirilen bir ölçektir. Öğretmenlerin performans değerlendirmeye yönelik görüşlerine ulaşmak için, öğretmenlere “Öğretmen Performans Değerlendirme Ölçeği” uygulanmıştır. Öğretmen Performans Değerlendirme Ölçeği’nde birinci bölümde kişisel bilgilere yer verilirken, ikinci bölümde performans değerlendirmenin amaç ve felsefe boyutu, uygulanma biçimi boyutu, değerlendirme sonuçları boyutu ve öneriler boyutundan oluşan 5 li likert tipinde hazırlanan toplam 40 maddeye ve 2 tane açık uçlu soruya yer verilmiştir. Performans değerlendirmenin amaç ve felsefe boyutu yedi maddeden oluşmaktadır ve güvenirlik katsayısı 0.895’dir.Uygulanma biçimi boyutu on iki maddeden oluşmaktadır ve güvenirlik katsayısı 0.837’dir.Değerlendirmenin sonuçları boyutu dokuz maddeden oluşmaktadır ve güvenirlik katsayısı 0.917’dir.Öneriler boyutu da on iki maddeden oluşmaktadır ve güvenirlik katsayısı 0.877’dir. Toplam güvenirlik katsayısı 0.895 olarak bulunmuştur. Açık uçlu sorular;

Soru 1:Performans değerlendirme ile ilgili anket içerisinde değinilmemiş olumlu veya olumsuz yönler nelerdir?

Soru 2: Öğretmen performans değerlendirmesi ile ilgili eklemek istediklerinizi paylaşabilir misiniz? şeklindedir.

Araştırmanın nicel veri toplama aşamasında ölçek olarak öğretmenlerin performans değerlendirme ile ilgili görüşlerini belirlemede beşli likert derecelendirme ölçeği kullanılmıştır.

## Verilerin Analizi

Yöneticilerin performans değerlendirme konusundaki düşüncelerini öğrenebilmek için yapılan çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak ulaşılan nitel verilerin analizinde betimsel analiz tercih edilmiştir. Görüşme sorularında her soru için betimsel analiz yapılmış ve frekans tabloları oluşturulmuştur. Öğretmen Performans Değerlendirme Ölçeği içerisinde bulunan iki açık uçlu soru için de betimsel analiz yapılmış ve frekans tablosu oluşturulmuştur. 348 öğretmene uygulanmış olan Öğretmen Performans Değerlendirme Ölçeği içerisindeki açık uçlu iki soruda 60 öğretmenden dönüt alınmıştır.

Yapılan betimsel analizde veriler araştırma amaçları doğrultusunda düzenlenerek yorumlanmıştır. Yapılan kodlama yöneticiler için, M1, M2...şeklinde, öğretmenler için de Ö1, Ö2...şeklinde ifade edilmiştir. Yöneticilerin ve öğretmenlerin performans değerlendirmeye ilişkin görüşlerinden cevap veren yönetici ve öğretmenlerin düşüncelerine yer verilmiştir.

Araştırmada toplanan nicel verilerin çözümlenmesinde SPSS 19.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Sosyo-demografik verilerin çözümlenmesinde tanımlayıcı istatistiksel metotlar (frekans, yüzde, ortalama, standart sapma ...) ve bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında parametrik veya non-parametrik testlerin belirlenmesinde Kolmogorov- Smirnov (K-S) testi kullanılmıştır. K-S testi sonucuna göre, parametrik testlerden çok değişkenli sayısal bağımsız gruplar için One-Way ANOVA, non-parametrik testlerden iki değişkenli sayısal bağımsız gruplar için Mann-Whitney U ve çok değişkenli sayısal bağımsız gruplar için Kruskal-Wallis analiz teknikleri kullanılmıştır.

Öğretmenlere yönelik yapılmış olan performans değerlendirme ölçeğinde amaç ve felsefe boyutunun güvenilirlik katsayısı 0.908 olarak bulunmuştur. Uygulama boyutu güvenilirlik katsayısı 0.605 iken, performans değerlendirme ölçeğinin değerlendirme sonuçları boyutu güvenilirlik katsayısı da 0.810 bulunmuştur. Son olarak da öneri boyutu güvenilirlik katsayısı 0.795 olup 40 maddeden oluşan performans değerlendirme ölçeğinin toplam

güvenirlilik kat sayısı 0.901 olarak bulunmuştur. Bu da ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. “Ölçeğin güvenilirliği 0.00-0.40 arasında ise ölçek güvenilir değildir, 0.40-0.60 arasında ise düşük güvenirliliktir. 0.60-0.90 arasında ise oldukça güvenilir, 0.90-1.00 arasında ise yüksek güvenirliliktir”(Can, 2013).

Tablo 5.

*Performans Değerlendirme Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri*

Özellik	Ortalama(SS)	Aralık	Maddeler Toplam Ortalama(SS)	Aralık	Min-Max	Alfa Güvenirlilik katsayısı
Amaç ve Felsefe Boyutu	2.91(0.99)	1-5	20.37(6.95)	7-35	7-35	0.908
Uygulama Boyutu	3.00(0.50)	1-5	36.00(6.07)	12-60	21-60	0.605
Değerlendirme Sonuçları boyutu	2.73(0.77)	1-5	24.58(7.01)	9-45	9-45	0.810
Öneri Boyutu	3.03(0.76)	1-5	36.40(9.22)	12-60	12-60	0.795
PDÖ	2.93(0.57)	1-5	117.35(22.98)	40-200	64-184	0.901

PDÖ: Performans Değerlendirme Ölçeği

## **Bölüm IV: Bulgular**

Bu bölümde çalışmanın nitel ve nicel bulguları yer almaktadır. Yönetici görüşlerine göre; performans değerlendirmenin amacı, performans değerlendirme kriterleri, performans değerlendirmeye yönelik yapılmış olan çalışmalar, performans değerlendirmenin öğretmenlerin mesleki gelişimine olan katkıları, performans değerlendirmenin objektifliği, performans değerlendirmenin kurum yöneticilerine bırakılmasının olumlu ve olumsuz yönleri, performans değerlendirmenin kurum yöneticisine bırakılmasının sınırlılıkları, performans değerlendirmeye alternatif çalışmalar ve ek görüşlere ait nitel bulgular ile öğretmen görüşlerine göre performans değerlendirmenin olumlu ve olumsuz yönleri, performans değerlendirmeye yönelik ek görüşlerine ait nitel bulgular yer almaktadır. Ayrıca çalışmanın bu bölümünde öğretmen görüşlerine göre; öğretmen performans değerlendirme ölçeğinin alt boyutlarının cinsiyet, branş, kıdem, öğrenim, yaş ve değerlendirme süresine değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine dair nicel bulgular bulunmaktadır.

### **Yönetici Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular**

Çalışma nitel ve nicel verilere dayandığı için bu bölümde nitel verilerin değerlendirilmesi yapılmıştır. Yöneticilere yöneltilen sorularla, performans değerlendirme hakkındaki görüşleri alınmıştır. Çalışma kapsamında gerçekleştirilen görüşme formu sorular bazında değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmaya 18 kişi katılmıştır. Kurum yöneticilerinin performans değerlendirmeye yönelik düşüncelerini belirlemek amacı ile görüşmede her katılımcıya dokuz tane soru sorulmuştur. Sorular araştırmacı tarafından uzman görüşü alınarak hazırlanmıştır. Verilen cevaplar içerik analizi kapsamında değerlendirmeye alınmıştır. Cevapların içeriklerine göre frekans tabloları oluşturulmuştur. Her tablonun devamında, elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

## Yönetici Görüşlerine Göre Performans Değerlendirmenin Amacı ile İlgili

### Bulgular

Aşağıda öğretmenlerin, öğretmen performans değerlendirme sürecinin kurum yöneticilerine bırakılması ile ilgili kurum yönetici görüşleri sunulmaktadır. Kurum yöneticilerinin performans değerlendirmenin amacı ile ilgili görüşleri Tablo 6a'da verilmiştir:

Soru1:Kurum yöneticilerine bırakılan öğretmen performans değerlendirme sürecinin amacı hakkında ne düşünüyorsunuz? Değerlendirme kriterleriniz nelerdir?

Tablo 6a.

*Kurum Yöneticilerinin Performans Değerlendirme Sürecinin Amacı ile İlgili Görüşleri*

<b>Performans değerlendirmenin amacı</b>	<b>frekans (f)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Objektif değerlendirme sonucu olumlu gelişme	11	61.1
Öğretmenin kendini geliştirmesine katkı	7	38.9
Ödül ve ceza yöntemi	2	11.1
Öğretmen fedakârlıkları	5	27.8
Öğretmenlerin mesleki yeterliklerinin gelişmesine katkı	7	38.9
Öğretmenleri sınıfta etkin hale getirmek	4	22.2
Amacı anlaşılmayan gereksiz bir uygulama	7	38.9

Kurum yöneticileri, performans değerlendirmenin amacının öğretmenini kendini geliştirmesine fırsat vermek, sınıfta etkin hale gelmesini sağlamak, fedakârlıklar yaparak öğrencilerin gelişmesine katkıda bulunmak gibi amaçlarından bahsettiler. Değerlendirmelerin objektif olarak yapılması gerektiğini vurguladılar. Bu konuda M18: “*Öğretmeni değerlendirme açısından bakılırsa, sürekli birlikte çalıştığın amirin değerlendirme yapması öğretmenin çalışmalarını birebir sürekli takip etmesi sebebiyle doğru bir yaklaşım.*” demiştir. M9: “*Memurların daha verimli, istekli ve düzenli olmalarını sağlamak için önemli.*” şeklinde düşüncesini belirtirken, M3:“*Performans değerlendirmede ödül ve ceza yöntemi kullanılmıyor o yüzden sağlıklı bir yönlendirme olacağına inanmıyorum. Böylece amacını da gerçekleştirilmeyen bir çalışma olarak kalır.*” diyerek performans değerlendirmenin amacına ulaşması için ödül ve ceza yönteminin de olmasını vurgulamıştır.

## Yönetici Görüşlerine Göre Performans Değerlendirme Kriterleri ile İlgili

### Bulgular

Kurum yöneticilerinin performans değerlendirme kriterleri ile ilgili görüşleri Tablo 6b’de verilmiştir:

Tablo 6b.

*Kurum Yöneticilerinin Performans Değerlendirme Kriterleri ile İlgili Görüşleri*

<b>Performans değerlendirme kriterleri</b>	<b>frekans (f)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Öğretmenin okulunu benimsemesi	8	44.4
Özverili ve gönüllük esasına dayalı çalışma	7	38.9
Disiplin	5	27.8
İletişim	6	33.3
Samimiyet	3	16.6
Veli Dönütleri	3	16.6
Kurum gelişimine katkısı	6	33.3
Mesleki yeterlilik	6	33.3
Program ve alan hâkimiyeti	3	16.6
Mebbis’te bulunan form	5	27.8

Öğretmenlerin kendini geliştirmesi için yapılacak olan performans değerlendirmesinde birtakım kriterler belirlenmiştir. ”Bu kriterler nelerdir?” sorusuna bakıldığında, öğretmenin okulunu ve öğrencilerini benimsemesi, kurumun gelişimine katkıda bulunması, özverili ve gönüllülük esasına dayalı çalışma sergilemesi, disiplin, iletişim, samimiyet gibi özellikler kriterler arasındadır. Velilerden alınan dönütler de kriterler içerisine alınmıştır. Ayrıca MEBBİS’te bulunan Performans değerlendirme modülünde 50 maddeden oluşan değerlendirme ölçeği mevcuttur. Kurum yöneticilerinden, M10 bu soruya “*Değerlendirme kriterleri yönetmelikle belirlenmiş.*” diyerek cevap vermiştir. Onu M5: “*MEBBİS’te bulunan form.*” diyerek desteklemiştir. M16: ise “*Kriterlerimiz öğretmenin öğrenciye yaklaşımı, arkadaşları ile iletişimi, programlara hâkimiyeti, kendini geliştirme çabaları, öğrenci ve velilerle iletişim, çevreye uyum, okula katkısı olabilir.*” şeklinde biraz daha özelleştirmiştir. M12: ise “*Performans kriterleri çok genel ve yetersiz.*” şeklinde bir açıklamada bulunmuştur.

İş ortamında yapılan çalışmalar ve değerlendirmeler rastgele gelişigüzel yapılmamalıdır. Belirli bir plana göre belirlenen kriterlere göre değerlendirmeler yapıldığı sürece iş ortamında gelişmeler sağlanır. Kurum yöneticileri de öğretmenlerini değerlendirirken neye göre değerlendirme yapacakları belirlenmiş olmasına rağmen, konu alanında uzman olmadıkları için performans değerlendirme ile ilgili çalışmalar yapılması gerekir.

### **Yönetici Görüşlerine Göre Performans Değerlendirmeye Yönelik Yapılmış Olan Çalışmalar ile İlgili Bulgular**

Kurum yöneticilerinin performans değerlendirmeye yönelik yapılmış olan çalışmalar ile ilgili görüşleri Tablo 7a ve 7b’de verilmiştir:

Soru 2:Öğretmen performans değerlendirmesinin yapılması için sizlere verilmiş olan herhangi bir seminer ya da çalışma yapıldı mı? Yapılmışsa bu çalışmalar nelerdir?

Tablo 7a.

*Kurum Yöneticilerinin Performans Değerlendirmeye Yönelik Yapılmış Olan Çalışma İle İlgili Görüşleri*

<b>Performans değerlendirme ile ilgili çalışma yapıldı mı?</b>	<b>frekans (f)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Yapıldı.	7	38.9
Yapılmadı	11	61.1

Tablo 7b.

