

T.C.
GAZİ ANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE EĞİTİM
KURUMLARINDA BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

YAŞAR UÇAR

GAZİ ANTEP ÜNİVERSİTESİ İŞLETME ANA BİLİM DALI 2005

YÜKSEK LİSANS TEZİ

YAŞAR UÇAR

GAZİ ANTEP
TEMMUZ 2005

T.C.
UNIVERSITY OF GAZİ ANTEP
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

**PERFORMANCE EVALUATION AND AN
APPLICATION IN EDUCATION INSTITUTES**

MASTER THESIS

UÇAR YAŞAR

GAZİ ANTEP
JULY 2005

T.C.
GAZİ ANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE EĞİTİM
KURUMLARINDA BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

YAŞAR UÇAR

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Muhsin HALİS

GAZİ ANTEP
TEMMUZ 2005

T.C.
UNIVERSITY OF GAZI ANTEP
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

PERFORMANCE EVALUATION AND AN
APPLICATION IN EDUCATION INSTITUTES

MASTER THESIS

YAŞAR UÇAR

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Muhsin HALİS

GAZİ ANTEP
JULY 2005

T.C.
GAZİ ANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı

Prof. Dr. Osman ERKMEN
SBE Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları sağladığını onaylanmıştır.

Doç. Dr. Muhsin HALİS
Enstitü ABD Başkanı

Bu tez tarafımda (tarafımda) okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Muhsin HALİS
Tez Danışmanı

Bu tez tarafımda okunmuş, kapsam ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri:
(UNVANI, ADI VE SOYADI)

İMZASI

Doç. Dr. Muhsin HALİS

Yrd. Doç. Dr. İbrahim ÖRNEK (Jüri Başkanı)

Yrd. Doç. Dr. Mehmet TEKİNKUŞ

T.C.
UNIVERSITY OF GAZI ANTEP
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

Approval of the Graduate School of Social Sciences

Prof. Dr. Osman ERKMEN
Director

I certify that this thesis satisfies all the requirements as a thesis for the degree of Master of Business Administration

Doç. Dr. Muhsin HALİS
Head of Department

This is to certify that I(we) has(have) read this thesis and that in my(our) opinion it is fully adequate, in scope and quality, as a thesis for the degree of Master of Business Administration

Doç. Dr. Muhsin HALİS
Supervisor

This is to certify that we have read this thesis and that in our opinion it is fully adequate, in scope and quality, as a thesis for the degree of Master of Business Administration.

Examining Committee Members:
(Title, Name and SURNAME)

Signature

Assoc. Prof. Dr. Muhsin HALİS

Assist. Prof. Dr. İbrahim ÖRNEK.

Assist. Prof. Dr. Mehmet TEKİNKUŞ

ÖZET

PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE EĞİTİM KURUMLARINDA BİR UYGULAMA

UÇAR, Yaşar
Yüksek Lisans Tezi, İşletme ABD
Tez Danışmanı : Doç. Dr. Muhsin HALİS
Temmuz 2005, 145 sayfa

Günümüz organizasyonlar için insan kaynakları en büyük girdilerden birini oluşturmaktadır. Bu girdiyi organizasyonlar en verimli biçimde kullanmak istemektedirler. Girdi insan olunca bunun verimli kullanılıp kullanılmadığının ölçümü ve verimli kullanma yöntemleri de nitelik değiştirmektedir. Birinci bölümde insan kaynakları açısından incelenmiştir. Bu yaklaşımla, insan kaynakları yönetiminin neleri kapsadığı gibi konular tarihsel gelişimiyle birlikte ele alınmıştır. Bu bölümlerde performans değerlendirme süreci ve performans değerlendirme yöntemleri ele alınmıştır. Aynıca eğitim örgütlerinde performans değerlendirmesi incelenmiştir. Üçüncü bölümde, araştırma materyali ve yöntemi anlatılmıştır. Araştırmanın modeli, evren ve örnekleme ile verilerin toplanması çözümü ve yorumlanması anlatılmıştır. Dördüncü bölümde ise, araştırmadan elde edilen verilerin analizi ve yorumu yapılmıştır. Araştırma, 2004-2005 eğitim öğretim yılında Gaziantep il merkezinde bulunan 123 ilköğretim okulu yöneticileri üzerinde incelemelerde bulunularak sürecin ne şekilde çalıştığı ve ilköğretim okulu müdürleri okullarında görev yapan öğretmenler hakkındaki görüşleri, okul yönetim süreci ve performans sonuçları araştırılmıştır. Aynıca okullara ait istatistik bilgiler toplanmıştır. Araştırmanın amacına yönelik veriler, altı bölümden oluşan “uygulanmakta olan performans değerlendirme süreci, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler hakkında görüşler, okul performans sonuçları anketi ve okul yönetim süreci anketi ve okullara ait istatistik bilgi” ile toplanmıştır.

Anahtar kelimeler: Performans, Performans yönetimi, Performans değerlendirme, Eğitim sektörü

ABSTRACT

PERFORMANCE EVALUATION AND AN APPLICATION IN EDUCATION INSTITUTES

UÇAR, Yaşar

M. A. Thesis, Department of Business Administration

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Muhsin HALIS

July 2005, 145 pages

The human are one of the biggest inputs for recent organizations. The organizations want to use this input effectively. When the input is people, naturally, the calculation of whether the input is used effectively or not and the techniques of using productivity change quality. At the first part, the human resources management is investigated. By this approach, the subjects such as what human resources management involves are handled with its historical progress. In these chapters, the performance evaluation process and performance techniques are dealt with. And also the performance evaluation in education organizations is investigated. At the third part, the research material and its technique are given. The research model, main population, sampling, gathering data and solving them, also evaluating them are stated. At the fourth part, the analysis of data obtained from research is done. The research was done in 123 primary school which are in the city centre of Gaziantep. It was searched how the process works, the thoughts of school masters about the teachers work in their school management process its results. Also the knowledge about the statistics in schools were collected. The data related to aim of the research was picked up with the helping of the about primary school teachers, school performance results questionnaire and school management process questionnaire and statistic data belongs to school.

Key words: Performance, Performance management, Performance evaluation, Education institute.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖZET	i
İÇİNDEKİLER.....	iii
ŞEKİL LİSTESİ	vii
TABLO LİSTESİ	viii
1.GİRİŞ	1
1.1. GİRİŞ	1
2. LİTARATÜR ÖZETLERİ	7
2.1. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI VE GELİŞİMİ	7
2.2. İNSAN KAYNAKLARININ PLANLANMASI	8
2.2.1. İnsan Kaynakları Planlanması nın Hedefleri	11
2.2.2. İnsan Kaynakları Planı nın Oluşturulması	12
2.3. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ	14
2.3.1. Performans Yönetimi Sisteminin Amaçları.....	14
2.3.2. Performans Yönetimi Sisteminin Aşamaları	15
2.3.3. Performans Yönetim Sistemi Kullanım Alanları	16
2.3.3.1. Stratejik planlama.....	16
2.3.3.2. Personel planlama	17
2.3.3.3. Eğitim ihtiyacı nın belirlenmesi.....	17
2.3.3.4. Ücret yönetimi.....	17
2.3.3.5. Kariyer geliştirme sistemi.....	18
2.3.3.6. Rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme gibi uygulamalar.....	19
2.3.3.7. Sözleşme yenileme veya işten çıkarma	20
2.3.4. Kurumsal Performans Yönetimi	20
2.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI VE PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ	22
2.4.1. Performans Değerlendirmenin Tanımı	24
2.4.2. Performans Değerlendirmenin Önemi.....	24
2.4.3. Performans Değerlendirmenin Yararları	25
2.4.3.1. Değerlendiren (yönetici) açısından yararları	26

	Sayfa No
2.4.3.2. Değerlendirilen (astlar) açısından yararları	26
2.4.3.3. Örgüte sağladığı yararları	27
2.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ	30
2.5.1. Kriterlerin Belirlenmesi.....	31
2.5.2. Değerleme Standartlarının Belirlenmesi	32
2.5.3. Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi	33
2.5.4. Değerlemecilerin Eğitimi	33
2.5.5. Yönetici ve İşgörenlere Bilgi Verilmesi.....	34
2.5.6. Değerlemecileri Belirleme Süreci.....	35
2.5.6.1. Yöneticiler tarafından değerlendirme	35
2.5.6.2. Özdeğerleme.....	36
2.5.6.3. Takım arkadaşları tarafından değerlendirme	37
2.5.6.4. Astlar tarafından değerlendirme	37
2.5.6.5. Bilgisayarlı değerlendirme	37
2.5.6.6. Müşteriler tarafından değerlendirme	38
2.5.6.7. 360 derece değerlendirme	38
2.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ	43
2.6.1. İkili Karşılaştırma Ve Sıralama Yöntemi.....	43
2.6.2. Grafik Değerleme Yöntemi	46
2.6.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi	46
2.6.4. Değerlendirme Skalaları Yöntemi	48
2.6.4.1. Değerlendirme faktörleri.....	48
2.6.4.2. Faktörlerin tartılandırılması	49
2.6.4.3. Davranışsal değerlendirme skalaları	52
2.6.5. Kritik Olay Yöntemi	53
2.6.6. İşaretleme Listesi Yöntemi.....	55
2.6.7. Direkt İndeks Yöntemi	57
2.6.8. Standartlar Yöntemi	57
2.6.9. Amaçlara Göre Yönetim (MBO)	58
2.6.10. Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması	60
2.6.11. İnsan Kaynakları Fonksiyonu İçin Geribildirim	60

2.7. PERFORMANS DEĞERLEME SIRASINDA YAPILAN HATALAR VE KARŞILAŞILAN SORUNLAR	61
2.7.1. Performans Değerleme Sırasında Yapılan Hatalar	61
2.7.1.1. Hale etkisi	62
2.7.1.2. Belirli derecelere/puanlara yönelme.....	63
2.7.1.3. Yakın geçmişteki olaylardan etkilenme	66
2.7.1.4. Kontrast hatalar	67
2.7.1.5. Kişisel önyargılar	67
2.7.2. Değerlendirmede Karşılaşılan Güçlükler	68
2.8.EĞİTİM DE PERFORMANS YÖNETİMİ	70
2.8.1. Gelişimi Tamamlama	71
2.8.2. Performans Yönetimi Gündemini Oluşturma.....	72
2.8.3. Okullarda Performans Yönetimi	73
2.8.4. Yargıda Bulunma Ve Değerlendirme	74
2.8.5. Profesyonel Uygulamaların Değişimi	75
2.8.6. Tam Zamanında Eğitim.....	77
2.8.7. Motivasyon	79
2.8.8. Öğrenen Açısından Eğitim	80
2.8.9. Uzaktan Eğitim	82
3. ARAŞTIRMA MATERYAL VE YÖNTEMİ ..	89
3.1. ARAŞTIRMA MODELİ	89
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEME	89
3.2. VERİ TOPLAMA ARACININ DÜZENLENMESİ	
VERİLERİN TOPLANMASI	90
3.2. VERİLERİN ANALİZİ	91
4. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ BULGU VE YORUM	94
4.1. ARAŞTIRMA BULGULARI	94
4.1.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kişisel Bilgileri	94
4.1.2. Yöneticilerin Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Görüşleri .	94
4.1.2.1. Performans değerlendirme sürecinin işleyişine ilişkin görüşleri.....	95

Sayfa No

4.1.2.2. Performans değerlendirme sürecinde kullanılan ölçülere ilişkin görüşleri	97
4.1.2.3. Performans değerlendirme sürecinin yeterliliğine ilişkin görüşleri	98
4.1.3. Yöneticilerin Öğretmenlere İlişkin Görüşleri	99
4.1.4. Yöneticilerin Okul Yönetim Süreci Hakkında ki Görüşleri	101
4.1.5. Yöneticilerin Okullarda Performans Sonuçlarına İlişkin Görüşleri.	102
4.1.6. Okullara İlişkin Verilerin Analizi	102
SONUÇ	105
ÖNERİLER	108
KAYNAKÇA	110
EKLER	116
EK A .Değerlendirme formları örneği	117
EK A. 1. T.C. Devlet Memurları Sicil Raporları Örneği	118
EK A. 2. Öğretmen Teftiş Formu Örneği	119
EK A 3. Anket Uygulamasının Yapıldığı Okullar.....	120
Ek A. 4. Anket Soruları	124
Ek A. 5. Onay Örneği	124
ÖZGEÇMİŞ	131

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 2.1. İstihdam Planlaması na Sistemik Bir Yaklaşım.....	10
Şekil 2.2. İnsan Kaynakları Yönetim Süreci.....	13
Şekil 2.3. Performans Değerlendirme Sistemi	16
Şekil 2.4. Kariyer Geliştirme Sistemi Sistemi	19
Şekil 2.5. Davranış ve Performans İlişkileri	25
Şekil 2.6. Performans Değerlendirme Süreci.....	30
Şekil 2.7. Öğretmenin Değerlendirilmesinde Taraflar	39
Şekil 2.8. Şube Müdürünün Değerlendirilmesinde Taraflar	39
Şekil 2.9. 360 Derece Değerlendirme Şeması	40
Şekil 2.10. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Geribildirimi.....	61
Şekil 2.11. Hale Etkisi Tablosu.....	63
Şekil 2.12.a Yüksek Puanlara Yönelme	64
Şekil 2.12.b Düşük Puanlara Yönelme	64
Şekil 2.13. Belirli Derecelere/Puanlara Yönelme	66
Şekil 2.14. Performans Yönetiminin Çemberi ve Becerileri	74
Şekil 2.15. Çalışmaya Dayalı Öğretim	81

TABLolar LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 2.1. İkıl Karşılaştırma Yöntemi.....	45
Tablo 2.2. Grafik Değerleme Tablosu	46
Tablo 2.3. Zorunlu Dağıtım Çizelgesi	47
Tablo 2.4. Geleneksel Değerlendirme Skalası	51
Tablo 2.5. Davranışsal Değerleme Skalası	53
Tablo 2.6. Kritik Olay Tablosu	55
Tablo 2.7. Kontrol Listesi Formu Örneği	56
Tablo 2.8. Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması	60
Tablo 3.1. Araştırmanın Çalışma Evreni	89
Tablo 4.1. İlköğretim Kurumları Müdürlerinin Eğitim Durumu Kurumdaki Görevi	95
Tablo 4.2. Performans Değerlendirme Sürecinin İşleyişine İlişkin Görüşler.....	96
Tablo 4.3. Performans Değerlendirme Sürecinde Kullanılan Ölçülere İlişkin Görüşler	98
Tablo 4.4. Performans Değerlendirme Sürecinin Yerliliğine İlişkin Görüşler	99
Tablo 4.5. Okul Müdürlerinin Öğretmenler Hakkındaki Görüşleri	100
Tablo 4.6. Okulda Çalışma Şartları	101
Tablo 4.7. Öğrenci Başarılarına İlişkin Sonuçlar	102
Tablo 4.8. Okullara Ait Bilgiler	103

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1.GİRİŞ

Performans Yönetimi Sistemi içinde, performans değerlendirme sürecinin aynı bir yeri ve önemi bulunmaktadır. Yakın zamanlara kadar, çoğu örgüt yaygın ancak yanlış bir anlayışla performans değerlendirmeyi tek boyutlu bir araç olarak anlamış ve uygulamıştır.

Performans değerlendirme, bir sistem bütünlüğü içinde ele alınmadığı takdirde bazı sorunlara yol açmaktadır. Öncelikle, formların, kayıt ve izlemenin ve biçimsel prosedürlerin önemli olduğu bir performans değerlendirme sürecinde gerçeklerin ortaya çıkmasından sonra adeta bir yargılama ve hüküm verme söz konusudur. Performans standartları, her iki taraf için aynı anlam ifade edecek düzeyde açık olmadığından subjektif değerlendirmelere yol açmaktadır. Devam etmekte olan performansın geribildirimini yetersiz kalmaktadır. Sonuçlara nasıl ulaşıldığından çok ne'ye ulaşıldığı üzerinde durulur. Süreç, çok fazla eleştiri ve olumsuzluk içermektedir.

Buna karşın, yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişim ve yönetim süreçlerine odaklanan Performans Yönetimi Sisteminde amaç, çalışanların sonuçlar elde etmesine olanak sağlayacak bir ortam yaratmaktır. Performans Yönetimi Sistemi, bir örgütte performans planlandığı, yönetildiği, rehberlik edildiği, adil ve doğru olarak değerlendirildiği zaman yüksek motivasyonu sağlayan bir iş ortamı yaratacağını kabul eder.

Bu nedenle, performans değerlendirme performans yönetimi sisteminin bir aşaması olarak düşünülmeli, tek başına bir insan kaynakları yönetimi aracı olarak kullanılmamalıdır.

Organizasyonlarda karşılaşılan önemli sorunlardan biri, çalışanlara verilen görevlerin ne ölçüde başarıldığını ya da çalışanların iş görme yeteneklerinin ne olduğunu saptamaktır.

Her yönetici, haklı olarak, kendi yönetiminde bulunan çalışanların yeteneklerini ve yapmaları gereken iş üzerindeki başarılarını bilmek ister. Bu nedenle, çalışanların belirlenen amaçlara uygun çalışıp çalışmadığını yakından izlemeye çalışır.

Gerçekte, yönetici çalışmanı işe alırken, ona ücret verirken ve gelişmesini sağlarken onun yeteneklerini doğrudan ya da dolaylı olarak değerlendirmektedir. Ancak, bu değerlendirme belirli bir sistem içinde yapılmalıdır. Diğer bir deyişle, çalışanlardan en yüksek performansın elde edilmesi için çalışanların yetenekleri yakından izlenmeli ve başarıları değerlendirilmelidir.

Performans değerlendirmesi; gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, gerek hatalar ve gerekse başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına ve eğitim-gelişmeye olanak sağlayan dinamik bir sistemdir.

Performans değerlendirmesi, bir başka açıdan, bireyin görevindeki başansını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlak durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın organizasyonun başansına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç olarak da tanımlanmaktadır.

Performans değerlendirmesi, kurum açısından önem taşıdığı kadar çalışan açısından da değer taşır. Çalışanlar, özellikle başanlı olanlar, çalışmalarının karşılığını görmek isterler. Bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışan bir kişi, düşük performanslı ve işe karşı ilgisiz davranan bir kişiyle aynı Şekilde değerlendiğini gördüğünde, moral bozukluğu yaşayacak ve giderek çalışma isteksizliği artacaktır. Öte yandan, yapılan değerleme sonucu çalışan eksiklerini görme fırsatı bulacağından bunları giderme ve yetenekleri geliştirme olanağı kazanacaktır. Performans değerlendirmesi, bu nedenle, çalışanı işe yöneltme ve özendirme aracı olarak da nitelendirilebilir. Objektif ölçütlere göre uygulanan bir performans değerlendirmesi çalışanda yüksek moral ve organizasyona güven duygusu yaratacaktır.

Performans değerlendirme, çalışanın işini ne kadar başanlı yaptığını belirleme, kendisine bildirme ve bir gelişme planı oluşturma sürecidir. Başanlı bir performans değerlendirme süreci, çalışanı yalnızca verimlilik konusunda bilgilendirmemekte, aynı zamanda çalışanın gelecekteki çabasını ve mesleki yönelimini de etkilemektedir. Performans değerlendirme yoluyla çalışanın geliştirilmesi, onun daha etkili çabalar göstermesini sağlayacak ve kariyer planlarını netleştirecektir.

Performans değerlendirmenin en yaygın kullanımı; çalışanların yükseltilmesi, görevlerinin yeniden tanımlanması, ücretlendirilmesi ve işten ıkanılması gibi yönetsel kararların alınması ile ilgili olmaktadır. Örneğin, performans değerlendirmesi, bir çalışanın daha st bir göreve atandığında, kesin olmamakla beraber, ne kadar başanlı olacağı konusunda bir fikir verebilmektedir.

Performans değerlendirmelerden elde edilen bilgiler bireysel ve örgütsel düzeyde eğitim ve geliştirme ihtiyaçları konusuna ışık tutmaktadır. Bir çalışanın güçlü ve zayıf olduğu yönlerini ortaya çıkarması nedeniyle performans değerlendirme, o çalışanın eğitim ve gelişme açıklarını belirlenmesinde kullanılabilir. Bu bilgilerden daha sonra, organizasyonun genel anlamda eğitim ve gelişme politikalarının belirlenmesinde de yararlanılabilir.

Performans değerlendirmelerin önemli bir diğer kullanım alanı da performans gelişimini desteklemektir. Performans değerlendirmeleri çalışanlarla iletişim kurulmasında etkili bir araçtır. Performans değerlendirme ile çalışan nasıl çalıştığı konusunda olduğu kadar, tutum ve davranışlarında, alışkanlıklarında, niteliklerinde veya bilgi düzeyinde beklenen değişiklik ve geliştirmeler konusunda da bilgilendirilmektedir. Bu tür bir geri besleme

çalışanları, yöneticilerin beklentileri yönünden aydınlatmaktadır. Değerlendirmelerin sonrasında eğitim ve diğer destek çabalarının gelmesi ise çalışanları odaklanmasını ve adanmasını daha da kolaylaştırmaktadır. Performans değerlendirmelerinden elde edilen bilgilerin kullanıldığı diğer iki önemli alan da eleman seçme ve işe alma yöntemlerinin geçerliliğinin test edilmesi ve insan kaynakları planlamasının yapılmasıdır. Performans değerlendirme, bu kullanım amaçları için de yararlı veriler sağlamaktadır.

İyi planlanmış bir performans değerlendirmenin yöneticiye, çalışana ve genel anlamda organizasyona sağlayacağı yararlar bulunmaktadır. Organizasyonları böyle bir değerlemeye yönelten nedenler ya da değerlemeden beklenen yararlar özet olarak şu şekilde belirtilebilir:

- Performans Değerlendirmesi, yapılan iş ve o işi yapan kişiler hakkında yöneticiye değerli bilgiler verir. İş ve kişiyi gerçekten anlamasını sağlar.
- İş beklentileri ve sonuçları hakkında yönetici ve çalışan arasında iyi bir iletişim kurulduğu zaman, geliştirilmiş yöntemler ve yeni fikirler için fırsatlar yaratılır.
- Performans iyi bir şekilde değerlendirildiğinde çalışanlar işi nasıl yaptıklarını bilirler ve işleri konusunda endişelenmekten kurtulurlar.
- Çalışanlar performansları hakkında zamanında, olumlu geribildirim aldıklarında verimlilikleri ve iş tatminleri artar.
- Olumlu katkıları olduğu fark edildiği zaman bunlar konuşularak doğru uygulamalar pekiştirilir ve iyi performans teşvik edilir.
- Çalışanlarla iki yönlü iletişim kurulduğu zaman amaçlar açıklık ve netlik kazanır, böylece çalışanları odaklanması ve başarılı olması kolaylaşır.
- Düzenli olarak yapılan performans değerlendirmesi toplantıları işin kalitesinin nasıl algılandığı konusunda sürprizleri azaltır.
- Profesyonel olarak performans değerlendirmesini öğrenmek yönetim becerilerinin geliştirilmesi ve sorumluluğun artırılması için mükemmel bir hazırlıktır.
- Ücret standartlarını saptamak ve başarıları ödüllendirmek daha kolay ve objektif olur.
- Yükseltme kararlarını vermek ve yeni görevler ve transferler için nitelikli elemanlar seçmek kolaylaşır.
- Çalışanı, yaptığı işte ne ölçüye kadar başarılı olduğu konusunda uyarmak, performans değerlendirmeyle daha etkili ve objektif olur.

Buradan yola çıkarak, iyi planlanmış ve etkili uygulanan bir performans değerlendirme sürecinin amaçları da ana hatlarıyla şu şekilde özetlenebilir:

- Çalışan ve onun işi hakkında doğru bilgi elde etmek
- Çalışanların verimlilik ve iş tatminlerini artırmak
- Beklentiler konusundaki belirsizlikleri ve endişeleri azaltmak
- İyi performansı pekiştirmek ve daha da geliştirmek
- Ücretlendirme ve ödül standartlarını saptamak ve başanıyla bu yolla özendirme
- Kötü performansı belirlemek, nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak, başanıyla çalışanın durumunu yeniden gözden geçirilmesini istemek
- Çalışanların odaklanmasını sağlamak
- Çalışanın eğitim ihtiyaçlarını belirleyerek, bunların nasıl karşılanacağını araştırmak
- Yönetim becerilerini geliştirmek
- Çalışanlar arasındaki ilişkileri gözden geçirmek ve takım çalışmasını artırmak
- İyileştirme için fikirler ve fırsatlar yaratmak
- Yönetici ile çalışan arasındaki iletişimi ve anlayışı artırmak
- Çalışanın iş hakkında ilgi duyduğu konuları saptamak ve bu ilgiyle örgütün amaçları arasında bir uyum sağlamak

ARAŞTIRMANI KAPSAMI

Gaziantep il Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı okullarda sicil amiri konumunda olan okul müdürlerinin, uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi;

1. Uygulanmakta olan değerlendirme sürecine ilişkin görüşleri,
2. Değerlendirmede kullanılan ölçülere ilişkin görüşleri,
3. Değerlendirme sürecinin yeterliliğine ilişkin görüşleri,
4. Okul müdürlerinin okullarında görev yapan öğretmenlerin yeterliliklerine ilişkin görüşleri,
5. Okul yönetim sürecine ilişkin görüşleri
6. Okul performans sonuçları hakkında görüşleri ve
7. Okullara ait verilerin sonuçları araştırılacaktır.

ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Eğitim günümüzde hemen her olumlu veya olumsuz durumda ilk akla gelen kavramdır. Toplumun gereksinimlerini karşılayacak, çağdaş toplumsal gelişme için eğitim niteliği çok önemlidir. Eğitim toplumlara nitelikli bireyler ve işgücü sağlar. Eğitimin niteliğini ve kalitesini yükseltmek, yeterli ve kaliteli bireyler yetiştirmek için çok önemlidir. Eğitimin kalitesini yükselmesinde hiç kuşkusuz eğitim sistemi ve eğitim kurumları önemli bir yere sahiptir. Ancak günümüzde eğitim sistemine bakıldığında birçok sorunun var olduğu görülmektedir. Eğitim örgütlerinde bütün organizasyonlarda olduğu gibi eğitimi insan kaynakları na önem verilmesi gerekmektedir.

Bu nedenlerle, eğitimin insan kaynakları kadrosunu oluşturan öğretmenlerin alt ve üst düzey bütün yöneticilerin eğitim sisteminin işleyişı açısından yeterliliklere sahip olması, kendilerini geliştirmeleri ve bu bağlamda değerlendirilmesi önem arz etmektedir. Örneğin öğretmen performansı nın etkili değerlendirilmesi, öğrencilere verilecek eğitimin niteliğini arttıracak, öğretmenin performansı nın üstünlük ve eksiklerinin belirlenmesi yoluyla mesleki gelişmesi için yol gösterici olacaktır. Ayrıca öğretmenlerin eğitim gereksinimlerini ortaya çıkaracak ve bir başka göreve atanması nda etkili olacaktır.

Bu araştırmanın elde edilecek veriler ile, halen uygulanmakta olan değerlendirme sürecinin eksiklerinin belirlenmesi, eğitim örgütlerinde uygulanması konusunda yöneticilerin yeterlilik ve görüşlerini ortaya konulması na ışık tutması, eğitim örgütlerinde görev yapan öğretmenlerin yeterliliklerini, okul performans sonuçları nı ve okul yönetim sürecine ilişkin bilgileri sunması beklenmektedir. Bu amaçla düzenlenecek hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programları nın hazırlanması na katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

1. Araştırma, 2004-2005 eğitim – öğretim yılında Gaziantep Şehitkamil ve Şahinbey merkez ilçelerinde görev yapan ilköğretim okulları yöneticileri ile sınırlıdır.
2. araştırma ile ilgili verilerin toplanması anket uygulaması ile sınırlı tutulmuştur.
3. Araştırma sonuçları, çalışma evreni olarak Gaziantep İli merkezinde sicil amiri konumunda olan ilköğretim okulu müdürleri ile sınırlıdır.
4. Araştırmanın bulguları Gaziantep Şehitkamil ve Şahinbey merkez ilçelerinde görev yapan ilköğretim okulları ile sınırlı olduğu için sonuçlar genelleştirilemez.

İ İ N İ B Ö L Ü M **L İ T E R A T Ü R Ö Z E T L E R İ**

2.1. İ N S A N K A Y N A K L A R I P L A N L A M A S I V E G E L İ Ő İ M

Organizasyonlan amaçları na ulaşmak için verimliklerini en üst düzeye çı karmayı hedeflemektedirler. Bu amaçlara ulaşmak için sermaye, hammadde makine ve teçhizat, bilgi, insan faktöründen doğru zamanda doğru miktarda bulundurmalarıdır. Bu noktadan hareketle bir organizasyonun gelecekteki işgücünü tahmin etmek ve ihtiyaç duyulacak işgücünün tam sayı ve tipini belirleyecek programları sağlayacak programları planlama süreci insan kaynakları planlaması olarak ele alınmaktadır. Organizasyonun geleceği ile ilgili olan planlama organizasyonun nereye, nasıl gideceğinin belirlenmesidir. İnsan kaynakları planlaması ise, bir organizasyonun şu anda ve gelecekteki işgücü ihtiyacı nı tahmin etme ve ihtiyaç duyulan işgücününün tam sayı ve tipini gösterecek programları nı planlaması sürecidir (Bilgin, 2005,47).

Organizasyonlarda birçok planlama yapılmaktadır. Bunlar; üretim planlaması, finansal planlama gibi. Ancak insan kaynakları planlaması ya yapılmamakta yada yapılsa dahi sonuçları nı n güvenilirliğine yöneticiler kuşku ile bakmaktadır.

Birçok araştırmacı tarafından tanımlanan insan kaynakları planlaması kavramı nı n, 1980' lerde bir Alman yazar tarafından yapılan tanı mı şöyledir:

İnsan kaynakları planlaması, işletme planlaması nı n bütünlüğü içinde bir bölümdür; üstlendiği görev ise, işgörenleri istenilen zamanda, gerekli olan sayıda, yetenek ve eğilimlerine uygun olacak işlere yerleştirmek, bu işlerinde güdüleri ve yetenekleri doğrultusunda optimal bir verimi gerçekleştirmelerini sağlamak ve yapılan işlemi iktisadilik ölçüleri içinde tutmaktadır (Kaynak,1996:5).

Planlama “alternatiflerin tespiti ve geliştirilmesi ile bu alternatiflerden optimal olan bir tanesinin seçilmesi işlemi kapsar”, şeklinde tanımlanır. (Şen 1974:47)

İnsan gereksinimlerini karşılamak amacıyla mal ve hizmet üretimini gerçekleştiren organizasyonları nı n en önemli üretim girdilerinden birini işgücü oluşturmaktadır. Bu nedenle üretim sürecinin planlamasında işgücününün, ya da gereksiniminde duyulacak personel sayısı nı n planlanması da kaçınılmaz olarak içerecektir (Kaynak, 1996: 83).

İnsan kaynakları planlaması; özünde insan faktörüne dayandığı için, insan da; fiziksel, psikolojik ve sosyal nitelikleriyle ölçüye vurulması çok zor ve çok değişken bir

faktör olduğu için, oldukça güç bir süreçtir. İnsan kaynakları planlaması süreci, olayın sayısal boyutunu oluşturan teknik yönü ile, psikolojik ve sosyal boyutunu oluşturan davranışsal yönünün bütünleşmesi ile oluşur.

İnsan kaynakları planlaması ndan, hem büyük hem de küçük organizasyonlarda, kısa dönemli planlamamın uzun dönemli planlamaya göre daha güvenilir olması sebebiyle, kısa dönemli ve kısmi (bölümsel) yaklaşım ve uygulamalar hakimdir. Ancak daha sonra, bu çalışmaların bütünleştirmeye çalışmak optimal sonucu her zaman sağlayamamaktadır. Günümüzde işletme ölçeklerindeki büyüme, hatta uluslararası boyutlara ulaşma, rekabetin yoğunlaşması, kısa vadeli planlamamın (riski arttırdığı için) yerini uzun vadeli stratejilere bırakmasına sebep olmaktadır.

2.2.1 İNSAN KAYNAKLARININ PLANLANMASI

İnsan kaynakları planlaması, organizasyonlar açısından verimliliği, dolayısıyla karlılığı etkileyen ve belirleyen temel öğe sayılır. Çünkü planlama, yalnızca personel sayısında tasarrufu gerçekleştirecek bir gider düşürücü rol oynamaz, işin niteliğine göre uygulanan işgören seçiminin ve istihdamının da gerçekleşmesinde rol oynar. Bu olgu ise, uygulamada organizasyon açısından verim artışı dolayısıyla kar artışını sağlayacaktır. Şurası da gerçektir ki, bir organizasyonun uzun dönemde başanması, başkaca herhangi bir etmeden çok, istihdam ettiği işgücünün niteliğinden bağımlıdır (Kaynak, 1996: 6).

Etkili bir insan kaynakları planı, organizasyonun başanmasının temel taşıdır. İdeal olarak, bu planın bütün diğer personel etkinliklerinden önce yapılması gerekir. Her şey bir yana, kaç işin boş olduğunu, bu işlerin türünü ve gelecekte hangi işlerin boşalacağını bilmezseniz yeni elemanları işe nasıl alabilirsiniz? Hangi alanlarda kaç elemana ihtiyaç duyulduğunu bilmezseniz insanları nasıl eğitip geliştirebilirsiniz? Bütün organizasyonlar insan kaynakları için şu ya da bu şekilde plan yapar. Bu planın etkili olması, insan kaynakları yöneticisinin planlama yöntemlerini organizasyonun ihtiyaç ve kaynaklarına uygun olarak kullanabilmesine bağlıdır (Palmer, 1993: 31).

Birçok organizasyonda üretim, satış, reklam gibi konularda ayrıntılı planlar yapılır. Bir organizasyonun nihai başanması, stratejik bir yaklaşımla yapılan insan kaynakları planının da bu diğer planlara eklenmesine bağlıdır. Kurum aniden, belli becerilere sahip insanlara ihtiyacı olduğunu ya da gereğinden fazla eleman bulunduğunu için kısa süre önce işe alıp büyük masraflarla eğittiği bazı insanları işten çıkarması gerektiğini, veya organizasyonun iyi işlemesi için yeterli sayıda nitelikli elemana sahip olmadığını fark edebilir. Önceden

görülmeven bir eleman fazlalığına ya da eksikliğinin gerektirdiği önlemlerin alelacele alınması önemli masraflara, gecikmelere, çalışanların huzursuz olmasına ve organizasyonun çalışmasını sekteye uğratan başka sonuçlara yol açabilir. İnsan kaynakları planlaması yapıldığında ise, organizasyonun o andaki ve gelecekteki eleman ihtiyacı saptanıp gereksiz zaman ve para israfından kaçınılabılır.

Planlama, bir organizasyonun amaç ve beklentilerine ulaşmasını kolaylaştıracak kararların alınması sürecidir. Plan ayrıca, bu amaçlara varabilmesi için atılacak adımları da içerir. Plan özünde, yapılacakların ayrıntılı bir dökümü demektir. Ortak amaçların ulaşmak için birlikte çalışan organizasyon üyelerine bir rehber hizmeti görür.

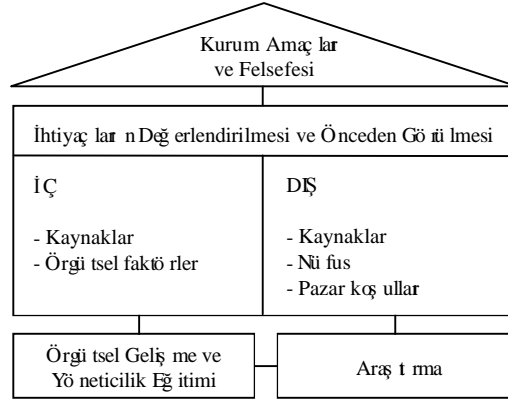
Kurumların gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını belirlemek ve bunun hangi kaynaklardan sağlanacağına belirlemek amacıyla yapılmakta olan insan kaynakları planlaması gelecekte kısa ve uzun dönemdeki işgücü arz ve talebinin sistematik bir şekilde tahmin edilmesidir. Bu tanım insan kaynakları planlamasının talep ve arz olmak üzere iki boyutu olduğunu göstermektedir. İnsan kaynakları planlaması hem bir süreç ve hem de bir dizi planlamadan oluşmaktadır. İnsan kaynakları planlamasının işletmenin gelecekteki insan kaynakları talep ve arzının nasıl değerlendirileceğini göstermektedir (Özgen, 2002: 73)

Sistematik bir planlamada yapılması gereken ilk şey, organizasyonun hedef ve amaçlarının saptanmasıdır. Bu, yöneticilerin sık sık organizasyonun amaçlarını ve bu amaçlar doğrultusunda yürünüp yürünmediğini gözden geçirmesini gerektirir. Büyüklüğü ne olursa olsun, her organizasyonda bu süreç, kendilerini sürecin bir parçası olarak gören elemanların bir araya getiren bir ortam yaratır. Planlama sırasında, organizasyonun bütün bileşenlerini temsil eden yöneticiler kurumların kaynakları üzerine bilgi toplayıp bunları analiz eder. Yöneticiler ayrıca, rakip kurumların ne planladığını, ekonomik durumun nasıl olacağını ve pazardaki hangi eğilimlerin kalıcı olacağını da tahmin etmeye çalışır. Bir organizasyon değişen koşullara ne kadar iyi anlarsa, uygun bir planlamayla kendisini bu değişikliklere adapte etmesi o kadar kolay olur.

İnsan kaynakları planlaması, değişen ekonomik, politik ve çevresel koşullar altında organizasyonun çalışanlarla ilgili ihtiyaçlarının saptanması ve bu ihtiyaçlara cevap verecek politika ve programların oluşturulması sürecidir. Emek pazarındaki mevcut koşulların araştırılıp bu araştırmanın sonuçlarının organizasyona bildirilmesi, insan kaynakları yöneticisinin sorumluluğundadır. İşe yeni eleman almakta ve mevcut elemanların eğitim düzeyini yükseltmekte yararlanılacak yeni sistemler geliştirmek de insan kaynakları yöneticisinin işinin bir parçasıdır. Organizasyonun eleman ihtiyacı saptanıp bu elemanların bulunabileceği dış çevre analiz edildikten sonra, insan kaynaklarıyla ilgili programların

planlanması süreci başlar. Bu süreç, insan kaynakları planının üç temel alanını sergiler (Palmer, 1993: 33):

- Organizasyonun eleman ihtiyacı ,
- İşe alma,
- Elemanların organizasyon içinde eğitilip geliştirilmesi.



Şekil 2.1. İ stihdam planlaması na sistematik bir yaklaşım (Palmer , 1993: 33)

İnsan kaynakları planı , organizasyonun hem içindeki hem de dışındaki değişimlere karşı duyarlı olmalıdır. Teknolojik yenilikler, emek pazarının durumunu, yeni yasalar ve mahkeme kararları gibi konularda, değişen koşullara çabucak cevap verebilmelidir. Etkili olabilmesi için, insan kaynakları planlamasının kapsamlı ve kesintisiz bir süreç olması gerekir. Gerekli ve yeterli sayıda eğitimli elemanın istihdam edilebilmesi için de, organizasyonun diğer bölümleriyle bütünlük oluşturan bir yaklaşım sergilemesi gerekir.

İnsan kaynakları yöneticilerinin, günümüzün karmaşık sosyokültürel ve hukuksal-politik çalışma ortamına ayak uydurabilmek için hazırlıklı olmaları ve organizasyonlarının artan ihtiyaçlarına cevap verebilmek için bilgi ve planlama yeteneklerini sürekli geliştirmeleri gerekir.