*Kurum Yöneticilerinin Performans Değerlendirmeye Yönelik Yapılmış Olan*

*Çalışmaların İçeriği İle İlgili Görüşleri*

<b>Performans değerlendirme ile ilgili yapılan çalışmalar nelerdir?</b>	<b>frekans (f)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Seminer Çalışması	5	71.5
Bilgilendirici çalışma	2	28.5

Bu alanda yapılmış olan çalışmalar var mı varsa bunlar nelerdir? şeklinde sorduğumuz sorulara; M1: “*Seminer çalışması yapıldı. Değerlendirme yapılacak süreç ve formla ilgili bilgiler verildi. Yararlı oldu.*” derken, M11: “*Yapıldı ama yeterli görmüyorum. Yapılan çalışma yarım saatlik bir slayt gösterisiydi. Yüzeysel anlatıldı.*” şeklinde cevap verdi. En ilginç cevap ise M6 ‘nın söylediği “*Hatırlamıyorum.*” cevabı oldu. Bu durum gösteriyor ki bu kadar önemli bir değerlendirme çalışması yapılacakken kurum yöneticilerine yönelik yapılan bu çalışmalar yüzeysel olarak yapılmış, kurum yöneticileri bu duruma yönelik net bilgilere sahip olamamıştır.

Zamanın ilerlediği her alanda gelişme gösterilen şu şartlarda gelişime ayak uydurmak, yenilikleri takip etmek ve kendini gerçekleştirmek büyük ölçüde önemlidir. Bu yüzden performansa dayalı değerlendirmenin öğretmene de mesleki açıdan katkıları olacaktır. Öğretmenlerin kendilerinin farkına varmasını sağlayacak, eksik yönlerini fark ettirecek ve teknolojiyi takip ederek görev ve sorumluluk bilincinin artmasına katkıda bulunacaktır.

### **Yönetici Görüşlerine Göre Performans Değerlendirmenin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Katkısı ile İlgili Bulgular**

Kurum yöneticilerinin performans değerlendirmenin öğretmenlerin mesleki gelişimine katkıları ile ilgili görüşleri Tablo 8’de verilmiştir:

Soru 3: Öğretmen performans değerlendirme sonucunda sizce öğretmenler mesleki açıdan ne gibi gelişmeler gösterecektir?

Tablo 8.

*Kurum Yöneticilerinin Performans Değerlendirmenin Öğretmene Mesleki Açından**Katkısı İle İlgili Görüşleri*

<b>Performans değerlendirmenin öğretmene katkısı</b>	<b>frekans (f)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Görev ve sorumluluk bilinci	7	38.9
Geri bildirim alındığı için eksik yönlerini tamamlama isteği	6	33.3
Olumlu motivasyon	4	22.2
Teknolojiyi ve yenilikleri takip etme	2	11.1
Herhangi bir katkısı olmayacaktır.	6	33.3

M4: “Öğretmenlerin mesleki açıdan kendilerini geliştirmelerini sağlar. Öğretmenler kendilerini daha rahat hissetmekte ve bu performansı olumlu yönde etkilemektedir. Önemli bir durumda yıl boyunca performanslar takip edildiği için öğretmenlere anında geribildirim verilme imkânı sağlamıştır.” diye cevap verirken M18: “Kendini geliştiren aslında insanın kendisidir. Denetleme duygusunun insanı geliştireceğini düşünmüyorum. Ama resmi bir kurumda denetleme işlerinin daha planlı ve disiplinli olmasını sağlayacaktır.” şeklinde düşüncelerini ifade etmiştir. M3 ise, “Liderlik özelliklerine ve liyakat esaslarına sahip olmayan mülakat yöneticilerinin koz ve silah olarak kullanabilecekleri performans değerlendirme sonuçları öğretmenlere mesleki açıdan hiçbir katkı sağlayamayacağı gibi eğitim öğretim sürecinde olumsuz etkileri olacaktır.” diyerek performans değerlendirmenin öğretmene katkı sağlamayacağını savunmuştur.

**Yönetici Görüşlerine Göre Performans Değerlendirmenin Objektifliği ile İlgili****Bulgular**

Kurum yöneticilerinin performans değerlendirmenin objektifliği ile ilgili görüşleri Tablo 9’da verilmiştir:

Soru 4:Öğretmenlerin performans değerlendirmesini objektiflik açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?

Tablo 9.

*Kurum Yöneticilerinin Performans Değerlendirmenin Objektiflik Yönü İle İlgili**Görüşleri*

<b>Performans değerlendirme objektiflik yönü</b>	<b>frekans (f)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Objektif	9	50
Objektif değil	9	50

Performans değerlendirme kriterleri yönetmelikle belirlenmiş ve bu kriterlerin uygulanması için MEBBİS'te performans değerlendirme modülü hazırlanmıştır. Yapılacak bu değerlendirme kurum yöneticilerine göre değişiklik gösterecek şekilde değildir. Ancak değerlendirme yapılırken ne kadar objektif olunur diye sorulan soruda; M3: *“Öğretmenlerin performans değerlendirmesi demek yöneticilerin çoğunun görevine devam edebilme uğruna kurum içi birçok sorunu görmezden gelmesi, göz yumması demektir. Gerekli uyarıları yapmaktan çekinen yönetici doğru ve objektif değerlendirmeden kaçacaktır.”* diye yanıtlarken M9: *“21 yıllık meslek hayatım var ve objektif olabilen idareci sayısının az olduğunu gördüm.”* şeklinde görüş bildirmiştir. M17: *“Kesinlikle objektif değil. Örneğin; milli manevi değerlere bağlı ifadesi nasıl ölçülebilir?”* diyerek performans değerlendirme objektiflikten uzak olduğunu savunurken M13: *“Objektif olduğunu düşünüyorum.”* şeklinde kısa bir cevap vermiştir. M16: *“Ben öyle yapıyorum ve objektif olduğunu düşünüyorum”* diyerek M13'ü desteklemiştir.

**Yönetici Görüşlerine Göre Performans Değerlendirmenin Kurum Yöneticisine****Bırakılmasının Olumlu Yönleri ile İlgili Bulgular**

Kurum yöneticilerinin performans değerlendirme kurum yöneticisine bırakılmasının olumlu yönleri ile ilgili görüşleri Tablo 10'da verilmiştir:

Soru 5: Performans değerlendirmesinin kurum yöneticilerine bırakılmasının size göre olumlu yönleri nelerdir?

Tablo 10.

*Kurum Yöneticilerinin Performans Değerlendirmenin Yöneticiye Bırakılmasının**Olumlu Yönleri İle İlgili Görüşleri*

<b>Performans değerlendirilmesinin olumlu yönleri</b>	<b>yöneticiye</b>	<b>frekans (f)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Öğretmen çalışmalarının yakından izlenmesi ve incelenmesi		8	44.4
Geribildirim anında verilmesi		4	22.2
Sorunların zamanında ve yerinde çözülmesi		5	27.8
Daha objektif bir değerlendirme olması		10	55.5
Kurum yöneticisinin otoritesine katkısı		1	5.5

Bir kurumda iş görenler arasında sıcak samimi ve güzel bir iletişim varsa, o kurumun gelişmesi ve ilerlemesi kaçınılmazdır. Her alanda bu böyledir. Ama temeli insana dayanan ve insanın gelişimini destekleyen geleceğine ışık tutan rehber olan eğitim kurumlarında bu durum biraz daha önem kazanmaktadır. Öğrencilere rol model olan öğretmenlerin özellikleri oldukça önemlidir. Öğrencisine ışık tutabilecek yüreğine dokunabilecek öğretmenler olduğu sürece geleceğin nesilleri şekillenecektir. Bu yüzden öğretmenin de yerinde saymaması kendini geliştirmesi gerekmektedir. Performans değerlendirmenin amaçlarında bu durum açıkça ifade edilmiştir. Öğretmenin kendini geliştirmesi derken onun değerlendirmesinin kurum yöneticilerine bırakılmasının da olumlu yönleri vardır. Öğretmenin sene boyunca yapmış olduğu çalışmaların izlenmesi, yerinde incelenme fırsatı bulunması, geribildirim anında verilmesi, sorunların zamanında ve yerinde çözülmesi gibi. Ayrıca kurum yöneticilerinin otoritesine katkıda da bulunmaktadır. Bu soruya yöneticiler şu şekilde cevap vermiştir;

M2: *“Kurum amirleri bu anlamda değerlendirme yapma konusunda tüm zamanını okulda geçirdiği ve yıl boyunca öğretmenlerin her çalışma ve tekinliğini izlediği için planlama daha uygun olacaktır ama objektif olunursa.”* diyerek öğretmeni en iyi tanıyan kişinin kurum yöneticisi olduğunu ifade etmiş ama objektif olunması konusunu da yine

vurgulamıştır. M16: “Yöneticiler öğretmenler ile daha çok birlikte oldukları için maarif müfettişleri bir gün gelip gözlem yapıp değerlendirip gidiyor. Buna göre çok olumlu.” diyerek M2’yi desteklemiştir. M8: “Yerinde ve zamanında denetim daha verimli oluyor. Kişiyi sürekli tanıma imkânı var. Ancak yaptırım yetkileri yetersiz.” diyerek performans değerlendirmenin sonuçlarının yaptırımlarının olmamasına dikkat çekmiştir.

### **Yönetici Görüşlerine Göre Performans Değerlendirmenin Kurum Yöneticisine**

#### **Bırakılmasının Olumsuz Yönleri ile İlgili Bulgular**

Kurum yöneticilerinin performans değerlendirmenin kurum yöneticisine bırakılmasının olumsuz yönleri ile ilgili görüşleri Tablo 11’de verilmiştir.

Soru6: Performans değerlendirmesinin kurum yöneticilerine bırakılmasının size göre olumsuz yönleri nelerdir?

Tablo 11.

*Kurum Yöneticilerinin Performans Değerlendirmenin Yöneticiye Bırakılmasının Olumsuz Yönleri İle İlgili Görüşleri*

<b>Performans değerlendirilmesinin bırakılmasının olumsuz yönleri</b>	<b>yöneticiye</b>	<b>frekans (f)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Kriterlerin açık ve net olmaması		3	16.6
İletişimin bozulması		9	50
Çatışma		10	55.5
Objektiflikten uzaklaşma		7	38.9

Temeli insana dayanan eğitim alanında yapılan çalışmaların yapıtaşlarından biri öğretmendir. Öğretmenin verdiği çabalar karşısında, göstermiş olduğu performansı değerlendirirken de sorunlar yaşanabilir. Kurum yöneticilerine bırakılan değerlendirmede, objektiflikten uzaklaşırsa öğretmen ve kurum yöneticileri arasında çatışma yaşanabilir, iletişim bozulabilir. Ayrıca kriterlerin de tam anlamıyla açık ve net olmaması kurum yöneticilerine değerlendirme yaparken olumsuzluk yaşatabilir. M1 performans değerlendirmenin olumsuz yönlerini şu şekilde ifade etmiştir; “Kurum içinde zaman zaman

değerlendirmeler ile ilgili problemler oluşmaktadır. Öncelikle kriterlerin yeterince açık olmaması.” M3: “Objektif değerlendirmelerde yönetim ile personel çatışması yaşanır. Öğretmeler arası farklı notlar rekabet duygusunu arttırmaz aksine ayrışmayı ve dedikoduyu çoğaltır. Yönetici ve öğretmenin birbirini denetliyor olması yetki karmaşası yaratır. 4 öğretmenin sene sonunda not verdiği 8 öğretmenli bir okulun yöneticisi objektif bir performans değerlendirmesi yapamayacaktır.” diyerek düşüncesini belirtirken M8: “Okullardaki çalışma ortamları biraz daha samimi ilişki ister. Bu yüzden ikili ilişkiler değerlendirmeyi zorlaştırıyor.” diyerek performans değerlendirme sonucunda iletişim açısından sorunlar yaşanabileceğini dile getirmiştir. M14: “Kurumun iç barışını etkileyebilir.” derken M15: “Yönetici ile çalışanların arasını açabilir.” şeklinde ifade etmiştir.

### **Yönetici Görüşlerine Göre Performans Değerlendirmesinin Kurum Yöneticilerine Bırakılmasının Sınırlılıkları İle İlgili Bulgular**

Kurum yöneticilerinin performans değerlendirmenin kurum yöneticisine bırakılmasının sınırlılıkları ile ilgili görüşleri Tablo 12’de verilmiştir.

Soru 7: Performans değerlendirmenin kurum yöneticilerine bırakılmasının sınırlılıkları neler olabilir?

Tablo 12.

*Kurum Yöneticilerinin Performans Değerlendirmenin Yöneticiye Bırakılmasının*

*Sınırlılıkları İle İlgili Görüşleri*

<b>Performans değerlendirmenin sınırlılıkları</b>	<b>frekans (f)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Sadece kurum içi değerlendirme	1	5.5
Ödül ve ceza yönteminin uygulanmaması	5	27.8
Hazır olan planlar	3	16.6
Tarafli davranılması	5	27.8
Öğretmenin de kendini değerlendirmemesi	6	33.3
Yaptırımlarının olmaması(hizmet içi eğitim, mesleki çalışma)	2	11.1

Yapılan her çalışmanın ya da her uygulamanın gerçekleştirilmesi konusunda birtakım sorunlar yaşanabilir. Bu da gerçekleştirilmeye çalışılan uygulamanın hayata geçmesinde karşılaşılan sınırlılıklardan kaynaklanmaktadır. Performans değerlendirmenin uygulanmasına dair olan sınırlılıklar ise değerlendirmenin sadece kurum içinde yapılması, ödül veya ceza yönteminin uygulanmamasında kaynaklanmaktadır. Hazır olan planları uygulamaya dökerken yaşanan zorluklar, kurum yöneticilerinin taraflı davranabilmesi de değerlendirmenin sınırlılıklarındandır. Ayrıca yapılan değerlendirmenin not üzerinde sistemde kalması, sonuçlara göre yaptırımların olmaması (hizmet içi eğitim, mesleki çalışma gibi) değerlendirmenin sınırlılıklarındandır. M7: *“Performansı değerlendirmede kullanılan ölçeklerin objektif bir şekilde uygulanması gerekir. Ölçeklerde bulunan belgenin özelliklerine dikkat edilecek olursa kurum yöneticisi tarafından değiştirilebilecek maddeler bulunmaktadır.”* diyerek kriterlerin net olmamasını vurgularken, M17: *“Performans değerlendirme notu sadece yöneticinin yaptığı bir değerlendirmenin sonucu olmamalıdır. Örneğin; Öğretmenin hizmet içi eğitimleri mesleki çalışmaları her yıl alanından bir sınava tabi tutulması gibi farklı kriterlerde performans notu oluşturulmalıdır.”* diyerek performans değerlendirme de çoklu veri kullanılması gerektiğini ifade etmiştir. M10: *“Durum tespitinden öte gitmemektedir. Herhangi bir yaptırım ya da ödüllendirme söz konusu değildir.”* şeklinde görüş bildirirken M5: *“Mevcut durum gayet sağlıklı.”* şeklinde kısa cevap vermiştir.

### **Yönetici Görüşlerine Göre Performans Değerlendirme İle Uygulanabilecek Alternatif Çalışmalar İle İlgili Bulgular**

Kurum yöneticilerinin performans değerlendirme ile birlikte uygulanabilecek olan alternatif çalışmalar ile ilgili görüşleri Tablo 13’de verilmiştir.

Soru 8: Öğretmen performans değerlendirme sürecinde kurum yöneticileri ile birlikte başka ne gibi alternatif değerlendirme çalışmaları yapılabilir?

Tablo 13.

*Kurum Yöneticilerinin Performans Değerlendirme ile Uygulanabilecek Alternatif**Çalışmalar İle İlgili Görüşleri*

<b>Performans değerlendirmeye yönelik alternatif çalışmalar</b>	<b>frekans (f)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Okuldaki tüm personel değerlendirmeye katılmalı	6	33.3
Öğrenci ve veli değerlendirmesi sağlanmalı	3	16.6
Müfettiş değerlendirmesi de yapılmalı	1	5.5
Eğitici seminer çalışmalarıyla desteklenmeli	4	22.2
Sınav sistemi getirilmeli	1	5.5
Kurum yöneticilerinin değerlendirmesi yeterli	5	27.8
Performansa dayalı maaş sistemi	2	11.1

Performans değerlendirme öğretmenin gelişmesine katkı sağlayacağından dolayı sadece tek bir elden değerlendirme yapılması yeterli olmayabilir. Değerlendirmenin yapılmasına ek alternatif çalışmalarda yapılabilir. Örneğin; okuldaki tüm personelde değerlendirmeye katılabilir, öğrenci ve velinin de değerlendirmeye katılması sağlanabilir. Sınav sistemi getirilerek öğretmenin alanındaki çalışmaları takip etmesi, performansa dayalı maaş sistemi getirilmesi gerekir. Eğitici seminer çalışmalarını performans değerlendirme desteklenebilir.

M2: “Öğrenci, veli ve hatta okul çalışanları, öğretmen arkadaşları, yardımcı personel dahi öğretmenin değerlendirilmesine dahil edilebilir.” diyerek değerlendirmeye katılabilecek olan kişilerin kimler olabileceğine değinmiştir. M8: “Eğitici seminer çalışmalarına sevk edilebilir. Kısmi cezalandırmaya gidilebilir. Ücret kesintisi ya da mükâfatlandırma yöntemleri kullanılabilir.” şeklindeki ifadelerle ödül ve ceza yöntemini savunmuştur. M13: “Müfettişlerin de belli aralıklarla genel teftiş yapmaları uygun olur.” diyerek değerlendirme açısından müfettişlerin eğitim ortamından tamamen uzaklaştırılmaması gerektiğini belirtmiştir. M17: “Öğretmenlerin alan bilgilerinin güncel olup olmadığını ortaya koyacak sınav yapılmalı. Hizmet içi eğitimi olmazsa öğretmen performans notu ciddi düşük olmalı.” şeklindeki düşüncesiyle her öğretmenin ortak bir sınavla değerlendirilmesinin uygun

olduğunu dile getirmiştir. M17: “*Kurum yöneticisi yeterlidir.*” şeklindeki kısa cevabıyla yapılan değerlendirmeden olan memnuniyetini belirtmiştir.

### **Yönetici Görüşlerine Göre Performans Değerlendirmeye Yönelik Ek Görüşler İle İlgili Bulgular**

Kurum yöneticilerinin performans değerlendirmeye yönelik ek görüşleri Tablo 14’de verilmiştir.

Soru 9: Öğretmen Performans Değerlendirmesi ile ilgili eklemek istediklerinizi paylaşabilir misiniz?

Tablo 14.

*Kurum Yöneticilerinin Performans Değerlendirmeye Yönelik Ek Görüşleri*

<b>Performans değerlendirmeye yönelik görüşler</b>	<b>frekans (f)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Kriterler daha ayrıntılı ve belirgin olmalı	1	5.5
Objektif değerlendirmeden uzaklaşılmalı	3	16.6
Liyakate dayalı sistem getirilmeli	1	5.5
Ödül ve ceza uygulaması yapılmalı	7	38.9
Öğretmene dönüt verilmeli	3	16.6
Hizmetiçi eğitimler yapılmalı	2	11.1
Yöneticiler sürekli değiştirilmemeli	3	16.6
Etkili bir sonuç alınacağını düşünmüyorum	5	27.8

Kurum yöneticileriyle yapılan görüşmeler sonucunda genel itibarıyla az çok aynı düşüncelere değinilmiş, performans değerlendirme sisteminin kurum yöneticilerince yapılmasını olumlu görenler de olmuş, bu uygulamanın gereksiz bir uygulama olduğunu savunanlar da olmuştur. Ama genel olarak yapılacak olan performans değerlendirmesinde kriterler daha ayrıntılı ve belirgin olmalıdır. Bunun içinde yapılacak olan planlama daha gerçekçi hazırlanmalıdır. Çünkü objektiflikten uzaklaşılmayan değerlendirmeler gerçekçi olacaktır. Liyakate dayalı sistem getirilerek yöneticiler sürekli değiştirilmemelidir. Verilen puan sistem üzerinde kalmamalı öğretmene geri dönüt verilerek hizmet içi eğitimler yapılmalı, ödül ve ceza sistemi gibi uygulamalar getirilmelidir. M1: “*Kriterler daha ayrıntılı*

ve düzgün olmalıdır.” M6: “Değerlendirme sonucunda performans gösteren ödüllendirilmeli, yöneticilik meslekleşmeli ve liyakate dayalı bir seçim sistemi oluşturulmalıdır.” diyerek yöneticilik alanının tamamen farklı bir boyut kazanması gerektiğini belirtmiştir. M16: “Paydaşlar oğaltılabilir. Tabi ki bu değerlendirmeyi yapan yöneticilik ihtisas mesleği haline getirilmelidir. Sık sık yönetici değiştirilmemelidir. Yöneticilik alan mesleği olursa daha iyi sonuç alınabilir.” şeklindeki ifadesiyle M6 ile aynı düşüncelere sahip olduğunu göstermiştir. M9: “Objektif olmak şartıyla performansa dayalı maaş ve ödeme sisteminden yanayım.” diyerek performans değerlendirmenin ücret ve maaş sistemine olan yansımaları gerekliliğini vurgulamıştır. M11: “ ğretmen performans değerlendirmeleri elektronik ortamda yapılıp çıktı alınarak bir kenarda muhafaza edilmemeli değerlendirmelerin öğretmene yansımaları gerekir. Öğretmenin de performans değişikliği gözlenmelidir.” şeklindeki ifadesiyle değerlendirme sonucunun sadece not olarak kalmamasını ifade ederken M18: “ ğretmenlik mesleğinin denetlenerek geliştirilebilecek ya da iyileştirilecek bir meslek olduğunu düşünmüyorum. Bu işi y reğinizle yaparsanız her bir öğrencinin hayatına dokunup onun iine girebilerseniz o zaman  ğretmensiniz. Dolayısıyla bu denetlemeyle olmaz!” cümleleriyle öğretmenliğin önemine değinmiştir.

### **Öğretmen Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular**

#### **Öğretmen Görüşlerine Göre Performans Değerlendirmeyi Yapacak Kişiler İle**

##### **İlgili Bulgular**

Öğretmenler değerlendirme yapacak olan kişilerin kimler olması gerektiği konusunda düşüncelerini ifade etmiş, şu durum ortaya çıkmıştır. Tablo 15’de performans değerlendirmeyi yapacak olan kişilerin sıralamasına ait bulgular verilmiştir.

Tabloya bakıldığı zaman performans değerlendirmeyi yapması gereken kişi önceliklerine baktığımızda öğretmenlerin % 43.4 öncelik okul müdürü derken, 2.sıraya

%27'lik kısımla öğretmenlerin kendisi, % 11.8 müfettiş, %10,1 zümre, %6 öğrenci ve %0.6 ile veliyi sıralamışlardır.

Okul müdürlerinin, öğretmenlerin çalışmalarını yakından izleyebilmesi ve incelemesi, geri bildirim anında vermesi, sorunların zamanında ve yerinde çözülmesi için görüş bildirmesi, okul kültürünü ve okulun içinde bulunduğu koşulları daha iyi bilmesi gibi nedenlerden dolayı öğretmenler değerlendirme yapacak kişiler arasında okul müdürünü ilk sırada görmekteyiz.

Tablo 15.

*Öğretmen Görüşlerine Göre Performans Değerlendirmeyi Yapacak olan Kişilerin*

*Sıralaması*

Özellik*	1.sıra(%)	2.sıra(%)	3.sıra(%)	4.sıra (%)	5.sıra (%)	6.sıra (%)	7.sıra (%)	Sıralamaya Katmayanlar
Okul Müdürü	151(43.4)	58(16.7)	19(5.5)	7(2.0)	1(0.3)			112(32.2)
Öğretmenin Kendisi	94(27.0)	22(6.3)	17(4.9)	9(2.6)	1(0.3)	2(0.6)	1(0.3)	202(58.0)
Zümre	35(10.1)	51(14.7)	20(5.7)	4(1.1)	4(1.1)	-	1(0.3)	233(67.0)
Müfettiş	41(11.8)	20(5.7)	12(3.4)	11(3.2)	1(0.3)	5(1.4)	-	258(74.1)
Öğrenci	21(6.0)	24(6.9)	21(6.0)	4(1.1)	10(2.9)	2(0.6)	-	266(76.4)
Veli	2(0.6)	12(3.4)	12(3.4)	9(2.6)	6(1.7)	9(2.6)	-	298(85.6)
Diğer	3(0.9)	2(0.6)	-	1(0.3)		2(0.6)	2(0.6)	338(97.1)

\*Satır yüzdesi verilmiştir.

Performans değerlendirme ölçeği, amaç ve felsefe boyutu, uygulanma biçimi boyutu, değerlendirme sonuçları boyutu ve öneriler boyutu olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Her boyut cinsiyet, branş, kıdem, öğrenim, yaş ve değerlendirilme süresi değişkenlerine göre analiz edilmiş ve şu bulgulara ulaşılmıştır:

**Öğretmen Görüşlerine Göre Performans Değerlendirmenin Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması İle İlgili Bulgular**

Öğretmen görüşlerine göre performans değerlendirme uygulamasının alt boyutlarına ilişkin görüşlerin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular Tablo 16'da gösterilmiştir.

Tablo 16.

*Öğretmen Görüşlerine Göre Performans Değerlendirme Ölçeğindeki Alt Boyutların, Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları*

Alt Boyutlar		Sıra Ortalaması	Min-max	Mann-whitney U	p
Amaç ve felsefe boyutu	Kadın	165.84	7-35	13338.50	0.07
	Erkek	185.04			
Uygulanma biçimi boyutu	Kadın	164.22	21-60	13030.00	<b>0.03</b>
	Erkek	187.01			
Değerlendirme sonuçları boyutu	Kadın	171.17	9-45	14358.00	0.49
	Erkek	178.55			
Öneriler boyutu	Kadın	168.75	12-60	13896.00	0.24
	Erkek	181.49			

Cinsiyet değişkenine göre katılımcıların performans değerlendirme ölçeğinin amaç ve felsefe boyutu arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için yapılan Mann-Whitney-U testinde kadın öğretmenlerin cevapları (Ort=165.84) ile erkek öğretmenlerin cevapları (Ort=185.04) arasında anlamlı bir fark görülmemiştir (U=13338.50,  $p>0.05$ ). Amaç ve felsefe boyutundaki sorulara verilen cevaplar dikkate alındığı zaman amaç ve felsefe boyutunun cinsiyet farkı gözetmediği görülür.

Cinsiyet değişkenine göre katılımcıların performans değerlendirme ölçeğinin uygulanma biçimi boyutu arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için yapılan Mann-Whitney-U testinde kadın öğretmenlerin cevapları (Ort=164.22) ile erkek öğretmenlerin cevapları (Ort=187.01) arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür (U=13030.00,  $p<0.05$ ). Uygulanma biçimi boyutundaki sorulara verilen cevaplar dikkate alındığı zaman uygulanma biçimi boyutunda erkek öğretmenlerin puanları kadın öğretmenlere göre daha yüksektir.

Cinsiyet değişkenine göre katılımcıların performans değerlendirme ölçeğinin değerlendirme sonuçları boyutu arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için yapılan Mann-Whitney-U testinde kadın öğretmenlerin cevapları (Ort=171.17) ile erkek öğretmenlerin cevapları (Ort=178.55) arasında anlamlı bir fark görülmemiştir (U=14358.00,

$p>0.05$ ). Değerlendirme sonuçları boyutundaki sorulara verilen cevaplar dikkate alındığı zaman amaç boyutunun cinsiyet farkı gözetmediği görülür.

Cinsiyet değişkenine göre katılımcıların performans değerlendirme ölçeğinin öneriler boyutu arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için yapılan Mann-Whitney-U testinde kadın öğretmenlerin cevapları (Ort=168.75) ile erkek öğretmenlerin cevapları (Ort=181.49) arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ( $U=13896.00$ ,  $p>0.05$ ). Öneriler boyutundaki sorulara verilen cevaplar dikkate alındığı zaman öneriler boyutunun cinsiyet farkı gözetmediği görülür.

### **Öğretmen Görüşlerine Göre Performans Değerlendirmenin Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerin Branş Değişkenine Göre Karşılaştırılması İle İlgili Bulgular**

Öğretmen görüşlerine göre performans değerlendirme uygulamasının alt boyutlarına ilişkin görüşlerin branş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular Tablo 17 ve Tablo 18’de gösterilmiştir

Tablo 17.