2.2.1. İ nsan Kaynakları Planlanmasının Hedefleri

Bir organizasyon, dış kaynaklardan nitelikli eleman bulabilmek için sadece şansa güvenemez. Mevcut ve gelecekteki işler için nitelikli ve yetenekli elemanların araştırılması ve böyle elemanları organizasyona çekmek için planlar hazırlanması , ara vermeden sürdürülen bir faaliyet olmalıdır. Bu, organizasyonun elinin altında ihtiyaç duyduğunda işe alabileceği bir

eleman rezervinin bulunmasını sağlayacaktır. Sonuç olarak, insan kaynakları planının hedeflerini şöyle sıralayabiliriz (Palmer, 1993: 34):

- İnsan kaynaklarının özel ve genel ihtiyaçlarıyla ilgili uzun dönemli (stratejik) ve kısa dönemli (işlemsel) tahminler yapmak.
- Elemanları organizasyonda tutmak ve verimlerini yükseltmek için onların ihtiyaçlarını karşılamak.
- İnsan kaynaklarına yapılan yatırımların yeterli ölçüde geri dönmesini sağlamak.
- İnsan kaynaklarına ilişkin ihtiyaçlarla bütün olarak organizasyonun faaliyeti arasında bağlantı kurmak.
- Organizasyonun istihdam fırsatlarıyla ilgili yasalara uyum göstermesini kolaylaştırmak.

Başka bir açıdan İnsan Kaynakları Planlamasının amaçlarını şöyle ifade edebiliriz:

- Örgüt vizyonunu gerçekleştirmek için;
- Doğru amaçlara ulaşmak için
- Doğru faaliyetleri ifa eden ve
- Doğru zamanda, doğru işlerde ve
- Doğru sayıda işgöreni

Hazır bulundurmaktır.

Özetle, İnsan Kaynakları Planlamasının temel dayanak noktası kurum stratejisidir. Stratejik amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak şeklinde İnsan Kaynakları Planlamasının yapılması gerekir. Söz konusu amaçları dikkate almadan yapılan bir planlamanın geçerliliği söz konusu değildir (Bingöl, 2003:113).

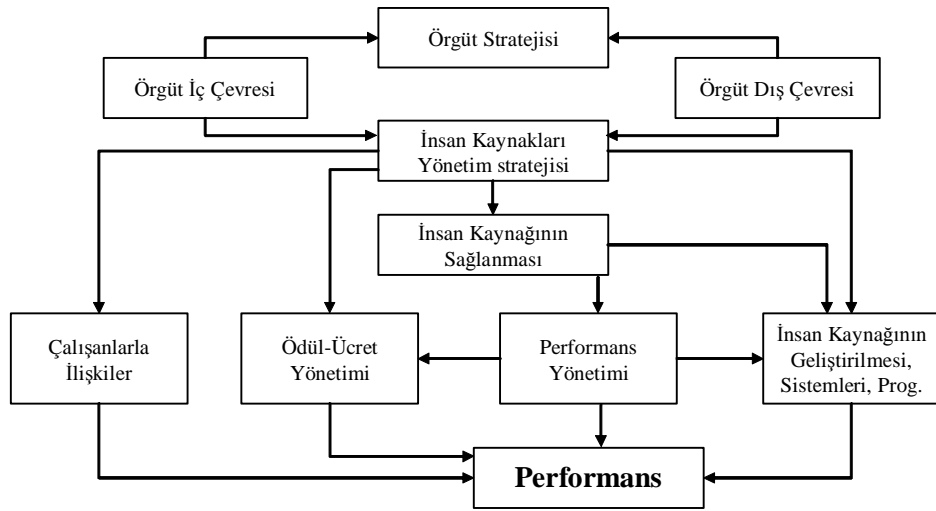
İşletmelerde insan kaynakları planlamasının yapılmasını gerektiren başlıca sebepler şunlardır (Özgen, 2002:74):

- İşgücü maliyetinin artması
- Teknolojide sürekli olarak meydana gelen hızlı gelişmeler
- Nitelikli işgücü kıtlığı
- Hızlı toplumsal ve kültürel gelişme
- Yasal ve politik gelişme
- Küreselleşmenin ortaya çıkardığı yeni dünya düzeni

2.2.2. İnsan Kaynakları Planının Oluşturulması

Yönetim, organizasyonun gelecekte nasıl bir gelişim göstereceğini hesaplarken, kısa dönemli işlemsel amaçlarla organizasyonun mevcut ve gelecekteki insan kaynakları arasında sürekli karşılaştırmalar yapar. Planlama sürecinin ilk adımı olan “organizasyonun kısa ve uzun dönemli amaç ve hedeflerinin saptanması” çok önemlidir. Yapılacak işleri tanımlamak ve bu işlerin yerine getirilmesinde insan kaynaklarından en iyi nasıl yararlanılabileceğini belirlemek için, organizasyonun amaç ve hedefleri planlayıcıların kafasında açık olmalıdır. Böylece aynı zamanda, organizasyonun her düzeyinde ihtiyaç duyulan eleman sayısı ve bu elemanların nitelikleri üzerine tahminlerde bulunmak da mümkün hale gelir.

Planın rasgele ve dar görüşlü bir tutumla yapılması ciddi sorunlar doğurur. Kurumların bir bölümünde bazı elemanlar işten çıkarılırken diğer bir bölümünde aynı niteliklere sahip başka elemanların işe alınması, güncel olmakta ve de çok rastlanan bir durumdur. Etkili planlar yapabilmek için insan kaynakları planlamacısının organizasyona bir bütün olarak bakabilmesi gerekir (Palmer, 1993: 35).



Şekil 2.2. İnsan kaynakları yönetim süreci (Demir, 1998; 32)

Personel planlamasının birinci görevi, çalışanların şimdi ve gelecekteki verim durumlarını saptayıp, ona göre gerekli önlemleri alarak süreç içerisinde personel gereksinimini dengelemektir. İnsan Kaynakları planlamasının temelinde, kurum açısından en yüksek verimin gerçekleştirilmesi durumu veri iken iş gücü sayısını belirli bir optimumda tutabilmek yatmaktadır. İşgücünü optimumda tutabilmek çok kolay değildir.

İnsan kaynaklarının planlanması, organizasyonun amaç ve hedeflerinin mevcut ve gelecekteki personel ihtiyacına tercüme edilmesi sürecidir. İnsan kaynaklarının planlanmasından son zamanlarda çokça söz edilmesi, bu konuda resmi planlar yapma eğilimini güçlendirmiştir. İstihdam ve terfi gibi hususları düzenleyen yasalar da bunda etkili olmuştur. Bundan başka, deneyimli ve yetenekli elemanlara (hem yönetici düzeyinde hem de daha alt düzeylerde) ihtiyacın fazla olması, yeni elemanlar bulup eğitmenin yüksek maliyeti ve mevcut insan kaynaklarından gerektiği gibi yararlanamamanın yol açtığı zararlar da sürece katkıda bulunmuştur. İnsan kaynaklarının planlanmasına gösterilen ilgideki bu artış, insan kaynakları yöneticisi için, organizasyonun personel yatırımlarına aldığı karşılığın en üst düzeye çıkarılmasına yardımcı olma fırsatı anlamına gelmektedir (Palmer, 1993: 42).

2.3. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

Performans değerlendirme kavramını statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de, dinamik bir süreç olarak ele alarak, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem, günümüzde Performans Yönetimi Sistemi olarak adlandırılmaktadır (Uyargil, 1994: 2)

Performans Yönetimi örgütün uzun vadeli amaçları ve planları doğrultusunda performans amaçlarını ve hedeflerinin belirlenmesi; yönetim beklentilerini personele iletmesi, performansın izlenmesi, ve becerilerinin geliştirilmesini, ücret ve yönetimini, kariyer yönetimini, motivasyon ve disiplinle ilgili teknikleri içeren şemsiye bir kavram olarak kullanılmaktadır. Performans yönetimi stratejik bir kontrol sürecini içerir. Bu süreç uzun vadeli amaçları ve stratejileri başanlı bir şekilde uygulaması için gerekli davranışları neler olduğunu belirleyecek ve insanları bunları elde edilmesinde doğru yönlendirmeyi sağlayacak bir performans değerlendirmesi gerektirir (Bilgin vd, 2004: 142).

2.3.1. Performans Yönetimi Sisteminin Amaçları

Performans Yönetimi Sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesinde dikkate alınan temel hususlar aşağıda belirtilmiştir (Uyargil, 1994: 2):

- Organizasyonel hedeflerin spesifik bireysel hedeflere dönüştürülmesi
- Herhangi bir pozisyon için söz konusu olan hedeflerin gerçekleştirilmesinde gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi,
- Önceden belirlenen ölçümlere kriterlerine göre çalışanların adil, eşit ve zamanında değerlendirilmesi,
- Kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunu karşılaştırabilmesi için üst ile alt (değerlendirilen ile değerleyen) arasında etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesi
- Performansın geliştirilmesi için organizasyon, yönetici, üst ve altların işbirliği içinde olmaları
- Çalışanların başarılarının tanıması ve ödüllendirilmesi
- Organizasyonun güçlü ve güçsüz yönlerinin tanımlanması
- Geri-besleme yolu ile çalışanların motive edilmesi
- Kariyer planlama ve eğitim konularında yönetime gerekli bilginin sağlanması

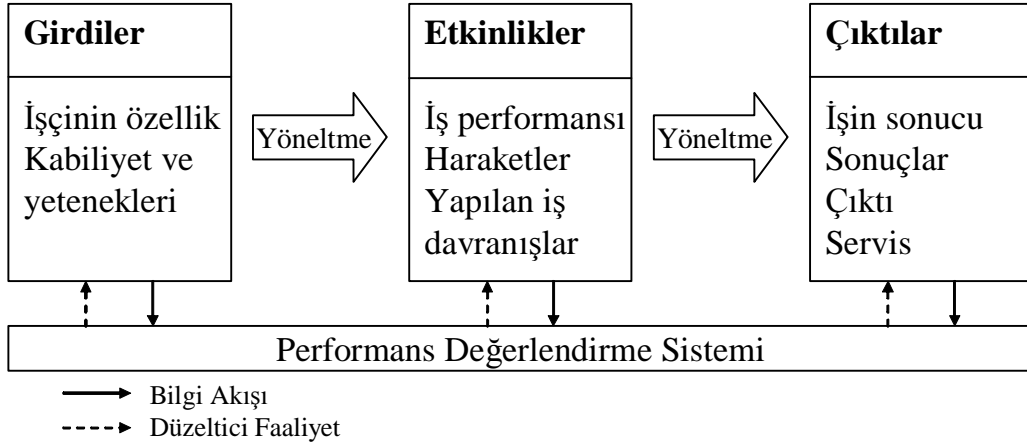
Yukarıda belirtilenlerden de anlaşılacağı gibi sistemin asıl amacı çalışanın bireysel performansının sağlıklı ve adil kriterler aracılığı ile belirlenerek ölçülmesi, bu çalışmalardan kişilere bilgi vererek kişisel performanslarının geliştirilmesi ve örgütsel etkinliğin artırılmasını sağlamaktır.

2.3.2. Performans Yönetimi Sisteminin Aşamaları

Örgüt performans yönetimi sistemini kullanırken aşağıdaki aşamaları takip eder (Ivancevich, 1992: 470):

- Bireysel performansın planlanması (Dönem başında üst ile alt arasında gerçekleşen hedef belirleme görüşmeleri yolu ile)
- Bireysel performans değerlendirilebilmek için gerekli kriterlerin belirlenmesi (Performans değerlendirme yöntemlerinin seçimi)
- Seçilen yöntemler doğrultusunda performansın gözden geçirilmesi (Değerlendirme formlarının önceden belirlenen ilkeler doğrultusunda doldurulması ve performansın değerlendirilmesi)
- Değerlendirilen bireye performansına ilişkin bir geri-besleme sağlanması (Değerlendirme mülakatlarının yapılması)
- Bireye sağlanan geri-besleme doğrultusunda performansın geliştirilmesi için kişinin yönlendirilmesi (Coaching)
- Performans değerlendirme sonuçlarının bireye ilişkin kararların alınmasında temel oluşturması (Ücretlendirme, terfi, kariyer geliştirme, eğitim vb.)

Yukarıda belirtilen bu altı temel faaliyet Performans Yönetimi Sisteminin ana unsurlarını oluşturmakta ve sistemin başarısı için bu faaliyetlerin insan kaynakları yönetiminin diğer sistemleri ile uyumlu bir biçimde yürütülmesi gerekmektedir. Bu sistem şekil 2.3' de şematik olarak gösterilmiştir.



Şekil 2.3. Performans değerlendirme sistemi (Ivancevich : 1992, 471)

2.3.3. Performans Yönetim Sistemi Kullanım Alanları

2.3.3.1. Stratejik planlama

Bazı kurumlar tepe yönetim tarafından belirlenen genel hedeflerin, bu hedeflerin gerçekleştirilmesine katkı sağlayacak yönetici ve aslara iletilmesi amacıyla formel performans değerlendirme sistemleri oluştururlar. Örneğin, bir işletmenin stratejik planları ileri iki yıl içinde pazara üç yeni ürün sunmayı öngörüyorsa, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için organizasyonda araştırma/geliştirme, üretim, pazarlama vb. birimlerde çalışan bir çok kişinin faaliyeti gerekmektedir. Genel amaç stratejik planla belirlendikten sonra, bu amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler fonksiyonlara dağıtılır. Her organizasyonel birim kendi hedefleri doğrultusunda elemanları arasında görev dağılımı yaparak ve bu stratejik planın uygulanmasına yardımcı olarak, bu hedeflerin bireysel düzeyde belirlenme ve gerçekleştirilmesi sürecini yürütürler. Böylece, organizasyonun stratejik planları bireysel planlar/hedefler haline dönüşerek, genel amaçlarla bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılır.

Performans Yönetimi Sisteminin en önemli evrelerinden olan bireysel performansın hedefler belirlenerek planlanması faaliyeti, yukarıdaki örnekten de görüleceği gibi, örgütlerin stratejik planlama faaliyetleri ile yakından ilişkili olup, her iki sistemin etkinliği önemli ölçüde birbirine bağlıdır.

2.3.3.2. Personel planlama

Organizasyonların amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli nitelik ve sayıdaki personelin belirlenmesi amacı ile yapılan planlama çalışmalarında, varolan personelin performans düzeylerine ilişkin veriler de gereklidir. Performans değerlendirme sonuçları terfi ve tayinle ilgili kararların belirlenmesi yolu ile personel planlama işlevine de katkıda bulunan bir sistemdir.

2.3.3.3. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi

Organizasyonlarda yetiştirme/geliştirme faaliyetlerinin başansı, bu faaliyetlerin iyi planlanmasına bağlıdır. Eğitim yönetiminde iyi bir planlama kurumlarda kimin, hangi konuya, ne zaman, ne ölçüde ihtiyacı olduğunu belirlemede mümkün olacaktır.

İşletmeler eğitim ihtiyaçlarını çeşitli yöntemlerle saptarlar. Bunların bazıları bilimsel, ayrıntılı ve çalışanların katılımına olanak veren bir tarzda olabilir. Örneğin, kişi belirli eğitim programlarına kendisi aday olabilir ve kendi isteği ile bu programlara katılabilir. Diğer bazı durumlarda ise, yönetici astlarının hangi eğitim programlarına katılması gerektiği konusunda ilgili birime görüş bildirerek, eğitim ihtiyaç analizi olarak adlandırılan bu faaliyetlere katkıda bulunabilir.

Organizasyonlarda bu doğrultuda yapılan çalışmalara destek vermek, bazen de tamamen eğitim ihtiyacını belirlemek amacı ile performans değerlendirme faaliyetlerinin sonuçlarından yararlanır. Diğer bir deyişle, Performans Yönetimi Sisteminden sağlanan veriler bazen eğitim ihtiyacını belirlemek için yapılan diğer çalışmaların tamamlayıcı nitelikte ya da onları kontrol etmeye yarayan bilgiler olarak değerlendirilirken, bazen de bu tür sistematik çalışmaların olmadığı kurumlarda eğitim ihtiyaç analizi işlevini yerine getirirler.

Özellikle performans değerlendirme sonuçlarının değerlendirilenle değerlendirilen arasında karşılıklı olarak açıkça görüşüldüğü, değerlendirme mülakatlarının yapıldığı durumlarda, astlarının eğitim ihtiyaçlarının daha ileri derece bir objektiflik ve yansızlıkla ortaya çıkacağı düşünülebilir.

2.3.3.4. Ücret yönetimi

Performans değerlendirmenin en kritik amaçlarından biri, değerlendirme sonuçlarının ücret-maaş yönetimi sisteminde kullanılmasıdır. Örgütlerin çoğunda doğrudan ya da terfiler yolu ile dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları kişilerin ücretlerinin oluşturulmasında etkili olmaktadır.

Sistemin bu amacı oldukça önemli bir paradoksu içermektedir: Performans değerlendirme sisteminin kişileri motive edici olabilmesi için teoriler, performans ile ödül sistemleri arasında sıkı bir bağ kurulmasını ve kişinin de bu bağ/ilişkiyi açıkça görebilmesini önermektedir. Bu bağ kurmanın en iyi yolu da ücret, maaş, prim, komisyon vb. parasal ödüllerin belirlenmesinde diğer bazı kriterlerin yanı sıra, kişinin performans değerlendirme sonuçlarını bir veri olarak kullanmaktır.

Gerçekten de kişilerin maddi kazançlarının oranı, onların performansları ile bir biçimde ilişkilendirilmelidir. Dolayısıyla kurumların çoğunda performans değerlendirme sonuçları doğrudan ya da dolaylı olarak ücret artışında kullanılır. Buradaki önemli ilke performansı düşük olanların düşük ücret almaları, performansı yüksek olanların yüksek ücret almaları gibi basit bir ilişki kurulmaması gereğidir. Öncelikli amaç yüksek performans ve yüksek başarıyı ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya odaklanmak olmalıdır. Bunun için performansı arzulanan düzeyde olmayanların maaşına ortalama bir artış, performansı yüksek olanların ise daha yüksek bir maaş almaları tercih edilmelidir. Bu konuda enflasyon oranı + performans değerlendirme zammı uygulamasının yararlı sonuçlar verdiği belirlenmiştir (Fındıkcı, 2000 :338).

2.3.3.5. Kariyer geliştirme sistemi

Kariyer planlaması ve geliştirme ya bir birey yada örgütsel açıdan bakılabilir. Her iki durumda da performans değerlendirme sonucunda elde edilen veriler, bir işgörenin güçlü ve zayıf yönlerini ve kişinin gelişme potansiyelini belirlemede esas oluşturur. Yöneticiler, bu tür bilgileri astlara yol göstermede ve onlara kendi kariyer planlarını geliştirip uygulamada yardımcı olmadıkça kullanabilir (Bingöl, 2003: 282).

Günümüz modern yönetim anlayışında örgütlerin insan kaynaklarından etkinlikle yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri; gerek organizasyonel etkinlik, gerekse işgören tatmini açısından oldukça büyük önem taşımaktadır.

Şekil 2.4' de görüleceği gibi, kariyer yönetimi sistemi içerdiği hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme, astın üst tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi vb. faaliyetler nedeni ile Performans Yönetimi Sistemi ile çok yakın ilişki içindedir. Her iki sistemin organizasyon içinde birbirleri ile bilgi alışverişi içinde olması, diğer personel sistemlerinin etkinliğini de olumlu biçimde etkileyecektir.

Kariyer Geliştirme	
Kariyer Planlama	Kariyer Yönetimi
Kişinin kendi bilgi, beceri, ilgi, değer yargısı, güçlü ve güçsüz yönlerinin değerlendirilmesi	Beşeri kaynak planları ile sistemin entegre edilmesi
Organizasyon içi-dışı kariyer olanaklarının tanımlanması	Kariyer yollarının belirlenmesi
Kendisine kısa, orta ve uzun dönemli hedefler saptaması	Kariyer bilgisinin artırılması için açık işlerin duyurulması
Planların hazırlanması	Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi
Planların uygulanması	Astlara kariyer danışmanlığı yapılması
	İş deneyimlerinin artırılması
	Eğitim programları düzenlenmesi
	Yeni personel politikalarının oluşturulması

Şekil 2.4. Kariyer geliştirme sistemi (Uyargil, 1994: 6)

Organizasyon yaşamında kişilerin yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine (nakil) tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında Performans Yönetimi Sisteminin verileri, kariyer geliştirme sistemine ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayacaktır.

Diğer yandan, yukarıda belirtilen biçimde sistematik bir kariyer yönetimi programı olmayan kurumlarda ise terfi, tayin, transfer ve rotasyon kararlarının alınmasında, genel Performans Yönetimi Sisteminin sonuçları yararlı bir veri kaynağını oluşturacaktır (Uyargil, 1994; 6).

2.3.3.6. Rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme gibi uygulamalar

Performans değerlendirme ile ulaşılan sonuçların bireysel düzeydeki değerlendirmeleri ile belirli yerde mutsuz olan ancak başka bir görevde başanlı olacağına inanılan personelin rotasyonu için de kullanılması mümkündür. Örneğin sürekli olarak belirli sorunların performans değerlendirme sonucuna yansıtılan kişiler olabilir. Bu ve benzeri sorunu bir iki dönem devam edenler vazgeçilemeyecek ve kazanılması arzu edilen elemanlar olmaları halinde rotasyona tabi tutulmaları sağlanabilir. Aynı kurumun farklı bir görevinde kişinin daha

başarı olmasa böylece sağlanabilir. Aynı biçimde işini yetersiz gören yetenekli çalışanların işleri zenginleştirilebilir veya işleri genişletilebilir, yeni görev ve sorumluluklar verilebilir. Özellikle performans değerlendirme sonucunda kişiler ile yapılan görüşmelerden edinilen bilgiler bu uygulamalara temel oluşturabilirler.

2.3.3.7. Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarma

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı önemli bir alan da sözleşmelerin yenilenmesi veya işten çıkarma kararlarıdır. Gerçekten de bu kararlarda tek etken olmasa da performansı yüksek olan kişiler ile işe devam edilmesi ama belirli sürede sürekli olarak düşük performans gösteren kişiler ile çalışılmaması da doğal bir sonuç olarak değerlendirilmelidir. Ancak burada işten çıkarma kararında sadece performans değerlendirme sonuçlarına dayanılması sakıncalar oluşturacaktır. Bu gibi önemli kararlarda performans değerlendirme sonuçları birçok veriden birisi olarak göz önünde bulundurulabilir.

2.3.4. Kurumsal Performans Yönetimi

Kendi alanlarında diğer organizasyonlara göre avantaj elde etmek isteyen organizasyonlar “bir sonraki” önemli adımın ne olacağını arayışı içerisindeyler. Bu yeni bir yöntem, yeni bir hizmet veya ürün yada bunların bir birleşimidir. Artan rekabet koşulları ve ekonomideki değişimlerin ışığında “bir sonraki” önemli bir performans yönetim sistemidir.

Organizasyonlarda yöneticiler her zaman organizasyonun performansını izlemek zorundadır. Son yıllarda meydana gelen ekonomik daralma, krizler ve dev organizasyonların çöküşü gibi önemli gelişmeler organizasyon yöneticilerinin kurumsal performansını izlemek ve yönetebilmek için çaba harcamalarını gerektirmiştir.

Tarihsel gelişime bakıldığında kurumsal performansın izlenmesi ve planlanmasıyla yönelik ilk sistemler, karar destek sistemleri olarak adlandırılır. Karar destek sistemleri organizasyonun elindeki bilginin, satış kanalları, ürünler, müşterileri, profilleri gibi farklı boyutları bazında raporlanmasını sağlarken 1980’lerde Yönetici Bilgi Sistemleri kurumun güçlü ve zayıf yönlerini grafik araçları ile analiz edilmesini sağlıyordu.

Yönetici Bilgi Sistemlerinin ayrırt edici bir özelliği de kurum yöneticilerinin bilgi işlem departmanlarına ihtiyaç duymaksızın istedikleri raporları üretebilmeleriydi. Yönetici Bilgi Sistemleri zamanla daha alt kademede çalışanlar arasında da yaygın olarak kullanılmaya başlandı. 90'lara geldiğimizde ise gerek kurumsal kaynak planlama yazılımları (ERP), gerekse

müşteri ilişkileri yönetimi yazılımları (CRM) yaygınlaşması, kurum içindeki bir çok kullanıcının, bir çok bilgiye ulaşabilmesini sağladı. Bu dönemde, kurumsal planlama, raporlama ve analiz süreçlerinin hızlandırılması da önemli bir role sahip olan iş zekası (BI-Business Intelligence) yazılımları yaygın olarak kullanılmaya başlanmaktadır.

Cartner'in fikir liderliğini yaptığı kurumsal performans yönetimi kavramı, metodolojilerin, performans göstergelerinin, süreçlerin ve kurumsal performansın izlenmesinde ve yönetiminde kullanılan sistemlerin bütünü olarak tanımlanmaktadır.

Metodolojiler, kurumsal karne uygulaması, EVA ve aktivite bazlı yönetim gibi yönetim teknikleri olarak tanımlanır. Süreç olarak ise kurumsal performansın izlenmesindeki kullanılan prosedürler kast edilmektedir.

Cartner'in tanımına göre kurumsal performans yönetimi süreci şu aşamalardan oluşuyor: Stratejinin belirlenmesi, planlama, bütçeleme, tahmin, yönetim raporlanması ve analiz.

Sistem, kurumların var olan durumunun analiz edilmesini, stratejik hedeflerin tanımlanmasını belirlenen hedeflere bağlı olarak planların oluşturulmasını, oluşturulan planlara bağlı olarak hedeflere ulaşılabilmesi için gerekli kaynakların bütçelenmesini ve stratejik hedeflerin uygulamaya konulmasını sağlamaktadır.

Sürecin bu aşamasından sonra kurumsal performansın raporlanması, sapmaların belirlenmesi ve analiz edilmesi sağlanıyor. Bir sonraki aşamada karar vermeye yönelik alternatiflerin değerlendirilmesi ve hedeflerin revize edilmesi sağlanarak, tekrar planlama aşamasına girildiği sağlanıyor ki bu yönetim süreçlerindeki döngünün tamamlanmasını mümkün kılmaktadır. Üst yönetimin belirlediği stratejik hedeflerin, organizasyonun alt birimlerine yansıtılması ve tüm organizasyonun kurumun stratejik hedeflerine uyumlu bir şekilde karar almasını ve hareket etmesini sağlamaktadır.

Bir kurumsal performans yönetim sistemini değerlendirirken dikkat etmeniz gereken önemli noktalar şunlar: İlgili tüm verilerin entegre olması ve tek bir uygulamadan erişilebilmesi, her yerden erişilebilir olması (web tabanlı), farklı yönetim tekniklerini ve performans göstergelerini destekleyebilmesi, veri girişi ve analizin otomasyonu, mesajlaşma yazılımları ile entegre olması ve hedef sapmalarının otomatik olarak raporlanarak, sebeplerin analizine olanak sağlaması.

Üst düzey yöneticilerin, kurumsal stratejinin belirlenmesinde ve yeniden şekillendirilmesinde cevaplamak zorunda kaldıkları sorular, güncel ve gerçek zamanlı bilgiye dayandırılabilmeleri göz ardı edilemeyecek bir katma değer ve öncü kurumlar için önemli bir rekabet avantajı yaratacaktır. Bu nedenle, henüz olgunlaşma aşamasında olmakla beraber,

kurumsal performans yönetimi paketlerinin önümüzdeki yılların popüler konuları arasında yer alacağı kesindir.

2.4. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Hangi alanda faaliyet gösterilirse gösterilsin bütün örgütler gerek kaynakları gerekse müşterilerinin dolayısıyla toplumun ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak, onlara hizmet sağlamak zorundadırlar. Ekonomide ve özellikle iletişim ve ulaşım imkanlarında meydana gelen hızlı gelişme örgütlerin toplumların beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamak zorunda bırakmıştır. Aynı zamanda da örgütlerin toplum yaşamındaki önemlerini arttırmıştır.

Yöneticilerin almış oldukları kararlar yalnız örgütleri ilgilendirmemekte toplumları da dolaylı olarak etkilemektedir. Rekabetin artması ulaşım ve iletişim imkanlarının artması, yönetim alanında da alınan kararları güçlendirmektedir. Aynı pozisyonda çalışacak nitelikli yönetici sayısının artması, yöneticinin alacağı kararlarda daha fazla düşünmesini gerektirmektedir.

Örgüt yöneticilerinin aldıkları kararlardan pek çok kişi yada grup etkili olmakla birlikte yöneticileri de bu kişi veya gruplarla iyi ilişkiler kurmak zorunda bırakmıştır. Dolayısıyla yöneticilerin almış oldukları kararlarda hatalar kendilerini ve örgütün başarısına buna bağlı olarak da toplumu etkilemektedir.

Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Akal, 1998: 1).

Başarı değerlendirilmesi gerçek başarı ile istenen başarı arasındaki açıklığı belirlemeye yarayan bir süreçtir. İşgörenin seçimi güdüleme başarı değerlendirilmesi ve eğitim insan kaynaklarının etkin yönetiminin dört önemli temel taşı olup örgütte bireysel düzeyde verimliliği etkileyen unsurlardır (Yüksel, 2003: 180).

Başarı değerlendirme sonuçları hem toplumu hem de bireyleri etkileyen sonuçlar doğurabilir. Örgütler yapılan çalışmaların verimliliği gibi alınan kararlarda hataları en aza indirmek amacıyla sık başvurulabilir bir süreçtir. Başarı değerlendirmesinin sık kullanılması örgütün dinamik ve sürekliliği için gereklidir.

Başarı değerlendirme süreci işgören açısından süreklilik gösterir ise alınma aşamasında değerlendirme ile karşı karşıya kalan işgören iş zamanı boyunca çeşitli amaçlar için çeşitli aralıklarla değerlendirilme ile karşı karşıya kalır. İşe alınırken sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekleri ile örgütün kendisinden beklediği yetenekler arasında değerlendirilir.

İşgörenin başarısının değerlendirilmesinin başlıca amaçlarını şu şekilde sıralanabilir (Yüksel, 2003: 181):

- Aylık belirlemede ve yükselme durumlarının saptanmasında ölçüt almak.
- Yöneticilerin emri altında çalışanların tanımasına yardımcı olmak
- Çalışanların kendi eksik yönlerinin tanımasına yardımcı olmak.
- Kurumun eğitim programlarının hazırlanmasına ışık tutmak.

Bu amaçlara hizmet edebilmesi için değerlendirme sonuçlarının nesnel olarak başanlı ölçmeye yönelik olması ve işgörenin bilgilerine açık olması gerekir.

Yirminci yüzyılın başında, insanların değerleri hakkında yargıya varılmasında biçimsel olmayan sistematik özellik taşımayan ve büyük oranda kişiselleştirilmiş planların kullanımı örgütlerin değerlendirme planlarında geniş bir reformu gerekli kılmıştır (Castetter, 1992: 253).

Günümüz esnek organizasyonlarında performans değerlendirme yöneticinin performans hedef ve standartlarıyla işgörenin kişisel performansını artırmasına yol göstermektedir. Performans değerlendirme maaş-ücret, terfi, işe son verme, deneme, transfer ve diğer iş aşamalarında yöneticinin karar vermesinde temel oluşturmaktadır.

Eski tip teknikleri kullanan yöneticiler sadece kişisel performans değerli görmekteydi. Oysa işçinin motivasyonu, yeteneklerinin gelişimi ve gelecekteki performansının artması, geçmişteki performansın etkileşimiyle (feedback) gerçekleşir. Gerçekte etkileşim sonuçta kazanılan başlangıçla karşılaştırılmıştır. Bu nedenle günümüz organizasyonlarında strateji belirlemek için performans değerlendirme sürekli yapılarak işgörenin değişken performans değerleri periyodik aralıklarla kaydedilir. Bunlara bakarak işgörenin gelecekteki performansı ve gelişimi izlenir (Walker, 1992: 273-274).

2.4.1. Performans Değerlendirmenin Tanımı

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

- Performans, bir çalışanın belli bir zaman dilimi içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçtur. Bu sonuçlar olumlu ise, personelin görev sorumlulukları başanlı ile yerine getiren ve yüksek performans sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Şayet bu sonuçlar yetersiz ise çalışanın başanlı olmadığı ve düşük bir performansla sahip olduğu kabul edilir. Performans değerlendirmesi, Türkçe literatürde “başanlı değerlendirme”, “liyakat takdir”, “işgören boylandırma” gibi terimlerle ifade edilmektedir (Özgen, 2002: 209)

- Çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalarıdır (Kaynak, 2000: 206).
- İşgören başarısından anlaşılan işgörenin görev ve sorumluluklarını ne denli etkili bir biçimde yerine getirdiğidir. Yüksek başarı gösteren işgören görev ve sorumluluklarını başarı ile yerine getiren kişidir. Böylelikle örgütün amaçlarına da katkıda bulunmuş olunur. Başarı değerlendirilmesi ise işgörenin örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde yapmış olduğu katkıının ölçülmesidir. Diğer bir deyişle işgörenin görev ve sorumluluklarını ne denli etkin olarak yerine getirip getirmediğinin ölçülmesidir (Aldemir, 1998: 209).

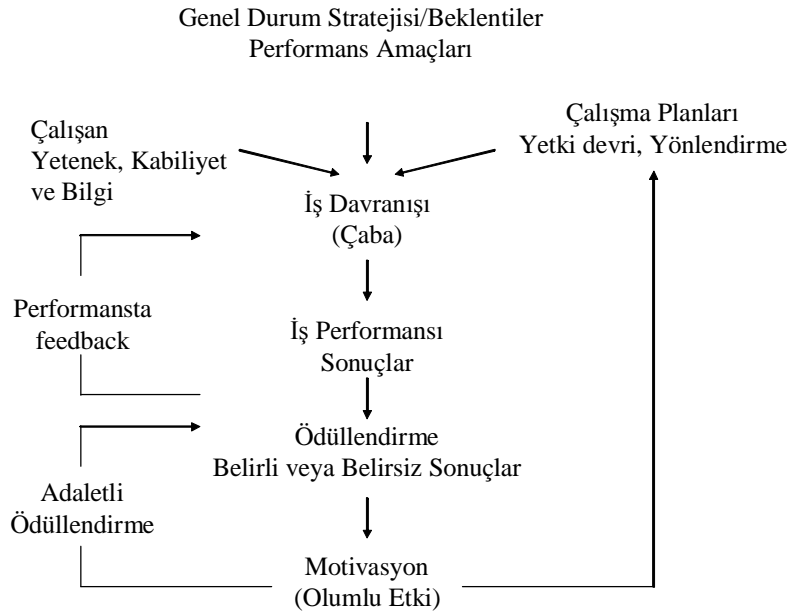
Bu tanımlara bakarak performans değerlendirmeyi, genel olarak çalışmanın işinde ne ölçüde başarılı olduğunun belirlenmesi ve bundan faydalanarak çalışana ideal bir gelişme planının hazırlanarak iletilmesi süreci olarak tanımlayabiliriz.

2.4.2. Performans Değerlendirmenin Önemi

Bilindiği gibi performans değerlendirmesi asıl olarak bireyi odak noktası seçmiştir. Örgütte değerlendirme insan unsurlarıyla başlar ve onunla ilgisi olan düzenlemelerle birlikte insanla sona erer. Birey örgüt uyumsuzluğu örgütün çalışmasını anlamında bozabileceğine, etkinliği hemen azaltabileceğine göre bireyi iyileştirmeye, onun örgütle uyumunu maksimize etmeye yönelik bir çalışma olan performans değerlendirmesi de bu açıdan ne denli önemli bir çalışma olduğu kolayca anlaşılabilir. Bireyin davranışı ve performansının etkisini şekil 2.5'deki gibi gösterebiliriz.

Performans ögesi, örgütte yönetim ve örgütün özünü oluşturmaz. Kuşkusuz örgüt de, çok karmaşık yapıya sahip olan insanı değerlendirmek; malı, makine ve binaları değerlendirmekten çok daha zordur. Özünde performans değerlendirmenin yer aldığı, yönetim ve örgüt değerlendirmesini doğru biçimde yapabilmek, günümüzde yaşama ve gelişme mücadelesi veren örgütlerin başta gelen değerlendirme sorunu olmaktadır.

Görüldüğü gibi bir örgütte verimliliği arttırmak, yönetici yetiştirmek, geliştirmek, ödüllendirmek, yükseltim ve işten işe aktarma kararlarında esaslar belirlemek bakımından performans değerlendirmesi önem taşımaktadır (Uluçınar, 1998: 50).



Şekil 2.5. Davranış ve Performans İlişkisi (Walker , 1992, s. 259)

2.4.3. Performans Değerlendirmenin Yararları

Günümüz örgütlerinde büyük bir öneme sahip olan performans değerlendirmenin; değerlendiren (yöneticiler), değerlendirilen (astlar) ve organizasyon açısından yararları aşağıda maddeler halinde verilmiştir (Canman, 1993: 35-36.)

2.4.3.1. Değerlendiren (yönetici) açısından yararları

Performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda uygulanması bazı yöneticiler tarafından ek iş, külfet ve zaman kaybı olarak algılanırsa da organizasyon yaşamında iyi işleyen bir performans değerlendirme sisteminde en fazla yararlanacak olan kişiler yine de yöneticiler olacaktır (Kaynak, 2000: 208).

- Bireylerin ve örgütün performansı nın iyileştirilmesi
- İletişimin iyileştirilmesi
- İlişkilerin iyileştirilmesi
- Personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi
- Varolan ve potansiyel sorunların ortaya konması
- Gelişme gereksinimlerinin ve personelin eğitim ihtiyaçlarının ortaya konması
- Gizilgücün ortaya konması
- Hizmet birimi-örgüt hedefleri iletişimine artan bir olanak kazandırılması
- Yetki devrini artırılan alanların bulunması , öğrenilmesi

- Değerlendirme için zaman ayırma
- Düzeltici önlemler için zaman ayırma
- İş doyumunu artırmaya ilişkin daha geçerli bilgi sağlamak
- Personelin tutumlarına ilişkin daha geçerli bilgi edinme
- Yöneticilik becerisini sergileme olanağı kazanmak.

2.4.3.2. Değerlendirilen (astlar) açısından yararları

Performans değerlendirme değerlendirilenler açısından yararları şu şekilde özetlenebilir:

- Üstlerin kendilerinden neler beklediğini öğrenme
- Performanslarının nasıl değerlendirildiğini öğrenme
- Kendi rolünü belirleme ve ona açık k kazanma
- Çalışma ilişkilerinin iyileştirilmesi
- İşten elde edilen doyumun artması
- Kendine güven duygusunun artması
- Kendindeki güçlü yönleri öğrenme olanağı
- Örgütün ve kendi biriminin hedeflerini tartışma olanağı
- Sağlanan eğitimle ilişkilerin görülmesi
- Gelişmeye ilişkin planlarla ilişkilerin görülmesi.
- Kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyacın görülmesi.

2.4.3.3. Örgüte sağladığı yararlar

Yöneticiler ve astlar için sağlanan yararlar, performans değerlendirmenin organizasyonun bütünü için daha genel ve kapsamlı olumlu sonuçlar yaratmasına neden olur.