*Öğretmen Görüşlerine Göre Performans Değerlendirme Ölçeğinin Amaç ve Felsefe, Öneriler Boyutunun, Branş Değişkenine Göre One-Way ANOVA Testi Sonuçları*

Alt Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kare Ortalama	F	p	(One-Way ANOVA Anlamlı Fark)
Amaç ve felsefe boyutu	Gruplararası	48.99	1.01	0.41	-
	Gruplariçi	48.38			-
Öneriler boyutu	Gruplararası	54.39	0.63	0.67	
	Gruplariçi	85.45			

1:Fen Bilimleri; 2:Sosyal Bilimleri; 3:Beceri Alan Dersleri; 4:Yabancı Dil Alan Dersleri 5:Meslek Dersleri; 6:1.Kademe Dersleri

Branş değişkenine göre öğretmenlerin performans değerlendirme ölçeğinin amaç ve felsefe boyutu, arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için yapılan One-Way ANOVA testinde öğretmenlerin branşları ile performans değerlendirme ölçeğinin amaç ve felsefe boyutu arasında istatistiksel bir ilişki bulunmamıştır ( $p>0.05$ )

Branş değişkenine göre öğretmenlerin performans değerlendirme ölçeğinin öneriler boyutu, arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için yapılan One-Way ANOVA testinde öğretmenlerin branşları ile performans değerlendirme ölçeğinin öneriler boyutu arasında istatistiksel bir ilişki bulunmamıştır ( $p>0.05$ ) (Tablo 17).

Tablo 18.

*Öğretmen Görüşlerine Göre Performans Değerlendirme Ölçeğinin Uygulanma Biçimi*

*Ve Değerlendirme Sonuçları Boyutunun, Branş Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Testi*

*Sonuçları*

<b>Alt Boyutlar</b>	<b>Ki-kare</b>	<b>p</b>	<b>Kruskal-Wallis anlamlı fark</b>
Uygulanma biçimi boyutu	7.14	0.21	-
Değerlendirme sonuçları boyutu	5.42	0.36	-

1:Fen Bilimleri; 2:Sosyal Bilimleri; 3:Beceri Alan Dersleri; 4:Yabancı Dil Alan

Dersleri; 5:Meslek Dersleri; 6:1.Kademe Dersleri

Branş değişkenine göre katılımcıların performans değerlendirme ölçeğinin uygulanma biçimi boyutu arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için yapılan Kruskal-Wallis testinde branş değişkenine göre uygulanma biçimi boyutu arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ( $p>0.05$ ). Branş bazında uygulanma biçimi boyutu herhangi bir farklılık göstermemiştir

Branş değişkenine göre katılımcıların performans değerlendirme ölçeğinin değerlendirme sonuçları boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için yapılan Kruskal-Wallis testinde branş değişkenine göre değerlendirme sonuçları boyutu arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ( $p>0.05$ ). Branş bazında değerlendirme sonuçları boyutu herhangi bir farklılık göstermemiştir

## **Öğretmen Görüşlerine Göre Performans Değerlendirmenin Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerin Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması İle İlgili Bulgular**

Öğretmen görüşlerine göre performans değerlendirme uygulamasının alt boyutlarına ilişkin görüşlerin kıdem değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular Tablo 19 ve Tablo 20’de gösterilmiştir:

Tablo 19.

*Öğretmen Görüşlerine Göre Performans Değerlendirme Ölçeğinin Amaç ve Felsefe Boyutunun, Kıdem Değişkenine Göre One-Way ANOVA Testi Sonuçları*

<b>Alt Boyutlar</b>	<b>Varyansın Kaynağı</b>	<b>Kare Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>(One-Way ANOVA Anlamlı Fark)</b>
Amaç ve felsefe boyutu	Gruplararası Gruplariçi	80.43 48.01	1.67	0.15	-
1:0-5 yıl; 2:6-10 yıl; 3:11-15 yıl; 4:16-20 yıl; 5:21 ve üzeri					

Kıdem değişkenine göre öğretmenlerin performans değerlendirme ölçeğinin amaç ve felsefe boyutu, arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için yapılan One-Way ANOVA testinde öğretmenlerin kıdemleri ile performans değerlendirme ölçeğinin amaç ve felsefe boyutu arasında istatistiksel bir ilişki bulunmamıştır ( $p>0.05$ )(Tablo 19).

Tablo 20.

*Öğretmen Görüşlerine Göre Performans Değerlendirme Ölçeğinin, Uygulanma Biçimi, Değerlendirme Sonuçları ve Öneriler Boyutunun, Kıdem Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları*

<b>Alt Boyutlar</b>	<b>Ki-kare</b>	<b>p</b>	<b>Kruskal-Wallis anlamlı fark</b>
Uygulanma biçimi boyutu	3.49	0.47	-
Değerlendirme sonuçları boyutu	7.77	0.10	-
Öneriler boyutu	2.12	0.71	-
1:0-5 yıl; 2:6-10 yıl; 3:11-15 yıl; 4:16-20 yıl; 5:21 ve üzeri			

Kıdem değişkenine göre katılımcıların performans değerlendirme ölçeğinin uygulanma biçimi boyutu arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için

yapılan Kruskal-Wallis testinde kıdem değişkenine göre uygulanma biçimi boyutu arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ( $p>0.05$ ). Kıdem bazında uygulanma biçimi boyutu herhangi bir farklılık göstermemiştir.

Kıdem değişkenine göre katılımcıların performans değerlendirme ölçeğinin değerlendirme sonuçları boyutu arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için yapılan Kruskal-Wallis testinde kıdem değişkenine göre değerlendirme sonuçları boyutu arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ( $p>0.05$ ). Kıdem bazında değerlendirme sonuçları boyutu herhangi bir farklılık göstermemiştir.

Kıdem değişkenine göre katılımcıların performans değerlendirme ölçeğinin öneriler boyutu arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için yapılan Kruskal-Wallis testinde kıdem değişkenine göre öneriler boyutu arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ( $p>0.05$ ). Kıdem bazında öneriler boyutu herhangi bir farklılık göstermemiştir (Tablo 20).

### **Öğretmen Görüşlerine Göre Performans Değerlendirmenin Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerin Öğrenim Değişkenine Göre Karşılaştırılması İle İlgili Bulgular**

Öğretmen görüşlerine göre performans değerlendirme uygulamasının alt boyutlarına ilişkin görüşlerin öğrenim değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular Tablo 21 ve Tablo 22’de gösterilmiştir:

Tablo 21.

#### *Öğretmen Görüşlerine Göre Performans Değerlendirme Ölçeğinin Öneriler*

#### *Boyutunun, Öğrenim Değişkenine Göre One-Way ANOVA Testi Sonuçları*

Alt Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kare Ortalaması	F	p	(One-Way ANOVA Anlamlı Fark)
Öneriler boyutu	Gruplararası	61.88	0.72	0.48	-
	Gruplarıçi	85.14			

1:Ön Lisans; 2:Lisans; 3:Yüksek Lisans

Öğrenim değişkenine göre öğretmenlerin performans değerlendirme ölçeğinin öneriler boyutu, arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için yapılan One-Way

ANOVA testinde öğretmenlerin öğrenim ile performans değerlendirme ölçeğinin öneriler boyutu arasında istatistiksel bir ilişki bulunmamıştır ( $p>0.05$ )(Tablo 21).

Tablo 22.

*Öğretmen Görüşlerine Göre Performans Değerlendirme Ölçeğinin Amaç ve Felsefe, Uygulanma Biçimi ve Değerlendirme Sonuçları Boyutunun, Öğrenim Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları*

Alt Boyutlar	Ki-kare	p	Kruskal-Wallis anlamlı fark
Amaç ve felsefe boyutu	2.96	0.22	-
Uygulanma biçimi boyutu	0.07	0.96	-
Değerlendirme sonuçları boyutu	1.02	0.60	-

1:Ön Lisans; 2:Lisans; 3:Yüksek Lisans

Öğrenim değişkenine göre katılımcıların performans değerlendirme ölçeğinin amaç ve felsefe boyutu arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için yapılan Kruskal-Wallis testinde öğrenim değişkenine göre amaç ve felsefe boyutu arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ( $p>0.05$ ). Öğrenim bazında amaç ve felsefe boyutu herhangi bir farklılık göstermemiştir.

Öğrenim değişkenine göre katılımcıların performans değerlendirme ölçeğinin uygulanma biçimi boyutu arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için yapılan Kruskal-Wallis testinde öğrenim değişkenine göre uygulanma biçimi boyutu arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ( $p>0.05$ ). Öğrenim bazında uygulanma biçimi boyutu herhangi bir farklılık göstermemiştir

Öğrenim değişkenine göre katılımcıların performans değerlendirme ölçeğinin değerlendirme sonuçları boyutu arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için yapılan Kruskal-Wallis testinde öğrenim değişkenine göre değerlendirme sonuçları boyutu arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ( $p>0.05$ ). Öğrenim bazında değerlendirme sonuçları boyutu herhangi bir farklılık göstermemiştir.

## **Öğretmen Görüşlerine Göre Performans Değerlendirmenin Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerin Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması İle İlgili Bulgular**

Öğretmen görüşlerine göre performans değerlendirme uygulamasının alt boyutlarına ilişkin görüşlerin yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular Tablo 23'de gösterilmiştir:

Tablo 23.

*Öğretmen Görüşlerine Göre Performans Değerlendirme Ölçeğinin Alt Boyutlarının, Yaş Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları*

Alt Boyutlar	Ki-kare	p	Kruskal-Wallis anlamlı fark
Amaç ve felsefe boyutu	11.69	0.06	-
Uygulanma biçimi boyutu	12.20	0.05	-
Değerlendirme sonuçları boyutu	10.22	0.11	-
Öneriler boyutu	6.65	0.35	-

1:21-25 yaş; 2:26-30 yaş; 3:31-35 yaş; 4:36-40 yaş; 5:41-45 yaş; 6:46-50 yaş; 7:51 ve üzeri

Yaş değişkenine göre katılımcıların performans değerlendirme ölçeğinin amaç ve felsefe boyutu arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için yapılan Kruskal-Wallis testinde yaş değişkenine göre amaç ve felsefe boyutu arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ( $p>0.05$ ). Yaş bazında amaç ve felsefe boyutu herhangi bir farklılık göstermemiştir

Yaş değişkenine göre katılımcıların performans değerlendirme ölçeğinin uygulanma biçimi boyutu arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için yapılan Kruskal-Wallis testinde yaş değişkenine göre uygulanma biçimi boyutu arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ( $p>0.05$ ). Yaş bazında uygulanma biçimi boyutu herhangi bir farklılık göstermemiştir.

Yaş değişkenine göre katılımcıların performans değerlendirme ölçeğinin değerlendirme sonuçları boyutu arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için yapılan Kruskal-Wallis testinde yaş değişkenine göre değerlendirme sonuçları boyutu arasında

anlamli bir fark görülmemiştir ( $p>0.05$ ). Yaş bazında değerlendirme sonuçları boyutu herhangi bir farklılık göstermemiştir.

Yaş değişkenine göre katılımcıların performans değerlendirme ölçeğinin öneriler arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için yapılan Kruskal-Wallis testinde yaş değişkenine göre öneriler boyutu arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ( $p>0.05$ ). Yaş bazında öneriler boyutu herhangi bir farklılık göstermemiştir.

### **Öğretmen Görüşlerine Göre Performans Değerlendirmenin Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerin Değerlendirme Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması İle İlgili Bulgular**

Öğretmen görüşlerine göre performans değerlendirme uygulamasının alt boyutlarına ilişkin görüşlerin değerlendirme süresi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular Tablo 24’de gösterilmiştir:

Tablo 24.

*Öğretmen Görüşlerine Göre Performans Değerlendirme Ölçeğinin Alt Boyutlarının, Değerlendirme Süresi Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları*

Alt Boyutlar	Ki-kare	p	Kruskal-Wallis anlamlı fark
Amaç ve felsefe boyutu	38.49	<b>0.00</b>	1-2;1-3;1-4;1-5;1-6;1-7;3-4;3-5;3-7
Uygulanma biçimi boyutu	10.34	0.11	-
Değerlendirme sonuçları boyutu	16.07	<b>0.01</b>	1-2;1-3;1-4;1-5;1-6;1-7
Öneriler boyutu	28.14	<b>0.00</b>	1-3;1-4;1-5;1-6;2-4;2-5;2-6;4-6

1:3 ay, 2:6 ay; 3:1 yıl, 4:2 yıl; 5:3 yıl, 6:4 yıl; 7:diğer

Değerlendirme süresi değişkenine göre katılımcıların performans değerlendirme ölçeğinin amaç ve felsefe boyutu arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için yapılan Kruskal-Wallis testinde değerlendirme süresi değişkenine göre amaç ve felsefe boyutu arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ( $p=0.00$ ). Amaç ve felsefe alt boyutunda 3 ayda bir diğer tüm sürelerle göre, bir yıl iki, dört ve diğer yıllara göre daha anlamlı bulunmuştur.

Değerlendirme süresi değişkenine göre katılımcıların performans değerlendirme ölçeğinin uygulanma biçimi boyutu arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için yapılan Kruskal-Wallis testinde değerlendirme süresi değişkenine göre uygulanma biçimi boyutu arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.( $p=0.11$ ). Değerlendirme süresi bazında uygulanma biçimi boyutu herhangi bir farklılık göstermemiştir.

Değerlendirme süresi değişkenine göre katılımcıların performans değerlendirme ölçeğinin değerlendirme sonuçları boyutu arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için yapılan Kruskal-Wallis testinde değerlendirme süresi değişkenine göre değerlendirme sonuçları boyutu arasında anlamlı bir fark bulunmuştur( $p=0.01$ ). Değerlendirme sonuçları boyutunda üç ayda bir yapılan değerlendirmeler diğer tüm sürelerle göre anlamlı bulunmuştur.

Değerlendirme süresi değişkenine göre katılımcıların performans değerlendirme ölçeğinin öneriler boyutu arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için yapılan Kruskal-Wallis testinde değerlendirme süresi değişkenine göre öneriler boyutu arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ( $p=0.00$ ). Öneriler boyutunda üç ayda bir iki, üç ve dört yıla göre, altı ayda bir iki, üç ve dört yıla göre ve iki yılda bir dört yıla göre istatistiksel olarak daha anlamlı bulunmuştur ( $p<0.05$ ) (Tablo 24).

### **Öğretmen Görüşlerine Göre Performans Değerlendirmenin Olumlu Ve Olumsuz Yönleri ile İlgili Bulgular**

Performans değerlendirmenin kurum yöneticisine bırakılmasının olumlu yönleri ile ilgili öğretmen görüşleri Tablo 25a'da verilmiştir:

Tablo 25a.

*Öğretmenlerin Performans Değerlendirmenin Olumlu Yönleri İle İlgili Görüşleri*

<b>Performans değerlendirilmesinin olumlu yönleri</b>	<b>Yöneticiye</b>	<b>frekans (f)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Öğretmenin eksiklerinin farkına varması		5	35.7
Geribildirim anında verilmesi		2	14.2
Yönetici ve öğretmen arasında olumlu iletişim		1	7.1
Daha objektif ve güvenilir bir değerlendirme olması		6	42.8
Öğretmen görüşlerine performans değerlendirmenin kurum yöneticisine bırakılmasının			

en olumlu yanı olarak güvenilir ve objektif bir uygulama olmasıdır. Bu konuda Ö15: “Bakanlık müfettişlerine göre okul müdürü öğretmeni daha iyi tanıdığı için daha güvenilir bir değerlendirme yapabilir.” şeklinde düşüncesini belirtirken Ö3: “Öğretmen dışarıdan bir göz ile değerlendirildiğinde eksiklerinin farkına varabilir ve tamamlama yoluna gider.” şeklindeki düşüncesiyle performans değerlendirmenin bir diğer olumlu özelliğini vurgulamıştır. Ö21: “Okul müdürü ile öğretmen arasındaki iletişime olumlu katkı sağlayacağını düşünüyorum.” diyerek performans değerlendirmenin yönetici ve öğretmenler arasında olumlu iletişime katkı sağlayacağını ifade etmiştir. Ö20 ise: “Okulumuzda değerlendirme yapıldıktan sonra geri bildirim verilmektedir. Bu da eksikliklerin kolaylıkla fark edilmesini sağlar.” şeklinde düşüncelerini belirtmiştir.

Performans değerlendirmenin kurum yöneticisine bırakılmasının olumsuz yönleri ile ilgili görüşleri Tablo 25b’de verilmiştir:

Tablo 25b.

*Öğretmenlerin Performans Değerlendirmenin Olumsuz Yönleri İle İlgili Görüşleri*

<b>Performans değerlendirilmesinin olumsuz yönleri</b>	<b>Yöneticiye</b>	<b>frekans (f)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Kriterlerin açık ve net olmaması		13	28.2
İletişimin bozulması		2	4.3
Çatışma		2	4.3
Objektiflikten uzaklaşma		26	56.5
Gereksiz bir uygulama		3	6.5

Öğretmen görüşlerine göre performans değerlendirmenin kurum yöneticisine bırakılmasının olumsuz yönleri objektiflikten uzaklaşma, performans değerlendirme kriterlerinin açık ve net olmamasından kaynaklı anlam karmaşası, öğretmen ve kurum yöneticileri arasında iletişimin bozulması ve çatışma yaşanması gösterilebilir.

Ö10: *“Değerlendirmeyi yapanların objektif davranmayacağını düşünüyorum. Öğrenci ve velinin değerlendirmesi ne kadar objektif olabilir?”* şeklinde düşüncelerini belirtirken Ö37 de: *“Nesnel bir performans değerlendirmenin olmadığını düşünüyorum. Kişisel yakınlık değerlendirmeyi etkiliyor.”* diyerek performans değerlendirmenin objektif olarak yapılmadığını dile getirmiştir. Ö40: *“Öğretmen performans değerlendirmesi gereksiz bir uygulamadır. Performans değerlendirmenin öğretmenin özgüveninin yok etmekten başka etkisi yoktur.”* diyerek performans değerlendirmesine karşı olan düşüncesini belirtirken, Ö32: *“Ölçütler konusunda sıkıntılar var.”* diyerek performans değerlendirme kriterlerinin açık ve anlaşılır olmadığını vurgulamıştır. Ö55 de *“Değerlendirme kriterleri performans değerlendirmeye katılacak olan öğretmene net bir şekilde açıklanmalıdır.”* diyerek performans değerlendirme kriterlerinin önemine değinmiştir. Ayrıca Ö28: *“Değerlendirme ölçekleri daha gerçekçi ve uygulanabilirliği yüksek olacak şekilde alanında uzman kişiler tarafından yapılmalıdır.”* şeklindeki ifadesiyle performans değerlendirme ölçeğinin amaca ulaşılmasındaki önemini vurgulamıştır.

### **Öğretmen Görüşlerine Göre Performans Değerlendirmeye Yönelik Ek Görüşler İle İlgili Bulgular**

Öğretmenlerin performans değerlendirmeye yönelik ek görüşleri Tablo 26’de verilmiştir.

Tablo 26.

*Öğretmenlerin Performans Değerlendirmeye Yönelik Ek Görüşleri*

<b>Performans değerlendirmeye yönelik ek görüşler</b>	<b>frekans (f)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Kriterler daha ayrıntılı ve belirgin olmalı	12	20.0
Objektif değerlendirmeden uzaklaşılmalı	17	28.3
Liyakate dayalı sistem getirilmeli	6	10.0
Ödül ve ceza uygulaması yapılmalı	6	10.0
Öğretmene geri dönüt verilmeli	4	6.6
Hizmetiçi eğitimler yapılmalı	4	6.6
Öğretmen mesleki yeterlilikleri	3	5.0
Etkili bir sonuç alınacağını düşünmüyorum.	4	6.6
Yöneticiler sürekli yer değiştirmemeli	4	6.6

Öğretmen görüşlerine göre performans değerlendirmeye ek görüşler öğretmenlerin mesleki yeterliliklerinin güncellenen eğitim öğretim durumlarına göre olması, liyakate dayalı değerlendirme sistemi yapılması, değerlendirme sonuçlarının yaptırımlarının olması ve öğretmenlerin sonuçlara göre eksik yönleri varsa eğer bu yönlerini geliştirmesi için hizmetiçi eğitim çalışmalarına katılması şeklindedir. Ö1: “*Değerlendirme kriterleri adaylar tarafından mutlaka bilinmelidir.*” ve Ö36: “*Değerlendirme ölçme araçları uluslararası normlara uygun yapılmalıdır.*” şeklinde performans değerlendirme kriterlerinin ve ölçme araçlarının önemini ifade etmişlerdir. Ö2: “*Öğretmenler meslekte önce tam anlamıyla seçilerek hazırlanmalı, öğretmenlere cesaret, güven, sorumluluğun yanında tam yetki verilmeli.*” diyerek öğretmenlerin mesleki yeterliliklerinin mesleğe başlamadan önce kazanılması gerektiğini dile getirmiştir. Ö8: “*Değerlendirme yapacak olan üst makamların liyakatle ilgisi bulunmalıdır. Öğretmenler de kendi yöneticilerini seçebilmelidir.*” diyerek düşüncesini dile getirmiştir. Ö50 nin “*Öğretmenler yıl boyu ayrı bir birim oluşturularak izlenmeli.*” şeklindeki ifadesini Ö48: “*Yüksek Öğretim Kurulu’nun teorikte oluşturduğu eğitim yöntem ve tekniklerinin Milli Eğitim Bakanlığı’nun pratikte nasıl uyguladığını eş zamanlı birlikte çalışarak gözlemlenmeli.*” ifadesiyle desteklemiştir. Ö13: “*Performans değerlendirme ile öğretmenlerin derece kademe*

*ve alınan ücretlere ekstra ücret ödenmesi konusunda daha fazla çalışmalar yapılabilir.”* diyerek performans değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı alanlardan birini vurgulamıştır.Ö19: *“Öğretmenlerin birbirinden faydalanmaları sağlanmalı. Öğretmenler uygun zamanlarda okullarındaki diğer sınıfları gezmeli hatta başka okulları gidip o okullardaki çalışmalar ve sınıf ortamlarını gözlemlemeli. İlçede, örnek sınıf ve örnek öğretmenler seçilmeli ve bunlar ödüllendirilmeli, onurlandırılmalı.”* şeklinde düşüncesini belirtmiş performans değerlendirmede uygulanabilecek çalışmaları ve sonuçların kullanım alanlarından birini ifade etmiştir.



## **Bölüm V: Tartışma, Sonuçlar ve Öneriler**

Bu bölümde araştırmanın tartışma, sonuç ve öneriler kısmı yer almaktadır.

### **Tartışma**

Toplumun ve ülkenin şartları gereğince gelecekte varlığını devam ettirip gelişmiş ülkeler arasında yer alabilmesi için eğitim alanında sağlam temeller atmalı, bunun için öğretmene ve öğretmenlik mesleğine gereken önemi vermelidir. Eğitimin temel yapı taşlarından olan öğretmenin eğitim öğretim içerisindeki rolünün değişmeye başlamasıyla birlikte hem beklentiler hem de uygulanan süreçler de değişiklik göstermeye başladı. Türkiye'deki birçok sorunun temelinde eğitim yer almaktadır. Bu sorunlar gün geçtikçe daha karmaşık hale geldiğinden eğitim alanında birçok köklü değişiklik yapılmakta, bu değişiklikler doğrultusunda ilerlenme sağlanılmaya çalışılmaktadır. Bunlardan biri de Milli Eğitim Bakanlığı tarafından hazırlanmış olan öğretmen performans değerlendirme çalışmasıdır. Performans değerlendirme sonuçları, çalışanların işinde nasıl olduğu konusunda bilgilendirilmesini sağlamak, gereksinim duydukları davranışlar hakkında önerilerde bulunulması amacıyla kullanılır (Byars ve Rue, 1997). Öğretmenin gelişim ihtiyacını tespit etmek için periyodik olarak performans değerlendirme sisteminin hayata geçirilmesi planlanmıştır. Bu süreçte öğretmenin okul müdürleri tarafından değerlendirileceği, sonuçlara göre de öğretmenin yeterliliklerinin belirlenmeye çalışılacağı ifade edilmiştir.

Öğretmen ve okul müdürlerinin performans değerlendirme sisteminin uygulanabilirliği ve eğitime hangi alanlarda katkı sağlayacağını öğrenmek için nitel ve nicel araştırma yapılmıştır. Nitel araştırmalar okul müdürlerine, nicel araştırmalar öğretmenlere yönelik hazırlanmıştır.

Okul müdürleri, performans değerlendirmenin öğretmenin kendini geliştirmesine katkı sağlayacağını, objektif değerlendirmeler sonucu olumlu gelişmeler yaşanacağını, öğretmenin

her açıdan yeterliliklerinin farkına varmasını sağlayacağını ifade ederek performans değerlendirmenin amacını açıklamışlardır. Süzen (2007)'in yaptığı araştırmada da performans değerlendirmenin öğretmenlerin mesleki gelişim sağlaması amacıyla, öğretmenlerin eksiklerini belirlemek için kullanıldığı konusunda yoğunlaşmıştır. Performans değerlendirmenin kullanım alanlarından biri eğitime gereksinimi olan bireylerin belirlenmesidir (Geylan, 1996).

Değerlendirme kriterleri arasında ise özel olarak özverili ve gönüllü çalışma, disiplin, iletişim, samimiyet, mesleki yeterlilik, kurum gelişimine katkı gibi özelliklere yer verirken genel itibarıyla değerlendirme kriterlerinin MEBBİS'te bulunan formda yer aldığını söylemişlerdir. Değerlendirme kriterleri MEBBİS ekranında yer aldığı sürece okul müdürleri tarafından ders yılı bitiminde bir ay içinde doldurulacaktır. Fakat okul müdürleri tarafından uygulanacak olan bu çalışmayla ilgili okul müdürleri tam anlamıyla herhangi bir çalışmanın yapılmadığını sadece formu doldurduklarını, detaylarının neler olduğunu bilmediklerini ifade etmişlerdir. Bu da yapılacak olan çalışmanın netleşmeden uygulamaya konulduğunu gösterebilir. Ayrıca performans değerlendirmeye katılan okul müdürlerinden yarısı bu uygulamanın objektif olduğunu düşünürken diğer yarısı da objektif olmadığını savunmuşlardır. Performans değerlendirme sisteminin uygulanabilirliği konusunda okul müdürleri dahi hemfikir olamamıştır.

Performans değerlendirme sonuçlarına göre öğretmenler geri bildirim alacakları için eksik yönlerini tamamlama ihtiyacı duyar. Süzen (2007)'in çalışmasında da performans değerlendirmenin sonuçlarına göre öğretmenler kendilerine dönüt verilmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Koçak (2006) da öğretmenlere sağlıklı dönütler verebilmek için etkili, geçerliği ve güvenilirliği yüksek ve katılımın desteklediği bir performans değerlendirme yapılmasının önemini açıklar. Görev ve sorumluluk bilinci gelişir. Öğretmen çalışmalarının yakından izlenilip ve incelendiğinin bilerek herhangi bir sorun esnasında sorunların çözümü

gerçekleşir. Bu açıklamalar performans değerlendirmenin olumlu yönlerini ifade ederken, değerlendirme kriterlerinin net ve anlaşılır olmaması, uygulamayla ilgili öğretmenlerin açık şekilde bilgilendirilmemesi, okul içerisinde çatışma yaşanabileceği, olumsuz iletişim kurulabileceği şeklinde olumsuz durumlardan da söz edilmiştir. İletişim sorunu ve yanlış değerlendirmeler yapılabileceği bunlarında daha büyük bir sorun oluşturabileceğini Süzen (2007)'in yapmış olduğu çalışma da desteklemektedir. Örneğin, değerlendirme sürecinde yer alan yöneticiler çalışanlarına performans değerlendirmeyi anlatabilecek iletişim becerisine sahip olamayabilir (Schuler, 1999).