Bunlardan bazıları :

- Bireylerin performanslarının iyileştirilmesi
- Birimlerin performanslarının iyileştirilmesi
- Karlılığın artması
- Verimin artması
- Hizmetin kalitesinin iyileştirilmesi
- Personel devrine ilişkin bilgileri daha geçerli hale getirilmesi
- Örgütteki eğitim ihtiyaçlarının daha güvenilir hale getirilmesi
- Eğitim bütçesinin daha kolay yapılması

- Eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi yeteneğinin arttırılması
- Bireylerin potansiyelinin daha sağlıklı daha doğru olarak değerlendirilmesi
- Birimlerin potansiyelinin daha sağlıklı biçimde değerlendirilmesi
- Kısa vadeli gereksinimlere uyarılama yeteneği
- Ücret skalalarını planlamakta ve gerçeğe uyumlu kılmakta daha yetenekli hale gelmesi
- Kurum düzeyinde motivasyona yönelik bir ihtiyacın görülmesi.

Eğitim Kurumlarında Performans Değerlendirme Niçin Yapılır ?

Eğitim kurumlarında performanslarının değerlendirilmesi ve ölçülmesinin amacı insan kaynaklarının organizasyon amaçlarına ne ölçüde katkıda bulunduğunun tespit edilmesidir. Eğitim organizasyonda insan kaynakları performans değerlendirme ve ölçme şu nedenlerle yapılır (Reeves ,2002: 159-165):

- Kurumda çalışan ile çalışmayan; ya da daha doğru bir ifadeyle çok çalışan ya da az çalışanı birbirinden ayırmak ve daha fazla çalışanları ödüllendirmek için,
- Daha fazla çalışma gayreti içerisinde olanları motive etmek için,
- Ücret artışı yapılırken bunun daha rasyonel ve objektif temellere dayandırılması için,
- Kurumda çalışanların kariyer gelişimi için,
- İşten çıkarma veya bir işten diğer işe kaydırma (iş rotasyonu) işleminin yapılması için,
- Gizli kalmış bazı yetenekleri tespit etmek ve su yüzüne çıkarmak için,
- Performans değerlendirilmesinin ardından "geri bildirim" ile kişinin kendi kendinin performansını değerlendirebilmesi için,
- Kurumdaki eğitim ihtiyacını tespit etmek için,
- Hizmet içi eğitim kurslarının amacına uygun açılması için,
- İnsan kaynakları yönetimi alanında "sürekli gelişme" felsefesini kurumsallaştırmak için,
- İş zenginleştirme, iş köprüleme, iş eleştirme vb. çalışmaların daha objektif temellere dayandırılması için.

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı üzere insan kaynaklarının yönetiminde performans değerlendirme başlıca motivasyon, ödüllendirme, terfi eğitim ihtiyacının tespiti, insan kaynaklarının planlanması vs. alanlarda kullanılmaktadır.

Çalışanların performans değerlendirilmesi ve ölçülmesi işlerinin mutlaka bilimsel bazı kriter ve ilkeler çerçevesinde yapılması gerekir. Bu ilkeleri ise şu şekilde özetleyebiliriz:

- Öncelikle kriterler objektif ve ölçülebilir olmalıdır.
- Kriterler yapılan işle ilgili olmalıdır.
- Performans kriterleri, çalışanlar tarafından önceden bilinmelidir. Örneğin, çalışanların performans değerlendirme kriterlerinin neler olduğunu bilmeleri gereklidir.
- Performans değerlendirme ve ölçme formlarında eğer bir puanlama yer alıyorsa bu puanların dağılımında da yine objektiflik esas alınmalıdır.
- Performans değerlendirme kriterleri tespit edilirken amacın başarıyı tanımlamak ve ödüllendirmek olduğu unutulmamalıdır.
- Performans değerlendirme kriterleri tespit edilirken çalışma sonuçlarının ölçülmesine özen gösterilmelidir.
- Bunun dışında çalışanın liderlik ve yöneticilik yeteneği de performans değerlendirme ve ölçülmesinde dikkate alınmalıdır.

Tüm bu yukarıda sayılan kriterler çerçevesinde insan kaynaklarının performans değerlendirmesinin yapılması önem taşımaktadır.

Margaret Palmer, Performans Değerlendirmeleri başlığını taşıyan kitabında insan kaynaklarında performans değerlendirme ve ölçme standartlarının bazı özelliklere sahip olması gerektiğini belirtmektedir.

Palmer'e göre iyi bir performans yönetimi için gerekli olan performans standartları şunlardır:

1.Yazılı . Hedef ve standartlar yazılı olmalıdır.

2.Kesin. Hedeflere ve standartlara uygun bir performansın vereceği sonuçlar kesin bir dille belirtilmelidir. Muğlaklık sonradan iletişim güçlüklerine yol açar.

3.Ölçülebilir. Ölçmeye elverişli olmayan hedef ve standartlar ön görülen sonuçların elde edilip edilmediğini saptamaya olanak vermediği için yararsız olacaktırlar.

4.Zaman belli. Bir hedefe ve standarda ne zaman ulaşılacağına belirtilmesi gerekir. Tarihi belli olmayan hedef ve standartlar (zaten ulaşılmış sonuçların sürdürülmesiyle ilgili olmayan durumları dışında) genellikle istenilen performansın elde edilmesini sağlamazlar.

5.Ulaşılabilir. Hedef ve standartlar çalışanlar için ulaşılabilir olmalıdır. Aksi halde teşvik edici olamazlar. Gerçekçi olmayan, çok yüksek hedefler saptanması, yıllar geçtikçe performansın daha da iyileşmesine rağmen hedeflere bir türlü varamamasına, bunun sonucunda da, elemanların çok iyi çalıştıkları halde düşük değerlendirilmesine yol açar.

6.Esnek. Hedef ve standartlar katı olmamalıdır. Bunların saptandıkları zamanın koşullarından etkilenmeleri kaçınılmazdır. Bu koşulların değişmesi halinde hedef ve standartlar da değiştirilmelidir.

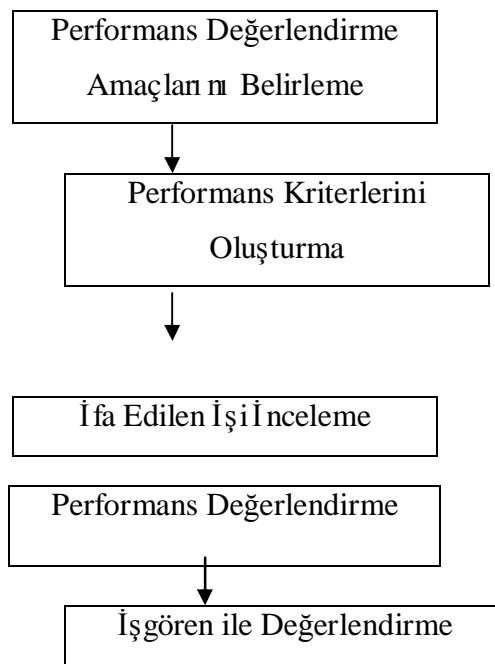
7.Meydan okuyucu. Hedefler ve standartlar, çalışanların gelişmelerini teşvik etmek için, onların yeteneklerine meydan okumalıdır. Hangi hedef ve standartların üretken bir meydan okuma özelliği göstereceğine yöneticilerle çalışanlar birlikte karar vermelidir.

8.Dikey ve yatay olarak bağdaşır. Hedef ve standartların, organizasyonun çeşitli düzeyleri arasında dikey olarak birbirine bağlı olmasına dikkat göstermelidir. Aynı zamanda, değişik bölümlerde çalıştıkları halde iş birliği yapacak elemanların koordinasyon içinde çalışabilmeleri açısından da ele alınmalıdır.

9.Yetkiyle uyumlu. Hedef ve standartlar elemanların kendi yetkileri dahilinde ulaşabilecekleri şekilde saptanmalıdır. Elemanlara, ulaşmak için yapılması gerekenleri kontrol etme yetkisinde olmadıkları hedef ve standartlar vermenin hiçbir yararı yoktur.

2.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Performans değerlendirme sistemini kurmak ve özellikle kurulan sistemi işletmek kolay değildir. Kurumun yapısına ve kültürüne en uygun sistemi seçmek, kurmak ve işletmek bir uzmanlık işidir. Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekir. Rasgele bir performans sistemi kurmak yerine hiç bu işe girişmemek daha yerinde bir karar olacaktır.





Sonuçları n Tartışma

Şekil 2.6. Performans Değerlendirme Süreci (Bingöl ,2003: 284)

Performans değerlendirme sürecinin başlangıç noktası amaçları n belirlenmesidir. Bir değerlendirme sisteminin sonuçları her arzu edilen amaca hizmet etmeyebilir. Bu nedenle değerlendirme hangi amaçla yapılacaktır ona ilişkin özel amaçları n belirlenmesi gerekir. Bu amaçları n ulaşılabilir nitelikte olması zorunludur. Şekil 2.6' da performans değerlendirme süreci görülmektedir (Bingöl, 2003: 284).

2.5.1 KRİTERLERİN BELİRLENMESİ

Performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle görev ve iş analizinin yapılmış, iş ve görevlerin tanımlanmış olması şarttır. Daha sonra çalışanları n ölçümlenecekleri değerlendirme boyutları olan kriterlerin tanımlanması işlemine geçilebilir.

Kriterlerin seçiminde gözönünde bulundurulması gereken noktalar şöyle sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 163):

- Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. En azından işçi, büro elemanları ve yöneticiler için farklı kriterler kullanılmalıdır.
- Kriter seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda işgören davranışları da gözönüne alınmalıdır.
- Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Kriter sayısı sınırlanmalıdır ve 10' u geçmemelidir.

Her kriter sayısal olarak ya da belli sıfatlar ve açıklamalara göre değerlendirilir. Bazen iyiden kötüye, bazen de kötüden iyiye sıralanır. Örneğin;

İş bilgisi:

Çok iyi, iyi, orta, yeterli, yetersiz

İş yeteneği:

Yetersiz, yeterli, orta, iyi, çok iyi

Kriterlerin sayısal değerlendirilmesi yanılgılara yol açabilir. Örneğin, 1' den 10' a kadar bir not verilecekse 9 ile 10 arasındaki farkı anlamak güç olabilir. Üstelik insan yeteneklerinin sayısal değerlemeye tabi tutulması pek iyi karşılanmamaktadır.

Genel çizgileriyle değerlemeye temel olan kriterler dört grupta toplanabilir:

- Çalışmanın temel nitelik ve niceliği,

- İş bilgisi ve yeteneği,
- Bireysel özellikler,
- Bireyin ilişki ve davranışları.

Bu temel kriterler kendi içinde alt kriterlere ayrılır ve işin yapısına göre değişik sayıda olur. Örneğin bireyin özellikleri, temel kriterinin alt kriterleri olarak alınacak olursa bunlar şöyle sıralanabilir: İşbirliği, güvenilirlik, çalışkanlık, uyabilirlik, davranış, kişilik, yargılama, uygulama, önderlik, beceriklilik, yürütme, sağlık, fiziksel görünüş vb. gibi.

Eğer yapılan değerlendirme bir yönetici için söz konusu ise, değerlendirilecek kriterlerin nitelik ve niceliği değişik boyutlarda olacaktır. Örneğin, planlama, karar alma, astları yetiştirme, koordinasyon becerisi, denetim ve motivasyon yetenekleri gibi kriterler seçilebilir.

2.5.2. DEĞERLEME STANDARTLARININ BELİRLENMESİ

Performans standartları, hem üstler hem de astlar için iki tür bilgi içerir. Bunlardan birincisi “neyin yapılması gerektiğidir”. Bu da kişinin yapmakla sorumlu olduğu görevleri yani görev tanımlarını içerir. İkincisi ise “nasıl yapılması gerektiğidir”. Performans standartları ikinci sorunun cevabını vermeyi amaçlar.

Standartlar bir bakıma değerlendirme hedeflerinin belirlenmesini ifade eder. Genellikle performans standartları kantitatif ve kalitatif olmak üzere işlerin iki yönünü içerirler. Kantitatif standartlar arasında belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan hata sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı sayılabilir. Kalitatif standartlar için ise işin kalitesi, verileri analiz etme yeteneği konusunda belirlenen ölçütler sayılabilir.

Standartlar çalışmanın ne kadar başarılı olduğunu belirlemeye yönelik ölçütlerdir. Örneğin, satış kriterine göre değerlendirilen bir çalışan için aylık 250 ünitelik bir satış standart kabul edilebilirken, 400 ünitelik bir satış bu standartlar doğrultusunda üstün bir performans olarak kabul edilebilir.

Organizasyonlar standartlarını belirlerken hareket ve zaman etütleri, iş örneklemeleri, çalışmanın geçmişteki başarımlarını gösteren kayıtlar vb. gibi bilgi kaynaklarından yararlanırlar.

Standartların başarılı olabilmesi için şu özellikleri taşıyıp taşımadıkları kontrol edilmelidir:

Spesifiklik: Her çalışan kendinden neler beklendiğini tam olarak bilmelidir.

Ölçülebilirlik: Performans ölçümü, standartlar nicel oldukları takdirde kolaydır. Söz konusu performansın ölçümünde sayısal standartların kullanılması zorsa veya uygun

değilse; görevin zamanında yerine getirmesi, takım faaliyetlerine katkıları vb. sayısal olmayan standartlar kullanılır.

Gerçeklik: Standartlar ulaşılamaz olduğu takdirde bunun farkına varan çalışanlar, bu standartlara ulaşma çabalarından vazgeçeceklerdir. Kuşku yok ki, çalışanlar için ulaşılması gereken bu standartların güvenilir olması için belirlenen hedeflerin saptanmasına bizzat çalışanlar da katılmalıdır. Konuya bu açıdan bakıldığında belirlenen standartlara güven artacak ve onlara ulaşmak için çaba düzeyi yükselecektir.

Bu doğrultuda hareket eden bazı kurumlarda, hedefler adı altında bu standartlar üzerinde astlarla birlikte açık görüşme yoluyla dönem başında anlaşılktan sonra belirlenen formlara yönetici ve değerlendirilen astlar imza atarlar. Bir bakıma değerlendirilen ast kendisini hedeflere kilitlemekte ve adeta bir taahhüt altına girmektedir.

2.5.3. DEĞERLEME PERİYOTLARININ BELİRLENMESİ

Çağdaş örgütlerin yönetenlerin zamanı sınırlıdır ve değerlidir. İşgören değerlemesi ise çoğu kez zaman alıcı ve zor bir görevdir. Bu nedenle değerlendirme çalışmalarını çok sık yapmak pek verimli olmaz. Birbirine çok yakın periyotlara sıkıştırılmış değerlendirme çalışması zaman alıcı olduğu kadar kısa dönem içinde değer yargılandığında da önemli değişiklikler getirmez. Kaldı ki, sık sık yapılan değerlemeler işgören üzerinde baskı etkisi yaratabilir. Bu nedenle en uygun görülen ve uygulamada kabul gören periyot altı aylık veya bir yıllık uygulamalardır. Dönem sonunda işgörenin çalışması, başarıya da başarısızlığı, davranışları ve karşılaşılan değişiklikler gözden geçirilir ve değerlendirme formlarına işlenir.

2.5.4. DEĞERLEMELERİN EĞİTİMİ

Bu aşamada değerlemeyi yapacak grubun yetiştirilmesine ağırlık verilir. Kullanılacak değerlendirme yöntemlerine ilişkin kriterler, dereceler tanımlar, kullanılan kavramlar açıklanır, değerlendirme formlarının doldurulması öğretilir ve bir takım yararlı öğütler verilir. Bu amaçla eğitici toplantılar düzenlenir ve özellikle değerlendirme sırasındaki objektif davranışları, bazı peşin yargılara ve duygusal nedenlerle haksız değerlemelere gitmemeleri önerilir. Yapılan değerlemenin bir yandan işgörenin denetimini sağlarken, öte yandan kendileri için özdenetim (otokontrol) niteliği taşıdığı belirtilir. Değerlemecilerin eğitiminde insanlı ilişkilere özel bir yer verilebilir. Değerlemeye tabi tutulacak işgörelere karşı iyi davranmanın, onların güven ve anlayışını sağlamasının önemi ve yöntemleri öğretilmeye çalışılır.

2.5.5. YÖNETİD VE İŞGÖRENLERE BİLGİ VERİLMESİ

Performans değerlendirmesinde başarı kazanmak için alt ve orta basamakta yer alan yöneticiler ile üst düzeydeki yöneticiler arasında yeterli bir bilgi alış-verişi bulunmalıdır. Bu amaçla zaman zaman toplantılar düzenlenir, güdülen amaçlar belirlenir, performans değerlendirmesinin gereğine inanç aşılanır. Toplantılarda kurumlarda yer alan işler, bunların gerektirdiği ustalıklar ve işgörenlerin değerlemesinde kullanılacak değerlendirme yöntemleri tanımlanmaya çalışılır.

Hangi konuda olursa olsun başarı sağlamanın ön koşulu ilgili işgörenlere yapılan uygulamaya ilişkin sürekli bilgi vermektir. Bazı biçimsel olmayan haberleşme kanallarından gerçeği yansıtmayan haberlerin işgörenlere verilmesi her zaman olmasa bile çoğu kez zararlı sonuçlar doğurur. Oysa yetkili kişilerden çıkan biçimsel bilgilerle işgörenlerin kuşku, önyargı ve gereksiz yorumlarına gerek kalmaksızın konular ve sorunlar aydınlaşır. Bu genel kural işgören değerlemesinde de çok önemli bir rol oynar.

Oysa bazı yöneticiler işgörenlere bilgi vermekte oldukça ağır ve isteksiz davranır. Onlara göre bilgi kaynakları çoğu kez işgörenleri ilgilendirmez ya da ilgilendirmemesi gerekir. Kuşku yok ki, kurumlarda düzenlenecek bir anket çalışması işgörenlerin birçok bilgilere gereksinime duyduğunu ortaya çıkaracaktır. Bugün artık çağdaş iletişim tekniklerini bilen ve uygulayan her yönetici işgörene bilgi vermekle ona ilgi göstermenin aynı şeyler olduğunun bilincindedir.

Performans değerlendirmesi oldukça duyarlı bir konudur. Zira sistemin uygulanmasından etkilenecek olan kişiler aklı gelen her türlü yorumu yapabilirler. Bu konuda işgörenlere yeterli bilgi verilmezse örneğin, bazı primlerin kaldırılacağı ya da belli sayıda işgörenin işinden çıkarılacağı kuşkusunu taşıyabilir. Bu nedenle, sistemin başarıya ulaşması isteniyorsa, bunun ilk koşulu olarak işgörenlere gerekli bilgiler verilmeli ve onların işbirliği sağlanmalıdır.

İşgörenlere varsa kurum gazeteleri aracılığı ile, yoksa broşür, sirküler ve bazı notlarla yazılı olarak ya da tartışmasız veya tartışmalı toplantılarla sözlü olarak işgören değerlemesinin amaçları, kullanılan yöntemler, karşılaşılan sorunlar açıklanmalıdır. Bu yönde yapılan her girişim performans değerlendirmesinin başarılarını olumlu yönde etkileyeceği gibi personelin sisteme desteğini ve katkılarını da sağlayacaktır.

2.5.6. DEĞERLEME LERİ BELİRLEME SÜRECİ

Performans yönetim sisteminde değerlendirmelerin kim ya da kimler tarafından yapılacağı organizasyonun yönetim ve personel politikalarına bağlı olarak seçilecek değerlendirme tekniğine göre belirlenir. Ancak burada belirtilmesi gereken en önemli husus, değerlendirmeleri yapacak kişi ya da kişileri işgörenleri yeterli bir süre gözlemleme imkanı ve performansına ilişkin gerekli kanaati elde edebilmiş olmalıdır (Uyargil, 1994: 31).

Performans değerlendirmesi birim yöneticileri ile insan kaynakları yönetici ve uzmanlarının işbirliğini gerektiren temel bir insan kaynakları faaliyetidir. Performans değerlendirmesi kim tarafından yapılırsa yapılsun, değerlendirme işlemi yapacak kişi veya kişilerin değerlendirecekleri işgörenin yaptığı işleri ayrıntılı bilgi sahibi olmaları, örgütü tanımaları, duygusal eğitim, ön yargı ve diğer hataları yapmaksızın çalışanların performansını objektif bir şekilde değerlendirmesi gerekir (Özgen, 2002: 219).

Değerlemenin kim ya da kimler tarafından yapılması konusunda çok değişik alternatifler sunulabilir:

2.5.6.1. Yöneticiler tarafından değerlendirme

Uygulamada en sık rastlanan değerlendirme ilk amir (müdürler) tarafından yapılmaktadır. Gerçekte işgören ve yapılan işi en iyi şekilde tanıyan, işgörenin sahip olduğu bilgi ve yetenekleri en iyi şekilde bilen ilk amirlerdir. İşin yapılmasında her aşamada birlikte çalışılmaktadır. Dolayısıyla hem amirde hem de işgören de ortak amaç örgütün hedeflerine en iyi şekilde ulaşmaktadır.

En geniş uygulama, her işgörenin bağlı bulunduğu yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Bu uygulama, işgöreni ve onun başarısını en yakından tanıyan kişi, ilk basamak yöneticisi olduğu gerçeğine dayanır. Böyle bir değerlendirme sistemi olarak hiyerarşik yapıya uygun biçimde gelişir. Ancak böyle bir değerlendirmenin her zaman tarafsız ve güvenilir olacağı kuşkuludur.

Bir yönetici işinde başarılı bir işgöreni aralardaki çekişme ve sürtüşme nedeniyle duygusal kararlarla başarısız diye gösterebilir. Bu nedenle çok yönetici tarafından ortak değerlendirme yapılmasına ikinci bir uygulama türü olarak bakılabilir. Bu durumda eğer puanlama yöntemi uygulanıyor ise birden çok yöneticinin verdiği puanların ortalaması alınır. Burada birden çok yöneticinin kimlerden oluşması gerektiği ve sayısı tartışılabilir.

Uygulamada bazen birden çok yatay ve dikey yöneticiden oluşan komiteler tarafından gerçekleştirildiği görülür. Ancak çok sayıda yönetici değerlemeye katılacaksa bunların birbiriyle iletişim kurmadan bağımsız değerlendirme yapmaları doğru olur. Yatay veya dikey alanda değerlemeye katılacak yönetici sayısı üçü geçmemelidir.

Burada en önemli rol yine de ilk yöneticiye düştüğü için onun değerlemesine oransal olarak biraz daha ağırlık verilmesi yerinde olur.

Yönetici tarafından değerlemenin yapılması bazı sakıncalar da doğurur. Örneğin:

- Üstün, ödül ve ceza gücü nedeniyle astının kendisini baskı altında hissetmesi.
- Üst astına geribildirim yoluyla bilgilendirmeden kaçınmış olması,
- Cezalandırma durumunda astının çevresinden ve üstünden uzaklaşması, gibi sorunlar çıkabilir.

2.5.6.2. Özdeğerleme

Kişinin kendi kendini değerlemesi giderek benimsenen bir modeldir. Yönetici astına kendi kendisini değerlemek üzere bir değerlendirme formu verir ve kişi kendisini nasıl algılıyor ve görüyorsa o şekliyle değerlendirir.

Çalışanlardan böylesine bir değerlendirme istenmesinin nedeni kişinin kendi performansı hakkında düşüncelerini öğrenmek ve onları teşvik eden etkenlerin neler olduğunu anlamaktır.

Yönetici, astı tarafından doldurulan formu daha sonra alarak kendi yaptığı değerlendirmeyle örtüşen veya çatışan noktaları saptama şansı elde eder. Örtüşmeyen noktaları isterse astıyla açık bir görüşme yaparak tartışabilir.

Araştırmalar göstermiştir ki, kendi kendini değerlendirmekteki asıl sorun çalışanlar kendilerini üstlerinin değerlendirmesine oranla daha yüksek puanlarla değerlendirmektedirler. Çalışanlar performans değerlerini standartlara uymadan kendi kafalarına göre yapmaktadırlar (Zairi, 1994: 520).

2.5.6.3. Takım arkadaşları tarafından değerlendirme

Aynı üniteye çalışan kişilerin birbirlerini daha yakından tanıyacağı varsayımı ile birbirlerinin performansını değerlemesi istenebilir. Bütün gün yan yana çalışan takım arkadaşını yakından gözleyebilme fırsatını bulacağı bir gerçektir. Örneğin, takım arkadaşının devamlılığı veya toplantılara zamanında ve etkin katılımı, gönüllü çalışması, diğer

arkadaş lar ıla yardı mlaş ması , bilgiyi paylaş ması , kaliteli iş yapması gibi etkinlikleri değerlemeye alı nabilir.

Ancak kişi arkadaşı nı değerlendirirken negatif veya pozitif yönde duygusal değerlendirme olası lı ğ ın n bu modelde çok yüksek olacağı unutulmamalı dır. Bu nedenle terfi ve ücret artışı konularında bu tür değerlendirmelere dayanı lmaması önerilmektedir (Uyargil, 1994: 34).

2.5.6.4. Astlar tarafı ndan değerlendirme

Bir ilginç model de kişilerin astları nı tarafı ndan değerlendirilmesidir. Bu model çok yaygın değildir. Çünkü üstler astları nı tarafı ndan değerlendirilmekten hoşlanmazlar ve üstelik astları üzerinde otorite kurmaları da zorlaş ır. Bu modelin yararlı yönü; astları nı üstleriyle iletişim kurma, gösterilen ilgi ve gerekli kaynakları sağlamadaki becerilerini değerleyebilme fırsatı edinmeleridir (Özgen, 2002; 220)

Bu yöntemin başarılı olması için astı nı , performans değerlendirme konusunda eğitilmiş olması gerekmektedir. Aynı ca yöneticiler de astları nı önerilerinin, yararlı olabileceğine kendilerini inandı rabilmeleri gerekmektedir. Bu eğitim verilmezse, astları , üstlerinin, kişilik özelliklerine ve kendi ihtiyaçları nı ne ölçüde karşı ladıkları na bakarak, kurum hedeflerini dikkate almaksız ın değerlendirme yapacaklardır. Bu yüzden performans değerlemede astları nı görüşlerini yorumlarken ihtiyatlı olunmalıdır.

2.5.6.5. Bilgisayarlı değerlendirme

Bilgisayar teknolojisindeki son geliş meler, çalışanları nı iş lerindeki performansları na ilişkin bilgilerin sürekli olarak bilgisayarlarca izlenip, toplanması na ve analizine imkan vermektedir. Her ne kadar yöntem hızı ve nesnelise de gizliliği kaldı rdığı gerekçesiyle baş ta çalışanlar olmak üzere çeş itli çevrelerce tepkiyle karşı lanmıştır (Sabuncuoğlu, 2000, 168).

3.5.6.6. Müş teriler tarafı ndan değerlendirme

Çalış an kiş ilerin değerlendirilmesinde müşterilerden de yararlanı labilir. Özellikle hizmet sektöründe kiş ilerin iş e ilgisi, müşteriye yaklaş ım tarzı , iş i yapma hızı ve iş kalitesi müşterinin değerlemesine bir form aracı lı ğ ıyla sunulabilir.

Her ne kadar, müşteri amaçları, organizasyonun amaçları ile tam olarak uyum sağlanmasında, müşterilerin sağladığı bilgiler terfi, transfer, eğitim gibi personel kararları için önemli bir girdi olabilir.

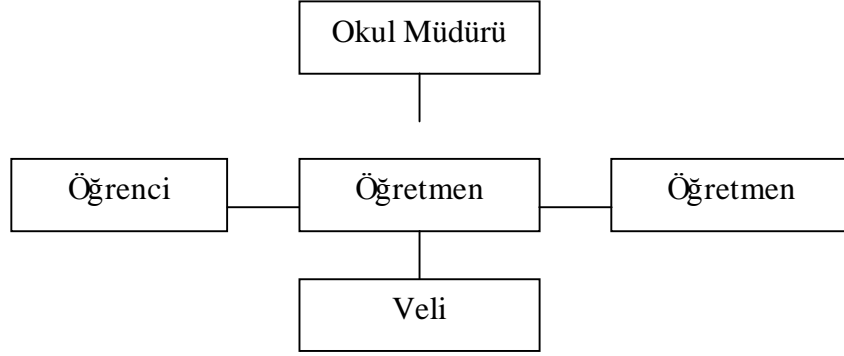
3.5.6.7. 360 derece değerlendirme

Performans değerlendirmede geleneksel yaklaşımlarda sadece patronların astları değerlendirebileceği savunulur. Oysa pratikte patron, bireyin performansına ilişkin anahtar noktaları değerlendirmede en az kalifiye olan kişidir. Patron adına hareket eden yöneticilerde değerlendirilmede tek yanlı kalabilir. İşte bu sorunla başa çıkabilmek için bazı firmalar, bireyin performans değerlendirmesinde ortak olarak kabul edilen birçok kişinin katkısından yararlanmayı tercih etmeye başlamıştır. Bu ortaklar; ilgili yöneticiler, astlar, iç ve dış müşteriler vb. olabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000, 169).

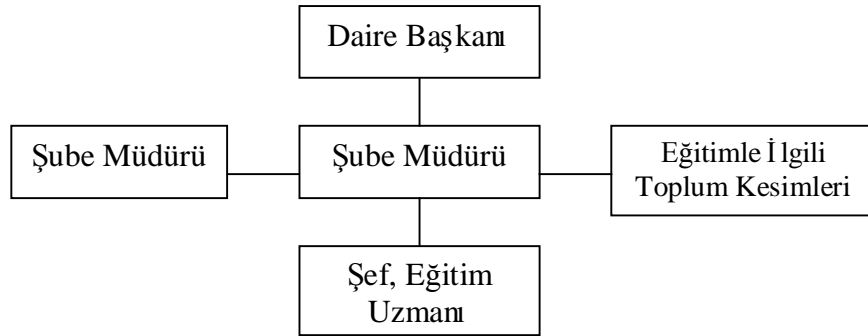
Bu değerlendirme yöntemi İnsan Kaynakları Yönetimi için verilen kararlarda devamlılığı ve bütünlüğü sağlamaktadır. Organizasyonel hedeflerle bireysel hedefleri uyumlaştırarak organizasyonun başarısını mümkün kılmaktadır. Ayrıca gelecekte yöneticilerin performans değerlendirme ve eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için ihtiyaç duyacağı yüksek kalitede bilgi birikimini oluşturarak yöneticinin çalışanlar hakkında doğru kararlara kararlar yaparak doğru kararlar vermesini sağlamaktadır. Performans, çalışanların kurumun belirlediği hedeflere ulaşmada yaptıkları işe göre farklı biçimde ve düzeyde buldukları katkıdır. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi, bir çalışanın davranışları ve bu davranışlarının etkileri hakkında o çalışanın üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden, müşterilerden ve tedarikçilerden bilgi toplandığı bir sistemdir.

360 Derece Performans Değerlendirmenin temel amacı, 'performans değerlendirilmesi'nden ziyade, kişiye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişisel gelişimi sağlamaktır. 360 derece geri bildirim süreci, tüm bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardımcı olur. Dolayısıyla, 360 Derece Performans Değerlendirme, organizasyonda formal olarak kullanılan performans değerlendirme sisteminin yerine geçen bir araç değil, formal performans değerlendirme sistemlerinin tamamlayıcısı bir araç niteliğindedir. Kişilerin birbirlerine geribildirim vermesine olanak sağlaması, kişilere güçlü ve gelişmeye açık alanları hakkında detaylı bilgi vermesi açısından kişilerin gelişimini destekleyici bir süreçtir.

360 Derece Geribildirim ve Gelişim Sistemi ile bireysel performanslarla ilgili geribildirim sağlanması yanında aynı zamanda bir grubun veya takımın performansı ile ilgili genel eğilimlerin belirlenmesi de mümkündür. Öğretmen ya da yönetici hakkında çalışmanın arkadaşlarından, üstlerinden ve yöneticilerinden gelen geri bildirimler, kişi hakkında yoğun bir bilgi trafiği oluşmasını sağlar. Bu sistem, tek bir kişinin görüşünün temel alındığı geleneksel teftiş sistemine göre daha sağlıklıdır. Kişinin, yaptığı işle ilgili çalışma arkadaşlarının fikirlerini öğrenmesi o kişi için ufuk açıcı olabilir.



Şekil.2 7. Öğretmenin Değerlendirilmesinde Taraflar



Şekil 2.8. Şube Müdürünün Değerlendirilmesinde Taraflar

Aynı ca, böyle bir sistem, geri bildirim sürecine birçok kişinin katılması ndan dolayı yöneticilerin işini kolaylaştıracaktır. Milli Eğitim Bakanlığının, merkez ve taşra teşkilatında teftiş sürecinde objektif ve katılıma dayalı bir 360 Derece Performans Değerlendirme sisteminde olası tarafları şunlardır (Şekil 2.7 : Şekil.2. 8)

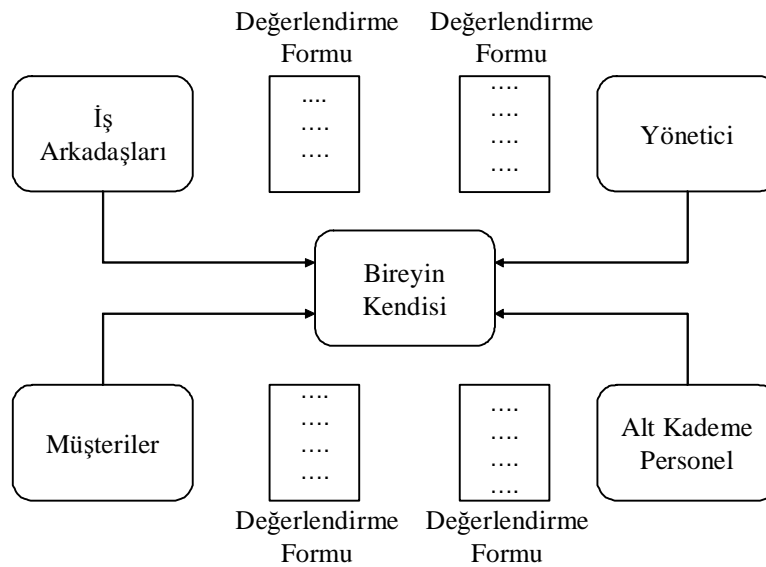
360 Derece Performans Değerlendirme sistemini diğerlerinden ayıran fark 'geri besleme' özelliğidir. 360 Derece Performans Değerlendirme, bir kişide sahip olması beklenen yetkinliklerinin, üstleri, iş arkadaşları ve müşterileri gibi birden fazla değerlendirme grubu tarafından değerlendirilmesidir.

Yapısı itibarıyla de organizasyonun tüm alt sistemleri arasında bir bilgi iletişimi etkileşimini meydana getirir (Lepsinger ve Anntoinette, 1997: 199).

Etkili bir Performans değerlendirme sisteminin en önemli parçalarından biri olan 360 Derece Değerlendirme yönteminde bir çok organizasyon, geleneksel yöntemden farklı olarak bireylere kazançlı çıkacakları fırsatları sunmakta ve çalışanlarının zayıf yönlerini stratejik bir şekilde geliştirmeyi sağlama yoluna gitmektedir (Lepsinger ve Anntoinette, 1997: 197)

Organizasyonların İKY sistemi zayıf ve yetersiz ise 360 Derece değerlendirme yöntemi bu organizasyonlara pek bir şey kazandıramaz. Aynıca; organizasyonda belirlenen hedeflerden ziyade, organizasyonun performansını geliştireceğine inanılan yeteneklerin güçlendirilmesi üzerinde odaklanmak zorundadır.

Modelinin işleyişi şekil 2.9.'da gösterildiği gibidir.



Şekil 2.9. 360 derece değerlendirme şeması (Sabuncuoğlu , 2000: 169)

360 Derece Performans Değerlendirme sisteminin avantajları şunlardır:

- Kapsamlı ve objektif geribildirim: Birden fazla değerlendirme grubunun olması, verilen geribildirim daha kapsamlı ve objektif olmasını sağlamaktadır.
- Yönetim ekibinin etkinliğini ölçmek: Yöneticilerin yetkinliklerinin, astları ve iş arkadaşları tarafından değerlendirilmesine olanak vermesi, yöneticilerin gelişimini daha etkin bir şekilde izlemeye ve planlamaya olanak vermektedir.

- Çalışan n ya da belli bir takım n güçlü ve gelişmeye açık alanları belirlemek: Belirli takımlar temelinde güçlü ve gelişime açık alanların tespit edilmesine ve departmanlar, fonksiyonlar, ekipler vb. bazında gelişim planları oluşturulmasına olanak vermektedir.
- Gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını belirlemek ve gelişim planlamasına girdi sağlamak: Değerlendirme sonuçları, performans değerlendirmeleri ve eğitim ihtiyaç analizleri doğrultusunda yapılan gelişim ve eğitim planlarına kapsamlı veri sağlamaktadır.
- Astların yöneticilere geribildirim verebilmesi: Özellikle, astların, üstler tarafından değerlendirildiği performans değerlendirme sistemlerinin yaygın olarak uygulamada olduğu göz önünde tutulduğunda, 360 Derece Değerlendirme astların üstlere geribildirim vermesine olanak sağlamakta ve bu anlamda bu iki grup arasındaki iletişimi güçlendirmektedir (Aytaç, 2005).
- Organizasyonda gelişim kültürünün oluşması: 360 derece değerlendirmelerle çalışanların birbirlerine geribildirim sağlaması, çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirirken, aynı zamanda gelişim odaklı bir kültürün oluşmasına da yardımcı olmaktadır.

Aynı zamanda, 360 Derece Performans Değerlendirme yaklaşımı 8 temel yetenek alanında personelin çok yönlü olarak izlenmesini kolaylaştırır:

- İletişim,
- Liderlik,
- Değişime uyabilirlik,
- İnsanlarla ilişkiler,
- Görevin yönetimi,
 - Üretim ve iş sonuçları,
 - Başkalarının yetiştirilmesi,
 - Personelin geliştirilmesi.

Değişik değerlendiricilerden alınacak fikirler, çalışanın kişisel kariyer gelişimi hakkında yol gösterici olabilir. Birçok çalışan 360 derece geri bildirim sisteminin, tek bir yöneticinin kariyer gelişimi hakkındaki yardımlarına göre çok daha net, geliştirici ve ikna edici olduğunu düşünmektedir.

360 derece performans değerlendirme modelinin uygulanmasında karşılaşılan sorunlar da vardır. Bunlar (Aytaç, 2005):

360 derece geribildirim sürecinin olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Bu olumsuz yönleri bilmek, bu sistemleri uygularken yanlış yollara sapmamak açısından çok önemlidir.

Tasarım Aşamasındaki Hatalar: 360 derece geri bildirim sisteminin örgüte girişi, genellikle İnsan Kaynakları Departmanı'ndan bir uzmanın tavsiyesiyle ya da sistemle bir kitap ya da seminerde tanışmış bir yöneticinin öncülük etmesiyle olur. Tüm yeni programların bir kurumda uygulamaya konma aşamasında olduğu gibi, bu değişim de değişim yönetimi kuralları doğrultusunda uygulanmalıdır. Yeni süreçten etkilenecek tüm kişilerin de fikri alarak doğru bir süreç tasarlanmalıdır. Bu aşamada, yapılacak yanlışlıklar performans değerlendirme sürecini baştan başla mahkum edecektir.

Sürece Bütünlük Kazandırmadaki Eksiklikler: 360 derece geri bildirim sisteminin başarılı olması için, sistemin örgütün stratejik hedefleriyle uyumlu olması gerekir. Eğer kurum daha önce çeşitli iş tanımları ve yetkinlikler belirlemişse, yeni sistemde bunlara uygun olarak tasarlanmalıdır. Eğer sistem örgütün genel amacını destekleyici nitelikte değil de sonradan bir ek niteliğindeyse sistemden yeterli verim alınmaz.