Performans değerlendirmeye yönelik alternatif uygulamalar konusunda ise okul müdürleri, değerlendirmeye katılan paydaşların çoğaltılmasını (veli, zümre, öğrenci vb.) öğretmenin çalışmalarının eğitici seminer çalışmalarıyla desteklenmesini, performansa dayalı maaş sisteminin uygulanmaya başlanmasını ve de öğretmenin yeterliliğini ölçmek için sınav yapılmasını vurgulamışlardır. Süzen (2007)'in çalışmasında da katılımcılar performans değerlendirmenin sonuçlarının ödüllendirme amacıyla kullanılması konusunda görüş bildirmişlerdir. EARGED (2001) tarafından yapılan araştırmada katılımcılar öğretmenlerin her beş yılda bir sınava mutlaka alınması, sonuçlara göre hizmetiçi eğitime tabi tutulması şeklinde görüş bildirmişlerdir. Tüm bu sonuçlar çalışmayı desteklemektedir.

Performans değerlendirme ile ilgili öğretmenlerimizden aldığımız dönütler ışığında ise; değerlendirmeyi yapacak olan kişilerin sıralaması şu şekildedir: Okul müdürü, öğretmenin kendisi, müfettiş, zümre, öğrenci ve veli.

Buna göre öğretmenler kendilerini değerlendirecek olan kişiler konusunda öncelikli olarak okul müdürünü seçmişlerdir. Bunun sebebi olarak okulun atmosferini, içinde bulunulan durumu müdürün daha iyi tanıyıp olması gösterilebilir. Öğretmenlerin yaşadıkları her duruma bizzat şahit olduklarından, öğretmenlere geri dönütün anında verilmesini sağlayabildiklerinden dolayı değerlendirme yapacak olan kişiler arasında okul müdürü ilk

sırada gelir. Daha sonra öğretmenler kendi öz değerlendirmelerini yapacağını düşünerek değerlendirmede kendilerinin yer alması gerektiğini ifade etmişlerdir. İnsanlar kendilerini gerçekleştirebildiği sürece faydalı olacakları için gelişime ve değişime kendilerini katmak istemiş olabilirler. Bu durumda değerlendirmenin işlevselliği artar, değerlendirmeye karşı oluşabilecek olan negatif düşünceler ortadan kalkar.

Değerlendirme yapacak olan kişilerin sıralamasında üçüncü sırada müfettiş olmasını isteyen öğretmenler değerlendirme yapacak olan kişilerin uzman olması gerektiğini savunmuşlardır. Ancak müfettiş değerlendirmeleri tek saatlerle sınırlı kaldığı için öncelik okul müdürünün olması gerektiği söylenebilir. Daha sonra değerlendirme yapacak olan kişiler arasında zümre öğretmeni yer almaktadır. Öğretmenler kendilerini aynı sınıf okutan öğretmen arkadaşlarının daha iyi anlayabileceğini düşünüyor olabilirler. Çünkü eğitim öğretim yılı başında yapılan zümre öğretmenler kurulu toplantısında olması gereken tüm çalışmalar planlanmakta, var olan eksikleri gidermek için yapılacak olan projeler üzerine konuşulmaktadır. Gönüllülük esasına dayandırılarak yapılması sağlanmalıdır. Bu şekilde yapıldığı sürece öğretmenler arasında eşitlik olayı devreye gireceği için mesleki deneyimler paylaşarak dayanışma yoluna gidilebilir. Her öğretmen farklı bir dünya olduğu için, herkesin kullanmış olduğu yöntem ve teknikler de farklılık gösterir. Bu yüzden birbirlerini anlayabilecekleri, birbirlerini tamamlama yolunda destek olabileceklerinden dolayı değerlendirme de dördüncü sırada yer almaktadırlar.

Beşinci sırada öğrenciler yer almaktadır. Çünkü öğrenciler öğretmenleri neye göre değerlendirecekleri konusunda tam bir donanıma sahip değildirler. İlkokul kademesinde olan bir öğrenci öğretmenini değerlendirme açısından yetersiz olduğu düşünülmekte bu süreçte veliler devreye gireceği için olması gerektiği gibi bir değerlendirme yapılmayacaktır. Ortaokul kademesi ve lise kademesindeki çocuklar içinse objektiflik uzaklaşmakta öğretmenin verdiği nota göre değerlendirmeler yapılabilir. Ayrıca öğretmenlerden bazıları kendilerine yüksek

puan verilmesini isteyip öğrencilerine karşı daha toleranslı davranabilir. Bu yüzden öğrenciler değerlendirme de son sıralarda yer almaktadırlar.

En son olarak da performans değerlendirmeye katılacak olan kişiler sıralamasında veliler yer almaktadır. Bunun için öğretmenler velilerin öğretmeni hangi açıdan neye göre değerlendirecekleri konusunda net bir bilgi olmadığı için değerlendirme sürecinde görmek istememektedirler. Çünkü eğitim için veli ile iş birliği içerisinde olmak şart olsa bile yıllarını eğitime vermiş bir öğretmenin bu alanda bilgi sahibi olmayan bireyler tarafından değerlendirilecek olması olumlu görülmemektedir. Ayrıca her bölge ve koşullara göre beklenen öğretmen profili farklılık göstermektedir.

Aygün (2008)'ün yaptığı araştırma verilerine göre de öğretmenler kendilerini değerlendirecek kişiler arasında en fazla okul müdürü cevabını verirken en az veli cevabı verilmiştir. Bu durum çalışmayı desteklemekte öğretmenlerin değerlendirmeyi yapacak olan kişiler arasında öncelikli olarak okul müdürünü istedikleri görülmektedir. EARGED (2001) tarafından yapılan araştırmada da değerlendirmeyi yapacak olan kişilerin sıralaması şu şekilde yapılmıştır. Okul müdürü, müfettiş, zümre öğretmeni, öğretmenin kendisi, öğrenci, veli. Yapılmış olan bu çalışma da araştırmayı desteklemektedir. Süzen (2007) tarafından yapılan çalışmada da performans değerlendirme konusunda okul yönetiminin, veliler, öğrenciler ve diğer öğretmenlere göre daha çok katılması gerektiği ifade edilmiştir. Koçak (2006) tarafından yapılan bir diğer araştırmada da öğretmenlerin kendilerini yakından tanıyan grupları performans değerlendirme sürecinde daha çok tercih ettikleri belirtilmiştir.

Performans değerlendirme ölçeğinin alt boyutlarının cinsiyet, branş, kıdem, öğrenim durumu, yaş dağılımları ve değerlendirme süresi değişkenlerine göre incelediğimizde ise şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Performans değerlendirme ölçeğinin amaç ve felsefe boyutunun cinsiyet, branş, öğrenim durumları, kıdem, yaş dağılımları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bu

durum amaç ve felsefe boyutunun tüm öğretmenlerce benzer şekilde algılandığını göstermektedir. Performans değerlendirme ölçeğinin amaç ve felsefe boyutunun değerlendirme süresi ile arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.3 ayda bir yapılan değerlendirme diğer sürelerle göre, yılda bir defa yapılan değerlendirme iki, dört ve diğer yıllara göre daha anlamlı bulunmaktadır.

Aygün (2008)'ün çalışmasında performans değerlendirmenin amaç ve felsefesi erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre, kıdemi yüksek olanlar kıdemi düşük olanlara göre daha iyi anladıkları görülmektedir. Amaç ve felsefe boyutu ile öğrenim durumu ve branş değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Performans değerlendirme ölçeğinin uygulanma biçimi boyutunun branş, öğrenim durumları, kıdem, yaş dağılımları ve değerlendirme süreleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bu durum uygulanma biçimi boyutundaki ifadelerin bütün öğretmenlerce aynı açıdan ele alındığını göstermektedir. Performans değerlendirme ölçeğinin uygulanma biçimi boyutunun cinsiyet ile arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Erkek öğretmenler uygulanma biçimi ile ilgili ifadelere kadın öğretmenlerden daha çok katılmaktadır.

Aygün (2008)'ün çalışmasında performans değerlendirmenin uygulanma biçimi konusundaki lisans mezunu öğretmenler lisansüstü mezunlara göre, kıdemi düşük olanlar kıdemi yüksek olanlara göre daha çok katılmışlardır. Kıdemi düşük olan öğretmenler performans değerlendirmenin uygulanma biçimi konusunda endişe duymaktadır. Uygulanma biçimi boyutu ile cinsiyet ve branş değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Performans değerlendirme ölçeğinin değerlendirme sonuçları boyutunun cinsiyet, branş, öğrenim durumları, kıdem, yaş dağılımları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bu durum değerlendirme sonuçlarının uygulanabilirliği konusunda öğretmenlerin aynı doğrultuda düşündüklerini göstermektedir. Performans değerlendirme ölçeğinin değerlendirme sonuçları boyutunun değerlendirme süreleri ile arasında anlamlı bir fark

bulunmaktadır. Değerlendirme sonuçları boyutunda üç ayda bir yapılan değerlendirmeler diğer tüm sürelerle göre anlamlı bulunmuştur. Bu sürenin daha kısa olmasının sebebi öğretmenin yenilikleri takip etmesini sağlamak, eğitimde en önemli özelliklerden biri olan sürekliliği sağlamak olduğu düşünülebilir.

Aygün (2008)'ün çalışmasında performans değerlendirmenin değerlendirme sonuçları açısından erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre değerlendirmenin sonuçlarını gerçekleştirdiğine daha çok katılmışlardır. Değerlendirme sonuçları boyutu ile kıdem, branş ve öğrenim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Performans değerlendirme ölçeğinin öneriler boyutunun cinsiyet, branş, öğrenim durumları, kıdem, yaş dağılımları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bu durum öneriler boyutunda öğretmenlerin aynı düşüncelere yakın olduğunu göstermektedir. Performans değerlendirme ölçeğinin öneriler boyutunun değerlendirme süreleri ile arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Öneriler boyutunda üç ayda bir iki, üç ve dört yıla göre, altı ayda bir iki, üç ve dört yıla göre ve iki yılda bir dört yıla göre istatistiksel olarak daha anlamlı bulunmuştur. Öğretmenlerin önermiş olduğu durumlar daha kısa sürelerde takip edilmeli ve gelişmeler gözlemlenmelidir diye düşünülmüş olabilir.

Aygün (2008)'ün çalışmasında erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre değerlendirmenin öneriler boyutuna daha çok katılmışlardır. Öneriler boyutu ile kıdem, branş ve öğrenim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Performans değerlendirme çalışmasının değerlendirme süreleri açısından üç ayda bir yapılan değerlendirme daha uygun olur diye düşünülmektedir. EARGED tarafından (2001) de yapılan araştırmada ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin performans değerlendirmelerinin dört ay ve daha az bir sürede yapılması gerektiğini desteklemektedir. Oğuz (2002)'un ilköğretim okulu yönetici performansının değerlendirilmesi ile ilgili yapmış olduğu çalışmada yılda bir kez performans değerlendirmenin yapılması savunulmaktadır.

Oğuz'un yapmış olduğu çalışmayı Aygün (2008) tarafından yapılan çalışma da desteklemektedir. Genel itibarıyla performans değerlendirmenin öğretmenlerin gelişen ve değişen sisteme uyum sağlayabilmeleri, öğretmenin gelişimini takip etmesini sağlayabilmesi amacıyla daha kısa sürelerde yapılması istenilmektedir. Palmer (1993) eğitim alanında yapılmış olan tüm etkinliklerin ve çalışmaların değerlendirilmesi için en uygun sürenin yılda bir yapılması olduğunu savunmuştur.

### **Sonuçlar**

Zaman geçtikçe değişen koşullar altında bilimsel gelişmelerde olduğu gibi eğitimin temel sistemlerinden olan denetim sistemi de etkilenmektedir. Bu yüzden eğitim kurumlarında görev alan öğretmenler, yöneticiler ve denetmenler eğitimdeki yeniliklere açık olmalı ve değişime katkı sağlayacak nitelikte olmalıdır( Erdem ve Eroğlu, 2012). Çünkü örgütün devamlılığının ve gelişiminin sağlanması için denetim önemlidir. Günümüzde eğitim kurumlarında öğretmenlerin denetimleri için performans değerlendirme yaklaşımı benimsenmiştir. Öğretmenlerin ve yöneticilerin görüşleri alınarak yapılan araştırmada şu sonuçlar elde edilmiştir.

Öğretmen performans değerlendirme sürecinde değerlendirmeyi yapacak olan kişiler okul müdürü, öğretmenin kendisi, müfettiş, zümre, öğrenci ve veli şeklinde sıralanmıştır. Öğretmen performans değerlendirme süresi üç ayda bir şeklinde olacak şekilde kısa sürelerde yapılmalıdır.

Öğretmenlerin performans değerlendirmesi sonucunda değerlendirme sonuçlarının hangi alanlarda kullanılacağı öğretmenlere net şekilde ifade edilmelidir. Performans değerlendirmenin amaçları konusunda ve performans değerlendirme ölçeğindeki kriterler hakkında bilgilendirme çalışmaları yapılmalıdır. Performans değerlendirme objektif ve güvenilir bir şekilde uygulanmalıdır. Böylece öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerine katkı sağlanabilir.

Performans değerlendirme ölçeğinin amaç ve felsefe boyutunun cinsiyet, branş, öğrenim durumları, kıdem, yaş dağılımları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Performans değerlendirme ölçeğinin amaç ve felsefe boyutunun değerlendirme süresi ile arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Performans değerlendirme ölçeğinin uygulanma biçimi boyutunun branş, öğrenim durumları, kıdem, yaş dağılımları ve değerlendirme süreleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Performans değerlendirme ölçeğinin uygulanma biçimi boyutunun cinsiyet ile arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Performans değerlendirme ölçeğinin değerlendirme sonuçları boyutunun cinsiyet, branş, öğrenim durumları, kıdem, yaş dağılımları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Performans değerlendirme ölçeğinin değerlendirme sonuçları boyutunun değerlendirme süreleri ile arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Performans değerlendirme ölçeğinin öneriler boyutunun cinsiyet, branş, öğrenim durumları, kıdem, yaş dağılımları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Performans değerlendirme ölçeğinin öneriler boyutunun değerlendirme süreleri ile arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

### **Öneriler**

- Türkiye'deki öğretmen performans değerlendirme sisteminin işlevsellik kazanabilmesi için radikal ve öğretmenler tarafından kabul gören bir değerlendirme yaklaşımı benimsenmelidir.
- Öğretmenler performans değerlendirme sisteminin amacı hakkında bilgilendirilmeli, değerlendirme sürecinde kimlerin yer alacağı ve neden yer alması gerektiği konularında açıklık getirilmelidir.

- Okul yöneticilerinin ders denetimlerine ayırdıkları zaman arttırılmalıdır. Öğretmen ile yönetici arasındaki iletişim güçlendirilerek okulda yapılan eğitim öğretim durumu daha yakından izlenmelidir.
- Öğretmenlerin de performans değerlendirme sürecine katılmaları sağlanmalıdır. Düşüncelerine başvurularak varsa sorunlar çözüme ulaşıncaya kadar okul yöneticisi ile arasındaki diyalog devam ettirilmeli, gerekirse yönetici öğretmene rehberlik yapmalıdır.
- Okul yöneticileri öğretmenlere ekonomik destek sunamasa da çalışmalarından dolayı öğretmeni takdir ve motive etmelidir.
- Okul yöneticileri okul ortamının huzuru için çaba sarf etmeli herkesi okuldan hoşnut bireyler haline getirmeye çalışmalı, kısaca okul için emek vermelidir.
- Performans değerlendirme sonucu öğretmen atama ve yükseltmelerinde kullanılmalıdır.
- Performans değerlendirme sürecine katılacak tüm ilgililere sistemli ve doğru şekilde performans değerlendirme süreci anlatılmalıdır.
- Elektronik ortamda alt yapı hazırlanmalıdır. Bu istenilen değerlendirmenin kısa sürede yapılmasına ve sonuçlandırılmasına imkan sağlamalıdır.
- Veli ve öğrenci performans değerlendirmeye belirli ölçüde katılmalı, puanlamada kullanılmamalıdır.
- Performans değerlendirme kriterleri, açık, ölçülebilir ve gerçeğe uygun şekilde belirlenmelidir.
- Performans değerlendirme sonucunda birey ne elde edeceğini ya da istenilene ulaşamadığı zaman ne gibi yaptırımlarla karşılaşacağını açıkça bilmelidir.
- Okulların içerisinde bulunduğu tüm koşullar dikkate alınarak kendi örgüt yapısına göre değerlendirme kriterleri belirlemeli, bu koşullar altında öğretmenini değerlendirmeli ve

sonuçlar güvenilir olmalıdır. Bölgenin ve okulun kendi karakteristik özellikleri kriterleri belirlemelidir.

- Performans değerlendirme formlarında yer alan maddeler eğitim bilimleri alanındaki gelişmeleri yansıtacak şekilde sürekli güncellenmeli ve geliştirilmelidir.
- Köklü bir değişiklik yapılabilmesi için halihazır olan uygulamanın ve sonuçlarının değerlendirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması gerekir.
- MEB bakanlık ve taşra teşkilatında ve okullarda öğretmenlerin performans sorunlarının zm için öğretmenlerden geri bildirim alınabilecek mekanizmalar hazırlanmalıdır.
- Performans değerlendirme yöntemleri aşırı doküman içermemelidir.
- Öğretmenlerin ilgi alanlarına göre seminer çalışmaları geliştirilmeli ve bu çalışmalara katılımları sağlanmalıdır. Öğretmenin mesleki gelişim çalışması belge olarak kalmamalı onları gerçekleştirip sunacağı alanlar geliştirilmelidir.
- Okullarda ğretmene yardımcı olabilecek, öğretmenin eksiğini gidermesi için yol gösterilebilecek uzman kişiler için kadro tahsis edilmelidir.

### Kaynakça

Akgemci, T. (2001). Performans değerlendirmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1),165-184.

Akşit,F. (2006).Performans değerlendirmeye ilişkin öğretmen görüşleri. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*,2,76-101.

Aksoy, ř. (1986). *Introduction to personel administration*. Middle East Technical University, Ankara.

Alay, G. (2006). *İlköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Altay, E. ve Argon, T. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları

Altun, S. (2007). *Örgütlerde performans değerlendirme ve polis meslek yüksekokullarında bir uygulama*(Yüksek lisans tezi).Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Anagün, ř. (2002). *Eğitimde performans değerlendirme süreci ve insan kaynakları yönetiminde kullanılan performans değerlendirme yöntemleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi).Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Appelbaum, S., H., Nadeau, D. And Cyr, M. (2009). *Performance evolution in a matrix organizations a case study* (Part 3). Emerald Group Publishing Limited, 41(1) 9-14.

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of human resource management practice*. London and Philedelphia: Kogan Page Limited.

Arslan, A. ve Varoğlu, K. (2001).Türk Silahlı Kuvvetlerinde performans yönetim sistemi ve bazı uygulama örnekleri. Avrupa Kalite Yönetimi Konferansı (2.Kalite Sempozyumu).

Aydın, M. (1988). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.

Aygün, Ç. S. (2008). *Ankara ili genel liselerinde performansa dayalı denetimin uygulanmasına ilişkin öğretmen görüşleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Balcı, A. (2000). *Örgütsel gelişme kuram ve uygulama*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Balkar, B. ve Şahin, S. (2010). İlköğretim 2.kademe öğretmenlerinin öğretmen performansını değerlendirme model ve uygulamalarına ilişkin görüşleri, *Elementary Education Online*,9(1),396-412.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Ltd. Şti.

Bayram, L. (2006). Performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme sistemi. *Sayıştay Dergisi*,62, 47-65.

Bayraktaroğlu, S. (2008), *İnsan kaynakları yönetimi*. Adapazarı: Sakarya Yayınları.

Bellibaş, Ş. M. ve Gedik, Ş. (2016). Öğretmen performansının değerlendirilmesine yönelik kapsamlı bir girişim: Michigan eyaleti (ABD) örneği, *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*,17(1),113-130.

Bingöl, D. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi*. Denizli: Arıkan Basın Yayın ve Dağıtım Ltd. Şti.

Bolton, T. (1997). *Human resource management: An introduction*. Massachusetts: Blackwell Publishers.

Bostancı, A. B. (2004). *Türkiye'deki resmi ve özel ilköğretim okullarında öğretmen performans yönetimi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.

Bostancı, A. B., Yolcu, H.(2011). İlköğretim okulları yöneticilerinin öğretmen performansını değerlendirmede etik ilkelere uyma düzeyleri. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1).

Bownan, L. (2013). *A study of teacher effectiveness evaluation models in American schools*. Purdue University, Indiana.

Boyacı, A. (2003). *İlköğretim örgütlerinin performans yönetim sistemi süreçleri açısından değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Budak , G.(2008). *Yeniliğe dayalı insan kaynakları yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.

Byars, L. L., Rue, L. W. (1997). *Human resourcesmanagement*. Irwin A Times MirrorHigherEducationGroup.

Campbell, B. A. (20014). Understanding the teacher performance evaluation process from the perspective of Jamaican public school teachers. Toronto.

Can, A. (2013). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. Ankara: Pegem Akademi.

Can, H.,Kavuncubaşı, A. (2005).*Kamu özel kesiminde insan kaynakları yönetimi*, (5.Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.

Canitez, A. B, (2000).Performans değerlendirme. *Ankara Türk Psikoloji Bülteni*, 16-17

Canman, D. (1993).*Personelin değerlendirmesinde çağdaş yaklaşımlar ve Türkiye kamu personelinin değerlendirilmesi*. Ankara: Todaie Yayınları.

Castetter, W. (1992). The personel function in educational administration. (5th ed.). New York : Macmillan Pub.Com.

Cemaloğlu, N. (2002). Öğretmen performansının artırılmasında okul yöneticisinin rolü. *Milli Eğitim Dergisi*, 153-154.

Cihantimur, N. (2006). *Anadolu liseleri ve genel liselerde görevli öğretmenlerin performans değerlendirmesine yönelik alguları (İstanbul ili Büyükçekmece İlçesi örneği)*.(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Colins, A. (2004). Teacher performans evaluation: A stressful experience 1from a 1private school. *Educational research*.46(1), 43-54.

Creswell, J. W. (2014). Research design qualitative, quantitativeand mixed methods approaches (4th ed.). Thosand Qoaks, CA: Sage.

Cummings, T.G., Worley, C. G. (1997). *Organization development and change*. United States Of America: İnternational Thompson Publishing.

Çolakoğlu, Ü. (2005). Başarım değerlemesi. C. Demir (Ed.), *Konaklama işlemlerinde insan kaynakları yönetimi: ilkeler ve uygulamalar* (129-148). Ankara: Nobel Yayınları.

Demirci, C. (2011). *Okul öncesi yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan performans değerlendirme sistemleri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri üzerine ilişkisel bir araştırma*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

De Cenzo, D., Robbins, S. (1988). *Performance appraisals: personal human resource human resource management*. (3th ed.). Printice Hall: Englewood Cliffs.

Down, B., Hogan, C., Chadbourne, R. (1999). Making sense of performance assesment: official rhetoric an teachers reality. *Aisa-Pasific Journal Of Teacher Education*, 27(1), 11-24.

Down, B., Hogan, C., Chadbourne, R. (1999). How are teachers managing performance management. *Asia Pasific Journal of Teacher Education*, 28(3), 213-223.

Duran, C. G. (2008). *Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin performanslarının değerlendirilmesine ilişkin görüşleri (Isparta ili örneği)*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Edwards, M.R., Even, A.J. (1996). *360 degree feedback the powerful new model for employee asseement performance improvement*. New York: Amazon Com. American Management Association.

Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde personel seçimi ve başarı değerlendirme teknikleri*. İstanbul: İşletme İktisadı Yayını.

Ertürk, M. (2009). *İşletme bilimini temel ilkeleri*. İstanbul: Beta Yayıncılık

Fındıkcı, İ. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları

Fırıncıoğulları Bige, E. (2014). *İlkokul müdürlerinin ders denetimleri ile ilgili öğretmen görüşleri*, (Yüksek lisans tezi).Adnan Menderes Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Gebrie, M. (2015). *“Effectiveness of teachers performance apprasial practices: The Case of Horror Sos Hermann Gmenier School*. Haramaya Üniversity, Haramaya

Geylan, R. (1995). *Personel yönetimi*. Eskişehir: Birlik Ofset.

Gillen, T. (1997). *Değerlendirme tartışması*.(Bora, A.,Cankoçak, A., Çev.). Ankara: İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti.

Göksel, A. (2013). İnsan kaynaklarında eğitim performans ölçümü. B. Bumin (Ed.). *İşletmecilikte Çağdaş Yönelimler* (41-57). Ankara: Gazi Yayınları.

Günbayı, İ., Yıldırım, S. (2012). Performans yönetimine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri, *NEÜ Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi*, 1,1-22.

Gündüz, Y. (2012). Eğitim örgütlerinde denetimin gerekliliği; kuramsal bir çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 34,1-6.

Helvacı, M. A. (2002).Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakülte Dergisi*, 35,1-2.

Işığışık, E. (2008). Performans ölçümü, yönetimi ve istatistiksel analizi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, 7, 1-23.

Karaçalı, A. (2004). Kerem Altun ile “Öğretmen yeterlilikleri” üzerine. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, 5, 58.

Karasar, N.(2005). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kaynak, T., Adal, Z., Ataay, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A., Özçelik, O. Dündar, G., Uluhan, R. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. (2.baskı). İstanbul: Dönence Basım ve Yayınevi.

Kaynak, R. Bülbül, M. (2008). 360 derece geri bildirim sisteminde değerlendirme farklılıkları. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 269-292.

Koçak, R. (2006). Öğretmen performans değerlendirme envanteri (ÖPDE) geçerlik ve güvenirlik çalışması. *kuram ve uygulamada eğitim bilimleri*, 6(3), 779-808.

Kontos, E. Z. (2013). Performans değerlendirme süreci ve 360 derece geribildirim sistemi, *Eğitim Bilimleri ve Uygulama Dergisi*, 12 (23),59-76.

Monyatsı, P. P. (2002). “*Teacher appraisal: an evaluation of practices in Botswana secondary schools*”. University of South Africa.

Oğuz, E. (2002). *İlköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirmesine ilişkin görüşler ve öneriler* (Ankara İli örneği)( Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Öksüz, S. (2008). *Endüstri meslek ve teknik liselerde çalışan yönetici davranışlarının öğretmen performansına etkisi* (Yayınlanmamış doktora tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özdemir, İ. (2007). *Performans değerlendirme yöntemleri; performans değerlendirme yöntemi tercihlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma ve model önerisi* (Yayınlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özdoğan, M. (2009). *İlköğretim okul yöneticilerinin performans değerlendirme konusundaki yönetici ve öğretmen görüşleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özgen, A., Öztürk, A., Yalçın, A. (2005). *İnsan kaynakları yönetimi*. Adana: Nobel Yayınları.

Özsoy, O. (2005). *İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme sistemi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi).Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Öztürk, Ş. (2009). *İlköğretim okullarının kurum denetiminde karşılaşılan sorunlara ilişkin müfettiş ve okul müdürü görüşleri (Kütahya ili örneği)*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Muğla.

Palmer, M. (1993). *İnsan kaynakları*. (D. Şahiner, Çev.). İstanbul: Rota Yayınları.

Pehlivan, İ. (2001). *Öğretmenlerin performans değerlendirme modeli ve sicil raporları*. Ankara: MEB Yayınları.

Pugh, D. (1991). *Organization behaviour*. London: Prentice Hall Interneational ( Uk) Ltd.

Sabuncuoğlu, Z. (1997). *Personel yönetimi*. Bursa : Ezgi Kitabevi

Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi

Sabuncuoğlu, Z.,Tokol, T. (2013). *İşletme*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Sarpkaya, R. (2004).İlköğretim denetmenlerinin denetim sürecinde karşılaştıkları sorunlar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8, 114-129.

Schuler, R.S. (1995).*Managing human resources*, USA: West Publishing Company

Soydan, T. (2012). Eğitim alanında performans değerlendirme sisteminin geçerliliği üzerine yönetici ve öğretmen görüşlerine dayalı bir araştırma. *Ege Eğitim Dergisi*,13(1),1-25.