Yetersiz Eğitim ve Süreç Bilgisi: Performans değerlendirme sürecine katılacak tüm çalışanların süreç hakkında eğitim alması, yapıcı geri bildirimler yaratmayı ve sonuçları yorumlamayı öğrenmesi gerekmektedir.

Eksik Bilgi: 360 derece performans değerlendirme sistemlerinde geri bildirim sağlayan kişiler genellikle gizli tutulduğu için, belirsiz yorumlar ve değişik değerlendirmeler hakkında daha fazla fikir almak, çalışanlar için imkansızlaşmaktadır. Bu sebepten dolayı, bu geri bildirim sonuçlarını yorumlamak üzere uzmanlaşmış insan kaynakları çalışanlarının varlığı çok önemlidir.

Aşırı Kağıt İsrarı ve Bilgisayara Bilgi Giriş Yüğü: Geleneksel yöntemlerde iki kişi arasında tek bir form aracılığıyla gerçekleşen süreç, katılımcıların artmasıyla içinden çıkılması zor bir hal alabilir.

Sonuç olarak;En iyi senaryoya göre, 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi, örgütsel stratejileri destekleyici, çalışanların kişisel gelişimlerine yardımcı bir performans değerlendirme sistemi olacaktır. Kötü senaryoya göre ise, moral ve motivasyonu yok edici, çalışanları birbirine düşüren bir ortam oluşabilir. Başarının sırtında detaylarda aranmalıdır. Uygulamaya başlamadan önce iyi düşünülmesi, başkalarının hatalarından ders alınması ve kurumun değişime hazır hale getirilmesi gerekir(Aytaç, 2005).

2.6.PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Performansın doğru algılanması ve doğru olarak değerlendirilmesi her zaman için önemli bir sorun olmuş, bu nedenle organizasyonlar kullanacakları performans değerlendirme sisteminin seçiminde zorlanmışlardır (Acar, 2000: 65).

İşgörenlerin iş performansını değerlendirmek amacıyla çok çeşitli yöntemler geliştirildiği bilinmektedir. Ancak her yönetici ve her örgütün kendi ihtiyaçlarına en uygun olan yöntemi geliştirme çabası içine girdiği söylenebilir. Her ne kadar her örgütün özellikleri, o örgütün kendine özgü bir performans değerlendirme yöntemi uygulanması gerekiyorsa da, bu tür tutum ve uygulamaların zamanla özelliğe yol açtığı görülmektedir. Bu bakımdan değerlendirmenin bilimsel ölçülere göre yapılmasına ve bu konuda evrensel olarak kabul edilen yöntemlerin her örgüt tarafından kullanılmasına gerek duyulmaktadır (Bingöl, 2003: 288)

Çalışmamızın bu bölümünde uygulamada kullanılan çeşitli yöntemler incelenilecektir ve sonucunda karşılaştırılmalan yapılacaktır.

2.6.1. İKİLİ KARŞILAŞTIRMA VE SIRALAMA YÖNTEMİ

Bu yöntemde, aynı grup içerisinde değerlendirmeye tabi tutulan kişiler birbirleriyle aynı aynı karşılaşırlar (Özgen, 2002: 230.)

Uygulaması en kolay, en az zaman alıcı ve en ucuz yöntemdir. Özellikle az sayıda kişinin çalıştığı işyerlerinde uygulanma şansı na sahiptir. Bu yöntemi basit sıralama ve ikili karşılaştırma olarak iki parça halinde inceleyebiliriz. Basit sıralama yönteminde değerleyici adayların en iyiden en kötüye doğru sıralar. Basit sıralamaya nazaran daha sağlıklı bir değerlendirme ile sonuçlanan ikili karşılaştırma yönteminde ise her bir kişi diğeriyle tek tek karşılaşırlar. Kişi sayısı arttıkça karşılaştırma sayısı da artar. Karşılaştırma sayısı aşağıdaki formülden bulunabilir:

$$\text{Karşılaştırma Sayısı} = \frac{n \cdot (n - 1)}{2}$$

$$n = \text{karşılaştırılacak kişi sayısı}$$

Karşılaştırılacak kişi sayısının fazla olması formülden de görülebileceği gibi karşılaştırma sayısını arttıracığından, yöntemin kalabalık gruplarda uygulanması kullanışlı olmamaktadır.

İster basit, isten ikili-karşılaştırma yolu ile yapılsın, sıralama yönteminin günümüzdeki kullanım alanı oldukça sınırlıdır. Çünkü bu yöntemde genellikle kişinin genel başan durumu, organizasyon için taşıdığı değer ya da organizasyona katkısı gibi ifadelerle belirtilen tek bir genel kriter dikkate alınarak karşılaştırmalar yapılmaktadır. Bazı örneklerde, sıralamada bir kaç kriterin dikkate alındığı görülmekteyse de, bu gibi uygulamalarda da çok genel ve gözlemlenmesi oldukça zor kriterler değerlendirmeleri sübjektifleştirmekte ve karşılaştırma sayısını da hayli artırmaktadır.

Ayrıca sıralama yönteminde kişilerin pozisyonları ve görev unvanları dikkate alınmadan bir havuz içinde toplanarak birbirleri ile karşılaştırılıyor olmaları, daha sonraki bölümlerde ele alınacak olan değerlendirme hatalarından pozisyondan etkilenme hatasını doğuracaktır. Diğer bir deyişle, daha üst düzey görevlerindeki kişilerin, daha başanlı olacağı gibi yanlış bir kanaatle sahip olan değerlendiricilerin, sıralama yaparken bu hatadan kaçınması oldukça güç olacaktır. Örneğin bir müdür yardımcısının memurdan daha başanlı olması gerekir görüşü ile, müdür yardımcılarının listenin başında, daha alt görev unvanlarındaki kişiler ise listenin sonunda yer alacaktır.

Sıralama yönetiminde kişiler sayısal olarak değerlendirilmedikleri için, kişiler arası başan farklılıklarının derecesi de anlaşılamamaktadır.

Yukarıda açıklanan bu gibi sınırlamalar nedeni ile sıralama yöntemi günümüzde kurumlarda pek fazla kullanılmamaktadır. Ancak bazı organizasyonlar, kullandıkları diğer performans değerlendirme yönteminin sonuçlarını kontrol etmek ya da desteklemek için bazı durumlarda üstlerden astlarını sıralamalarını istemektedirler. Özellikle aynı düzey görevlerdeki kişiler arasında kahrolama (staffing) konusunda seçim yapılacağı zaman bu yöntemi uygulayan kurumlara rastlanmaktadır (Uyargil, 1994: 38).

Tablo 2.1. İkili karşılaştırma yöntemi(Zairi.,1994: 520)



- + Daha iyi
- Daha Kötü

2.6.2. GRAFİK DEĞERLEME YÖNTEMİ

Performans değerlendirmesinde kullanılacak bir diğer basit yöntem de grafik değerlendirme ölçeğinin hazırlanmasıdır. Bu yöntem en eski ve yaygın olarak kullanılan dereceleme türüdür. Grafik değerlendirme yönteminde, bir bölümde veya küçük bir kurumda çalışan elemanlar listede alt alta yazılır ve karşılarında yer alan çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli ve çok iyi gibi beş ölçekli değerlendirme tablosunda işaretlenir. Böylelikle toplu olarak tek tabloda kişilerin bulunduğu performans noktaları görülür ve diğerleriyle kolaylıkla karşılaştırılabilir. Özetle değerlendirmeyi yapan kişi, grafik dereceleme formları üzerinde yer alan ve en uygun gördüğü sıfat veya rakamı işaretleyerek değerlendirmeyi yapar. Grafik Dereceleme Yöntemi işgörenlerin gelişmiş güzel değerlendirmelerini ve değerlendirmede kullanılan formlar nedeniyle üstler hakkında farklı düşüncelerin önlenmesi ve amirleri arasında ortak görüşlerin geliştirilmesine yardımcı olması gibi yararları yanında sakıncaları da vardır (Bingöl, 2003: 290).

Sakıncaları; pratik görünmesine karşın bu yöntemin tüpkü ikili karşılaştırma yönteminde olduğu gibi kişiyi bir bütün olarak değerlendirmesi nedeniyle çok sağlıklı olduğu söylenemez. Formlarda kullanılan sıfatların etkisi, değerlendirilmeyi yapana göre değişebilmektedir.

Tablo 2.2. Grafik değerlendirme tablosu (Zairi, 1994: 502)

Faktörler	İş Adı :	Tarih :
Bölüm :	İş Numarası :	Derece :

Faktörler	Dererlendirme				
	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok Yeterli
Nitelik					
Nicelik					
Anlama Kabiliyeti					
İşe Devam					
Ekipman Koruma					
Değerlendiren	İmza				
Düşünceler					
Tarih					

Aynı ca bu yöntemin kullanılması nda “merkezi eğitim” denilen bir durum ortaya çı kmaktadır. Buna göre amirlerin, astları değerlendirirken uçlara gitmekten kaçınmakta ve orta bir yol tercih etmektedirler veya amir kendi astını başanlı gösterme eğilimi içerisine girmektedir. Kuşkusuz bu durum, işgörenler arasındaki farkları ortaya çıkmasını engeller. Bunları dışında amirler astlarını değerlendirirken, onların ya çok beğendikleri yada olumsuz buldukları niteliklerinin etkisinde kalarak bütün bu niteliklerini olumlu yada olumsuz değerlendirdikleri görülmektedir (Bingöl, 2003: 292)

2.6.3. ZORUNLU DAĞILIM YÖNTEMİ

Bu yöntemde, değerlemeci, astları belirli dağılımlar içerisinde değerlemeye zorlar. Zorunlu dağıtım teriminin kullanılması nın nedeni, değerlemecinin personeli gruplar göre sıralamak zorunda oluşudur. Bu yöntemle sürekli olumlu veya ortalama puan verme eğilimi de ortadan kalkmış olmaktadır (Özgen, 2002: 231).

Zorunlu dağılım yönteminde üstler astların performans düzeyinin genelde birbirine yakın olduğunu düşünürler. Yani performanslarında belirgin farklılıklar yoktur. Örneğin işçilerimizin performans dağılımları aşağıdaki gibi düşünebiliriz:

- % 15 En Yüksek Performans
- % 20 Yüksek Performans
- % 30 Orta Seviyeli Performans
- % 20 Düşük Performans
- % 15 Çok Düşük Performans

Organizasyonlarda bireylerin kişilik özelliklerinde olduğu gibi performans düzeylerinde de normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermeleri gerektiği varsayımından hareketle yönetici çalışanları yukarıdaki gibi dereceler ayırabilir.

Tablo 2.3.zorunlu dağılım çizelgesi (Özgen, 2002 :232)

ABC ORGANİZASYONUNUN ZORUNLU DAĞITIM ÇİZELGESİ				
İşgörenin				
En iyi %15' i	Sonraki %20'si	Sonraki %30' u	Sonraki %20' si	Sonraki % 15' i
<u>(Çok iyi)</u>	<u>(iyi)</u>	<u>(orta)</u>	<u>(kötü)</u>	<u>(çok kötü)</u>

Büyük organizasyonlarda çalışan sayısına bağlı olarak normal dağılıma yaklaşıldığından tekdüze sonuçlara ulaşmayı sağlayan oldukça kullanışlı bir yöntemdir (Sabuncuoğlu , 2000: 173).

Yukarıda ele alınan sıralama ve zorunlu dağılım yöntemleri kişilerin performans düzeylerini genel bir kritere dayalı , global olarak değerlendiren yöntemlerdir. Bu nedenle değerlendirme sonuçlarının değerlendirilene bildirildiği ve birlikte tartışıldığı açık ilkesinin var olduğu sistemlerde, bu gibi yöntemlerin kullanılması mümkün değildir. Çünkü değerlendirenin tek bir genel kritere dayalı görüşünü objektif olarak astımla açıklaması ve onu bu konuda ikna etmesi oldukça güçtür.

Bunun yanı sıra, ücretlere ilişkin kararların alınmasında da bu yöntemlerden yararlanmak sakıncalı sonuçlar yaratabilir. Başarı sırasına konulmuş astların performans düzeyleri arasındaki farklılıklar açık ve belirgin olmadığından, bu sıralamalara dayalı olarak belirlenecek ücret artışları adil olmayacaktır (Zairi, 1994: 503).

Bu yöntemler, kadrolama (staffing) ve terfi kararlarında, diğer yöntemlerle birlikte, sonuçları desteklemek ve/veya kontrol etmek için kullanılabilir.

2.6.4. DEĞERLENDİRME SKALALARI YÖNTEMİ

2.6.4.1. Değerlendirme faktörleri

Geleneksel değerlendirme skalalarını içeren yöntemlerde kişilerin performansları çeşitli kriterler açısından bir skala ile ölçülür. Performansın ölçülmeye çalışıldığı bu kriterler değerlendirme kriterleri ya da değerlendirme faktörleri olarak adlandırılır. Performans

kriterleri üçe ayırılır: Değerlenen kişinin kişilik özelliklerini, işe ilişkin davranışlarını ve yaptığı işin sonuçlarını ya da çıktılarını ölçmeye yarayan faktörler.

Kişilik özelliklerini ölçmeye yarayan faktörlerin soyut ve gözlemlemeye müsait olmayışı değerlendiricilerin bazı değerlendirme hataları yapmasına neden olacağından, davranışları ve sonuçları değerlendirmeye yönelik faktörlere ağırlık verilmesi önerilmektedir.

Geleneksel değerlendirme skalası yöntemi çok yaygın bir biçimde uygulamasına rağmen, geçerlilik ve güvenilirliği düşük olan ve değerlendiricilerin çeşitli değerlendirme hataları yapmasına neden olan bir performans değerlendirme yöntemi olarak kabul edilmektedir. Ancak kolaylıkla düzenlenebilmesi, sonuçların puanlarla ifade edilip, çeşitli personel kararlarında rahatlıkla uygulanabilmesi, yöntemin geniş kullanım alanını genişletmektedir.

Uygulamada ortaya çıkan sorunların giderilmesi için geleneksel değerlendirme skalasını geliştirmeye yönelik bir çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların sonucunda bazı yeni yöntemlerin ortaya çıkmasının yanı sıra, geleneksel değerlendirme skalası yönteminin temel ilkelerine sadık kalarak, geçerlilik ve güvenilirliği artırıcı bazı hususlar sistemlere eklenmiştir. Bu hususlar şöyle özetlenebilir:

Değerlendirme faktörlerinin seçimine özen gösterilmesi oldukça önemli bir konudur. Öncelikle seçilen faktörlerin işlerin yapılışı için gerekli, gözlemlenebilir, somut, açık ve net bir şekilde tanımlanabilir olmasına dikkat edilmelidir. Böylece aynı faktörler farklı değerlendiriciler tarafından aynı şekilde anlaşılacaktır. Fedakarlık, güvenilirlik gibi soyut kavramların kullanılması bazı değerlendirme hatalarına neden olacaktır.

Aynıca faktörler arasında geçişim olmamasına da dikkat edilmelidir. Diğer bir deyişle, kişinin/performansının aynı özelliği birden fazla faktör ile ölçülmemelidir. Örneğin, sözlü ifade ve iletişim becerisi gibi iki ayrı faktör kullanılması durumunda, performansın belirli özellikleri tekrarlı olarak değerlendirilecektir.

Geleneksel değerlendirme skalasını kullanan sistemler değerlendirme faktörlerini açık ve net bir biçimde tanımlayarak, tüm değerlendirme amirlerinin aynı tanımları izleyip, benimsemelerini sağlarsa, yönetimin daha sağlıklı sonuçlar vereceği görülecektir.

2.6.4.2. Faktörlerin tartılandırılması

Değerlendirme skalalarını içeren yöntemlerde bir işletmede çalışan tüm personeli tek bir form ile değerlendirmek, kullanılan performans kriterleri açısından çeşitli güçlükler yaratabilir. Özellikle, yönetici olan personel ile olmayanlar arasında performansın farklı

kriterler açısından değerlendirilmesi gerektiğinden, bu yöntemi kullanan pek çok kurum iki ya da daha çok sayıda form geliştirerek farklı işgören grupları farklı kriterlerle değerlendirmeye çalışırlar.

Bazen bu farklılıklar yapılan işlerin içerik ve özelliklerinden de kaynaklanabilir. Örneğin, satış personelinin performansı nın ölçülmesinde iletişim, ikna yeteneği vb. kriterler diğer kriterlerden daha fazla önem taşıyacaktı r. Gerek kişilerin örgüt yapısındaki konumları, gerekse işlerinin içeriklerindeki farklılıklar, bir yandan aynı formlar düzenlenmesini gereğini doğururken, diğer yandan da kullanılan değerlendirme kriterlerinin tartılandırılması yolu ile daha etkin değerlendirmeler yapılması amaçlanabilir.

Faktörlerin tartılandırılması işleminde eğer hareket noktası bulunduğu organizasyon kademesi ise, kişinin görev unvanı nın yükselmesi ile işinde kullanılan yönetsel becerilerinin öneminin teknik bilgi ve becerilerine göre artacağı varsayımından hareket ederek, çeşitli faktör grupları için, görev unvanlarına göre farklı katsayılar/tartılar belirlenecektir.

	Müdür	Memur	Şef	Müdür yar.
Çalışma davranışı ve kişilik özelliklerine ilişkin faktörler	%50	%30	%30	%30
Bilgi-beceri düzeyine ilişkin faktörler	%50	%40	%30	%20
Yönetsel becerilere ilişkin faktörler	-	%20	%40	%50

Yukarıda üç farklı faktör grubuna çeşitli düzeylerdeki pozisyonlar için belirlenen katsayılar görülmektedir. Örnekten de anlaşılacağı gibi, memurlar için çalışma davranışı, kişilik özellikleri ve bilgi-beceri düzeyi eşit ağırlıkta kabul edilmekte, diğer unvanlarda ise, kişi yönetim kademelerinde yükseldikçe, yönetsel becerilerini değerlendiren faktörlerin nispi önemi giderek artmaktadır.

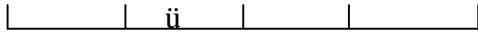
Bazı durumlarda ise unvanlara göre yapılan tartılandırmalardan çok, benzer işlerden oluşan gruplara göre tartılandırma daha yararlı olmaktadır. Bu gibi durumlarda kişilerden benzer nitelikler gerektiren işler gruplandırılarak, bu grupların tartılandırılması işleminin, işleri yapan ya da çok iyi tanıyan kişilerin katılımı ile yapılması önem kazanmaktadır. Katılım sonucu oluşan bir komitenin belirleyeceği tartılandırma kullanımı çok daha sağlıklı sonuçlar verecektir.

Değerlendirmelerde kullanılan Skalalar Geleneksel değerlendirme skalası yönteminde değerlendirme faktörleri aracılığı ile performansın ölçümlendiği skala Tablo 6.3.'den de görüleceği gibi çeşitli şekillerde düzenlenebilir.

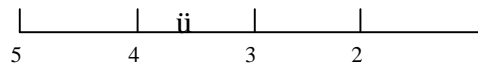
Yöntemin geçerliliği açısından skalanın içerdiği aralıkların sayısı önem taşıır. Yapılan araştırmalar aralık sayısı arttıkça güvenilirliğin düştüğünü, değerleyicilerin 7' den fazla (± 2) aralığı olan skalalarda güvenilir değerlendirmeler yapamadığını göstermektedir. Valerie ve Andrew Stewart ise beşten fazla aralığı olan skalaların kesinlikle kullanılmamasını önermektedirler.

Tablo 2.4. Geleneksel değerlendirme skalası (Donelli 1992:475)

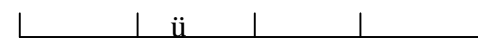
a. kalite

Yüksek  Düşük

b. kalite

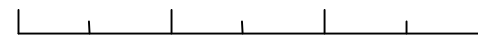
Yüksek  Düşük

c. kalite



Olağanüstü yüksek kalitede işçilik Yapılan işin kalitesi genellikle üstün İş için orta düzeyde kalite Kalite dalgalanmalar gösteriyor Kalite nadiren tatminkar

d. kalite



Çok hatalı Orta düzeyde hatalı Zaman zaman hatalı Hiç hata yapmıyor

e. kalite

5 (4) 3 2 1

f. kalite

Performans faktörleri	Performans düzeyi			
	sürekli üstün	Bazen üstün	Sürekli orta	Sürekli yetersiz
Doğruluk		X		
Tasarruf				
Düzenlilik				

g. kalite

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
																x								
Yetersiz					Ortanın altı					Orta					Ortanın üstü					Mükemmel				

h. Yapılan işin kalitesi

15 13 (11) 9 7 5 3 1

Hatalı ürün sayısı düşük Yaptığı iş genellikle O.K. İşin sık sık kontrolü gerekiyor Dikkatsiz ve hata yapar

i. Yapılan işin kalitesi

Yaptığı hataları, gösterdiği dikkat ve özeni değerlendiren ve kontrol kayıtlarını da dikkate alın

Zayıf 1-6, Orta 7-8, İyi 19-25 20

Ülkemizde de yaygın olarak kullanılan geleneksel değerlendirme skalaları olumlu ve olumsuz yönleri sıralanabilir:

- Yöneticilerin astlarının performanslarının çeşitli özellikleri açısından gözlemleyip, çeşitli kriterler doğrultusunda çok yönlü bir değerlendirme yapmalarına olanak veren bir yöntemdir,
- Değerlendirme faktörleri iyi seçilip, tüm değerlendiriciler tarafından aynı şekilde anlaşılmasını sağlayacak tanımlar yapıldığında, tekdüze değerlendirmelere ulaşılabilir,

- Skaladaki sayısal değerlerle kişilere puan verilmesi mümkün olduğundan, değerlendirmelerin sayısal sonuçlarındaki yönetsel kararlarda kolaylıkla yararlanır,
- Yöntem değerlendiricileri skaladaki değerleri seçerken serbest bıraktığından çeşitli değerlendirme hatalarına rastlanabilir.

2.6.4.3. Davranışsal değerlendirme skalaları

Davranışsal Beklenti Skalaları aynı zamanda Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Skalaları olarak da bilinmektedir. Bu yöntem de diğer geleneksel değerlendirme skalalarında olduğu gibi, kişinin performansını çeşitli boyutlar açısından ölçülmeye çalışılır.

Davranışsal Değerlendirme Skalalarının, kişileri çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmamalarına göre değil, spesifik iş gerekliliklerini etkinlikle yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirmektedir. Belirli kriterler için geliştirilmiş alternatif cevap ifadeleri aynı zamanda skalada çeşitli performans düzeylerini temsil etmektedir. Tablo 2.5'te Davranışsal Değerlendirme Skalalarına bir örnek verilmiştir.

Davranışsal Değerlendirme Skalaları kendi içinde de Davranışsal Gözlem ve Davranışsal Beklenti Skalaları olmak üzere ikiye ayrılır. Davranışsal Gözlem Skalaları, Davranışsal Beklenti Skalalarının sakıncalı yönlerini ortadan kaldırmak, güçlü yönlerinden yararlanmak için geliştirilmiş bir değerlendirme yöntemidir.

Davranışsal beklenti skalalarında kişiden çeşitli performans boyutlarında beklenen kritik olayları içeren alternatif davranışlar belirlenmekte ve bu davranışlar skalada değerlendirilmektedir.

Davranışsal Gözlem Skalalarında ise iş davranışlarına ilişkin çeşitli kritik olaylardan yararlanılmakta ve değerlendirici bu davranışları gözleme derecesine göre değerlendirme yapmaktadır.

Bu yönetim davranışsal beklenti skalalarından farklı olarak kendilerinden beklenen davranışlara göre değil, somut gözlemlenen davranışları dayalı olarak değerlendirilmelidir. Bu nedenle, Davranışsal Gözlem Skalalarında sonuçları astları tarafından açıklanması, onlara kendilerini geliştirmelerine ilişkin geri-besleme sağlanması kolaydır ve dolayısıyla da astlar tarafından kabul oranı kolaydır ve dolayısıyla da astlar tarafından kabul oranı diğer yöntemlere göre daha yüksektir. Ancak bu yöntem de davranışsal beklenti

skalaları için belirtilmiş olan aynı yüksek maliyetli ve zaman alıcı olma sakıncalarını taşımaktadır (Uyargil, 1994: 41-48).

Tablo 2.5 davranışsal değerlendirme skalası (Danelli 1992: 475)

Mühendisin Yeterliliği (Teknik Kabiliyet, Yöntem Bilgisi)	
Uygun Gördüğünüz yere X koyunuz.	
Değerlendirilenin Adı	
En Yüksek Performans	2.00 Bu mühendis çalışma gruplarına yardımcı olur, gerektiğinde öğüt verir, kendinden bekleneni en iyi şekilde gerçekleştirir.
	1.75
Yüksek Performans	1.50 Bu mühendis işin gerektirdiği herşeyi bilir, bazı problemlere de cevap bulur.
	1.25
Düşük Performans	1.00 Bu mühendis işin gerektirdiklerini bilir normal prosesi standart zamanında yapar.
	0.75 Bu mühendis işi geç tamamlar, çabasını iş yetiştirmek için harcar.
	0.50 Bu mühendis normal işlerde dahi güçlük çeker.
	0.25
	0.00 Bu mühendis, mühendislik bilgisinin yetersizliğinden daima başarısızdır.

2.4.5. KRİTİK KOLAY YÖNTEM

Aynı zamanda bir değerlemeci olan yöneticilerin kendilerine bağlı işgörenleri sürekli olarak yakından izlemeleri ve kritik nitelik taşıyan işler ya da olaylar karşısındaki davranış ve başarılarını kaydedilmesiyle yapılan bir değerlendirme yöntemidir.

Kritik olay yöntemi ilk kez İkinci Dünya Savaşı'nda ABD hava kuvvetlerinde görev alan havacıların başarıya da başarısızlıklarına neden olan önemli olayların izlenmesi ve liste düzenlemesiyle uygulamaya konmuş, daha sonra bu yöntem endüstri alanında performans değerlendirmesi konusunda kullanılmıştır. Bu yöntemde, işgörenlerin işte başarılı, başarısız

ya da ikisi arası farklar gösteren bir takım şeyleri yaptıkları ya da yapamadıkları öngörülür. Bunun için değerlemecilerden ilginç olay olarak nitelendirilen işgörene ilişkin olgular kaydetmeleri istenir.

Bu arada değerlemeciye bir kılavuz verilerek gözlem ve kayıtları nda kendisine yardımcı olunur. Örneğin, bu tür kılavuzlardan bir tanesi beş alanda otuzbeş tür ilginç olay toplamıştır. Söz konusu olan beş alan şunlardır:

- Fiziksel yeterlik,
- Düşünsel yeterlik,
- İş alışkanlıkları ve tutumları ,
- Kişisel özellikler.
- Karakter

Kayıtlar bunlara uygun olarak haftalar ya da aylarca tutulmakta, sonra olumlu ve olumsuz olay durumları na göre ayrılmaktadır. Olumlu davranış ya da başarıları gösteren kritik olayları n yazılacağı mavi renkte bir alan ile olumsuz davranışları ya da başarısızlıkları gösteren kritik olayları kaydetmek için kırmızı bir alan sağlanır. Bu farklı renkte alanlarda yazılmaya göre değerlendirme yapılır.

Kritik olay yöntemi ile geliştirilen bir değerlendirme formunun örneği aşağıda gösterilmiştir:

Bu yöntemde kritik olayları n önceden saptanmış olması gerekir. Örneğin, bir satış elemanı nın müşteriye davranışı , takım arkadaşları yla ilişkileri, olumlu ve olumsuz iş tutumları ele alınabilir.

Kritik olay yöntemiyle işgörenin değerlendirilmesinde, belirli bir dönem içinde işgören tutum ve davranışları nın izlenmesi söz konusu olduğundan değerlemenin daha objektif olması sağlanır; gözlemler sonucu elde edilen verilere göre olumsuz davranış ve olaylar ilgili işgörene iletilmekle onun olumlu gelişmesine ve eğitilmesine yardımcı olunur. Değerlendirilen kişiler devamlı gözlemlendiklerini bilerek tedirgin olabilirler. Bunun yanı sıra bu yöntemle kişiler arası performans farklılıkları nı ortaya çıkarmak mümkün değildir. Bu yöntemle kişinin karakteri değil gerçek çalışması , eylem ve davranışları değerlendirilir.

Tablo 2.6. Kritik olay tablosu (Sabuncuoğlu 2000: 179)

4. Örgütsel Sorunlara Duyarlılık	
a. Sorunları göremedi	a. Sorunları doğabileceğini önceden sezebildi

b. Sorunların nedenlerini önemsemedi			b. Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu		
c. Sorunların kaynağına inemedi			c. Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı		
Tarih	Seçenek	Olay	Tarih	Seçenek	Olay
12.4.80	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu	25.5.80	C	Kişisel çabalarıyla firenda yangın çıkmasını önledi
		<u>Açıklama</u> Çok önemli ve özel ulaklagelen bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirmedi.			<u>Açıklama</u> B yüksek firendaki bir anızı herkesden önce görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi

Kritik değerlendirme yöntemi zaman alıcı ve maliyetli bir yöntemdir. Yöntemin başansı için değerleyicinin iyi analitik becerileri olmalı ve düzgün ve dürüst tanımlar yapabilmelidir. Aynıca kritik olarak nitelendirilecek olay ve davranışların seçimine de dikkat edilmelidir.

2.6.6. İŞARETLEME LİSTESİ YÖNTEMİ

İşaretleme listesi yönteminde ölçümü yapan kişi işçilere uygulamak üzere işçilerin çeşitli nitelik ve davranışlarını içeren bir liste oluşturulur. Çoğunlukla bu ifadeler yukarıda açıklanan kritik olaylara dayalı olarak geliştirilmiş cümlelerdir. İnsan Kaynakları Yönetimi sorumluları bu ifadelerden kişiye uygun olanları seçerek değerlendirmelerini yaparlar (Zairi, 1994: 502).

Tablo 2.7' de örnek kontrol listesi formu görülebilir.

Tablo 2.7. Kontrol listesi formu örneği (Sabuncuoğlu, 2000: 187)

Kontrol Listesi Formu		
Adı -Soyadı :	Departman :	
Değerlendirenin Adı :	Tarih :	
Aşağıdaki cümleleri okuyunuz ve değerlediğiniz kişinin davranış ve çalışma durumuna		

en çok uyan cümlelerin hizasına çizgi üzerine X işareti koyunuz. Kişinin çalışması ve davranışları tam olarak nitelermeyen cümlelerin karşısına işaret koymayınız.	
1	Yapılacak işi yoksa kendine iş arar.
2	Kendi işinin temel bilgilerini iyi bilir.
3	Astları onun yönetiminde iyi çalışırlar.
4	Kişiyi geliştirici işlere ilgi gösterir.
5	Hoş olmayan bir çalışma biçimi vardır.
6	Düzensiz şekilde çalışır.
7	Kendine yeni bir iş verildiğinde o işin nasıl yapılacağını açıklanmasını ister.
8	Kendisini geliştirecek önerilere aldırmaz.
9	Çobuk öğrenir.
10	Başka birinin yardımcı olmaksızın yeni bir işe girişmek istemez.
11	Çalışırken küçük hatalar yapar.
12	Sorumluluğu tartışmaksızın üstlenir.
13	Başkalarının güvenliği için ciddi olarak uğraşır.
14	Yaptığı işi yarıda bırakır.
15	Arkadaşları genellikle taklit edilir.
16	Karmaşık işleri yapmayı sever.
17	Anlatım gücü çeker.
18	Matematiksel sorunları çok iyi anlar.

Bu yöntemin ağırlıklı işaretleme listesi ve zorunlu seçim olarak adlandırılan iki türü vardır:

Ağırlıklı işaretleme listesi kritik olaylar yönteminin bazı sakıncalarını gidermek amacıyla geliştirilmiştir. İşleri iyi tanıyan uzman ve yöneticiler tarafından çeşitli kritik olaylar ve bunların söz konusu iş için taşıdığı önemi gösteren tartışmalar belirlenir. Listedeki uygun ifadeleri işaretleyen amir, bunlara ait katsayıların ne olduğunu bilmez. Bazı formlarda ifadelerin tekrarlanış sıklığını belirlemeye yönelik olarak “daima, sıklıkla, nadiren” gibi ayınmlar da vardır.

Bazı değerlendirme hatalarını önlemek için (özellikle yüksek puanlara yönelmeyi) bazı işaretleme listeleri ifade kümeciklerinden oluşur. Zorunlu seçim yöntemi olarak da adlandırılan bu tür işaretleme listelerinde değerlendirici çoğunlukla kümedeki iki ifadeden birini seçmek zorundadır. Aslında her iki ifade değerlendirici tarafından aynı arzulanıken derecesinde görülse de, bu özelliklerin kişinin performansı ile ilişkisi ve performansı na etkisi

farklı oranda olduğunda, zorunlu seçim yöntemi ile daha hassas bir ölçüm yapmak mümkün olacaktır.

Yapılan araştırmalara göre güvenilirlik ve geçerlilik açısından nispi olarak bazı yöntemlerden daha üstün olduğu düşünülürse de, bu yöntemde kişilere geri-besleme sağlamak son derece güçtür. Ayrıca bazı yazarlarca, kendilerine sunulan ifadelerle yöneticilerin değerlendirmelerinin sınırlanmış olması, bu yöntemin organizasyonla değerlendiriciler arasındaki güven duygusunu sarsıcı bir yöntem olarak düşünülmesine neden olmaktadır (Uyargil, 1994: 49-50).

2.6.7. DİREKT İNDEKS YÖNTEMİ

Bu yöntemde performans standartları, ya yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile astının birlikte müzakeresi sonucu belirlenir. Her iki durumda da performans standartları, işin gerektirdiği çıktıya/sonuca göre global nitelikte ve objektif kriterlere dayanır. Örneğin, verimlilik, devamsızlık ve işgücü devri gibi.

Yöneticiler için astlarının devam ya da işten ayrılma oranları birer değerlendirme kriteri oluştururken, yönetici olmayan işgörenler de gene aynı şekilde kalite ve miktar standartlarına göre değerlendirilirler.

Kalite standartlarında hatalı ürün miktarı, müşteri şikayetlerinin sayısı, üretilen parça adedi, miktar standartlarında da çıktı/saat oranı, yeni müşteriler, satış hacmi gibi somut veriler değerlendirme kriterlerini oluşturur.

Bu kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri olarak puanlarla belirlenmiş olduğundan, bu sayısal değerlerin toplamı, genel performansın sayısal indeksini verecektir (Uyargil, 1994: 51).

2.6.8. STANDARTLAR YÖNTEMİ

Direkt İndeks yöntemine benzemekle birlikte, bu yöntemde global çıktı kriterleri ve sayısal standartlar kullanılmak yerine, fiili sonuçlar daha ayrıntılı performans standartları ile karşılaştırılır. Söz konusu standartlar ise işgören ile amiri ya da işgörenlerin oluşturduğu bir grup ile amirleri arasındaki müzakereler sonucu belirlenir (Uyargil, 1994: 51).

Bu yöntem Amaçlara Göre Yönetim yaklaşımının yönetici olmayan personele uygulanması biçiminde bilinmektedir.

2.6.9. AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM (MBO)

Amaçlara göre yönetim, üst yöneticilerin hedefleri alt yöneticilerle birlikte belirlemesi, her birinin görev alanlarıyla kendilerinden beklenen sonuçlara göre sorumluluklarını saptanması sürecidir (Efil, 1999: 189).

Amaçlara göre yönetim bir yönetim yaklaşımı olması nedeniyle, sonuçlara dayalı performans değerlendirme yaklaşımının da en tipik örneğidir.

Amaçlara göre yönetim altı temel adımdan oluşmaktadır. Bunları şöyle sıralayabiliriz (Zairi, 1994: 510-511).

- Organizasyon Hedeflerinin Belirlenmesi: Bir sonraki sene için organizasyonun gelişme planını ve hedeflerinin belirlenmesidir.
- Bölüm Hedeflerinin Belirlenmesi: Burada bölüm sorumluları kendilerine ait hedefleri belirlerler.
- Bölüm Hedeflerinin Tartışılması: Bölüm yöneticileri kendi bölümlerine ait hedeflerle diğer bölümlerin hedeflerini karşılaştırırlar. Gelişme ve gereksinimler belirlenir, işçilerin departmanlara göre dağılımı yapılır.
- Faaliyet Planlaması: Bölüm yöneticileri kısa dönem performans hedeflerini, yani ne yapacaklarını ortaya koyarlar.
- Sonuçların Ölçümü: Departman yöneticileri tüm çalışanların beklenen sonuçlarıyla gerçekleşen sonuçları karşılaştırırlar.
- Feedback: Beklenen sonuçlarla gerçekleşen sonuçlar periyodik olarak karşılaştırılır ve farklılık gözleniyorsa daha sonraki aşamalar için düzeltici faaliyetler gerçekleştirilir.
- Bu çalışmanın temel yaklaşımını şekillendiren Performans Yönetimi Sistemi içinde Amaçlara Göre Yönetimin rolü oldukça önemlidir. Performansın planlanması aşamasında, özellikle hedef belirleme sürecinin sisteme katkısı düşünüldüğünde, Amaçlara Göre Yönetimin önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Kısa hedeflere göre yönetimin anahtar özellikleri şöyle sıralanabilir:
- Ast üst biraraya gelirler, bireyin temel görev ve sorumluluk alanı hakkında fikir birliğine varıp bunları listelerler.
- Birey üstüyle işbirliği içerisinde kişisel amaç ve hedeflerini belirler.
- Ast ve üst performans değerlendirme ölçüleri üzerinde fikir birliğine varırlar.
- Her yıl ast ve üst biraraya gelip belirlenmiş amaçlara ulaşım derecesini değerlendirirler.
- Üst destekleyici rol üstlenir, yönlendiricilik ve danışmanlık yapar.

- Değerlendirme sürecinde üst yargılayıcı rolden çok, personele amaçları na ulaşması yönünde yardımcı rol üstlenir.
- Süreç kişisel özellikler değil, sonuçlar üzerinde yoğunlaşır.

Yöntemin Yararları :

- Çalışan ve değerleyici değerlendirme sürecine beraber katılırlar.
- Değerlemenin odağında çalışanın kişisel özellikleri değil spesifik amaçlar vardır.
- Geleneksel yöntemler performans sergilendikten sonra işleme konurlar. Oysa bu sistemde işlemler, performansı ortaya konmasından önce başlar, bu sayede çalışan istenen şekilde yönlendirilebilir.
- İşgörenin kişisel sorumluluk alanlarını ortaya koyar ve gerçek katkıları nı ölçülmesini kolaylaştırır.
- İşgörenin işine anlam kazandı narak motivasyonu sağlar ve başarı ihtiyacı nı canlandırır.
- Daha etkin denetim sağlar ve iletişimi geliştirir.
- Ara basamak yöneticilerinin gelişimine yardımcı olabilir.
- Beklenen performansı nı çalışanlarca daha iyi anlaşılması na yardımcı olabilir.

Yöntemin Sakıncaları :

- Değerleme sürecinde ast ve üst yoğun çaba ve çok zaman harcamak zorundadırlar.
- Bu yöntemin bir başka eksik yönü de amacı nı ne kadar başardı ğını yanı sıra nasıl başardı ğını da önemli olması ve bunun gözardı edilmesidir. Eğer bir satış yöneticisi istenen satış düzeyine yasal olmayan yöntemlerle ulaşıyorsa bu kuruma zarar verebilir. Bu gibi yasal olmayan durumları nı olabilmeye potansiyeli yöneticilerin kurumlarca daha sıkı izlenme zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır.

2.6.10. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Yukarıda incelediğimiz performans değerlendirme yöntemlerinin bazıları nı karşılaştırmalı tablosu aşağıdaki gibidir.

Tablo.2.8. Değerlendirme yöntemlerinin karşılaştırılması (Uyargil,1994: 53)

	Geleneksel Değ.Skl.	Sıralama	Dav.Bek. Skl	Dav. Gözl. Skl	Amaç.Göre Yönetim
Değerlendirmelerin doğruluğu	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek

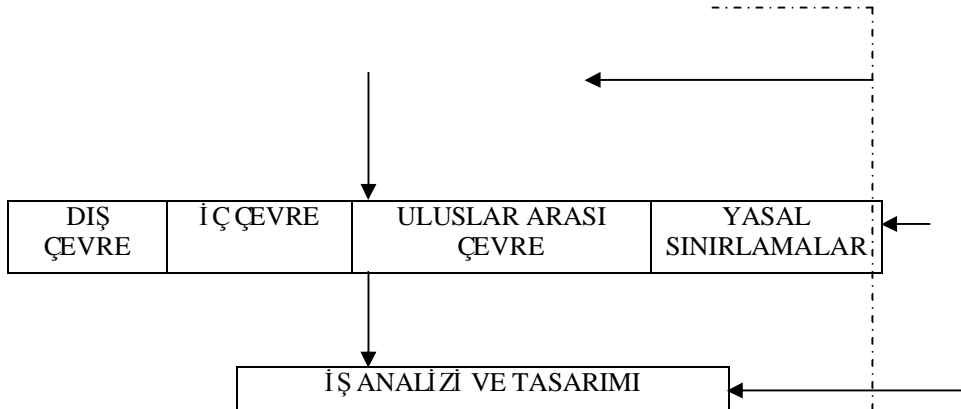
Personelin kararlan na katkı s	Orta	Yüksek	Orta	Orta	Orta
Ödüllerin belirlenmesine katkı s	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Yetiştirme belirleme ihtiyacı nı belirlemeye katkı s	Çok düşük	Çok düşük	Yüksek	Yüksek	Orta
Yöntemin geliştirilmesi için gerekli para ve zaman	Düşük	Çok düşük	Yüksek	Yüksek	Orta/yüksek

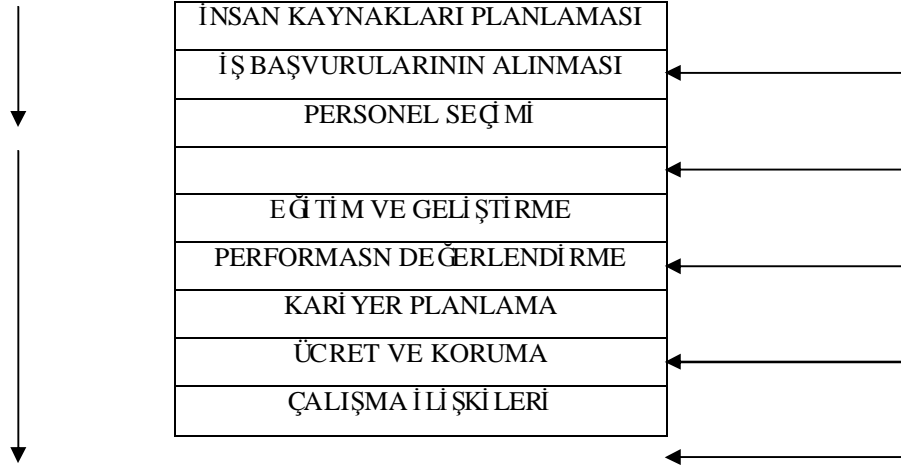
**İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİNİN AMAÇLARI**

Yöntemin yürütülmesi için gerekli para ve zaman	Düşük	Düşük	Orta	Orta	Orta/yüksek
Değerlendirenleri motive etme gücü	Düşük	Düşük	Orta	Orta/yüksek	Yüksek
Değerlendirilenler tarafından kabulü	Düşük/orta	Düşük/orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Değerlendirenler tarafından kabulü	Düşük/orta	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Değerlendirenlerde gereken beceri	Düşük	Düşük/orta	Orta	Orta	Yüksek

2.6.11. İnsan Kaynakları Fonksiyonu İçin Geribildirim

Performans değerlendirme işlemi sonucunda elde edilen bilgiler, insan kaynakları amaçlarının belirlenmesi, insan kaynaklarının karşılaştığı iç ve dış çevre koşulları iş analizi, insan kaynakları planlaması, iş başvurularının alınması, personel seçimi, işe alım, eğitim ve kariyer planlaması gibi temel insan kaynakları faaliyetlerinde geribildirim yoluyla kullanılır. Geribildirim yoluyla sağlanan performans değerlendirmesi sonuçları, temel insan kaynakları faaliyetlerinin daha etkili ve verimli şekilde kullanılmasını sağlar. Şekil-2.10 performans değerlendirmesi sonuçlarının geribildirim yoluyla temel insan kaynakları faaliyetlerinde nasıl kullanıldığını şematik olarak göstermektedir (Özgen, 2002: 238).





Şekil 2.10. performans değerlendirme sonuçlarının geribildirimi (Özgen, 2002: 238)

2.7. PERFORMANS DEĞERLEME SIRASINDA YAPILAN HATALAR VE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

2.7.1. PERFORMANS DEĞERLEME SIRASINDA YAPILAN HATALAR

Performans değerlendirme, kişilerin iş performanslarına ilişkin verilerin değerlendirilmesi gerekir. İnsana ilişkin değerlendirmelerin de ne kadar nesnel davranırsa davranırsa, her zaman beraberinde yanlış payları taşıdığı bilinmektedir. Bu nedenle performans değerlendirmede çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır (Bingöl, 2003: 300).

Performans değerlendirme yöntemleri geliştirilirken değerlendiren kişilerin objektif ve önyargısız olacakları düşünülerek hazırlanmıştır. Fakat uygulamada hiç de öyle olmamaktadır. Performans değerlendirmede karşılaşılan sorunlar genellikle sistemi iyi tanıyamaktan ve yeterince bilgilendirilmemekten kaynaklanmaktadır. Bunun yanında değerlendiricilerin yeterince eğitilmemesinden kaynaklanan sorunlarda vardır.

Çalışmamızın aşağıdaki kısmında performans değerlendirmesi sırasında yapılan çeşitli hatalardan ve bunları önleme çalışmalarından bahsedilecektir.

2.7.1.1. Hale etkisi

Hale etkisi değerlendiricinin üstünün performansındaki, birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkların görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir (Kaynak, 2000: 223).

Kişinin hale etkisinin altında kalmasının çeşitli nedenleri vardır. Bunlardan biri kişinin ilk izlenime göre hatalı değerlendirme yapma eğilimidir. İlk karşılaşımda kişi değerlendiriciyi olumlu ya da olumsuz etkilemiştir ve değerlendirici de kısa bir süre içinde edindiği bu ilk izlenime göre değerlendirmelerini sürdürecektir. Örneğin, ilk anda olumlu yönde etkilenen yönetici, daha sonraki değerlendirmelerinde de aynı performansın bir takım olumsuz yönlerini göremeyecek ve onu başarılı bir işgören olarak değerlendirecektir.

Hale etkisini açıklayan diğer bir durum da, kişinin performansı bir yönü/boyutunun olağanüstü iyi ya da kötü olması ve değerlendiricinin de bu özellikten etkilenerek tüm değerlendirmeyi bu doğrultuda yapmasıdır. Örneğin, yaratıcılık konusunda olağanüstü performans gösteren kişinin, diğer performans boyutlarında da olağanüstü başarılı olarak değerlendirilmesidir. Özellikle değerlendirici, kişi hakkında gerekli tüm bilgilere sahip değilse, bu tür hataları yapma ihtimali artmaktadır.

Bu tür hataların önlenmesi ya da azaltılması yönünde pek çok öneri geliştirilmiştir. Özellikle bu hatayı bilinçli olarak yapmadığı varsayımından hareket edildiğinde, verilecek eğitimler yolu ile değerlendiricilerin bilinçlenebileceği ve bu tür hataları yapmaktan kaçınacağı ifade edilmektedir.

Ayrıca bazı performans değerlendirme sistemlerinde verilen puanlar ya da yapılan değerlendirmeleri destekleyici, kişinin performansına ilişkin örnek ve olayların belirtilmesi istenerek, değerlendirme hataları önlenmeye çalışılmaktadır.

Değerleme faktörleri						
	1	2	3	4	5	Değerleme derecesi
İnsiyatif yeteneği						
İş birliği yeteneği						
İş çıkarma yeteneği						
İş başarıma yeteneği						
İş bilgisi						

Şekil 2.11. Hale etkisi tablosu (Sabuncuoğlu, 2000 : 189)

2.7.1.2. Belirli derecelere/puanlara yönelme

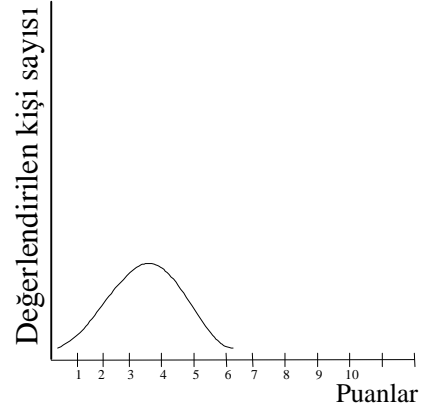
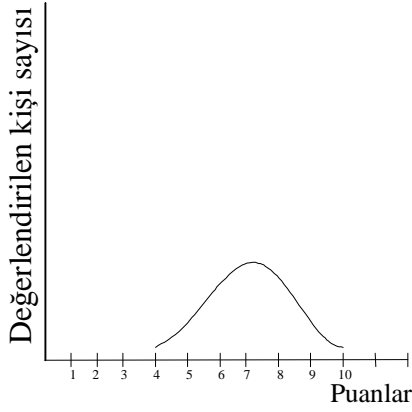
Bazı değerlendiriciler sürekli olarak kişilere gerçek performansları nın üstünde ya da altında puan verme ya da değerlendirme yapma eğilimi gösterirler. Diğer bir deyişle, bu gibi değerlendiriciler "kı t ya da bol notlu öğretmenlere" benzerler. Bazen farkı nda olmadan yapı lan bu hataları n çeşitli nedenleri vardır.

Olumlu/yüksek puan ya da derecelere yönelme genellikle aşağıdaki nedenlerle ortaya çıkar (Kaynak, 2000: 119):

- Astları nı n sevilmeye arzusu,
- Değerlendirme mülakatları nda astları ile çatışmamak ve astı nı düşmanca hislere kapılması nı önlemek,
- Diğer değerlendirme amirlerinin daha yüksek puan vereceklerini düşünerek, onların astları nı n terfi, zam vb. olanaklardan daha fazla, kendi astları nı n da daha az yararlanacakları endişesi,
- Astları yüksek puanlarla daha fazla motive edip, yetenek ve verimliliklerini geliştirmelerine yardımcı olma isteği,
- Kendi astları nı n diğer bölümlerdekilerden daha üstün, kendisinin de daha iyi bir yönetici olduğunu hissettirmek isteği,
- Hoşlanmadığı bir astı nı terfi ettirerek başka bir bölüme geçmesini sağlama isteği,
- Organizasyonlardaki standartları nı aşan derecede düşük olması .
- Değerlendirmelerde düşük/olumsuz puan ya da derecelere yönelmenin nedenleri de şöyle sıralanabilir:
 - Başarı lı olarak değerlendirilen astı nı n ileride kendi yerini alacağı endişesi
 - Kendisini mükemmeliyetçi ve zor beğenen bir yönetici olarak tanı tma arzusu,
 - Organizasyonlardaki standartları nı aşan derecede yüksek oluşu.

Yukarıda belirtilen nedenlerin hangisinden kaynaklanırsa kaynakları nı n belirli derecelere/puanlara yönelme performans değerlendirme sistemlerinin başarı nı n ciddi boyutlarda etkilemekte ve sistemlere önemli ölçüde zarar vermektedir. Özellikle farklı değerlendiricilerin sonuçları nı n topluca dikkate alındığı durumlarda sorunlar daha da önemli boyutlara ulaşmaktadır.

Bu tür hataları nı önlenmesi ya da eliminasyonu için zorunlu dağı lım ilkesinin uygulanması ve böylece normal dağı lım eğrisine ulaşılması önerilmektedir. Ancak bu konuda da değerlendiricilerin özgürlüklerinin sınırlandığı yönünde çeşitli eleştiriler bulunmaktadır.



Şekil 2.12.a Yüksek Puanlara Yönelme Şekil 2.12.b Düşük Puanlara Yönelme (Kaynak, 2000: 223)

Şekil 2.12.a' da yüksek, 2.12.b' de ise düşük puanlara yönelen iki ayrı değerlendirme amirinin puanları görülmektedir. Her iki şekilde de puanlar normal dağılım gösteriyorlarsa da yüksek puanlara yönelen yöneticinin ortalaması iken, düşük puanlara yönelenin 3'dür. Her iki değerlendirme kendi içinde geçerli olmakla birlikte, sonuçlar topluca ele alındığında, sabit hatayı ortadan kaldırmak için bazı ayarlamalar yapmak gerekecektir. Örneğin, her iki değerlendiricinin verdiği puanların ortalaması ile genel değerlendirme ortalaması arasındaki fark bulunacak ve bu fark kişilere verilen puanlara ya eklenecek ya da puanlardan çıkarılacaktır (Kaynak, 2000; 234).

Puanlamalarda bu tür ayarlamalar yapmak mümkünse de, bazı görüşler değerlendiricileri eğiterek, ya da faktörleri ve/veya faktör derecelerini iyi ve aynıntılı bir biçimde tanımlayarak bu tür hataları ortadan kaldırmayı daha uygun bir yol olduğunu öne sürmektedir.

Belirli puanlara/derecelere yönelme konusunda diğer bir eğilim de değerlendiricilerin uç noktadaki puanlardan/derecelerden kaçarak sürekli ortalamaya yönelmesi, herkesi ortalama performans düzeyinde değerlendirmesidir. Bu hatalar da yukarıda açıklanan olumlu ve olumsuz puanlara/derecelere yönelmek kadar sistemi olumsuz olarak etkilemektedir.

Çalışanların performans düzeyleri arasındaki farklılıkların ortaya çıkmasına engel olan bu hatalar sonucunda, personele ilişkin alınacak olan kararlarda performans değerlendirmenin etkisini doğru olarak görmek mümkün olmayacaktır.

Orta derece/puanlara yönelmenin de çeşitli nedenleri vardır. Değerlendirici, eğer astının performansı hakkında yeterli bilgiye sahip değilse, en risksiz yol olarak orta puanlarla değerlendirme yapmayı yeğler. Astının performansına ilişkin yeterli bilgiye sahip olamama, bazen yöneticinin gözlemlene becerilerinin yetersizliğinden, bazen de bu konuda zaman harcamak istememesinden kaynaklanabilir.

Aynıca bazı işlerin nitelikleri gereği yöneticiler tarafından gözlemlenmesi güçtür. Örneğin, bir dağıtım kurumunun kamyon şoförünün sürekli olarak amirinden uzakta faaliyetlerini sürdürmesi gibi. Bu gibi durumlarda astının gözlemlene imkanı sınırlı olan (özellikle belirli performans boyutlarında) yönetici, çözüm olarak orta puanlara yönelecektir. Ancak bu gibi durumlarda da, söz konusu astının değerlendirilmesinde diğer bazı kişilerin değerlendirmelerine başvurulması (örneğin, müşteriler, iş arkadaşları vb.) ya da başka bazı verilerden yararlanılması (müşteri şikayetleri gibi) bu hatanın önlenmesinde yardımcı olacaktır (Kaynak, 2000: 220).

Bazı sistemlerde de yüksek ve düşük puanlara yönelmeyi önlemek için, bu doğrultuda yapılan değerlendirmelerin doğruluğunu destekler nitelikte açıklamalar yapılması gerekir. Ancak yöneticilerin bu açıklamaları ek bir külfet olarak görmeleri ve bu işi yapmaktan kaçınmaları sonucunda orta puanlara yönelme eğiliminin arttığı durumlar ortaya çıkabilir. Değerlendiricilerin orta puanlara/derecelere yöneldiği durumlarda özellikle üstün performans düzeyindeki kişileri teşhis etmesi güçleşecektir. Aynı şekilde, düşük performans nedeni ile eğitim, yönlendirme ve danışmanlık hizmetlerine ihtiyaç duyan kişilerin de belirlenmesi güç olacağından, bunlara gerekli geri beslemenin de sağlanması ihmal edilmiş olacaktır.

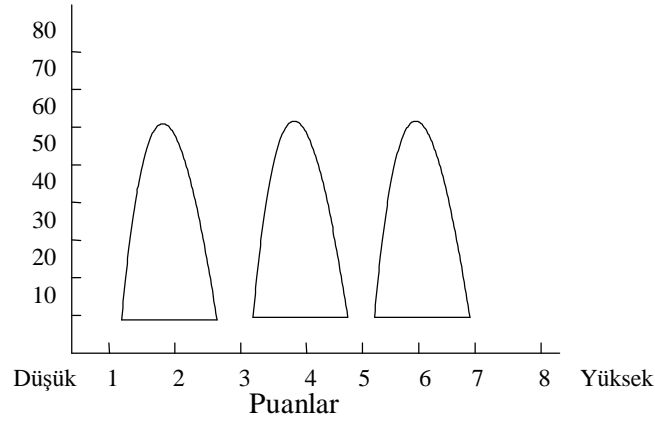
2.7.1.3. Yakın geçmişteki olaylardan etkilenme

Performans değerlendirmenin tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılması gerekir. Organizasyonlarda çoğunlukla değerlendirme dönemi bir yıl kapsadığından, bu bir yıllık süre içinde yöneticinin zihninde taze olan bilgi ve olaylar, genellikle son bir kaç ay zarfında yaşananlardır. Dönem başındaki olayları hatırlamakta güçlük çeken ya da unutan yönetici değerlendirmelerinde yakın geçmişteki olayları temel alacaktır.

Bunu önlemenin bir yolu olarak yöneticilere, dönem boyunca astlarının performanslarına ilişkin not tutmaları önerilmektedir. Not tutma bu tür hataların unutkanlıktan kaynaklananların bir ölçüde önleyebilmekteyse de, yöneticiler bazen bu hatayı bilinçli olarak

yaptıkları ifade etmektedirler. Bu yöneticilere göre özellikle dönem sonuna doğru giderek performansı yükselmekte olan kişiye geçmişteki hatalarını hatırlatmak, gelişme ve ilerleme sürecini yaşayan bu kişiyi olumsuz etkileyerek belki de bu gelişimi durduracaktır.

Ancak burada, kanımca yöneticilerin dikkatli olması gereken bir husus vardır. Eğer kişi her yıl performansını dönem sonuna doğru sadece yöneticisini etkileyerek daha yüksek puan alabilmek için yükseltiyor ve değerlendirmenin ardından gene eski çalışma tempo ve düzeyine iniyorsa, bu gibi durumlarda yöneticiler dönembaşı ile sonundaki performans farkını mutlaka değerlendirmelerinde gözardı etmemelidir (Kaynak, 2000: 225)



Şekil 2.13. Belirli derecelere/puanlara yönelme (Kaynak , 2000: 225)

2.7.1.4. Kontrast hatalar

Değerlendiriciler kısa bir süre içinde birçok kişiyi değerlendiriyorlarsa, ard arda yapılan bu değerlendirmelerde kişileri birbirleri ile karşılaştırarak değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olacaktır. Diğer bir deyişle, her bir ast kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir. Örneğin “vasat” bir işgören oldukça başansız birkaç kişinin hemen ardından değerlendiriliyorsa, yöneticisi tarafından başanlı olarak görülebilecek ya da tam tersi olarak, aynı işgören çok başanlı bir kaç kişinin ardından değerlendirilecek olursa, gerçek performans düzeyinin altında bir puan alma durumunda kalabilecektir (Kaynak, 2000: 221).

Bu tür kontrast hataların önlenmesi için kişilerin başanlı ya da başansız olarak gruplandırılmadan, kanşık bir sıralama ile değerlendirmeye tabi tutulmaları önerilmektedir.

2.7.1.5. Kişisel önyargılar

Bazı kişiler çeşitli konulardaki önyargılarını performans değerlendirme sistemlerine de yansıtır. Özellikle iki kişinin (değerlendiren ile değerlendirilen) geçmişteki ilişkilerine, yaş, cinsiyet, din ve ırka ilişkin çeşitli önyargılar bu tür kişisel önyargılara verilecek en tipik örneklerdir. Performans değerlendirmede bu doğrultuda yapılacak diğer bir hata ise organizasyonun bir birimi ya da çalışanların bir grubu için önyargılı davranmaktır. Bu gibi durumlarda değerlendirici kişilerin bireysel performansına ağırlık vererek bu tür hataları önleyebilir.

Özellikle sıralama yöntemi bu hatanın yapılması için oldukça müsaittir. Tüm astların bir potada toplayarak genel ve global tek ya da bir kaç kriter ile değerlendiren yönetici, genellikle üst düzey pozisyonlarda bulunan kişileri listenin üst sıralarına, organizasyon kademelerinin alt düzeylerinde yer alan pozisyonlardaki kişileri de alt sıralara yerleştirme eğilimi gösterecektir (Kaynak, 2000: 222).

Aynı nitelik olarak hazırlanmış iş tanımlarından değerlendirmelerden yararlanmak ve herkesi kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde, farklı görev ünvanlarındaki kişilerle karşılaştırmadan değerlendirmek (sıralama yöntemi dışındaki yöntemlerde) bu hatanın önlenmesine yardımcı olacaktır.

Aşağıda, özellikle geleneksel değerlendirme skalaları uygulanan organizasyonlarda değerlendirme hatalarını önlemek ya da azaltmak için alınabilecek bazı önlemler belirtilmiştir (Kaynak, 2000: 223):

Değerlendiriciler öncelikle astlarının davranışlarının doğru olarak gözlemlenmesi konusunda eğitilmelidirler. Astının performansını doğru gözlemleyen amiri bu konuda not/kayıt tutmaya da özendirilmelidir.

Değerlendirme skalalarının oluşturulmasında aşağıdaki hususlar dikkate alınmalıdır:

- Skala yardımı ile değerlendirilecek performans boyutu/kriteri işin sadece tek bir özelliğini temsil etmelidir. Diğer bir deyişle kriterler arasındaki geçişim olmamalıdır. Aynıca bunlar açık, net ve anlaşılır bir biçimde tanımlanmalıdır.
- Skalada belirtilen puan aralıkları /dereceleri de anlaşılır ve açık bir biçimde ifade edilmelidir.
- Değerlendiriciler kısa bir sürede çok sayıda kişiyi değerlendirmek zorunda kalmamalıdır.
- Değerlendiriciler değerlendirme hataları konusunda bilinçlendirilmeli ve eğitilmelidir.

2.7.2. DEĞERLENDİRMEDE KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER

İşgören değerlemesinde kullanılan yöntem ve varolan sonuçlar her zaman eleştirilere açıktır. Bugüne dek, işgören verimini, alışkanlık ve özellikle davranışların gerçekten ölçen objektif bir değerlendirme yöntemi henüz bulunmuş değildir. Her yöntemin kendine özgü sakıncaları ve uygulamada karşılaşılan güçlükleri vardır. İşgören değerlemesinde en çok karşılaşılan sorunları şu şekilde özetleyebiliriz (Sabuncuoğlu., 2000: 189):

- İşgörenlerin biçimsel yoldan değerlendirilmesi yöneticiler tarafından yakından gözlem gerektirir. Ancak yöneticinin kendi gözetimi altında bulunan 20, 30 hatta çok sayıda astlardan her birini, teker teker ne gibi işler yaptıklarını yeterince ve ayrıntılı olarak bilmesi ve izlemesi oldukça güç ve pek ender rastlanabilen bir durumdur.
- Konulan standartların ve kullanılan değerlendirme birimlerinin oldukça geniş bir ölçüde ve bazen de pek adil sayılamayacak surette değişme eğilimi gösterdikleri bilinmektedir. Kimi değerlendiriciler, sert, kimi de daha hoşgörülü bir tutum izlemektedirler. Bu ve benzer durumlar sonucu olarak, değerlendirilen işgörenler belki kendileriyle eşit derecede nitelik ve yeteneklere sahip, hatta daha da üstün olan arkadaşlarına oranla daha yüksek değerlendirme notu alabilirler.
- Kişisel değer yargıları ve normal tutumdan sapmalar zaman zaman örgütlerce konulmuş standartların yerini tutabilmektedirler. Örneğin, herkes tarafından başkanı kabul edilen işgörenler, sırf başka kuruma geçmesinler diye yükselmelerini engellemek amacıyla bile bile ve haksız bir surette zayıf olarak değerlendirilebilirler.
- Daha sık rastlanan bir durum da kişisel yakınlık nedeniyle değerlemecilerin bazı kişilere hoşgörülü davranmalarıdır. Çok fazla yumuşaklık, değerlemede ön yargı, genel izlenim, göz yumma, belirli kişilerin tercihi gibi nedenlerle işgören değerlemesine gölge düşebilir.
- İletişim sisteminin iyi işlemeyişi yüzünden işgörenler nasıl bir değerlemeye tabi tutulduklarını bilmeyebilirler. Bu durum da değerlemede kullanılan ölçüler, işgörenlerin kullandığını sandığı ölçülerden farklılık gösterebilir. Oysa, işgörenler kendilerinden neler istendiğini ve hangi ölçülere göre değerlendirildiklerini bilmedikçe işgören değerlemesinden beklenen sonuçlar elde edilemez.
- Değerlendirme yöntemlerinin işgörenlerin başarı ve verimini arttırmayı amaçlayan bir önlem gibi kullanılmaya eğilimi oldukça yaygındır. Oysa bir

işgören, işini yapabilecek asgari yetenekten yoksun bulunuyorsa ya da ona yeterli eğitim verilmemişse, işgöreni sadece değerlemeye tabi tutmakla verimin artmasını beklemek doğru olmaz. Hiçbir değerlendirme programının sağduyulu bir personel seçimi, işe yerleştirme ve eğitim programının yerini tutamayacağı da açık bir gerçektir.

- Birçok durumlarda yönetici astlarını değerlendirmekte isteksiz davranmakta, bu nedenle değerlemenin önemi ve geçerliliği azalmaktadır. Yönetici değerlendirme sonucu düşük puan alan işgörenin ücretini yükseltmekten alıkoymamak için başansı yetersiz olan personele ortamın üstünde bir değerlendirme notu verebilir.
- İşgören değerlendirme sonuçları, işgörene bildirildiği zaman, olumsuz yönde etki ve tepki yaratabilir. İşgöreni güdülemek bir yana, onun başansının daha da kötüleşmesine yol açabilir. Ancak üstün derecede bir önyargıya sahip kişiler eleştiri ve değerlendirme karşısında performanslarının daha iyiye götürme yolunda uyanmış olabilirler.
- İşgörenin değerlendirilmesi, yönetici ile astı arasında bulunması gereken olumlu ve yapıcı nitelikteki gözetim ve yardım ilişkilerini etkilemektedir. Değerleme yöneticiye adeta bir yargıç rolü vermekte ve bu rol yönetici-işgören yaklaşmasını engellemektedir. Özellikle yönetime katılmayı amaçlayan kurumlarda sözü edilen durum gerçekten yıkıcı etkiler doğurabilmektedir.

Öte yandan işgören değerlemesine yöneltilecek bir diğer eleştiri de, sistemin uygulanması sırasında gerekli gereksiz bir çok formalitelere yer verildiği, kırtasiyeciliğe yol açtığı ve bunun doğal sonucu olarak da ortaya zaman ve ekonomik kaybın çıktığı yolundadır.

Değerleme çalışmalarına tepki gösteren diğer bir taraf da sendikalarlardır. Ücretler, terfi, vardiya seçimi, fazla mesai vb. konulara ilişkin kararlarda kıdem ilkesini esas alan sendikalar, bu gibi kararlarda performans değerlendirmesinin etkili olmasına karşı koyarlar. Toplu sözleşmelerin bir çok maddesinde kıdemini belirleyici bir rol oynadığı düşünülecek olursa, sendikaların performans değerlemeye gösterdiği tepkilerin nedeni daha iyi anlaşılacaktır. Çünkü sendikalar kıdem kriterinin çalışma başansını sağlamayı kolaylaştırdığını, performans değerlendirme kriterlerinden daha objektif olduğunu ve uyumsuzluklara daha, kolay çözüm getirebildiğini savunurlar. Bu nedenle bazı sendikalar sisteme tümüyle karşı çıkarlar. Diğer bazıları ise işverenle bu konuda pazarlığa girmeyi tercih ederler. Kurum içinde performans değerlendirme çalışmalarına özellikle işçiler ve sendikalardan gelen bu tepkiler, programların daha çok yönetici ya da büro personelinin değerlendirilmede yoğunlaşmasına neden olmuştur.

2.8.E ĞİTİM KURUMLARINDA PERFORMANS YÖNETİMİ

Eğitim “bireylerin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla kasıtlı olarak istendik değişiklikler meydana getirme” süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre eğitim davranış değişikliklerinin gerçekleştirildiği bir süreç olarak görülmektedir. Eğitim yapısı itibari ile girdiler, süreç, çıktılar ve kontrol (değerlendirme) öğelerinden oluşan bir sistemdir. Bu sistemde öğrencilerin sisteme girerken sahip oldukları davranışlar, öğretim programları, yönetmelikler, öğretmen ve yönetici özellikleri, toplumun özellikleri okul, araç gereç, finansman, kalkınma planları vb. bu sistemin girdileridir. Öğrencilerden süreç sonunda oluşan davranışlar da çıktılarıdır. Sistemin ürünü olan çıktıları bakarak sistemin işleyişi hakkında bir karar verebilmek için yapılan çalışmalar ise kontrol (değerlendirme) olarak tanımlanır (Demirel, 2002: 154).

Eğitim hizmetlerinin içerisinde diğer kamu hizmetlerinde olduğu gibi performans yönetimi büyük öneme sahiptir. Performans yönetimini içinde en önemli konu öğretmenlerin rolünün ne olacağıdır. Aynıca öğretmenin rolünü, aynı zamanda uzman bir teknisyen gibi profesyonelce gerçekleştirmesi de konunun başka bir boyutudur. Öncelikle öğretmenin uyguladığı metodların güvenilirliğine kendisi inanmalıdır. Bazı öğretmenler eğitim işini tamamen profesyonel hale gelmiş bir takım kuralları bütünü olarak algılayabilmektedirler. Ama bu anlayış tek başına yeterli midir, yoksa başka problemlerde var mıdır? Gerçekte öğretmenlerin konumu ne olacak? Sınırlı sayıdaki pratiğe cevap veren teknisyenler mi olacaklar yoksa kanşık bir alanda geçişi sağlayabilen, esnek bir hareket kabiliyetine mi sahip olacaklar? Okullar ne tür bir organizasyon olacak ve eğitim sağlayan enstitülerde hangi değer ve prensipleri ön plana çıkaracaktır? Bu soruların cevabını vermek ancak performans yönetimini iyi tanımlamakla mümkün olacaktır.

İlaveten, tutarlı bir performansı oluşturan öğeler şu an daha çok günümüz fikirlerine bağlıdır. Örneğin birleşme modunun öğretiminde öğrenci öğrenimin geçtiği yere bağlı olarak daha az yada daha çok aktif olabilir. Bu yüzden tutarlı bir performansı oluşturan öğeler nelerdir sorusuna cevap için bunun asla tarafsız yada kesin terimlerle açıklanamayacağı unutulmamalıdır.

2.8.1. Gelişimi Tanımlama

Gelişim anahtar bir sözcüktür; organize kurumların kendisine atfedilen iki yönü vardır (Reeves, 2002: 48):

- Güvenilirliği ve yeterliliği arttırma

- Değişen şartlara adapte olma yeteneğini geliştirme.

Gelişimin bu tanım sonuçları ne olursa olsun hedef ve amaçlarda ciddi bir problem olmadığı varsayımı ortaya çıkarır. Gelişimin şeklinin odak noktası aynıca her zaman soruna çare olabilmelidir.

Burada gelecek hakkında daha az bir kesinlik vardır. Sonuçları kadar hedefleri de varsayan gelişimin tanımlı sürekli olarak görsel hale getirilmelidir. Örneğin hem sonu hem de eğitilen çocukların amaçları sürekli değiştiği için gelişimde bu değişikliklere ayak uydurmaktadır.

Öğretmen performansındaki artan baskı tüm sektörün yeniden yapılandırılması sağlamaktadır. Yeterlilik kaybı eğitimin kalitesini düşüreceğine inanılmaktadır. Öğretmen ve idareciler bugün bu alanda farklı bir rol üstlenmişlerdir.

Performans gelişiminin temel anahtarının öğrenme doğasıyla direkt ilişkili olduğu görülmektedir. Bilgi de okul yönetiminde önemlidir. Bilgi sınırlı olduğu zaman eğitimde aksamalar görülür. Okul yöneticileri giderek artan oranda bilginin önemini farkına varmışlardır. Profesyonel gelişim bilgiyle doğrudan ilişkilendirilmektedir.

Tıp, sosyal bilimler ve öğretim gibi alanlarda karşılıklı etkileşim profesyonellerin temel yapı taşıdır. Her zaman daha ileri nokta hedef olarak seçilmelidir. Yeterlilik sadece diğerinden alınarak öğrenilmez, ama kişiler olarak tanımlandığı müz tarafsız araştırmalardan da elde edilebilir (Reeves, 2002: 26)

Performans ile ilgili gelişmeler insan kaynakları gelişimi tarafından desteklenmektedir. Personel gelişimi okullardaki değişimin anahtarıdır.

2.8.2. Performans Yönetimi Gündemi Oluşturma

Okullarda performans yönetimi gündemi üç aşamada açıklanabilir.

- 1) Okul seviyesinde organize etkileşim başlangıç vurgusu,
- 2) Hem okul müdürlüğünde hem de öğretmenlerde bireylerin performansını arttırmaya yönelik ölçülü ve tutarlı gelişimler.
- 3) Okul sisteminin performansını geliştirmek için ölçüler ile ilgili olaylar.

Aynı zamanda, bir dizi geniş değişimler okulların değişiminde direkt olarak etkilidir. Bu etkiler şunları içerir (Reeves, 2002: 51);

- Emek pazarında ve iş yapışındaki değişimler.
- Teknolojik değişimler,
- Kadının rolünün değişimi
- Aile yapışındaki değişim.

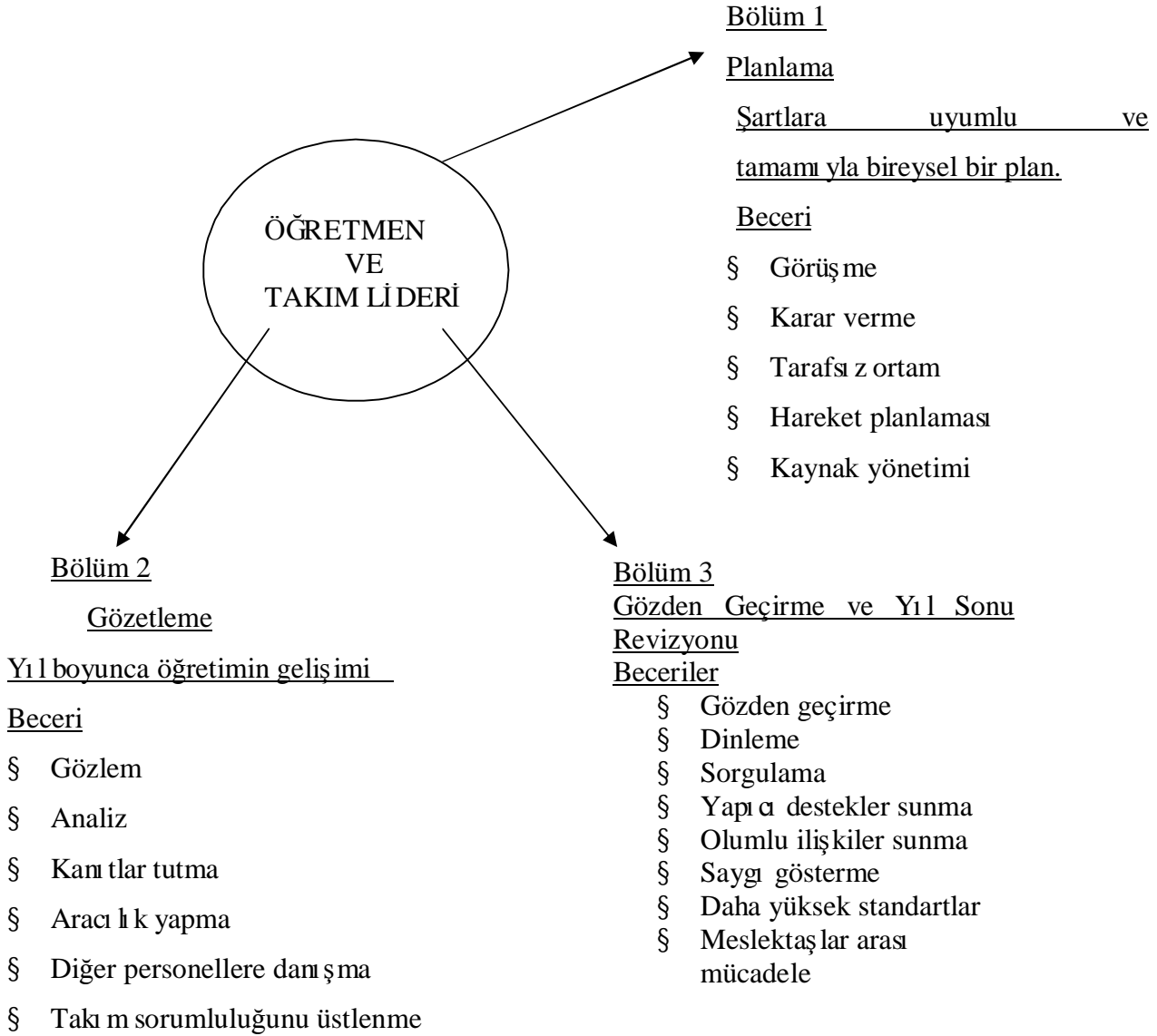
- Zengin ve fakir arasındaki büyüyen kutuplaşma.
- Kültürel çeşitlilikteki büyük artış.
- Globalleşme.
- Ekolojik değişim.

2.8.3. Okullarda Performans Yönetimi

Örgütler amaçlarını gerçekleştirdikleri sürece varlıklarını korurlar. Bunun içinde amaçlar doğrultusundaki eylemlerin, amaçların gerçekleştirilmesi açısından etkililik derecelerinin sürekli olarak izlenmesi ve değerlendirilmesi örgütsel bir zorunluluk olmaktadır. Buna göre değerlendirmenin amacı, uygulamanın başarı derecesinin amacı, uygulamanın başarı derecesinin tarafsız olarak belirlenmesidir (Aydın, 2000: 194)

Okullar bazı zorluklarla karşı karşıya kalabilmektedir. Bu zorlukların aşılmasında etkili bir performans yönetimine ihtiyaç duyulur. Yetenekli ve iyi eğitilmiş çalışanlara endüstride olduğu gibi okullarda da ihtiyaç duyurulmaktadır.