Sümer, C. (2001).Performans değerlendirmesine tarihsel bir bakış ve kültürel bir yaklaşım. www.insankaynaklari.com

Süzen, A. Z. (2007). *İnsan kaynakları yönetim süreçleri çerçevesinde öğretmen değerlendirmesinde performans değerlendirme; özel bir ilköğretim okulundaki sınıf öğretmenlerinin görüşü*, (Yüksek lisans tezi).Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Şengül, Y. (2010). *İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin 360derece performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri*, (Yüksek lisans tezi). Samsun Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.

Şimşek, M. Ş. (2005). *İşletme bilimine giriş*. Konya: Adım Matbaacılık.

Şimşek, M.Ş., Öge, H. S. (2009). *Stratejik ve uluslararası boyutlarıyla insan kaynakları yönetimi*(2.baskı). Ankara: Gazi Yayınları.

TRADE (Training Resources and Data Exchange ), (1995). Performance based management special interest group, how to measure performance A handbook of techniques and tools. Oak Ridge Associated Universities.

Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon, *Sayıştay Dergisi*, 88.

Uyargil, C. (2009). *Performans değerlendirme insan kaynakları yönetimi* (4. baskı ).İstanbul : Beta Yayınları.

Uyargil, C. (2013). *Performans yönetimi sistemi bireysel performansın planlanması değer ve geliştirilmesi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Uyanıktürk, B.B. Ç. (2009). *İlköğretim okullarında performans değerlendirme sisteminin uygulanabilirliği öğretmen ve yönetici görüşleri*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

Uysal, Ş. (2015). Performans yönetimi sistemin tanımı, tarihçesi, amaç ve temel unsurlarına genel bir bakış, *Electronic Journal of Vocational Colleges*.

Ünal, A.(2000).İnsan kaynakları yönetimi sisteminde ödüllendirme ücret performans ilişkisi. *Kamu İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 5(4).

Üzmez, İ.T. (2006). *İlk ve ortaöğretim kurumlarında performans değerlendirme süreci: sicil raporlarına ilişkin sorunlar ve beklentiler (Elazığ ili örneği)*(Yayımlanmamış doktora tezi). Elazığ Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

Yıldırım, A., Şimşek, H. (2004). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*, (Yayımlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Woods, R.H. (1997). Human resource management. Second Edition. Educational Institute of American Hotel and Motel Association. USA

<http://www.kamudanses.com/mudurun-ogretmen-performans-degerlendirmesine-yargi-iptali/>18:30 05/01/2016

<http://www.memurlar.net/haber/512371/>15.48 12/12/2016

<http://www.ogretmenlericin.com/meb/meb-personel/meb-personelinin-performans-degerlendirme-sureci-basliyor-8117.html> 19.30 12/12/2016

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2016/09/20160908-11.htm> 17.35 26.12.2016

<http://www.lafsozluk.com/2016/10/performans-nedir-ne-demektir-anlami.html>  
21:1329/29/2017

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bati&arama=kelime&guid=TDK.BATI.59ce8d877c4e10.3294978021:15](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bati&arama=kelime&guid=TDK.BATI.59ce8d877c4e10.3294978021:15) 29/29/2017

[www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com)

**Ekler**



**EK A: Öğretmenlerin Performans Değerlendirmesinin Kurum Yöneticilerine  
Bırakılması İle İlgili Yönetici Görüşleri Görüşme Formu**

Okulunuzun Adı:  
Kıdeminiz:  
Yaşınız:  
Cinsiyetiniz:  
Unvanınız:

Değerli katılımcılar;  
Öğretmenlerin performans değerlendirmesinin kurum yöneticilerine bırakılması hakkındaki düşünceleriniz ile ilgili hazırlanan bu görüşmede, sorulara samimiyetle cevap vereceğinize inanıyorum. Görüşmeye katıldığınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

**Soru 1: Kurum yöneticilerine bırakılan öğretmen performans değerlendirme sürecinin amacı hakkında ne düşünüyorsunuz? Değerlendirme kriterleriniz nelerdir?**

**Soru 2: Öğretmen performans değerlendirmesinin yapılması için sizlere verilmiş olan herhangi bir seminer ya da çalışma yapıldı mı? Yapılmışsa bu çalışmalar nelerdir?**

**Soru 3: Öğretmen performans değerlendirme sonucunda sizce öğretmenler mesleki açıdan ne gibi gelişmeler gösterecektir?**

**Soru 4: Öğretmenlerin performans değerlendirmesini objektiflik açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?**

**Soru 5: Performans değerlendirmesinin kurum yöneticilerine bırakılmasının size göre olumlu yönleri nelerdir?**

**Soru 6: Performans değerlendirmesinin kurum yöneticilerine bırakılmasının size göre olumsuz yönleri nelerdir?**

**Soru 7: Performans değerlendirmesinin kurum yöneticilerine bırakılmasının sınırlılıkları neler olabilir?**

**Soru 8: Öğretmen performans değerlendirme sürecinde kurum yöneticileri ile birlikte başka ne gibi alternatif değerlendirme çalışmaları yapılabilir?**

**Soru 9: Öğretmen Performans Değerlendirmesi ile ilgili eklemek istediklerinizi paylaşabilir misiniz?**

## EK B: Öğretmen Performans Değerlendirme Ölçeği

Değerli Meslektaşım,

Bu araştırmanın amacı, **performansa dayalı denetim uygulaması** ile ilgili öğretmen görüşlerini belirlemektir. Araştırmanın gerektirdiği verileri toplamak üzere ilişikteki anket hazırlanmış ve görüşlerinize başvurmak gerekmiştir. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde ise performansa dayalı denetim uygulamasına ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Bu çalışmada elde edilecek veriler birleştirilerek yalnızca bu çalışmada kullanılacaktır; başka kişi ya da makama verilmeyecektir. **Lütfen isim ve soyadınızı yazmayınız.** Araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşmasının, sizin ankette yer alan ifadelere titiz ve samimi olarak cevap vermenize bağlı olduğunu unutmayınız. Lütfen yanıtsız soru bırakmayınız. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Yeliz KAÇAR  
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü YL Öğrencisi

e-posta: [ylzkacar@hotmail.com](mailto:ylzkacar@hotmail.com)

### BÖLÜM I

#### KİŞİSEL BİLGİLER

**1.Cinsiyetiniz:**I.( )Kadın                      II.( )Erkek

**2.Branşınız:**

(Lütfen yazınız.).....

**3.Meslekteki Kıdeminiz:**

I. ( )0-5yıl      II.( )6-10yıl      III.( )11-15yıl      IV.( )16-20yıl      V.( )21yılveüstü

**4.Öğrenim Durumunuz:**

I. ( )Ön Lisans      II.( )Lisans      III.( )Yüksek Lisans

IV.( )Doktora      V.( )Diğer (Lütfen belirtiniz....)

**5.Yaşınız:**

I.( )21-25yaş      II.( )26-30yaş      III.( )31-35yaş      IV.( )36-40yaş

V.( )41-45yaş      VI.( )46-50yaş      VII.( )51yaşveüstü

## BÖLÜM II

### PERFORMANSA DAYALI DENETİM UYGULAMASI

Öğretmenlerin performansa dayalı denetiminde aşağıda yer alan kişilerden hangisi veya hangilerinin değerlendirme yapması gerektiğini düşünüyorsunuz? (Birden çok seçenek işaretleyecekseniz önem sırasına göre numaralandırınız.)

- 1.( )Müfettiş    2.( )Okul Müdürü    3.( )Aynı Zümrede Yer alan Öğretmen  
4.( )Öğretmenin Kendisi    5.( )Öğrenciler    6.( )Veliler  
7.( )Diğer (Lütfen Belirtiniz.).....

B. Öğretmenin performans değerlendirmesi sizce ne sıklıkla yapılmalıdır?

- I. ( ) 3 ayda bir    II. ( ) 6 ayda bir    III. ( ) 1 yılda bir    IV. ( ) 2 yılda bir  
V. ( ) 3 yılda bir    VII. ( ) 4 yılda bir    VIII. Diğer (Lütfen Belirtiniz).....

C. Aşağıda performans değerlendirme ile ilgili bazı ifadeler verilmiştir. Sizden beklenen, her bir maddeyi okuduktan sonra karşısındaki ölçekte size uygun gelen seçeneği (X) kullanarak işaretlemenizdir. Lütfen her ifade için sadece bir seçenek işaretleyiniz ve yanıtız madde bırakmayınız.

<b>PERFORMANS DEĞERLENDİRME UYGULAMALARI</b>	Hiç Katılmıyor	Çok Az Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Büyük Ölçüde Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Performans değerlendirme, öğretmenin bir bütün olarak değerlendirilmesini sağlamaktadır.					
2. Performans değerlendirme öğretmenin objektif olarak değerlendirilmesini sağlamaktadır.					
3. Performans değerlendirme öğretmenleri cesaretlendirmekte ve desteklemektedir.					
4. Performans değerlendirme yüksek performans gösterenler ile gösteremeyenleri ayırabilmektedir.					
5. Performans değerlendirmede kullanılan performans göstergelerinin kapsamı öğretmenler tarafından bilinmektedir.					
6. Performans değerlendirme, öğretmenlerin mesleki gelişimine katkıda bulunmaktadır.					
7. Performans değerlendirme ile öğretmenlerin işle ilgili yetenekleri ortaya çıkmaktadır.					
8. Performans değerlendirme, müfettişler, okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından işbirliği içinde uygulanmaktadır.					
9. Değerlendirme başında yapılan toplantı öğretmenlerin performans değerlendirme sistemi ile ilgili bilgilendirilmeleri için yeterlidir.					
10. Performans değerlendirme sürecinin anlaşılmayan karmaşık bir yapısı vardır.					
11. Değerlendirmede kullanılan anketler açık ve anlaşılırdır.					
12. Performans değerlendirmede değerlendirici sayısının çok olması nedeniyle kullanılan araç-gerecin çokluğu, sisteme kırtasiye yükü getirmektedir.					
13. Performans değerlendirmede elde edilen verilerin elektronik ortamda işlenmesi ve analizi çok zaman almaktadır.					



<b>PERFORMANS DEĞERLENDİRME UYGULAMALARI</b>	<b>Hiç Katılmıyorum</b>	<b>Çok Az Katılmıyorum</b>	<b>Kısmen Katılmıyorum</b>	<b>Büyük Öçüde Katılmıyorum</b>	<b>Tamamen Katılmıyorum</b>
35. Performans değerlendirme sonuçları yöneticiliğe atanma kriterleri arasında kullanılmalıdır.					
36. Performans değerlendirme sonuçları öğretmenin derece/kademe sırasında kullanılmalıdır.					
37. Performans değerlendirme sonuçlarını öğretmenlerin maaşlarına ve ek ders ücretlerine yansıtan bir ücret politikası uygulanmalıdır.					
38. Performans değerlendirmenin sonuçları öğretmenin kariyer basamaklarında ilerlemesi için temel alınmalıdır.					
39. Performans değerlendirme sonuçlarına göre geçici olarak işten uzaklaştırma ,işine son verme vb. gibi kararlar alınabilmelidir.					
40. Öğretmen değerlendirmesi şu andaki uygulama şekliyle (sicil raporları ve müfettiş teftiş raporları ile yapılan değerlendirme) devam etmelidir.					

**D.** Okulunuzda uygulanmış olan performans değerlendirme sistemi ile ilgili yukarıda değinilmemiş olumlu veya olumsuz görüşlerinizi lütfen maddeler halinde belirtiniz.

.....

.....

.....

**E.** Performans değerlendirme ile ilgili yukarıda değinilmemiş önerilerinizi lütfen maddeler halinde belirtiniz.

.....

.....

.....

.....

**ANKETİ CEVAPLADIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM!**

**EK C:Anket Uygulanacak Okulların Listesi (Çan/Çanakkale)****LİSE VE DENGİ OKULLAR**

- 1.Çan Fen Lisesi
- 2.Çan İbrahim Bodur Anadolu Lisesi
- 3.Çan Anadolu Lisesi
- 4.Çan Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
- 5.Hacı Fatma Bodur Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
- 6.Çan Karşıyaka Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
- 7.Sevim Bodur Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
- 8.Çan Anadolu İmam Hatip Lisesi

**ORTAOKULLAR**

- 1.Şehit Engin Eker Ortaokulu
- 2.23 Eylül Ortaokulu
- 3.Özer Ortaokulu
- 4.Osman Çaneri Ortaokulu
- 5.Şehit Binbaşı Ercan Kurt Ortaokulu
- 6.Kocayayla Ortaokulu
- 7.Etili Ortaokulu

**İLKOKULLAR**

- 1.Atatürk İlkokulu
- 2.Cumhuriyet İlkokulu
- 3.İstiklal İlkokulu
- 4.Mehmet Akif Ersoy İlkokulu
- 5.75.Yıl Murat Köse İlkokulu
- 6.Özer İlkokulu

7.Osman Çaneri İlkokulu

8.Terzialan İlkokulu

9.Kocayayla İlkokulu

10.Etili İlkokulu

11.Bozguç İlkokulu

12.Derenti İlkokulu

13.Söğütalan İlkokulu



## Özgeçmiş

### Kişisel Bilgiler:

Adı Soyadı :Yeliz KAÇAR

Doğum Yeri : Biga

Doğum Tarihi :24.11.1986

### EĞİTİM DURUMU

Lisans Öğrenimi : Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Fakültesi, Sınıf Öğretmenliği

Yüksek Lisans Öğrenimi: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü,

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı

**Bildiği Yabancı Diller:** İngilizce (orta)

### Bilimsel Faaliyetleri

-

### İş Deneyimi

Çanakkale, Biga, Kemer İçdaş İlköğretim Okulu, Sınıf Öğretmeni, 2009-2010

Erzurum, Şenkaya, Atıolu İlköğretim Okulu, Sınıf Öğretmeni, 2010

Mardin, Mazıdağı, Balpınar İlkokulu, Sınıf Öğretmeni, 2010-2013

Çanakkale, Çan, Şehit Engin Eker Ortaokulu, Anasınıf Öğretmeni (Görevlendirme), 2013-2014

Çanakkale, Çan, Yaykın İlkokulu, Anasınıf Öğretmeni (Görevlendirme), 2014

Çanakkale, Çan, Kocayayla İlkokulu, Sınıf Öğretmeni, 2015-...

### İletişim

E-Posta Adresi: ylkacar@hotmail.com