Eğitsel kurum okul gelişiminde temel kariyer olarak görülmektedir. Dünyada 1980'lerde Eğitsel Gelişim ve Yenilenme Merkezi, uluslararası Okul Gelişim Projesini başlatmıştır. Temel amaç okul kapasitesini değişim için yükseltmek ve bireylerin performansını artırmaktır. 1980'lerin başında öğretim tüm mezuniyet alanı olması nedeniyle kalifiye öğretmen statüsünü ve çalışma kursunun tasarısını belirlemek için ulusal standartlar ve araçların kullanımı öğretmen eğitiminde temel yapı taşı olmaya devam etmektedir. Başlangıç eğitimi ve öğretmen gereksinimi için gerekli olan sorumluluk şimdilerde eşit olarak paylaşılmakta ve sıklıkla yüksek eğitim kurumlarıyla normal okulların birlikte çalışması sorununu doğurmaktadır. Bu gelişmeler içerisinde, eğitim odaklı gelişim üzerine inşa edilebilen eğitim- gelişim işlemi ve doğası hakkındaki bazı önerilerde ileri sürülmüştür. Aşağıdaki şekilde performans yönetiminin çemberi ve becerileri gösterilmiştir (Reeves, 2002: 40)



Şekil 2.14. Performans Yönetiminin Çemberi ve Becerileri (Reeves , 2002: 42)

2.8.4. Yargı da Bulunma ve Değerlendirme

Okullarda öğretmenlerin performans yönetimlerini denetleyen müfettiş ve müdürler vardır. Denetim ihtiyacı gün geçtikçe artmaktadır. Çünkü öğretmenlerin hepsinin bilgi, beceri ve yetenek bakımından biri birlerinden farklıdırlar. Bu denetime sadece eğitim kurumlarında değil bütün organizasyonlarda ihtiyaç vardır (Reeves , 2002: 60).

Sanayide bu işler işe alımdan başlayarak işin her aşamasında uzman kişilerce yapılmaktadır. Açıkça yüksek seviyeli bir eğitim ve değerlendirme artık sıkça ifade edilen değişimler haline gelmiştir. Performans yönetimini de önemli bir sorun da uzun vadeli başarıların sürmesidir. Performans yönetiminde başarıya ulaşmış öğretmenlerin bu başarılarının

ileride de nasıl sürdürecekleri ve bu performansın nasıl yönlendirilip destekleneceğinin araştırılması gerekir. Bu önemli bir konudur.

Yeni organizasyonların uygulamaya değil de, işleme dönüş yaptıklarını kabul edilirse, daha sonra yönetim geliştirme ve okul geliştirme programlarının performans yönetimini ve dolayısıyla başarıyı sürekli arttıracakları düşünülebilir. Amerikalı bir uzmanın yaptığı bir araştırmada “okula dayalı eğitim ve profesyonel öğretmenlere dayalı eğitim” geliştirilmesine yönelik ciddi bir ihtiyaç talebinin arttığı açıkça belirlenmiştir.

Performans yönetiminde önemli bir nokta, sadece parayı dikkate alacak, yoksa daha farklı alanları dikkate alacaktır? Sadece para dikkate alınrsa, sonuç uzun vadeli performans bağlantılı bir sonuç olmayacaktır. Sadece gelip geçici, hatta etkisi ödemenin yapıldığı anda geçecektir. En ideal yol performansı bireyler ve işgörenler arasında eşit olarak dağıtılması gerektiğidir. Performans yönetiminin gelişmesi bireylerin performans liderliğinden takım performans liderliğinin üstün olduğu kabul edilmelidir.

İlk akla gelecek problem acaba etkili bireyler mi yoksa takım çalışması mı olduğudur. Dünyanın hem her yerinde yapılan araştırma ve gözlemlerde takım çalışmasının birey performansının üzerinde olduğunu göstermektedir.

Etkili öğretim yöntemlerinin takım çalışmasından geçtiği de söylenmektedir. Aynı hedefe ulaşmak için bir araya gelmiş insanların güçlerini birleştirerek hedefe daha kolay ulaşılacağı, karşılaşılan engellerin kolaylıkla aşılacağı şüphesizdir.

Raporlar, takımın tanımını şöyle yapmaktadır; performans amaç ve yaklaşımları ve temel hedefleri olan bir insan topluluğudur. Eğitim kurumlarında da takım performansı birey performansına engel olacak nitelikte değildir. Aksine birey performansını en üst düzeye çıkaracaktır.

2.8.5. Profesyonel Uygulamaların Değişimi

Çalışma şekillerini ve dolayısıyla çalışmaya dayalı başarıyı arttıracak değişim hızı bir şekilde kendini göstermektedir. Değişimin doğasına bağlı olarak gelişen uygulamalar yeni öğretimleri ve bireye yeni yetenekleri kazandırmayı da içine almaktadır. Değişimin içeriği sadece değişken olan değildir. İnsanlar aynı öğrenim projesinde karşılaşılan sorunlar diğerlerine göre değişken olabilir. Örneğin kendisini bilgisayar kullanmada yetersiz gören birey yazıcıdan basit bir çıktı almayı öğrenmek onun için değişken olabilir. Öğrenmenin ve öğretmenin gelişiminin iyi bir kombinasyon olduğunu “Hatch” tarafından aşağıdaki gibi kategorize edilmiştir. Bu ihtiyaçlar (Reeves, 2002: 63);

- İçe Kapanma: Yeni öğrenim öğrenilenlerin referanslarına basitçe çerçeve olabilir.
- Konaklama : Yeni öğrenim referans çerçevelerini genişletmek için adapte olma ve değişimlerini gerektirir.
- Devrim : Yeni öğrenim referans çerçevelerinde radikal değişim gerektirir.

Profesyonel değişim planlamasında dikkate alınacak diğer faktörler uygulayış ve değişim boyutlarıdır. Mevcut düşünce ve davranışları reddetmek öğrenciler üzerinde ki etkisi profesyonel değişim açısından çok güçlüdür. Fakat önceki pratik uygulamaların yıkılması yeni öğrenmeler için ciddi bir sorun olabilir.

Değişim ne tür bir değişim olmalıdır ki aklın değişimini destekleyeceği sorusu sorulmuştur. Ancak uzmanlar bu sorunun kesin cevabını henüz vermemişlerdir. Geleneksel teknik – mantıklı profesyonel eğitim modeli uygulama için temel bilimselliği başlatan hiyerarşik bilgi tarafından desteklenmektedir. Bu hiyerarşik yada doğrusal öğrenme modeli daha sonraları öznel olarak seçilmiştir. Değişim programlarının performans yönetimine adanmış okullarda yeni uygulamaları destekleyen öğretmenlerin daha az bilgi transfer edip edemedikleri tartışılmaktadır. Böyle bir modelin performans öğreniminin gerçeğinin temsili olup olmadığı soruya açıktır. Bu aynı zamanda aktif öğrenme ile kolaylıkla eşleştirilememektedir. Özetlemek gerekirse, planlı profesyonel gelişimin amacı profesyonel çalışmanın doğasını hissetme ve düşünce içerikli bir değişimdir. Performansı arttırmak için, öğrenenin geliştirmesi için gereken hususlar vardır. Bunlar;

- Anlamın ilgili çerçeve ile bağlantıları.
- Bu çalışmaların arasındaki dinamik etkileşimin fark edilmesi.
- Bu dinamikleri kendi kullanım için aktif yetenek.

Duyu algılamasındaki sosyal işlemlerin anahtar rolü sosyal ve organizasyonel araştırmalardaki psikolojide yatmaktadır. Bunu gerçekleştirebilecek kapasite önemli kişilerde haiz olmalıdır. Ama aynı zamanda güvensizlik, endişe ve güçsüzlüğü de azaltacak nitelikte olmalıdır. Bireylerin diğerleriyle etkileşimi esnasında ne yaptıkları sosyolojik bakış açısıyla inşa edilmeli ve muhafaza edilmelidir. Aynı zamanda şimdiye kadar yapılan tanımlamalar bir sosyalleşme olarak da görülebilir.

Sosyal öğrenmenin işlemi:

“Öğretmenler, öğretmenler odasını karşılıklı iletişimin sağlandığı yer olarak görürler. Öğretmenler odasında, öğretmenler hem aktör, hem de seyirci olarak davranırlar. Öğretmenlerin her biri kendini, meslektaşını temsil eder. Bu temsil her öğretmenin kendisini

yorumlamasına bağlıdır.” Kişisel hatalar öğretmenlik mesleğinin yaptığı hatalar olarak değerlendirilebilir. Öğretmenlerin her olay karşısında bunu unutmamaları gerekir”. Okullar öğretmenlerin profesyonel gelişimleri açısından son derece dar bir çevre sunmaktadır. Okul öğretimi öğretmenin ders esnasında sınıfa kapalı yapılarla sınırlıdır. Bu öğretim genellikle bütün okullarda görülmektedir (Reeves, 2002: 69).

2.8.6 Tam Zamanında Eğitim

Bir kurumun en önemli kaynağı çalışanlarıdır. Nitelikli çalışanlara sahip kuruluşlar diğer sınırlamaları aşabilecek çözümleri de üretebilirler. Dolayısıyla, bir kuruma nitelikli insanları cezpt etmek kadar mevcutları geliştirmek de önem taşımaktadır.

Her kaynak için olduğu gibi insan kaynağının geliştirilmesi de iyi planlama ve etkin uygulama gerekmektedir.

Organizasyonlar insan kaynaklarının önemini ve bu değerli kaynağın geliştirilmesi için yatırımlarının artması gereğini görmeye başlamışlardır.

Örgütler çalışanlarının sunulan eğitim hizmetlerinden “cazip” olanlarına daha yoğun olarak katılmalarını sağlamak ve hatta çalışan başına yılda kaç saat eğitim verdiklerini ölçüp, bunu kamuoyu ile paylaşmayı bir imaj yatırımı olarak görmektedirler. Bu eğitimlerden de mutlaka bir fayda sağlanmaktadır.

Ancak, her geçen yıl daha önemli bir yatırım olarak gündeme gelen eğitim yatırımlarında diğer yatırımlar gibi ciddi bir şekilde planlamak ve verimliliğini yükseltmeye çalışılmak gerekmektedir.

Madem ki “en değerli kaynak, insan kaynağı” öyleyse onun en etkin şekilde kullanılmasını da örgütlerin “en önemli çalışmalarından” olmalı.

Çalışanların gelişimin planlamada örgütler için iki hedef var: 1) Çalışanlara örgüt standartlarının ve değerlerini kazandınlmak ve kişinin görevini olması gerektiği gibi yerine getirmesini sağlamak, ve 2) Yüksek potansiyelli işgörenlerin vizyon ve bilgisini artırarak örgüt için başka düzeylerde de katma değer yaratmasına hazırlık yapmaktır.

Eğitim planlamasında en önemli hata, sonuçlarının ölçülmesi güç olan birçok alanda olduğu gibi, sadece girdilerin ölçülmesidir. Bir başka ifadeyle yönetim tarafından takip edilen tek ölçütün çalışan başına verilen eğitim-saat olmasıdır. Bu ölçüm tekniği sonucunda verilecek kararlar da sadece bu kriterin artırılması veya azaltılması yönünde olmaktadır. Oysa, güç de olsa alınan eğitimden sağlanan yarara ilişkin ölçümlerin geliştirilmesine gerek var. Böylelikle sadece “ne kadar eğitim?” sorusuna değil, aynı zamanda “ne kadar fayda” ve “kimden, hangi eğitim?” sorularına da cevap verilerek, veriler toplanabilir.

Alınan eğitimin yararı eğitimden sonra yeni bilgilerin kullanılmasıyla sağlanmaktadır. Dolayısıyla eğitimden sonraki dönemde sağlanan iş ortamının yeni bilgileri kullanmaya uygun olarak hazırlanması ve eğitimin zamanlamasının buna uygun olarak planlanması eğitim verimliliğinin artırıcı unsurdur. Üretimde olduğu gibi eğitimde de “just-in-time” kavramı verimliliği artırmaktadır. Eğitimde teknolojinin yaygın olarak kullanılması birçok noktada tam zamanında eğitim verilmesini de mümkün kılmaktadır (Reeves, 2002: 71).

Dikkat edilmesi gereken diğer bir konu da eğitim planlamasının sadece insan kaynakları departmanının işi veya çalışmanın talebine bağlı olarak gerçekleştirilen bir faaliyet olarak görülmemesi gerektiğidir. Çünkü eğitim insan yönetiminin bir parçasıdır.

Eğitim planlaması hem performans yönetiminin, hem de kariyer planlamasının bir parçası olarak ele alındığında daha verimli sonuçlar verebilir. Performans yönetimi ve kariyer planlaması ise üst yönetimin en önemli görevleri arasındadır. Dolayısıyla eğitim planlaması üst yönetim tarafından performans yönetimi ve kariyer geliştirme süreçlerine yatırım olarak ele alınmalıdır. Dünya ile rekabet edebilmek için tüm kaynakların verimli ve etkin kullanılmalıdır. Çağımızda en önemli kaynak haline gelen insan kaynakları geliştirmek için yapılan yatırımların da verimli olması sağlamak bu sürecin iyi yönetilmesine bağlıdır.

2.8.7.Motivasyon

Gelir iş görenin yaşamını sürdürmesi için vazgeçilmez unsurdur. İnsan davranışlarını anlamak ve etkilemek için gereksinimlerini bilmek gerekir. Gereksinimler insan davranışlarının anahtarını oluşturur. Bireylerin davranışlarını anlamak için onları bu davranışlara iten nedenleri anlamak gerekir. Bireyleri belirli durumlarda belirli davranışlara yönlüten etkenlere “davranış güdüsü (motivasyon) denir (Yalçın, 1999, 191).

Bir Fransız atasözü der ki “ Bir atı suya götürebilirsiniz ama ona zorla su içiremezsiniz” Çünkü suyun zorla içirilebilmesi “susamışlık” ihtiyacına bağlı bir olaydır. Buna göre yeni davranışların bazı ihtiyaçlara bağlılık olarak ortaya çıkacağını bilmek gerekir. Bu ihtiyaçlara güdü denmektedir. Güdü organizmanın hareketini başlatan, yönlendiren ve sürdüren güç durumdur. Güdüler bir kez ortaya çıkıp doyuruldukları zaman tamamen ortadan kalkmazlar, bir süre sonra yeniden ortaya çıkarlar. Buna güdülerin döngüsel olma özellikleri denir. Güdü döngüsü şu şekilde meydana gelir (Reeves, 2002, 98).

- 1- İhtiyaç hissedilir.
- 2- İhtiyaç gidermeye yönelik davranış oluşur.

3- İhtiyaç giderilir.

Veya,

Gereksinme-Uyanıma-Davranış-Doyum (amaç)

Güdülerin kalıtıma aktarıldığı görüşü yanında doğuştan sonra edinilen güdülerinde olduğu kabul edilir. Sonradan oluşan güdüler şartlanma ve modelden öğrenme sonucu oluşurlar. Güdülerin “pekiştirme” sonucu da kazanılabilecekleri belirtilmiştir.

Eğitimde motivasyonu Eggen& Kauchak'ın öğrenme odaklı sınıf modelinde şöyle açıklanmıştır.

1-Öğretmen nitelikleri: Öğretmenin iyi bir model olması, coşkulu olması, sıcak ve sempatik bir yaklaşım taşıması motivasyonu artırır.

2-İklim değişkenleri: Sınıf ortamının düzenli ve sıcak olması, başarıya yönlendiren ve destekleyen bir atmosferde olması, çok şiddetli olmaya yarışma havasının bulunması motivasyonu artırır.

3-Öğretim değişkenleri: Öğretimde konuya uygun bir giriş, eğitimin kişiselleştirilmiş olması, öğrencinin sürece dahil edilmesi ve geri bildirim mümkün olması motivasyonu artırır.

Premack da özellikle eğitimde kullanılabilecek 2 ilke önermiştir.

1-Kişi kendi kendine kalsa öncelikle yapmak isteyeceği ve yapmaktan zevk alacağı bir davranış vardır.

2-İkinci olarak yapmak isteyeceği bir davranış da vardır. Ancak öncelik daha zevkli ve çekici olandadır, diğeri listenin altında yer alır.

Ona göre de güdüler hiyerarşi içerisinde ve bir önceki davranış ikincisinin yapılması için “pekiştirici” olarak kullanılabilir.

Öğrencinin güdülenme davranışı öğrencinin durumları ve olayları algıladığı ve nasıl yorumladığıyla da bağlantılıdır. Bu yorumlama kendini veya çevresini içerebilir. Yorumunda kendisini de katıyorsa bu içsel yüklemidir, kendi dışındaki nedenler etkinse bu dışsal yüklemidir. Alınan kötü not yorumu açık bir örnektir.

Güdülenmeyi sağlayan en önemli faktördür pekiştirme. İstenilen bir davranışın kazandırılması veya istenmeyen bir davranışın söndürülmesi için kullanılan bir müdahaledir. Bu müdahaleye “pekiştirme” denmektedir. Pekiştirme olumlu (ödül) yada olumsuz (ceza) olabilir. Aynı zamanda içten gelenler (kaynak açısından) ve maddi yada manevi (niteliklerine göre) olabilirler (Reeves, 2002, 119)

“Öğrencinin gösterdiği çabayı ödüllendirin”, öğrencinin gösterdiği çaba ödüllendirilmesi çok daha etkilidir. Sonuç ödüllendirilse sonuç başan lamadığı zaman olumsuz bir etki oluşabilir. Oysa süreç tekrarlanabilir ve bu da motivasyonda süreklilik sağlar

Pekiştirme tarifeleri

1-Sabit oranlı pekiştirme (her 3.davranış)

2-Sabit aralıklı pekiştirme (her ay maaş)

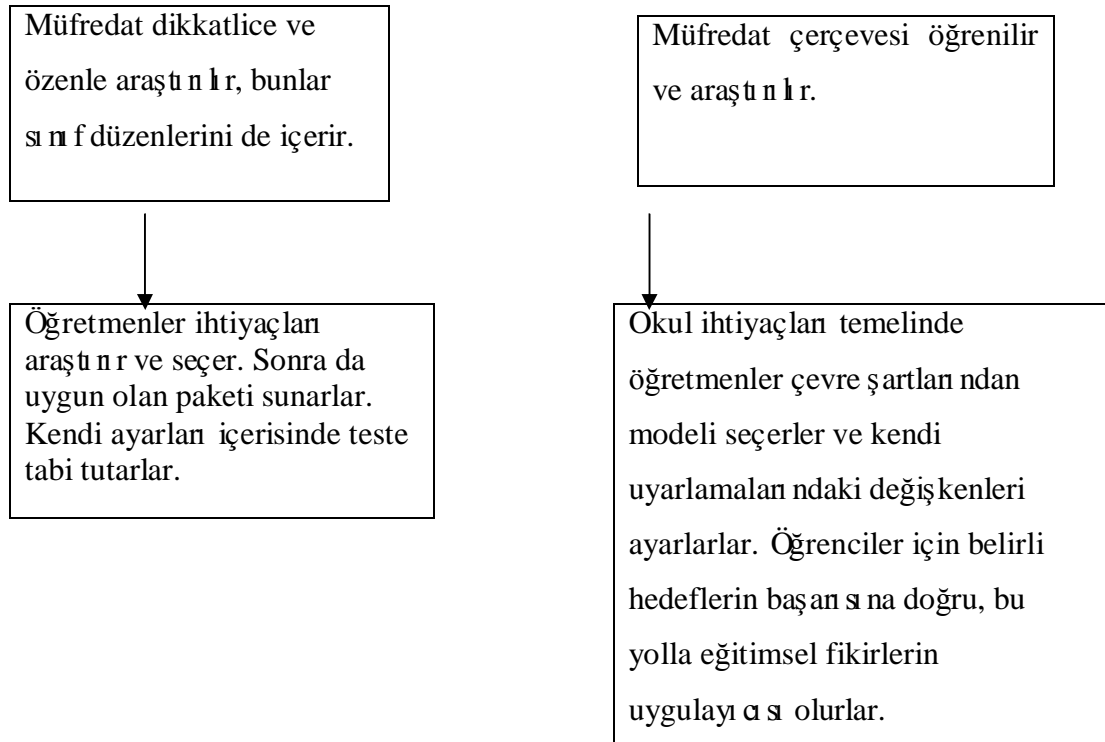
3-Değişken oranlı pekiştirme (piyango size de çıkabilir)

4-Değişken oranlı pekiştirme (bazen 3. bazen 5. davranış)

5-Rastgele pekiştirme veya birleştirilmiş tarifeler (diğer pekiştirme tarifeleri birleştirilip kullanılabilir)

2.8.8. Öğrenen Açısından Eğitim

Günümüzde sorunlu davranışın geliştirilmesinde sınıf süreçlerinin yerine aktif öğrenmeye dayalı oluşturulan yapılandırmacı süreçleri yeğlemeye başlanmıştır. Yapılandırmacı öğrenme kuramı öğrenme sürecinde öğretmen ve öğrenci rollerini değiştirmekte ve öğrenciyi tüm sürecin merkezine yerleştirmektedir. Öğrenciler sınıfı yaşantı ve bilgileri tarafından şekillendirilen bilişsel yapılarla gelirler. Öğrenmenin oluşabilmesi için, yeni bilginin öğrenenin amaçları ve önbilgileri ile bağlantılı olmalıdır. Öğretmen ise bilgiyi aktaran değil yapılandırmaya yardımcı olan kişidir.



Şekil :2.15.çalışmaya dayalı öğretim (Reeves, 2002: 63)

Sınıfta öğretmenin temel sorumluluğu öğrenciye bilgiyi doğru aktarmaktır. Öğretmen öğrencilere ne öğreneceklerini ve nasıl yorumlayacaklarını (kitap ve diğer kaynaklardan uygun olarak) söyler. Öğretmen “gerçekleri” bilmeli ve bunları öğrencilere aktarmalıdır. Öğrenciler öğretmenin söylediklerini not alırlar. Öğretmenin verdiği şekilde dünyayı anlamaya çalışırlar. Başarılı öğrenciler öğretmenin kavramlarına benzeyen kavramları geliştirmeyi başarırlar.

Yapılandırıcı sınıflarda ise öğretmenin rolü bilgiyi öğrencilere basitçe aktarmak ve öğrencilerin yanlışlarını düzeltmek değildir. Öğrencinin “yeni düşünce yollarını geliştirmesine yardımcı olmak ve öğrenileni etkin kılmak” yapılandırıcı öğretmenin temel görevidir.

Etkin olmak yalnızca fiziksel olarak hareket halinde olmak değildir. Öğrenenlerin bilişsel olarak etkin olması yani düşünmesi, eleştirilmesi, sorgulanması, ön bilgilerini harekete geçirerek yeni anlamlar oluşturması anlamına gelir. Öğretmen öğrenme yaşantılarını düzenlemek ve etkin katılımı sağlamak için öğrencilerin bakış açısı, ilgi gereksinimlerinden yola çıkmalıdır.

Yapılandırıcı yaklaşımda öğrencilerin sınıf yönetiminde geleneksel yaklaşımlara göre daha fazla rol üstlenmesi ve daha fazla sorumluluk alması gerekir. Geleneksel sınıflarda öğretmenler genellikle sınıfın önündedir ve sınıfı sürekli kontrol eder. Yapılandırıcı sınıflarda ise öğretmen öğrencilerini gözlemleyen ve daha çok dinlemeyi tercih eden kişidir. Yapılandırıcı öğretim ortamında bazı öğrenciler tamamını üstlendikleri sorumluluk ortamında aniden ne yapacaklarını şaşırılmaktadırlar. Bu sorunların üstesinden gelmek için çocuğa “rehberlik” yapılmalı ve sorumluluk yavaş yavaş öğrencilere bırakılmalıdır.

Davranışçı eğitim programlarında nesnel bilginin öğrencilere aktarılması önem kazanırken yapılandırıcı eğitim programları öğreneni merkeze almakta, öğrenci ilgileri ve özellikleri doğrultusunda planlamakta ve uygulamaktadır. Yapılandırıcı eğitim programında öğrenme içeriğini öğrencilerin ilgileri ve gereksinimlerine yanıt vermenin yanında gerçek yaşamla bağlantılı ve özgündür. Yapılandırıcı eğitim programında tümdengelim yaklaşımı kullanılmakta, içerik temel kavram ve ilkeler etrafında yapılandırılmaktadır. Öğrenenler önce bütünü görmekte daha sonra ayrıntı ve derine inmektedirler. Araştırmaları buna göre yapmaktadırlar.

Yapılandırıcı yaklaşımda öğrenme etkinlikleri öğretmen tarafından belirlenmez. Öğretmen öğrenenler etkinliklere beraber karar verirler. Ayrıca bu etkinlikler özgürdür ve

alanla ilgili problemleri içermektedir.Yapılandırmacı eğitim programında değerlendirme, öğretmen ve öğrencilerle birlikte yürütülen bir süreçtir. Değerlendirme öğrenmenin sonunda yer almaz. Öğrenme süreci ile birlikte devam eder.

Sonuç olarak öğrenme kuramı eğitim programının tüm öğelerini etkilemekte ve öğretmen merkezli yaklaşımlardan oldukça farklı ve öğreneni etkin kılan bir öğrenme yapısını sunmaktadır.

2.8.9.Uzaktan Eğitimin

Uzaktan eğitimin analizleri yapılmaktadır. Çünkü sosyolojinin konusu sosyal olaylardır. Teknolojide meydana gelen hızlı ilerleme ile birlikte uzaktan eğitim son yıllarda toplum yapısını etkileyen toplumun yapısını etkileyen çok önemli faktörler olarak sosyal olaylarda değerlendirilmektedir. Uzaktan eğitim, teknolojiye dayalı bir model olduğundan incelenmesi gereken iki temel konu eğitim ve teknolojidir. Bu çerçevede yeni problemler ortaya çıkmaktadır. Bu problemlerin de değerlendirilmesi ve analizinin yapılması gerekir (Reeves , 2002, 121)

Gelişen teknolojiye dayalı olarak uzaktan eğitim sosyal realiteyi gerektiren uzaktan eğitimin sosyal olayları giderek hızla değiştirmesidir. Böylece sosyal yapıda dengeler bozulmakta ve sosyal problemler ortaya çıkmaktadır. Ancak uzaktan eğitimdeki gelişmeler, problemlerin çözümünü de beraberinde getirecektir. Uzaktan eğitimin konusu olduğu alanda yapılacak araştırmalar sosyal dengeleri tekrar kurulması için ışık tutacaktır.

Teknoloji ile uzaktan eğitim arasında doğrudan bir ilişki kurulmaktadır. Sürekli gelişmekte olan uzaktan eğitim teknolojisi sosyal olayları da artan bir hızla değiştirmektedir. Bu nedenle sosyolojik bir analiz, uzaktan eğitimin mevcut teknolojik çevre ile sınırlı tutulması doğru olmayacaktır. Teknoloji geliştikçe, uzaktan eğitim kavramının sosyolojik anlamı da değişecektir.

Uzaktan eğitim teknoloji aracılığı ile farklı mekanlarda gerçekleştirilen bir eğitimidir. Aynıca mekan itibarı ile uzaklık durumunun ortadan kalkması değişen sosyal yapıda, aynı teknolojik araçları kullanarak bilginin yayılması da kontrol altına alınmaktadır. Teknoloji, genel olarak bilgiye ulaşmayı kolaylaştırmakla birlikte aynı oranda bilginin kontrolünü de sağlamaktadır.

Uzaktan eğitim fert ve toplum arasında etkileşimi sağlamaktadır. Uzaktan eğitim fert ve toplum faktöründen nasıl etkilenmektedir? Sosyoloji, kısaca insan davranışını inceleyen bir bilim dalıdır. Temel düşüncesi,bireyler arasındaki etkileşim çerçevesinde davranışlarını şekillendirmektedir. Başka bir deyişle, bir insanın düşündüğü ve yaptığı üyesi

olduğu gruplar tarafından etkilenmektedir. Bu etkileşimde zaman ve mekan sınırları aşılabilir. Yani zaman itibari ile farklı çağlarda ve bölgelerdeki insanlar teknoloji ve eğitim sayesinde birbirlerini etkilemektedir. Bir yerde görülen bir unsur farklı bir zaman da ve bölgede görülebilmektedir. Yayın araçları yoluyla kültürün uzak bölgelere veya yeni nesillere aktarılması teknolojiye bir örnektir. Aralarında doğrudan hiçbir sosyal etkileşim veya ilişkinin olmadığı, hatta birbirlerinden haberleri dahi olmayan farklı zaman ve mekan boyutlarındaki gruplarda bile benzer sosyal olgulara rastlanmaktadır. Sahip olunan sosyal değerlerin yeni kuşaklara aktarılması da bunlardan biridir. Değişik zaman ve mekanlardaki insanlar, ihtiyaçlarını karşılama yollarını belirleyen, düzeni sağlamak için kuralları işleten benzer yollar bulmuşlardır. Ölçeği ve düzeyi değişmekle beraber, toplumları meydana getiren eğitim, din, aile gibi temel kurumlar her zaman ve her yerde görülmektedir. Tarih biz insanlar arasındaki etkileşimlerin bu tür ortak sonuçları olduğu bulgusunu götürmektedir. Kırsal etkileşimin sonucunda bilgi alışverişi ile toplumun hareketliliği, sosyalleşmeyle de devamlılığı sağlanmaktadır.

Sosyolojik araştırmalara, fertlerin üyesi oldukları aileden millete kadar tüm alanları kapsayan çeşitli sosyal gruplar tarafından nasıl şekillendiği, öte yandan grupların fertler tarafından nasıl yaratıldığı ve sürdürüldüğü gibi konuları açıklamaya yöneliktir. Uzaktan eğitim bu süreci nasıl etkilemektedir?

Bu sorunun en önemli cevabı sosyal hareketliliklerdir. Eğitim teknoloji aracılığı ile sürekli gelişen fert, zaman ve mekan sınırlarını aşarak, sosyal ilişkiler ağı içindeki herhangi bir gruba kolaylıkla girip çıkabilmekte veya yeni gruplar oluşturabilmektedir. Böylece sosyal hareketlilik son derece hızlı olmaktadır. Buna bağlı olarak sosyal realite hızlı bir değişim içindedir. Buna hizmet eden iki araç ise eğitim ve teknolojidir. İnsan ve toplum arasındaki etkileşim, eğitimi kurumlaştırmış, teknolojiyi ise sürekli geliştirerek kullanmıştır. Gelişen teknolojinin eğitimde kullanılması bilgiye dayalı yeni toplum yapısında en önemli faktör olmaktadır. Kırsal uzaktan eğitimin alanı, sosyalleşmenin söz konusu olduğu en küçüğünden en büyüğüne kadar sosyal hareketliliği hızlandırmaktadır.

Uzaktan eğitim, yüz yüze olmayan bir eğitim tarzıdır. Gerek öğrenciler gerekse öğretmenler aynı mekanı paylaşmamaktadırlar. Eğitime katılanlar sanal bir grup oluşturmaktadırlar. Yüz yüze eğitimde oluşan gruplardan çok farklıdırlar. Doğrudan iletişim sağlanamamaktadır. İletişim teknik bir araç tarafından sağlanmaktadır. İletişim teknik bir araç vasıtasıyla kurulmakta ve böylece bir çok unsur, teknolojinin kısıtlanması nedeniyle grup üyeleri arasında ya hiç üretilmemekte yada aktarılmamaktadır. Örneğin ses tonu ve mimiklerdeki bir değişim veya hareketli bir anlatım, konuya verilen önemi rahatlıkla

gösterebilmektedir. Ancak teknolojinin kullanımında bazen bunların olması mümkün olmamaktadır. Bu nedenle aynı mekanda bulunan bir eğitim ortamında görülen grup etkinlikleri uzaktan eğitimde görülememektedir. Oysa birlikte yapılan her öğrenme etkinliğinin bireysel öğrenmeye göre daha başarılı olduğu gözlenmektedir. Grup halindeki faaliyetlerde, üyeler sadece aynı mekanda bulunmakla birbirlerini grubun veya üyenin amacı doğrultusunda teşvik etmektedir (Stang, 1981, 302-306).

Başka insanların da aynı mekanda bulunması, bireyin tek başına iken göstereceği performansı arttırmaktadır.

Değerlendirmede klasik eğitim yönteminde bir takım sorunlarla karşılaşılmaktadır. Uzaktan eğitimde buna ek olarak henüz ortak bir değerlendirme sağlanamamıştır. Grup üyelerinin mekan bakımından bir arada bulunmaması kitlenin kontrolünü de güçleştirmektedir. Bundan dolayı farklı görüş ve düşünce tarzları gelişmektedir. En basite ortak bir kıyafet birliği sağlanamamaktadır. Diğer yandan öğrencilerin tutum ve davranışlarına göre farklı yöntem ve tercihlerde bulunmak da zorlaşmaktadır. Bu anlamda bir düşünce sisteminin aktarılması da ortadan kalkmaktadır. Bu durumun terside mümkün olabilir. Örneğin uzaktan eğitim yöntemlerini kullanarak Avrupa'daki Türk nüfusunu Türk Milli Eğitiminin amaçları doğrultusunda eğitmek mümkün olabilir. Uzaktan eğitim yöntemiyle mekan farkının ortadan kalkması bireye büyük ölçüde istediği kültürü tercih etme imkanı verir. Bu durum da demokrasinin yaygınlaşmasını sağlayan önemli bir faktördür. Kırsal sosyalleşme daha geniş bir tabana yayılmaktadır.

Uzaktan eğitim teknolojiye dayalıdır. Teknolojideki değişimler uzaktan eğitim faktörünün sosyal yapı üzerindeki etkisini doğrudan belirlemektedir. Teknoloji faktörüne dayanan çağımızdaki hızlı değişim sosyal kurumları etkilemekte ve bir çok fonksiyonları yeniden düzenlemektedir. Örneğin bilgi ağlarının giderek yaygınlaşması bir yandan eğitim götürülen kitleyi büyütmekte diğer yandan bilgiyi çeşitlendirmektedir. Başka bir deyişle hem kitle hem de bilgi artmaktadır. Bilgi ve insan arasındaki karşılıklı etkileşim döngüsü teknolojik gelişmeyi hızlandırmaktadır. Eğitim olgusuna yeni boyutlar katmaktadır. Bu nedenle günümüzde sosyal realite içindeki eğitim sisteminin açıklanması çeşitlenmektedir. Yukarıdaki sosyoloji ile ilgili açıklamalarda sosyal faktörlerin zaman ve mekan boyutları itibarı ile yayılmasından söz edilmişti. Sosyal realite geçmişten taşınan bu unsurların birikimiyle başka bir deyişle bir araya gelerek anlamlı bir bütün oluşturulmalarıyla teşekkül etmektedir. Uzaktan eğitim teknolojileri sayesinde sosyal olaylar giderek hızla artan şekilde değişmektedir. Özellikle değişmekte olan bu hız pek çok sosyal problemlere de neden

olmaktadır. Yeni sınıflar ortaya çıkmakta şehirleşme sanayileşme gibi konularda yapısal denge sağlamadan yeni problemlerle karşılaşmaktadır.

Uzaktan eğitim olgusunun sosyal olaylara ne şekilde etkilediği edecektir. Uzaktaki insana formda bilgi aktarmanın sağladığı büyük değişmelere işaret etmektedir. Sosyal olaylar içerisinde yeni bir sınıf ortaya çıkaran eğitimdeki yapısal değişmelerdir. Sosyal realitenin değişmesini sağlayan yerden veya herhangi bir kayıttan bağımsız olma durumu genel olarak iletişim devrimi ile özel olarak yazım teknolojisindeki gelişmelerle sağlanmıştı. (Gouldner, 1974, 3)

Yazılı materyallerin yayılması ile birlikte akademisyenler için var olan realite tanımları uzaktaki insanlardan coğrafya, kültürel ve tarihi bakımdan uzak gruplardan hatta ölmüş olanlardan ve bundan dolayı da üretildikleri yere çevrenin özelliklerinden uzak olarak sağlandı. (Gouldner, 1974, 4)

Böylece sosyal realite mevcut yapının bazı tasarruflarından uzak kalarak gelişebilmektedir. Uzaklık faktörü sosyal yapıdaki değişimin temellerinden biridir. (Gouldner, 1974, 3)

Günümüzde bu anlamdaki bir uzaklığın olumlu etkisi çok daha fazla artmıştır. Artık isteyen istediği tür bilgiye derhal ulaşabilmekte veya bilgiyi herhangi bir yere gönderebilmektedir. Bilgiye ulaşmadaki zaman ve mekan türünden engeller teknoloji sayesinde giderek ortadan kalkmaktadır. Öte yandan uzaktan eğitim pek çok faktörün olumsuz etkilerinden de uzak kalmayı sağlamaktadır. Zaman kaybı tutum ve davranışlar üzerindeki olumsuz kontrol masraf gibi eğitimi engelleyen faktörler giderek azalmaktadır.

Sosyal olayları meydana getiren unsurları sadece bilgi düzeyinde düşünürsek bağımsız değişken olarak bilginin hızla üretilmesi ve yayılması bağımlı değişken olan sosyal yapıyı da aynı şekilde etkilemektedir sonuna varabiliriz. Bu noktada ne tür bir bilgi yayılmaktadır? Sorusu önem kazanmaktadır. Çünkü sosyal yapı iletilen kültüre göre değişmektedir. Bilgi kaynaklarını ve dağıtım kanallarını ellerinde tutanlar adeta tek başına bunu belirlemektedirler.

Aşağıdaki açıklama sistemlerinde öne sürülen bir problem daha da belirgin olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilgi kaynaklarının doğrultusunda yapılandırılmış bir eğitim sistemi mevcut yapının devamını ve ya gelişmesini sağlamaktadır. Böylece şikayet edilen unsurlar varlığını sürdürebilmekte veya yeni problemler ortaya çıkmaktadır.

Ancak insan unsuru daima problemlerle mücadelede etkin bir faktör olarak varlığını sürdürmektedir. Aynı zamanda da çözüm yolları üretmektedir. Genel anlamıyla eğitim

fonksiyonu sosyal merkezlerden bağımsız bir şekilde yetenekleri ortaya çıkararak sosyal hareketliliği sağlamakta ve mesleki seçimlerdeki muhtemel engellemeleri önlemektedir.

Bireyin bizzat kendisi sahip olduğu özellikleri itibari ile bir kaynak eğitim yoluyla gerçekleştirilmek istene amaç ise bir hedef olarak kabul edildiğinde aralanında ki iletişim eğitim olgusunu ortaya koymaktadır. Bu ilişki üç farklı açıklama sistemi kullanılarak incelenmektedir. Bunlar determinist, açıklayıcı ve gönüllü izahlardır (Pateman,1993, 189-190).

Uzaktan eğitim bir kurum olarak kabul edildiği takdirde bu açıklama sistemleri açısından bir değerlendirme yapılabilir. Determinist açıklamadaki ilk yaklaşım; fertlerin biyolojik özellikleri itibari ile akılcı birbirlerinden farklı olduklarını ve bu nedenle hedeflerin farklılaşmasını iddia etmektedir. Böylece eğitim sistemi bireysel niteliklere göre düzenlenmelidir (Pateman, 1993, 188).

Uzaktan eğitim teknolojiyi yoğun bir sistem içerdiğinden bireyin farklı niteliklerine en eğitim araçları ve tarzı kolaylıkla seçilebilecektir. Yetenekler daha rahat gruplandırılabilir ve en uygun tarzlarda bilgi aktarımı sağlanabilecektir. İkinci yaklaşımda ki determinant ise biyolojiden ziyade toplumun bizzat kendisidir. Hedefler bireyin geldiği sosyal sınıf veya statü itibari ile belirlenmektedir. Başarı veya başarısızlık fert tarafından taşınan özelliklere bağlı olarak gerçekleşmektedir. Grubun kendisi eğitim kurumlarından daha güçlü olmaktadır. Sosyal belirleyiciler kitap, cihaz gibi eğitim araç ve gereçleri veya bir takım sosyal şartlar olabilir. Bu durumda başarı mevcut şartlara bağlıdır. Uzaktan eğitim gelişmiş bir araç olarak şartların veya daha genel bir ifade ile toplumun olumsuz belirleyiciliğini kırmayı sağlar. Açıklayıcı yaklaşımda okulların tarafsız yerler olmadığı buradaki faaliyetlerin sosyal belirleyicilerin etkisinde kaldıkları vurgulanmaktadır (Pateman, 1993, 189).

Grubun tüm vasıfları kurumlara sinmiştir. Buralardan alınan eğitim sonucu elde edilen mesleklerde bu vasıflar gözlenmektedir.

Eğitim kurumları toplumun özellikleri üzerindeki sırt perdesini kaldırmakta bütün anlamları bireye açıklamakta, onu yeni niteliklerle donatmaktadır. Bu anlamda eğitimin sonucuna ulaşmış olan birey ait olduğu grubun sınıf cinsiyet ve diğer farklılıklarına göre şekillendirilmiş ve çeşitlendirilmiş olmaktadır. Uzaktan eğitime bu anlamda düşündüğümüzde sosyal determinantları giderebildiği ölçüde verimli olabileceğini söyleyebiliriz. Gönüllü açıklama sistemiyle ele alınan eğitim olgusu diğer iki açıklamada oldukça farklıdır. Onlar eğitim kurumlarının tek yönlü bir eylemle pasif olan ferdi yordugunu vurgularken bu

açıklama sistemi ferdin kendi geleceğini yine kendisinin aktif olarak tercih ettiğini izah etmektedir (Pateman, 1993, 190).

Bireylerin içinden çıktıkları ve nitelikleri üzerinde etkin olan bir sosyal kesim vardır. Ancak meslek seçimi hakkında kendi algılamaları daha etkili olmaktadır. Farklı eğitim kurumlarında kendisine sunulmuş olan değerler dizisini kabul veya reddedebilir. Bu seçimi sosyal yapıya göre belirlemektedir. Uzaktan eğitim ferdin bu seçim alternatifini arttırmaktadır. Kendi değerleri de dahil olmak üzere birbirinden farklı bir çok değerler sistemine alternatif olarak sunabilmektedir. Hangisinin seçileceği kişisel tercihe bağlı olacaktır.

Uzaktan eğitim sosyal olayları önemli ölçüde etkileyecek bir faktör olarak görülmektedir. Uzaktan eğitim sürekli değişmekte olan sosyal olaylara paralel olarak ihtiyaç duyulan yeni bir eğitim modelidir. Sosyal yapı, teknolojik değişimlerle birlikte, hızlı bir değişim içindedir. Bu yapının sağlanması ve sürdürülmesi başka bir deyişle mevcut kültürün tüm sosyal tabakalara ve yeni nesillere aktarılması, kendine has eğitim tekniklerini de zorunlu kılmaktadır. Böylece yeni ihtiyaçlara uygun olan eğitim teknolojileri üretilmektedir. Uzaktan eğitim sosyal gerçeklerin tam bir yansıması olarak ele alınmalıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN MATERYAL VE YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın amacını gerçekleştirmek için nasıl bir yol izlendiği ele alınmıştır. Sırası ile araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, verilerin toplanması, verilerin çözümü ve yorumlanmasında ilişkin açık klamalara yer verilmiştir.

3.1 Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada ele alınan problemin çözümünde amaçlara da yer alan yanıtlanması gereken sorulara bağlı olarak “tarama (survey) modeli” kullanılmıştır.

3.2 Evren ve Örnekleme

Gaziantep Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı 123 ilköğretim okul uygulama için seçilmiştir.

Bu araştırmanın evrenini 2004-2005 Eğitim Öğretim yılında Gaziantep ili merkezindeki 123 ilköğretim okulu müdürü oluşturmaktadır. (Uygulama yapılan ilköğretim okullarının listesi Ek 3’de verilmiştir.) Evrenden örnekleme yapılmamış kesin örnekleme alınmıştır.

Çizelge 3:1 de Gaziantep ili Milli Eğitim Müdürlüğü’nden elde edilen okul sayılarına ilişkin verilere dayanarak gerçekleştirilen anket uygulamasında il merkezinde 123 ilköğretim okulu müdürüne ulaşıldığı görülmektedir.

Tablo 3. 1. Araştırmanın çalışma evreni

Anketi Cevaplayan	Dağıtılan Anket sayıları		Yanıtlanan Anket sayıları		Yanıtlanmayan Anket sayıları		Değerlendirilen Anket sayıları	
	Sayı (N)	(%)	Sayı (N)	(%)	Sayı (N)	(%)	Sayı (N)	(%)
Yöneticiler (İlköğ.Ok.Müdürü)	123	100	123	100	0	0	123	100
TOPLAM	123	100	123	100	0	0	123	100

3.3. Veri Toplama Aracının Düzenlenmesi Verilerinin Toplanması

Araştırmada ele alınacak sorunun çözümüne yönelik olarak kullanılacak verilerin alınması yapılarak anket yoluyla toplanmıştır. Bu amaçla, geliştirilen anket ile, veri toplama amacıyla çeşitli kaynaklardan anketler derlenmiş ve bu anketler uzmanların görüşüne sunulmuş ve eleştiriler ve önerilerden sonra bu çalışmada kullanılacak şekilde yeniden düzenlenmiştir. Daha sonrada araştırmanın amacına uygunluğu konusunda uzman görüşleri alınmıştır.

Okul yöneticilerinin halen kullanılmakta olan performans değerlendirme süreci, bu süreçte kullanılan ölçütlere ilişkin görüşleri, kurumlarında çalışan öğretmenlerin yeterlilikleri, okul yönetim süreci ile performans sonuçlarına ilişkin verilerin toplanmıştır.

Araştırmada veri toplamak için kullanılan anket beş bölüme ayrılmıştır.

Birinci bölümde, ankete katılan ilköğretim okulu müdürlerinin kişisel bilgileri verilmiştir. Anketin birinci bölümünde dört soru yer almaktadır. Kişisel bilgiler olarak adlandırılan bu bölümde sicil amiri konumunda olan yöneticilerin öğrenim durumları, buldukları görevdeki kıdemleri, mesleki kıdemleri ve kurumdaki görevlerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir.

İkinci bölümde yöneticilerin halen kullanılmakta olan performans değerlendirme sürecine ve bu süreçte kullanılan ölçütlere ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Bu sorular, Eğitimde Performans Değerlendirme Süreci ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri çalışmadan uyarlanmıştır (Anagün, 2002, 119)

Anketin ikinci bölümünde; yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecine ilişkin görüşlerini belirleme amacıyla yönelik olarak hazırlanmıştır. Bu bölümde yer alan yirmi dört soru maddesinden;

1. Çalışanların mesleki gelişimine katkı sağlar.
2. Değerlendirme kişinin potansiyel yeteneklerinin ortaya çıkmasına katkı sağlar.
3. Değerlendirilen kişi ile ilgili geriye dönük bilgi sağlar
4. Değerlendirilen kişinin eğitim gereksinimini belirlemeye katkı sağlar.
6. Milli Eğitim Sistemi'nin amaçlarına ulaşmaya katkı sağlar.
7. Değerlendirilen kişinin örgüte bağlılığı artırır.
8. Değerlendirilen kişinin değerlendirme sürecine katılımına olanak tanır.
9. Değerlendirilen kişinin bir başka göreve atanmasına katkı sağlar.

11. Eğitimin niteliğinin arttırılması na olanak sağlar.
15. Mesleki yardım ve işbaşında yetiştirme görevlerini yerine getirilmesi konusunda katkı sağlar.
16. Değerlendiren ile değerlendirilen arasındaki karşılıklı güven ilişkisine dayanır.
18. Değerlendirme sonuçlarını değerlendirilen ile paylaşır.
19. Değerlendirilene, kendisi ile ilgili konulardaki kararlara katılma olanağı sağlar.
20. Değerlendirici ile değerlendirilenin bir girişim planı oluşturulmasına olanak tanır.
- Numaralı sorular sürecin işleyişine yönelik;
5. Objektif ölçülerle değerlendirme yapılmasına olanak sağlar.
13. Çalışanların sicil raporları ile değerlendirirken yeterli ölçüleri kapsamaktadır.
17. Değerlendirilenin kişilik özelliklerine değil işe ilişkin davranışlarına yöneliktir.
21. Değerlendirme ölçülerinin birlikte bir gelişim planı oluşturulmasına olanak tanır.
22. Değerlendirmede kullanılan sicil raporları ile değerlendirilenin gerçek performansını yansıtan özelliği taşır. ve
23. Değerlendiricilerin, değerlendirileni yalnızca bir yönüyle değil bir bütün olarak objektif değerlendirmelerini sağlar.
- Numaralı sorular kullanılan ölçütlere ilişkin ve;
10. Değerlendiren ile değerlendirilen arasında iki yönlü iletişim sağlar.
12. Değerlendiricilerin öğretimsel liderlik konusunda yeterliliğinin sergilenmesine olanak sağlar.
14. Değerlendirilenlere hangi konularda değerlendirildiğini açıklama konusunda yeterlidir.
24. Sicil raporları ile değerlendiricilerin performans değerlendirme işlevini yerine getirilmesine olanak tanır.

Numaralı sorular da sürecin yeterliliğini belirlemeye yönelik olarak düzenlenmiştir. Bu bölümde beşli likert tipi ölçek kullanılmıştır. Seçenekler “tamamen katılıyorum”, “çoğunlukla katılıyorum”, “katılıyorum”, ve “hiç katılmıyorum” şeklinde derecelendirilmiştir. Her seçenek sırasıyla 5,4,3,2,1 şeklinde puanlanarak değerlendirilmiştir.

Üçüncü bölümde ilköğretim okulu müdürlerinin kendi okullarında çalışan öğretmenler hakkındaki görüşlerini öğrenmeye yönelik sorular hazırlanmıştır. Anket soruları (Yıldırım, 2002: 159) Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi çalışmasından uyarlanmıştır. Anketin üçüncü bölümü, yöneticilerin kurumlarında çalışan öğretmenlerin yeterliliğini belirlemeye yöneliktir. Bu bölümde on beş soru maddesi vardır. Bu bölümde beşli likert tipi ölçek kullanılmıştır. Seçenekler “tamamen katılıyorum”, “çoğunlukla katılıyorum”, “katılıyorum”,

ve “hiç katılmıyorum” şeklinde derecelendirilmiştir. Her seçenek sırasıyla 5,4,3,2,1 şeklinde puanlanarak değerlendirilmiştir

Anketin dördüncü bölümünde okul yönetim sürecini belirlemeye yöneliktir. Bu bölümde yirmi soru maddesi vardır. Dördüncü bölümdeki sorular (Yıldırım, 2002: 150) Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi adlı çalışmadan uyarlanmıştır. Bu bölümde beşli likert tipi ölçek kullanılmıştır. Seçenekler “tamamen katılmıyorum”, “çoğunlukla katılmıyorum”, “katılmıyorum”, ve “hiç katılmıyorum” şeklinde derecelendirilmiştir. Her seçenek sırasıyla 5,4,3,2,1 şeklinde puanlanarak değerlendirilmiştir

Anketin beşinci bölümünde ise okul performans sonuçlarını belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Beşinci bölümdeki sorular da (Yıldırım, 2002: 148) tarafından yapılan Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi adlı çalışmadan uyarlanmıştır. Bu bölümde yirmi soru maddesi vardır. Bu bölümde beşli likert tipi ölçek kullanılmıştır. Seçenekler “tamamen katılmıyorum”, “çoğunlukla katılmıyorum”, “katılmıyorum”, ve “hiç katılmıyorum” şeklinde derecelendirilmiştir. Her seçenek sırasıyla 5,4,3,2,1 şeklinde puanlanarak değerlendirilmiştir.

Anketin son bölümünde yer alan okula ait bilgiler ise araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

Veri toplama aracının uygulanabilmesi için Gaziantep Valiliği ve Gaziantep İl Milli Eğitim Müdürlüğüne başvurularak, gerekli izin onayı alınmıştır(Ek 5). Anketin uygulanmasında, Gaziantep İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün katkılarından yararlanmış, 123 İlköğretim okulu müdürüne anketlerden dağıtılmış ve toplanmıştır.

3.4 Verilerin Analizi

Hazırlanan veri toplama aracı ile elde edilen veriler, araştırmanın amaçları doğrultusunda çözümlenmiştir. Yöneticilerin kişisel özellikleri, uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecine ilişkin görüşleri, öğretmenler hakkındaki görüşleri, okul yönetim sürecine ilişkin görüşleri ve performans sonuçlarına ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik maddelerin çözümlenmesinde frekans, yüzde hesaplamaları, ortalama ve standart sapmalar kullanılmıştır. Araştırma verilerinin istatistiksel çözümleri “SPSS 11” paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ:
BULGULAR VE YORUM

4.1.ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmaya katılan Gaziantep Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı ilköğretim okulu yöneticilerin Eğitim Kurumlarında Performans Değerlendirme konusu hakkındaki görüşlerine analiz edilmiştir.

Bu bölümde araştırma probleminin çözümlenmesi amacıyla okul müdürlerinden toplanan verileri istatistiksel çözümlenmeleri yapılarak elde edilen bulgulara ve bunlardan elde edilen yorumlara yer verilmiştir.

Bulgular ve yorumlarda araştırmanın amacına uygun soruların sırası izlenmiştir. Araştırmanın birinci amacı, uygulanmakta olan değerlendirme sürecine ilişkin görüşlerinin neler olduğunu belirtmektir. Araştırmanın ikinci amacı uygulanmakta olan değerlendirme sürecinde kullanılan ölçütlerin nasıl değerlendirildiğine ilişkin görüşleridir. Üçüncü amaç, uygulanan sürecin yeterliliğine ilişkin görüşlerini belirtmektir. Dördüncü amaç ise okullarda görev yapan öğretmenlerin yeterliliğinin araştırılmasıdır. Beşinci amaç, okulların performanslarının değerlendirilmesidir. Araştırmanın altıncı amacı okul yönetim süreci hakkında bilgi elde edilmesidir. Bu amaçla okullardan elde edilen istatistik bilgilerden de yararlanılacaktır.

Her amaca ilişkin istatistiksel tablolar halinde verildikten sonra bulguların yorumlanması yapılmıştır.

4.1.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kişisel Bilgileri

Araştırmaya katılan ilköğretim okullarında görev yapan müdürlerin 2 tanesi 1-5 yıl, 16 tanesi 6-10 yıl, 20 tanesi 11-15 yıl, 24 tanesi 16-20 yıl, 25 tanesi 21-25 yıl, 36 tanesi ise 26-30 kıdeme sahiptir. Kıdeme müdürlerin %49,6 sı 20 yılın üzerinde kıdeme sahiptir. Sicil amiri konumunda olan okul müdürlerin gerekli tecrübeye sahip oldukları görülmektedir.

Anketi yanıtlayan ilköğretim okul müdürlerinin 2 tanesi “öğretmen okulu”, 27 tanesi “Eğitim Enstitüsü”, 8 tanesi “Eğitim Yüksek Okulu”, 17 tanesi “AÖF Eğitim Ön Lisans Programı”, 32 tanesi “Eğitim Fakültesi”, 34 tanesi “AÖF Lisans Tamamlama” ve son olarak 3 tanesi “Yüksek Lisans” mezunudur.

Anketi cevaplayan yöneticilerin tamamı ilköğretim kurumu müdürlerinden oluşmaktadır.

Tablo 4.1. İlköğretim okulu müdürlerinin görev süreleri, eğitim durumu, kurumdaki görevi.

Öğrenim Durumu	Frekans	Yüzde
Öğretmen Okulu	2	1,6
Eğitim Enstitüsü	27	22,0
Eğitim Yüksek Okulu	8	6,5
A ÖF Eğitim Ön Lisans Programı	17	13,8
Eğitim Fakültesi	32	26,0
A ÖF Lisans Tamamlama Programı	34	27,6
Yüksek lisans	3	2,4
Doktora	0	0
Görevi		
Okul Müdürü	123	100,0
Görev Süresi		
1-5 Yıl	2	1,6
6-10 Yıl	16	13,1
11-15 Yıl	20	16,3
16-20 Yıl	24	19,5
21-25 Yıl	25	20,5
26-30 yılından fazla	36	29,1
	123	100,0

4.1.2.Yöneticilerin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Görüşleri

Sicil amiri konumunda olan ilköğretim okul müdürlerinin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecine ilişkin görüşleri “nadiren katılıyorum” ve “bazen katılıyorum” seçeneklerinde olduğu tabloda görülmektedir. İlköğretim okulu müdürlerinin görüşleri performans değerlendirme sürecinde bulunmasını istedikleri görüşler olarak değerlendirmek mümkün değildir.

4.1.2.1.Performans değerlendirme sürecinin işleyişine ilişkin görüşleri

Uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinde okul müdürleri çalışanları gizli sicil raporlarıyla değerlendirmektedirler.

Tablo 4.2. Performans değerlendirme sürecinin işleyişine ilişkin görüşleri

Mevcut performans değerlendirme sürecine ilişkin görüşlere katılma derecenizi belirtiniz	Tamamen	Çoğunlukla	Bazen	Nadiren	Hiç Katılmıyorum	Ortalama	Standart Sapma
1.Çalışanların mesleki gelişimine katkı sağlıyorlar.	8	0	20	72	23	4,53	1,95
2.Değerlendirilen kişinin potansiyel yeteneklerinin ortaya çıkmasına katkı sağlıyorlar.	6,5	0	16,3	85,5	18,7	3,93	7,38
3.Değerlendirilen kişi ile ilgili geriye dönük bilgi sağlıyorlar.	11	2	28	51	30	4,11	7,91
4.Değerlendirilen kişinin eğitim gereksinimini belirlemeye katkı sağlıyorlar.	8,9	4,6	22,8	41,5	24,4	1,00	0,00
6.Milli Eğitim Sistemi'nin amaçlarına ulaşmaya katkı sağlıyorlar.	10	7	36	53	17	2,29	1,13
7.Değerlendirilen kişinin özgeçmişini değerlendiriyorlar.	8,1	5,7	29,3	43,1	13,8	2,51	1,07
8. Değerlendirilen kişinin değerlendirme sürecine katılmasına olanak tanıyor.	9	2	33	52	27	2,30	1,06
9. Değerlendirilen kişinin bir başkaya görev atanmasına katkı sağlıyorlar.	7,3	1,6	26,8	42,3	22,0	2,50	1,17
11.Eğitimin niteliğinin artırılmasına olanak sağlıyorlar.	8	2	41	55	14	2,57	1,20
15.Mesleki yardım ve iş başında yetiştirme görevlerini yerine getirilmesi konusunda katkı sağlıyorlar.	6,5	4,1	33,3	47,7	11,4	2,26	1,08
16.Değerlendiren ile değerlendirilen arasındaki karşılıklı güven ilişkisine dayanıyor.	15	4	36	46	24	2,67	1,24
18.Değerlendirme sonuçları değerlendirilen ile paylaşılıyor.	12,2	3,3	29,3	35,8	19,5	2,58	1,13
19.Değerlendirilene, kendisi ile ilgili konulardaki kararlara katılma olanakları sağlıyorlar.	10	15	28	49	21	2,46	1,07
20.Değerlendirici ile değerlendirilenin bir girişim planı oluşturulmasına olanak tanıyor.	8,1	12,2	22,8	39,8	17,1	2,68	1,23

katılıyorum” ve % 5,7’ si “katılıyorum” sonuçları bu görüşlerini desteklemektedir.

Gerçekte altı yıl üst üste 90 ve üzeri not alan ve 60 puanın altısında alan öğretmenlerin aldığı notlardan haberleri olmaktadır. Aynı şekilde mevcut değerlendirme sürecinde değerlendirici ile değerlendiren bir girişim planı hazırlanmasına olanak tanıdığı yönünde, okul müdürlerinin %11,4’ ü tamamen katılıyorum, % 4,9’ u çoğunlukla katılıyorum yönündedir. Kendisi hakkında yapılan değerlendirmeden haberi olmayan çalışanların yöneticilerle ortak girişim planı hazırlanmaları mümkün değildir.

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre mevcut performans değerlendirme sürecinin çalışanların mesleki gelişimine katkı sağlamasına, okul müdürlerinin %6,5’ i “tamamen katılıyorum”, hiçbir ise “katılıyorum” ,%16,3’ ü “bazen katılıyorum”, % 85,5 “nadiren”, % 18,7’ si ise “hiç katılmıyorum” şeklinde cevap vermişleridir. Görüldüğü gibi okul müdürleri mevcut performans değerlendirme sürecinin geçerliliğine katılmaları çok düşüktür.

S
icil
raporlar
nın
gizli
oluşu
ve
sonuçla
nın
çalışanl
arla
paylaşı
lması
yönünd
e
%13,8’ i
nin
“tümüyl

4.1.2.2. Performans değerlendirme sürecinde kullanılan ölçülere ilişkin görüşleri

Tabloda 4.8’de ilköğretim okulu müdürlerinin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinde kullanılan ölçütlere ilişkin görüşleri anlam ve değerlendirme kolaylığı bakımından ayrı ayrı incelenmiştir.

Tabloda ilköğretim okulları müdürlerinin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinde kullanılan ölçütlere ilişkin görüşleri yer almaktadır.

İlköğretim okulu müdürleri, mevcut uygulanan performans değerlendirme süreci çalışmanın objektif ölçülerle değerlendirilmesine olanak tanıması yönünde, %8,9 ile “tamamen katılıyorum”, %7,3 ile “çoğunlukla katılıyorum”, %29,3 ile “bazen katılıyorum”, 33,3 ile “nadiren katılıyorum”, 21,1 ile “hiç katılmıyorum” şeklinde görüş belirtmektedirler.

Eğitim örgütlerinin etkililik derecesinin değerlendirilmesi çok zor bir işittir. Ölçülebilir davranışlar açısından eğitimsel hedeflerin formüle edilmesi zordur. Bir öğretmenin, bir sınıfın belli bir konunun yada belli bir sürecin öğrencinin eğitimine yaptığı katkıının saptanması kolay değildir. Okulun ailenin ve çevrenin katkıları birbirinden ayrılmak da değerlendirmeyi zorlaştıran diğer bir noktadır (Aydı n, 2000, 165)

Kişilik özelliklerinin değerlendirme yapılırken dikkate alınması önemli gibi görünmektedir. Ancak bütün bu özelliklerin işe alış aşamasında dikkate alınması gerekmektedir.

Okul müdürlerinin sicil raporlarıyla değerlendirirken değerlendirilenin gerçek performansını yansıtmaz özelliği yönünden % 14,6’sı “tamamen”, %5,7’si ise çoğunlukla katılıyorum şeklindedir. Bu da mevcut uygulamada kullanılan ölçülerin gerçek performansını ölçülmediğini göstermektedir.

Tablo 4.3. Performans değerlendirme sürecinde kullanılan ölçülere ilişkin görüşleri

Sergileme Düzeyi	Tamamen	Çoğunlukla	Bazen	Nadiren	Hiç Katılmıyorum	Ortalama	s.sapma
5.Objektif ölçülerle değerlendirme yapılmasına olanak sağlar.	11	9	36	41	26	2,17	0,96
	8,9	7,3	29,3	33,3	21,1		
13.Çalışanların sicil raporları ile değerlendirirken yeterli ölçüleri kapsamaktadır.	20	4	38	46	15	2,70	1,29
	16,3	3,3	30,9	37,4	12,2		
17.Değerlendirilenin kişilik özelliklerine değil işe ilişkin davranışlarına yöneliktir.	12	5	36	41	28	2,74	1,22
	10,6	4,1	29,3	33,3	22,8		
18.Değerlendirme sonuçlarını değerlendirilen ile paylaşır.	17	7	34	40	25	2,58	1,13
	13,8	5,7	27,6	32,3	20,3		
21.Değerlendirme ölçülerinin birlikte bir gelişim planı oluşturulmasına olanak tanır.	13	11	36	43	20	2,46	1,20
	10,6	8,9	29,3	35,0	16,3		
22.Değerlendirmede kullanılan sicil raporları ile değerlendirilenin gerçek performansını yansıtmama özelliği taşır.	22	10	42	31	18	2,60	1,27
	17,9	8,1	34,1	25,2	14,6		
23.Değerlendiricilerin, değerlendirilene yalnızca bir yönüyle değil bir bütün olarak objektif değerlendirmelerini sağlar.	22	7	27	38	29	2,75	1,20
	17,9	5,7	22,0	30,9	23,6		

Okul müdürleri değerlendirme ölçülerinin belirlenmesinde değerlendirilen görüşlerinden yararlanmasına olanak tanması %10,6 “tamamen”, % 8,9’u “çoğunlukla katılıyorum” yönünde değerlendirmişleridir. Sicil raporları ile değerlendirmede önceden belirlenmiş standartlar vardır. Okul müdürleri de bu görüşü destekler nitelikte cevaplar vermişlerdir. Değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesinde müdürlerin görüşleri gerçek uygulamayı yansıtmaktadır.

4.1.2.3. Performans değerlendirme sürecinin yeterliliğine ilişkin görüşleri

Sicil amirleri olan okul müdürleri uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecine ilişkin görüşleri aşağıdaki gibi incelenmiştir.

İlköğretim okulu müdürlerinin uygulanmakta olan süreci “nadiren” ve “bazen” ağırlıklı değerlendirme ile yeterli bulmadıkları görülmektedir.

Okul müdürleri ölçüleri yeterli bulmadıkları yönde görüş belirtmişlerdir. Aynı şekilde de gerçek performansı ölçmediğini belirterek görüşlerini desteklemişlerdir.

Tablo 4. 4.Performans değerlendirme sürecinin yeterliliğine ilişkin görüşleri

Mevcut performans değerlendirme sürecine ilişkin görüşlere katılma derecenizi belirtiniz	Tamamen	Çoğunlukla	Bazen	Nadiren	Hiç Katılmıyorum	ortalama	s.sapma
10.Değerlendiren ile değerlendirilen arasında iki yönlü iletişim sağlar.	11	5	38	46	23	2,50	0,90
	8,9	4,1	30,9	37,4	17,9		
12.Değerlendiricilerin öğretimsel liderlik konusunda yeterliliğinin sergilenmesine olanak sağlar.	17	7	35	42	22	2,54	1,15
	13,8	5,7	28,5	34,1	17,9		
14.Değerlendirilenlere hangi konularda değerlendirildiğini açıklama konusunda yeterlidir.	1	8	38	46	19	2,48	1,12
	9,8	6,5	30,9	37,9	15,4		
24.Sicil raporları ile değerlendiricilerin performans değerlendirme işlevini yerine getirilmesine olanak sağlar.	18	7	36	47	15	2,59	1,17
	14,6	5,7	29,3	38,2	12,2		

Süreci değerlendiren ile değerlendirilen arasında iki yönlü bir iletişim kurar görüşüne %8,9 “tamamen” ve “% 4,1’i çoğunlukla katıldıklarını belirterek sicil raporları ile yapılan değerlendirmede tek yönlü ile değerlendirilen kişinin görüşlerinin ortaya konduğunu ve sonuçta da değerlendirilenin bilgilendirilmediği bir değerlendirmede iki yönlü iletişimden söz etmek doğru değildir.

Okul müdürleri, değerlendiricilerin öğretimsel liderliğin sergilenmesi yönünde %13,8 “tamamen katılıyorum” ve %5,7 de “çoğunlukla katılıyorum” cevabı ile değerlendirmektedirler. Bu değerlendirme sunucunda geleneksel performans değerlendirme yöntemleri ile değerlendirmede işlevinin yerine getirilmediği sonucuna ulaşmaktadırlar.

4.1.3.Okul Müdürlerinin Öğretmenler Hakkındaki Düşünceleri

İlköğretim okulu müdürleri görev yaptıkları okullarda çalışan öğretmenleri hakkında sorulan sorulara aşağıdaki gibi cevaplar vermişlerdir:

Tablo 4.5 . Okul müdürlerinin öğretmenler hakkındaki düşünceleri

Öğretmenleriniz hakkındaki görüşlerinizi ifade etmeniz için aşağıda bir dizi önerme verilmiştir. Tüm öğretmenlerinizi düşünerek bu önermelere katılımlı derecenizi belirtiniz.	Tamamen	Çoğunlukla	Bazen	Nadiren	Hiç Katılmıyorum	ortalama	s.sapma
Planlıdır ve düzenlidir.	33 26,8	60 48,8	25 20,3	4 3,3	1 0,8	3,98	0,82
Duygusal olgunluğa ulaşmıştır.	23 18,7	60 48,8	36 29,3	3 2,4	1 0,8	3,82	0,79
Kendisini yetiştirir ve geliştirir.	21 17,1	37 30,1	47 38,2	15 12,2	3 2,4	3,47	0,99
Sosyal etkinliklere katılır.	20 16,3	48 39,0	38 30,9	12 9,8	5 4,1	3,49	1,04
Öğretme heyecanına sahiptir.	31 25,2	51 41,5	31 25,2	7 5,7	3 2,4	3,54	1,01
Uyumlu ve işbirlikçidir.	20 16,3	48 39,0	38 30,9	12 9,8	5 4,1	3,81	0,96
Eğitim sorunlarını bilir.	35 28,5	38 30,9	38 30,9	8 6,5	4 3,3	4,09	3,77
Mesleki kitaplar okur.	14 11,4	21 17,1	43 35,0	31 25,2	14 11,4	2,92	1,16
Mesleki toplantılara katılır.	20 16,3	29 23,6	40 22,5	20 16,3	14 11,4	3,17	1,22
Hizmet içi eğitim kurslarına katılır	16 13,0	36 29,3	38 30,9	26 21,1	7 5,7	3,23	1,10
Öğrenciler tarafından örnek alınır.	45 36,6	48 39,0	22 17,9	5 4,1	3 2,4	4,03	0,97
Toplumda ve okulda saygın bir yere sahiptir.	30 24,4	47 38,2	28 22,8	13 10,6	5 4,1	3,68	1,08
Sorumluluktan kaçınmaz	27 22,0	33 26,8	42 34,1	11 8,9	10 8,1	3,46	1,17
Heyecan kaygı ve gerginlikten uzaktır.	22 17,9	33 26,0	40 32,5	16 13,0	12 9,8	3,30	1,19
İşlerini zamanında yapar	24 19,5	44 35,8	37 30,1	14 11,4	4 3,3	3,57	1,03

İlköğretim okulu müdürleri okullarında görev yapan öğretmenleri hakkında ki görüşleri “tamamen katılıyorum” ve çoğunlukla katılıyorum” yanıtlarında toplanmıştır.

Öğretmenlerin planlı ve düzenli oldukları hakkındaki görüşleri %48,8 ile çoğunlukla katılıyorum yönündedir. Plan ve düzen konusunda öğretmenlerden beklenenin altındadır. Kendisini yetiştirir ve geliştirir sorusuna verilen cevaplarda %17.1 ile “tamamen katılıyorum”

olduğu görülmektedir. Bu oran yetersizdir. %38,2 ile “bazen katılıyorum” şeklindedir. Bunun sonucu ise öğretmenlerin kendilerini yetiştirmede yetersiz olduklarıdır.

Kendini yetiştirme ile ilgili sorulardan “mesleki kitapları oku” sorusuna %16,3 ile “tamamen katılıyorum” ile öğretmenlerin mesleki kitap okumadaki yetersizlikleri görülmektedir.

Öğrencileri tarafından örnek alınır sorusuna verilen cevapları ise %36,6 “tamamen katılıyorum” % 39,0 da çoğunlukla katılıyorum şeklindedir. Öğrencilerin öğretmenlerini örnek aldıkları görülmektedir.

4.1.4.Okul Müdürlerinin Okul Yönetim Süreci Hakkındaki Düşünceleri

Okul yönetim sürecine ilişkin sorulara ilköğretim okulu müdürlerinin verdiği cevaplara büyük çoğunluğun “tamamen katılıyorum” ile çoğunlukla katılıyorum şeklindedir. Az da olsa nadiren ve hiç katılmıyorum seçenekleri de işaretlenmiştir.

Tablo 4.6. Okulda çalışma şartları

Okul yönetim süreci	Tamamen	Çoğunlukla	Bazen	Nadiren	Hiç Katılmıyorum	ortalama	s.sapma
Okulun düzenli arşivi vardır.	56	41	17	7	2	4,15	0,98
	45,5	33,3	13,8	5,7	1,6		
Okulda her türlü basılı evrak rahatlıkla bulunmaktadır.	61	39	16	4	3	4,23	0,97
	49,6	31,7	13,0	3,3	2,4		
Okulun düzgün bir dosyalama sistemi vardır.	77	38	38,7	1	0	4,55	0,64
	62,6	30,9	5,7	0,8	0		
İdari işlemlerde bilgisayar yeterince kullanılır.	84	30	73	2	0	4,59	0,68
	68,3	24,4	5,7	1,6	0		
Müdür ve müdür yardımcıları arasında uyum içinde çalışır.	78	32	10	3	0	4,50	0,75
	63,4	26,0	8,1	2,4	0		

Okulların çalışma şartlarına ilişkin sorulara çoğunlukla “tamamen katılıyorum” ve “çoğunlukla katılıyorum” seçeneklerini işaretlemişlerdir. Okullara her türlü basılı evrakın bulunduğu ve bilgisayarlardan yeterince yararlandığı görülmektedir. İlköğretim okulu müdürleri ile müdür yardımcıları arasında uyum içinde çalışmakta olduğu görülmektedir. İlköğretim okullarında düzenli bir arşiv olduğu sonucuna varılmıştır. Okullarda her türlü basılı evrak bulunmaktadır.

4.1.5.Okul Müdürlerinin Performans Sonuçları Hakkındaki Düşünceleri

Okul performans sonuçları ile ilgili okul müdürlerinin verdiği yanıtlar “tamamen katılıyorum” ve “çoğunlukla katılıyorum” şeklindedir. Az da olsa “nadiren” ve hiç katılmıyorum” seçenekleri de işaretlenmiştir.

Tablo 4.7. Öğrenci başarıları ile ilgili sonuçlar

Okul Performans Sonuçları	Tamamen	Çoğunlukla	Bazen	Nadiren	Hiç Katılmıyorum	Ortalama	s.sapma
Okula devamsızlık sebebiyle sınıf tekrarı yapan öğrenci sayısı çok azdır.	65	38	11	4	5	4,25	1,03
	52,8	30,9	8,9	3,3	4,1		
Okulda birinci ikinci ve üçüncü sınıflardaki başarı oranı oldukça yüksektir.	62	38	15	4	4	4,22	1,00
	50,4	30,9	12,2	3,3	3,3		
Okuldaki şubelerin genel başarı oranları birine eşittir.	31	62	21	4	5	3,89	0,96
	25,4	50,4	17,1	3,3	4,1		

İlköğretim okullara devamsızlık sayısı nispeten çok az olduğu, devamsızlık nedeniyle de sınıf tekrarı sayısı nispeten az olduğu görülmektedir. Birinci, ikinci ve üçüncü sınıflarda başarı oranının yüksek olduğu ifade edilmektedir. Şubeler başarı oranları birbirine eşit veya yakın olduğu seçenekleri %50,4 ile “çoğunlukla katılıyorum” seçeneği işaretlenerek belirtilmiştir. %4,1 ile “hiç katılmıyorum” seçeneği işaretlenmiştir.

İlköğretim okulları müdürlerine göre öğrenci başarılarının yüksek olduğu görülmektedir.

4.1.6.Okullara İlişkin Verilerin Analizi

Ankete cevap veren Gaziantep İli Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı 123 ilköğretim okulundan elde edilen verilere göre okul mevcutları en az 600, en fazla 3500 arasında olduğu görülmektedir. Mevcudu az olan okullar iki katlı 26 derslikli okullardır.

Tablo:4.8.Okullara ait bilgiler

Okula İlişkin Tanımlayıcı Veriler			
	Ortalama	Min.	Mak.
Okul verileri			
Okul Mevcudu	1575	600	3500
Devamsız öğrenci sayısı	42,50	1	178
İdareci sayısı	4,15	1	5
Öğretmen sayısı	39,65	26	80
Rehber öğretmen sayısı	1,33	1	1
Devamsızlık sebebiyle sınıf tekrarı yapan öğrenci sayısı	40,28	2	150
Okuldaki birinci, ikinci ve üçüncü sınıflardaki başarı oranları	86,84	55	100
Dört ve beşinci sınıflar genel başarı oranı	88,63	60	100
Okuldaki şubeler genel başarı oranları	81,52	40	100
Okuldaki öğretmenlerin performans ortalamaları	84,21	80	100
Okuldaki idarecilerin performans ortalamaları	86,02	85	100
Okulda sınıf tekrarı yapan öğrenci sayısı	47,72	2	330
Birinci sınıflara kayıtlı olan öğrenci sayısı	240	45	600
Okula olan talep sayısı (yıllık)	275	15	700
Okuldan mezun olanların sınıflarda başarılı olanların sayısı (Yıllık)	12,50	0	22
Okulda sportif yarışmalarda başarı elde edenlerin sayısı	11,15	1	8
Okuldan mezun olan öğrenci sayısı	141,3	42	360
Yabancı dil öğretmeni sayısı	1,87	0	4
Branş dışı derse giren öğretmen sayısı	3,17	0	18

Mevcudu fazla olanlar ise ek bina yapılamak suretiyle derslik sayısı arttırılan veya çok katlı olarak yapılan okullardır. Devamsız öğrenci sayısı okul mevcutlarına göre yüzde olarak azdır. Devamsız öğrencilerin bir kısmı nakil yoluyla başka okullara kayıtlı oldukları, çok azının ise okulu bıraktığı düşünülmektedir. Devamsızlık sebebiyle sınıf tekrarı yapan öğrenci sayısı sürekli devamsız öğrenciler ile sınırlıdır. İlköğretim okullarında devamsızlık sürekli devamsızlar dışında sınıf tekrarı nedeni değildir. Her okulda en az bir idareci ve bir rehber öğretmen bulunmaktadır. Okullarda derslik sayısına göre yeterince sınıf ve branş öğretmeni bulunmaktadır. Okulların büyük bir bölümünde branş dışı derse giren öğretmen sayısı azdır. Başarı oranları birinci kanat dönemi sonunda %80 ile %100 arasıdır. Ancak yıl sonunda bu oran birinci sınıflar hariç %100'dür. Öğretmenleri performans ortalamaları 80 ile 100 arasıdır. İdarecilerin performansı öğretmenlere göre daha yüksektir.

Okullar genellikle talebi karşılamaktadır. Gerekli şartların (ikamet ve yaş) tutması halinde bütün talep karşılanmaktadır.

Mezun olan öğrencilerin sınavlarda (lise giriş sınavları) başarı oranları merkezde ki mahallelerde bulunan okullarda yüksek kenar mahallelerde bulunan okullarda yok denecek kadar azdır. Kenar mahallelerde bulunan okullarda da sportif yarışmalarda elde edilen başarı oranı yüksektir. Her okulda yeterince yabancı dil ve diğer branş dersleri öğretmeni vardır.

SONUÇ

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlara ve bunlara ilişkin önerilere yer verilmiştir.

Performans değerlendirme, performans ölçme insan kaynakları yönetiminin en önemli aşamalarının birincisidir. Performans arttırmak ve iyileştirmek için "performans değerlendirmek ve ölçmek" gerekir. Değerlendirmek ve ölçmek için önceden bazı kriterler belirlemek gerekir. Performans kriterleri olmaksızın, performansta iyileştirme beklemek hayaldir. Performans değerlendirmeden beklenen sonuçlara ulaşmak için değerlendirme kriterlerinin açık, ölçülebilir hedefler olması gerekir. Değerlendirmenin samimiyet ve kararlılık içinde sürdürülmesi gereklidir. İlköğretim okulları müdürleri ile yapılan anket sonuçları ve bunlara ilişkin önerileri şu şekilde sıralanabilir:

Eğitim kurumlarında, çalışanların, performansını sürekli gelişimini hedefleyen, ortak amaçlarda birleştirmeyi ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli planlama-ölçme-yöneltilme-kontrol işlevlerini, yönetimin diğer işlevleri ile eşgüdümlü olarak yürütmeyi öngören bir yönetim performans yönetimi oluşturulmalıdır.

Öğüt performansı, yani başarı düzeyinin ölçülmesi halinde etkinlik, verim, verimlilik, kalite, yenilik, okul kalitesi, ve en önemlisi öğrenci başarı gibi göstergeler dikkate alınmalıdır.

Performans değerlendirme, kişiyi hangi konuda olursa olsun bir bütün olarak ele alıp tanımlanmış olan iş ve görev tanımının birim zaman içinde ne düzeyde gerçekleştirildiğini belirlemeye yönelik bir çabadır. Performans, belirli bir süreyi kapsamalı, sistematik olmalı, ölçülebilir somut sonuçları ortaya koymalı ve başarı odaklı olmalıdır. Yani kişilerin başarıları ve başarıları ortaya koymalı, başarıları cezalandırmak yerine başarıyı ödüllendirmelidir. Performans değerlendirme, çalışan ile yönetici arasında bir iletişim aracı görevini üstlenmelidir. Öğretmenler, üstlerince nasıl görüldüğünü anlamalı, varsa eksikliklerini düzeltme fırsatı bulmalıdırlar. Eğitim ve gelişme alanlarını belirlemeli, kariyerini planlamalı, amirlerinden beklentilerini göstermelidir.

Yöneticileri eğitim kurumları çalışanları olan öğretmenleri bir anlık değil bütün bir yıl, hatta çalışma yaşamı boyunca değerlendirmelidirler. Performans değerlendirme konusunda yapılan en büyük hata, yöneticilerin günlük hatta anlık değerlendirmeleridir. Hatalarda anılmış bir performans değerlendirme yönetimi objektif sonuçlar sağlayacaktır. Performans değerlendirme için tek bir yöntem değil, çeşitli iş ortamları ve kişilere göre değişik yöntemler kullanılmalıdır. Performans değerlendirme yöntemlerinden her kurum kendi

yapısına uygun olan biri veya bir kaçını kullanmalıdır. Performans değerlendirmesi, ulaşılan sonuçları kullanmak için yapılır. Yani asıl olan sonuçların uygun biçimde kullanılmasıdır.

Performans değerlendirme sonuçları, öncelikle ücrete yansıtılarak değerlendirilebilir. Performans değerlendirme sonuçlarından ayrıca, kariyer yönetimi, stratejik planlamada, eğitim ihtiyacının belirlenmesinde, rotasyon iş genişletme gibi uygulamalar, sözleşme yenileme gibi alanlarda yararlanabilir. Ancak eğitim kurumlarında bu sonuçlardan ancak eğitim ihtiyacı, meslekte yükselme gibi konularda yararlanır. Performans değerlendirme sonuçları ile elde edilen sonuçların amacına uygun olarak kullanılması gerekir. Terfi, bir üst göreve atanma gibi konularda performans sonuçlarının kullanılması gerekir. Sırf değerlendirme yapmış olmak için değerlendirme yapılmamalıdır.

Gaziantep ilinde bulunan 123 ilköğretim okulunda yapılan anket sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Performans değerlendirme sürecinin çalışanların meslek gelişimine katkı sağladığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinin kişinin potansiyel yeteneklerinin ortaya çıkmasında katkı sağladığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Sürecinin değerlendirilen kişinin eğitim gereksinimini belirlemeye katkı sağladığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Değerlendirme sürecinin Türk Milli Eğitim Sistemi'nin amaçlarına ulaşmaya katkı sağladığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Değerlendirme sürecinin kişinin örgüte bağlılığının artmasına katkı sağladığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Sürecin kişinin bir başka göreve atanmasına katkı sağladığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Sürecin değerlendirici ile değerlendirilenin birlikte bir girişim planı hazırlamaya katkı sağladığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Mevcut performans değerlendirme sürecinin yeterli ölçüleri kapsadığı yönünde görüş belirtmektedirler. Sürecin ölçülerinin değerlendirilmesinin kişilik özelliklerine değil işe ilişkin davranışlarını ölçtüğü yönünde görüş belirtmişlerdir. Değerlendirme ölçülerinin belirlenmesinde değerlendirilenin görüşlerinden yararlandığı yönünde görüş belirtmişlerdir.

İlköğretim okulu müdürleri büyük çoğunlukla sicil raporları ile değerlendirmenin değerlendirilenin gerçek performansını yansıtlamayacağını belirtmişlerdir. Aynı zamanda değerlendirmede kullanılan ölçütlerin değerlendirileni bir bütün olarak objektif değerlendirmeye olanak tanıdığı düşünmektedirler. Uygulanmakta olan sürecin karşılıklı iletişime açık olması konusunda yeterli bulmaktadırlar.

Okul müdürleri ile okullarında görev yapan öğretmenler hakkındaki görüşlerinde ise kendilerini yetiştirip geliştirme konularında olumlu görüş bildirmişlerdir. Öğretmenlerin

hizmet içi eğitim kurslarına katılma, mesleki kitaplar okuma, toplantılara katılma gibi konularda yetersizlikleri olduğu belirtilmiştir.

İlköğretim okulu müdürleri okullarda; okula devamsızlık sebebiyle sınıf tekrarı yapan öğrenci sayısının yüzde olarak az olduğunu, birinci, ikinci ve üçüncü sınıflardaki başarı oranlarının yüzde olarak oldukça yüksek olduğunu, şubelerin başarı oranlarının biri birine eşit olduğu yönünde görüş belirtmişlerdir. Sınıf tekrarı ve devamsızlığın okul mevcutlarına göre yüzde olarak düşük olduğunu belirtmişlerdir.

Okullarda disiplin olaylarının olmadığı, disiplin ve başarıyla k nedenleriyle okuldaki ayrımların olmadığı belirtilmiştir. İlköğretim okullarından disiplin kurulu kararlarıyla okuldaki ayrılmalarına karar verilmemektedir. Amaç çocuğu başarıyla değil başarılı olduğu yönleriyle değerlendirmektir.

ÖNERİLER

Araştırma bulgularına dayalı olarak sicil amiri konumundaki yöneticilerin performans değerlendirmeye ilişkin yeterlilik ve bilgilerini geliştirmeye yönelik olarak alınması gereken önlemler ve öneriler aşağıda sunulmuştur:

Yöneticiler insan kaynakları yönetimi konularında hizmet içi eğitim kurslarına katılmalıdırlar. Özellikle performans değerlendirme hakkında eğitim almalıdırlar. Performans değerlendirme yöntemi oluşturulurken değerlendirici ile değerlendirilenin görüşlerini içersine alan bir model oluşturulmalıdır. Oluşturulacak performans değerlendirme modelinde veriler çok kaynaktan toplanmalı, değerlendirme önceden belirlenen zaman dilimlerinde ve sürekli yapılmalıdır. Kısa süreli bir veya iki ders saati yapılan değerlendirmeden kaçınılmalıdır. Öğretmenlerin bütün bir yıl içerisinde yapmış oldukları bütün çalışmalar göz önünde bulundurulmalıdır. Yapılacak değerlendirmenin amaçları değerlendirilen çalışanlara bildirilmeli, model objektif değerlendirme ölçütlerine sahip olmalı, bu model çalışanların eksik ve güçlü yönlerini ortaya koyabilmelidir. Değerlendirilenlerin eğitim ihtiyacı belirlenmeli ve yapılacak hizmet içi eğitim kursları ile bu eksiklikler giderilmelidir. Değerlendirme sonuçları çalışanların yükselme ve bir başka göreve atanma gibi kararlara temel olmalıdır.

Değerlendirme iletişime açık olmalı, çatışmayı ortadan kaldırmalı, gizlilik yerine açıklık ve paylaşmaya yönelik ve gelişmeye olanak tanıyacak şekilde olmalıdır. Değerlendirme karşılıklı olmalı, çalışanlarda üstlerini değerlendirmelidirler. Değerlendirme gerek kurumsal gerekse bireysel kaliteyi geliştirmeli, toplam kalite yönetimine uygun olmalıdır. Değerlendirmede değerlendirilenin kişilik özellikleri değil yaptığı çalışmalar dikkate alınmalıdır.

İlköğretim okulu müdürleri büyük çoğunlukla sicil raporları ile değerlendirmenin değerlendirilenin gerçek performansını yansıtmayacağı belirtmişlerdir. Okulların durumları göz önüne alınarak insan kaynakları yönetimin de kullanılan performans değerlendirme süreçleri de dikkate alınarak bütün konuları kapsayacak bir değerlendirme süreci oluşturulmalıdır.

Değerlendirme sonuçları dikkate alınırken değerlendirmeyi yapanların da insan olduğu unutulmamalı, hata yapabilecekleri göz önünde tutulmalıdır.

Eğitimin kalitesini artırmak için öğretmenlerin çalışma ortamlarının iyileştirilmesi yapılmalı, öğretmenlerin sürekli olarak kendilerinin yetiştirme ve geliştirmeleri için ortam hazırlanmalıdır. Yapılan değerlendirmede görülen yetersizliklerin hizmet içi eğitim kursları

ile giderilmesine çalışılmalıdır. Hizmet içi eğitim kurslarının yeterli bilgiye sahip eğitimcileri tarafından bütün bir eğitim-öğretim yılı içerisinde yapılması, bu kurslarda verilecek bilginin öğretmenlerin ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikte olması ve öğretmenlerin düzenli olarak bu kurslara katılmalarını sağlamak gerekir. Öğretmenlerin performansını arttırmak için sürekli olarak mesleki toplantıların yapılması ve toplantılara katılmalarını arttırmaları gerekir.

Eğitimde kalitenin arttırılması için öğretmenlerin sürekli yeniliğe açık olmaları gerekir. Dünyanın herhangi bir yerinde meydana gelecek olumlu ve olumsuz değişikliklerden öğretmenler bilgi sahibi olmaları sağlanmalıdır.

Beklenen veya mükemmel başarıyı gösteren öğretmen ve idarecilerin ödüllendirilmesi ve bu başarının sürekli hale gelmesi sağlanmalıdır. Ödüllendirme ile öğretmen ve idareciler yapılan çabalarını karşıladıklarını düşünecek ve aynı zamanda daha fazla çaba harcayarak bunun sürekli hale getirecektir. Öğretmenlerin yaptığı iş ile gurur duymaları sağlanmalı, başarı duygusu yaşatılmalı ve başarılı bir ekibin üyesi olduğu mutluluğu yaşatılmalıdır. Başarılı bir dönem sonunda terfi, takdir ve teşekkür gibi ödüllerin verilmesi suretiyle öğretmenin motivasyonu sağlanmalıdır.

Başarısız öğretmene ise başarısız olduğu konularının nedenleri ile anlatılması ve bu durumun nasıl ortadan kaldırılacağı, öğretmeni incitmeden ve tam olarak anlatılması gerekir. Yapılacak performans değerlendirmesi başarısızlığı ortadan kaldırmayı ve yüksek performansı hedeflemelidir.

Hataların önlenmesi için yöneticiler sürekli eğitilmeleri gerekir. Yöneticilerin değerlendirme için gereken zamanı ayırmaları sağlanmalıdır. Başarı için okul idaresini oluşturan müdür ve müdür yardımcıların uyum içerisinde çalışmalarıdır.

Öğretmenleri ilgilendiren konularda öğretmenlerin görüşleri alınmalıdır. Okul öğretmenler kurulu toplantılarda okulu ilgilendiren bütün konuların konuşulması, bunun içinde toplantıların buna göre planlanması gereklidir. Üzerinde anlaşmaya varılan konuların titizlikle uygulanması sağlanmalıdır.

KAYNAKLAR

- Acar, N. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2.B., Mpm Yayınları No: 640, Ankara, ss.61-65
- Açıkgöz, Ü.K. (2003). *Aktif Öğrenme Eğitim Dünyası* Yayınları İzmir, ss.17-40.
- Addington, J.E. (1996). *% 100 Düşünce Gücü*, Akşaya Yayınevi, İstanbul, ss. 25-60.
- Akçay, R.C. (1994). *Çanakkale İlinde Görev Yapan Öğretmenlerin Emekliliğe Hazırlık Eğitimine İhtiyaçları*, A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara, ss. 3-96.
- Alp, B. (1997). *Social Security System In Turkey*, O.D.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, ss. 15-58.
- Anagün Ş. (2002). *Eğitimde Performans Değerlendirme Süreci ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Performans Değerlendirme Yöntemleri* Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi,Eskişehir, ss. 1-134
- Arslan, D. (1997). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Geliştirme Ve Uygulamadan Örnekler*, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, ss. 2-100.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim Yönetimi*, Hatiboğlu BasımYayınevi. Ankara, ss.169-190.
- Aykut, F. (1998). *Orta Kademe Yöneticilerin Kariyer Planlaması*, İ.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, ss. 58-80.
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, ss. 32-35.
- Baysal, A.C.(1993). *Çalışma Yaşamında İnsan*, Avcıol Basım-Yayınevi, İstanbul, ss. 36-39.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi* 2.B. Kariyer Yayıncılık İstanbul, ss. 9-284
- Baysal, A.C.-Tekarslan, E. (1998). *Davranış Bilimleri*, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No: 275, İstanbul, ss. 21-32.
- Berne, E.(1992). *Hayat Denen Oyun*, Çev.: Selami Sargut, Yaprak Yayınevi, İstanbul, ss.12-38.
- Bilgin,L. vd. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, ss,119-200
- Bilen, D.(1998). *Örgütlerde Kariyer Geliştirme Ve Bir Uygulama*, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, ss. 5-9.
- Bilgiseven, A.K. (1986) *Genel Sosyoloji*, 4.B. Filiz Kitabevi, İstanbul, ss. 102-106.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları ve Yönetimi*,5.B.Beta Yayınevi, İstanbul ss. 270-304.
- Boz, İ. (2003). *Sınıf Yönetimi Sanatı*, Zambak Yayınevi İstanbul, ss, 38-55.
- Brown, L.R., (1989). *Yirmidokuzuncu Gün*, Çev.: Kemal Tosun Vd., İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 216, İstanbul, ss. 13-28.

- Byars, L.- Rue, Leslie W.(1997). *Human Resources Management*, 5.Ed., Irwin Inc. Co, ss. 36-39.
- Can, H. (1997). *Yönetim Ve Organizasyon*, 4.B., Siyasal Kitabevi, Ankara, ss, 45-56.
- Canan Çetin vd.(2001). *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi*. 2.Baskı İstanbul,ss.171-266.
- Canman, A.D, (1993). *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar Ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, Todaie Yayınları No: 252, Ankara, ss.12-14.
- Collins, J. C.- Porras, Jerry I.,(1999). *Kalite Olmak - Geleceğin Güçlü Kurumlarını Yaratmak*, Çev: Zühal Çivi, Sistem Yayıncılık, İstanbul, ss. 25-36.
- Covey, S. R.(1997). *Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı*, , 4.B., Çev: Gönül Suveren-Osman Deniztekin, Varlık Yayınları, İstanbul, ss 25-29.
- Cüceloğlu, D,(2000). *Yeniden İnsan İnsana*, 22.B., Remzi Kitabevi, İstanbul, ss. 36-46.
- Çelebioğlu, F. (1990). *Davranış Açısından Örgütsel Değişim*, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No: 238, İstanbul, ss. 42-58.
- Davıs, K,(1989). *İşletmede İnsan Davranışı*, 2.B., Çev: Kemal Tosun V.D., İ.Ü. Yayın No: 3028, İstanbul, ss. 12-97
- Davıs, K. Davis-Newstrom, John W. (1989). *Human Behavior At Work*, 8.Ed., Mcgraw-Hill Book Co, ss.39-41.
- Demirel Ö, (2002) *Planlamadan Değerlendirmeye Öğretme Sanatı* 4.B. Pegem Yayıncılık Ankara ss.154-199
- Drucker, P. F.(1995). *Yönetim Uygulaması*, İnkilap Kitabevi, İstanbul, ss 25-90.
- Duygulu, E. (1998). *Kariyer Geliştirme İle Örgütsel Başarı İlişkisi*, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İzmir, ss 27-83.
- Eggert, M. (1999). *Kusursuz İş Görüşmesi*, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, ss. 20-50
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi Ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No: 248, İstanbul, ss 15-89.
- Erdoğan, İ.(1997). *İşletmelerde Davranış*, 2.B. İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No: 272, İstanbul, ss 36-96 .
- Erdoğan, N. (1998). *Kariyer Geliştirmede Uzman Sistemlerin Federasyonu Ve Bir Örgütsel Yedekleme Modeli*, S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Sakarya, ss. 2-87.
- Eren, E. (1998). *Yönetim Ve Organizasyon*, Beta Bas.Yay.Dağ.A.Ş., İstanbul, ss.10-159.
- Eren, E. (1984). *Yönetim Psikolojisi*, 2.B., Venüs Ofset, İstanbul, 1984, ss. 25-250.
- Erengül, B.(1997). *Kültür Sihirbazları - Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Yönetim*, Evrim Yayınevi, İstanbul, ss 17-59.

- Erkal, M. (1987). *Sosyoloji*, Filiz Kitabevi, İstanbul, ss. 70-89
- Eroğlu, L.B. (1995) *Kariyer Planlaması Ve Uygulamadan Örnekler*, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, ss 3-26.
- Fındıkcı İ.(2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul ss. 5-350
- Freud, S. (1991). *Psikanaliz Üzerine*, 6.B. Çev.: A.Avni Öneş, Say Dağıtım Ltd.Şti., İstanbul, ss. 47-96.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon*, Seçkin Kitabevi Ankara, ss. 153-161.
- Glueck, W.F. (1974). *Personnel : A Diagnostic Approach*, Business Publications, Inc., Dallas, 25-59.
- Goleman, D.(2000). *İşbaşında Duyusal Zeka*, Varlık Yayınları No: 566, İstanbul, ss. 29-69.
- Hammer, M.-Champy, J.(1996). *Değişim Mühendisliği*, 3.B. Çev.: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, ss .58-96.
- Henden, R.(1990). *Yükseköğretimde Akademik Ünvanın Yönetimsel İşlevi*, H.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara, ss. 25-59.
- Hespaçlıoğlu, M. (1994). *İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Ekonomisi*, Beta Yayınları, İstanbul, ss. 278-300.
- İncealtın, İ.(1999). *Yaşlı Kültürü Ve Emekli Derneklerindeki Yaşlıların Sosyo-Kültürel Özellikleri*, H.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi Ankara, ss. 5-18
- İshakoğlu, G.(1993). *Kariyerde Plato-İş Doyumu İlişkisi*, İşletme İktisadi Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, ss. 20-36.
- Johnson, R.(1999). *Kusursuz Ekip Çalışması*, Çev.:Fusun Doruker, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, ss. 56-58.
- Kaynak, T.(1990). *Organizasyonel Davranış*, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No: 223, İstanbul, ss. 45-60.
- Kaynak, T. vd.(1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 276, İstanbul, ss. 32-35.
- Kondo,Y.(1998). *Human Motivation*, 5. Ed., Japanese Standards Association, Tokyo,ss. 21-27.
- Kotter, J.P. (1998). *Matsushita Liderliği*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, ss. 36-58.
- Köknel, Ö.(1999). *İnsanı Anlamak*, 3.B., Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, ss. 68-96.
- Latif, H. (1997). *İş Bulmak İçin Ne Yapmalı*, Ozan Yayıncılık, İstanbul, ss. 25-78.
- Lawler, E.E.(1996). *From The Ground Up - Six Principles For Building The New Logic Corporation*, Jossey-Bass Inc., California, ss. 63-91.

- Leigh, A.-Maynard, M.(1999). *Kusursuz İletişim*, Çev.:Fusun Doruker, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, ss. 87-93.
- Mathis, R. L.-Jackson, J.H.(1994). *Personnel/Human Resources Management*, 6th. Ed., West Publ.Co.,New York, ss. 26-89.
- Nalın, A.N.(1997). *İnsan Mühendisliği*, Nurmark Eğt.Danışmanlık Hiz.Ltd.Şti., Ankara, ss. 36-96.
- Oğuzman, K.- Seliçi, Ö (1998). *Kişiler Hukuku Dersleri (Gerçek Ve Tüzel Kişiler)*, 4.B., Filiz Kitabevi, İstanbul, ss. 58-120 .
- Osmay, N. (2003). *İnsan Mühendisliği*, 7.B., Fahrettin Telsezen Yayıncılık, Ankara, ss. 5-28.
- Özden, Y. (2003). *Öğrenme ve Öğretme*, 5.B. Pegem Yayıncılık Ankara, ss. 1-129.
- Özgen, H. Vd. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitap Adana. ss. 177-240.
- Özsoy, O. (2004). *Etkin Eğitim Hayat* Yayıncılık İstanbul, ss.1-198.
- Pfeffer, J.(1995). *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*, 2.B., Çev.: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1995, ss 5-98.
- Palmer, M.-Winters, K.(1993). *İnsan Kaynakları*, Rota Yayıncılık, İstanbul, ss. 1-120.
- Palmer, M. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1993, ss. 3-36.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Ezgi Kitabevi, ss.12-250.
- Sanm, S. (1996). *Emeklilerin Zamanlarını Değerlendirme Durumlarının İncelenmesi*, İ.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, ss.12-78.
- Savcı, İ. (1999). *Örgüt Ve Birey*, Tasarım Dizgi Fotokopi Ofset Ltd., Ankara, ss. 10-15.
- Schemel, R.(1997). *Yönetim Eğitimi Araştırmaları - Kuramdan Uygulamaya*, Çev. Nedret Öztan-Uğur Çoruh, Türk Psikologlar Derneği Yayıncılık, Ankara, ss. 7-9
- Seyidoğlu H.(2003). *Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı* Kurtiş Yayıncılık İstanbul. ss 4-230.
- Şahin M. (2003). *Etkin Öğrenme* Pegem Yayıncılık Ankara ss 1-120
- Şişman, M. (2003). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi* Pegem Yayıncılık Ankara. ss.70-75
- Şimşek M.Ş. (2001). *Yönetim ve Organizasyon* Günay Ofset Konya, ss. 337-358.
- Tantekin, E. (1998). *A Multiattribute Utility Model Based Decision Support System For Organizational Career Management*, O.D.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, ss. 2-9
- Telci, C. (1999). *Career Planning In Organization*, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, ss.36-58.
- Tezcan, M. (1994). *Eğitim Sosyolojisi*, 9.B. Ankara, ss.249-265.

- Tokgöz, V. (1997). *Kamu Ve Özel Sektör Kesimlerinde Yönetimde Gelişme Ve İlerlemeyi Etkileyen Faktörler: Türk Yöneticiler Arasında Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, H.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, ss. 3-58.
- Tredgold, R.F.(1992). *Çağdaş Çalışma Düzeninde Kişilerarası İlişkiler*, Yaprak Yayınevi, Çev.: Cevdet Aykan, İstanbul, ss. 2 -92.
- Tuna, M., (1996). *Organizasyonlarda Kariyer Planlaması Ve Geliştirilmesi*, Y.T.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, ss. 8-19.
- Uyarer, Ş. (1989). *Kariyer Yönetimi*, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul , ss. 27-38.
- Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No: 262, İstanbul, ss. 1-102.
- Üçüncü, A. M. (1995). *Asker Emeklilerinde Depresyon Prevalansı Ve Sosyodemografik Faktörlerle İlişkisi*, G.A.T.A. Haydarpaşa Eğitim Hastanesi, Uzmanlık Tezi, İstanbul, ss. 23-96.
- Yalçın, S. (1985). *Personel Yönetimi*, 2.B., İşletme İktisadi Enst. Yayın No :80, İstanbul, ss. 2- 150.
- Yıldırım, H.A. (2002). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*, Nobel Yayın Ankara.ss75-180, ss. 1-178.
- Yılmaz, S. (1996). *Türkiye'de Emeklilik Yaşantısı* , E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, ss. 37-56.
- Zaim, S. (1986). *Çalışma Ekonomisi*, 7.B., Filiz Kitabevi, İstanbul, ss. 3-69.

EKLER

EK A. DE ĞERLENDİRME FORMLARI ÖRNE Ğİ

EK A. 1. T.C. DEVLET MEMURLARI SİCİL RAPORLARI ÖRNEĞİ

T.C.

DEVLET MEMURLARI

SİCİL RAPORU

Memurun

Adı ve Soyadı :

Doğum Tarihi :

Görev Yeri :

Görevi :

Sicil Numarası :

Sicil raporunun ait olduğu yıl :

İlk göreve başlama tarihi :

Bul.yerde başlama tarihi :

Fotoğraf

DEVLET MEMURLARI SİCİL YÖNETMELİĞİNİN 16. MADDESİ :

Sicil raporlarının doldurulmasında uyulacak olan not usulü ve notların derecelendirilmesi:

Madde 16-Sicil amirleri,sicil raporunun memurların meslekteki yöneticilik ve yurt dışı görevlerindeki ehliyetlerinin belirtilmesini sağlayan soruların her birini ihtiva ettikleri unsurların esas almak suretiyle 100 tam not üzerinden değerlendirilir ve sorulara verdikleri notların toplamını soru sayısına bölerek memurların sicil notunun tespit ederler. Her bir sicil amirince bu şekilde belirlenen sicil notları toplamının sicil amiri sayısına bölünmesi sureti ile memurların sicil notu ortalaması bulunur ve buna göre sicil notu ortalaması :

a) 60' dan 75' e kadar olanlar orta

b) 76' dan 89' a kadar olanlar iyi

c) 90' dan 100' e kadar olanlar çok iyi

derecede başanlı olmuş, olumlu; 59 ve daha aşağı not alanlar ise yetersiz görülmüş, olumsuz sicil almış sayılırlar.

Sicil notu hesaplanırken kesir tam sayıya tamamlanır.

Hizmet özelliklerinin gerektirmesi ve Devlet Personel Başkanlığının olumlu görüşünün alınması kaydıyla, kurumlar sicil raporlarındaki memurların mesleki ehliyetleriyle ilgili konularda en fazla iki soru ilave edilebilir. İlave edilen sorular 100 üzerinden değerlendirilir.

EK BİLGİLER :

ÖĞRETMENİN GERİ YE DÖNÜK SON 4 YILINA AİT BİLGİLER

İLİ

OKULU

YILI

GÖREVİ

EK A. 2. ÖĞRETMEN TEFTİŞ FORMU ÖRNEĞİ

ÖĞRETMEN TEFTİŞ FORMU

1. İli / İlçesi
2. Okulu
3. Adı Soyadı
4. Mebis No
5. Meslekteki Kıdemi ve Kadrosu
6. Branşı / Ek Branşı
7. Okuttuğu Sınıf / Ders
8. Teftiş Edilen Sınıf / Ders
9. Teftiş Tarihi

GÖZLENEN DAVRANIŞLAR

A. DERSLİĞİN DÜZENLENMESİ EĞİTİM ÖĞRETİM HAZIRLIK DURUMU

- ✓ Dersliğin düzenlenmesi, bakımı ve temizliği,
- ✓ Derslikte gerekli olan etkinlik ve ilgi köşelerinin oluşturulması
- ✓ Derslikte seviyeye uygun ders/oyun, araç, ve materyallerin bulundurulması
- ✓ Sınıfta kitaplığı kitap köşesi oluşturulması ve gerekli kayıtları tutma

B. EĞİTİM VE ÖĞRETİM DURUMU

- Ø Yıllık ünite günlük ve diğer öğretim planlarını hazırlama ve uygulama,
- Ø Öğretim ilkelerinin gözetme, dersin / etkinliğin amaç ve konularına uygun strateji, yöntem ve araçları seçme, etkili kullanma, Derslikteki etkinlik ve ilgi köşelerini etkili kullanma ve kullanılması. Gezi, gözlem, inceleme ve araştırma ile deneylere yer verme,
- Ø Öğrencilerin öğrenme etkinliklerine aktif katılımını sağlayacak ortam ve süreçleri hazırlama. Öğrencilerle etkili iletişim kurma ve sürdürme.
- Ø Öğrenci seviyesine ve mevzuata uygun ödev verme, araştırma yapma, bilgiye ulaşma yollarını öğretme, öğrenmeyi öğrenen bireyler yetiştirme.
- Ø Öğrencilerde ulusal bilinci ve ulusal değerlere saygı ve sevgiyi geliştirme uygun olarak İstiklal Marşı, Atatürk'ün Gençliğe Hitabesi, Öğrenci Andı, Atatürk İlke ve İnkılaplarını öğrenme. Öğrencilere okuma zevki ve alışkanlığı kazandırma, Türkçe'yi etkili ve doğru kullanma ve kullanılması.
- Ø Öğrencilere ders programlarının öngördüğü hedef ve hedef davranışları kazandırma, sorumluluk ve güven duygusu kazandırma.
- Ø Sınıflarda özel eğitim gerektiren öğrencilerle ilgili etkinlikleri yürütme,
- Ø Öğrencilerin başarılarını ölçme ve değerlendirme

C. YÖNETİM ÇEVRE İLİŞKİLERİ VE MESLEKİ GELİŞİMİ

- ✓ Yönetici öğretmen ve diğer personel ile işbirliği içinde verilen görevleri yapma,
- ✓ Okuttuğu sınıf ve derslerle ilgili defter dosya ve kayıtları tutma,
- ✓ Törenlere, mesleki toplantı, eğitici kol etkinlikleri, öğretmenler kurulu, şube öğretmenleri kurulu ve zümre öğretmenler kurulu toplantılarına katılma. Karar alma ve uygulama,
- ✓ Çevreyi tanıma ve koruma, velilerle uyumu ilişkiler kurma, eğitim öğretim etkinliklerinde çevreden yararlanma,
- ✓ Öğrencilerini, okulunu ve öğretmenlik mesleğini sevmeye, benimsemeye ve örnek olma.
- ✓ Mesleğin ve görevinin gerektirdiği ilke ve kurallara uyma,
- ✓ Kendini yetiştirme, eğitimle ilgili eserleri okuma mevzuatı ve çağdaş eğitim stratejilerini izleme, öğrenme ve uygulama.

D. HİZMETİ Çİ EĞİTİM GEREKSİNİMİ

E. DEĞERLENDİRME

Aktif Öğretim Yön. Fen Bil. Yeni Yaklaşımlar

BÖLÜM

A B C TOP.

Puan

Başarı Puanı

Başarı Derecesi

EK A. 3. ANKET UYGULAMASININ YAPILDIĞI OKULLAR VE ADRESLERİ

1	Ali Tutkun İlköğretim Okulu	Boyno M. Katiph. C. 75 n. S. No:9
2	Azize A. Hamamcı oğlu İlköğr. Ok.	Özgürlük Mah. 169 Nolu Sk.
3	Bahattin Teymur İlköğretim Okulu	Şirinevler Mah. 27 Nl. Sok. No: 29
4	Behiye Reşat Kaleoğlu İlköğr. Ok.	F.Çak. Bl. Güzelbey C.No:8
5	Cemil Alevli İlköğretim Okulu	Münif Paşa Mh. K.Ahmet Sk. No: 1
6	Cennet Süzer İlköğretim Okulu	Sarıgüllük M.Kılıçlı C.Camii Yanı
7	Emine Konukoğlu İlköğretim Okulu	Gazikent Mah. 40 Nl. Cad. No: 1
8	Emine M. Humanlı İlköğretim Okulu	Kayaönü Mah. Lefkoşe Cad.
9	Fehime Güleç İlköğretim Okulu	Değirmiş. M. Muammer A.Bl. No:1
10	Galip Deniz İlköğretim Okulu	Zeytinli Mah. 39 Nl. Sok. No: 12
11	Gaziyurt İlköğretim Okulu	Zübeyde Hanım Bl. S.S. Has. Yanı
12	Hasan Katıkcı İlköğretim Okulu	Ulus Mah.35 Nolu Sok.No:6
13	Zekeriye Konukoğlu İlköğr. Okulu	Gazikent Mah.81 Nolu Sok.No:20
14	Hayri Küpeli İlköğretim Okulu	Güvenevler M.14 Nolu Cd.33 N.Sk.
15	Karacaoğlan İlköğretim Okulu	Selimye Mah.70 Nolu cad.
16	Kaşıbeyaz İlköğretim Okulu	Gaziyurt Mh. Güceylioğlu Cad.
17	Kıbnisi İlköğretim Okulu	Girne M. İlyas Tüfekçi Sok.
18	M. Hümayün Özhelvacı İlköğr. Ok.	Güvenevler Mah. 14 No.C. No15
19	Mehmet Akif İlköğretim Okulu	Güzel Yurt Mah.54 sokak
20	Mehmet Çolakoğlu İlköğretim Okulu	Kocatepe Mah.Tilkioğlu Sokak
21	Münifpaşa İlköğretim Okulu	Yaprak Mah.Sinler Sok.No:18
22	Mütercim Asım İlköğretim Okulu	Çıksorut Mah.Maaş Kuyu Cad.No:4
23	Mahmut Fehime Güleç İlköğretim Ok.	29 Ekim Mah.Şehit Ejder Sk.
24	M. Adil Kasapşekin İlköğretim Ok.	D.Çem Mah.13 Nolu Sok.No:30
25	M. Emin Z. Üstünel İlköğretim Okulu	D.Çem.M.İ.H.İnci Oğlu Cad.No.13
26	Mete Uygun İlköğretim Okulu	Nur Tepe Mah.19 nolu cad. no.52
27	Namık Kemal İlköğretim Okulu	Kocatepe M Şoför Ali Cad. No: 144
28	Sani Konukoğlu İlköğretim Okulu	Merveşehir Mah.
29	Nezihe Osman Atay İlköğretim Ok.	Hacı baba Mah.Farazi Sok.No:1
30	Ömer Humanlı İlköğretim Okulu	Zeytinli Mah 53 Nolu Cad.
31	Ömer Güzel İlköğretim Okulu	Sanayi Mah.4 Nolu No:4
32	Sadettin Batmazoğlu İlköğretim Ok.	Güllüce Mah.57 Sok.No 38
33	S. Teymur E. Ulusoy İlköğretim Ok.	Karacaoğlan Mah.Şoför Ali Cad.

34	Sekiz Şubat İlköğretim Okulu	Özgürlük Mah 39 Nolu Cad.No:3
35	Ali Küncülü İlköğretim Okulu	Emek Mah.58 Nolu Sokak
36	Aydı nlar İlköğretim Okulu	Aydı nlar Mah.
37	Ömer Asım Aksoy İlköğretim Ok.	Güvenevler M.26 Nolu Cd.54 N.Sk.
38	Umut İlköğretim Okulu	Umut Mah 84 Nolu Sok.No:
39	Aysel Tekinalp İlköğretim Okulu	Karacaoğlan M.19 No. Cad.No:40
40	Solmaz Güzel İlköğretim Okulu	Gazikent Mah.17 Nolu Sokak
41	Şahinbey İlköğretim Okulu	Eydibaba Mah.Korutürk Cad.No:51
42	Şehit Nafi Kıvanç İlköğretim Okulu	Kayaönü Mah.72 Nolu Sok.No:2
43	Şehit Mahmut Söylemez İlköğretim Ok.	Fevzi Paşa Mah.Şoför Ali Cd.No:2
44	Şükriye Gögüş İlköğretim Okulu	29 Ekim Mah.10 Nolu Sk.N0:10
45	Türkan Mehmet Akcan İlköğr. Ok.	Çıksorut Yeni Mh.Maaş Kuyu Cad.
46	Ünler İlköğretim Okulu	Fatih Mah.14 Nolu Sokak
47	Vali Aksu İlköğretim Okulu	Hasırcıoğlu Mah.16 Nolu Sk.no:4
48	Vali Muammer Güler İlköğretim Ok.	Budak Mah.A.Fuat Ceb.Bul.No.8
49	Ziya Gökalp İlköğretim Okulu	Eyüpsultan M.36 Nolu Sok.No:45
50	Adil Ceydeli İlköğretim Okulu	Kahvelipınar Mah. 12 Nolu Sok.
51	Ahmet Çelebi İlköğretim Okulu.	Kocaoğlan M. Şehitler C. No: 219
52	Akyol İlköğretim Okulu	Atatürk Bulvarı No: 132
53	Aliye Ömer Battal İlköğretim Okulu	Saçaklı M. Ş.Şahin C. R.O Ge.No:1
54	Anneler İlköğretim Okulu	23 Nisan Mah. 64 Nolu Sok. No: 1
55	Atatürk İlköğretim Okulu	S.Selim M. Hüs. Paşa Cam. No: 10
56	Barbaros Hayrettin Paşa İlköğretim Ok.	Beydili Mah. 45 Nolu Cad.
57	Bahattin Kayalı İlköğretim Okulu	Binevler Mah. 15 Nolu Sok.
58	Celal Doğan İlköğretim Okulu	Banş Mah. Z.Abidin Cad. No: 34
59	Cumhuriyet İlköğretim Okulu	Gaziler Caddesi Camii içi
60	Durdu Yetkinşekerci İlköğretim Okulu	Bostancı M. Koç Mustafa S. No: 1
61	Dayı Ahmet Ağa İlköğretim Okulu	Düğmecici M. İstasyon Cd.
62	Dr. N. Mustafa Özyurt İlköğ. Okulu	Deniz M. Yavuz Sultan Selim Cad.
63	Dr. Cemil Karşılil İlköğretim Okulu	Kolejtepe M. Yeşil Cami C. No: 23
64	Dumlupınar İlköğretim Okulu	Dumlupınar M. 31 N Cad. No: 38
65	Düztepe İlköğretim Okulu	Cemal G. M. Özdemir C. No: 173
66	Emine Ulusoy İlköğretim Okulu	Türkmenler Mah. Salih Tanış Cad.
67	Ertuğrul Gazi İlköğretim Okulu	Dumlupınar M. Özdemir C. No: 1

68	Nesrin Mehmet Abar İlk.Öğretim	Onur Mah. 1 Nolu Cadde
69	Gazi Mustafa Kemal İlköğretim Okulu	Kavaklı k M. A.Apaydı n C. No: 46
70	Gazi İlköğretim Okulu	Kolejtepe Mah. 8 Nolu Sokak
71	Hacı Firdevs Konukoğlu İlköğretim Ok	Ocaklar Mah.1 Nolu sok No:6
72	H. Osman Külekçi İlköğretim Okulu	Ocaklar Mah.142 Nolu Sokak No: 8
73	H. Fehime Güleç İlköğretim Okulu	25 Aralık M. T.Yusuf Bl. 2 n. Sok.
74	Hatice Büyükbeşe İlköğretim Okulu	Deniz Mah. 2 Nolu Cad. No: 6
75	Hatice Karşılı İlköğretim Okulu	Cengiz Topel Mah. Şanlı dere Cad.
76	Hoşgör İlköğretim Okulu	Hoşgör Mah. Kuyucak Sok. No: 69
77	Hürriyet İlköğretim Okulu	Kıbrıs M. Çamlık C. 11 n. S. No: 8
78	İnkılap İlköğretim Okulu	Şenyurt Mah. Şenyurt Cad.No:1
79	İsmet İnönü İlköğretim Okulu	Konak M. 14 No C. 2 n. S. No: 36
80	İstiklal İlköğretim Okulu	Kepenek M. Ş. Kendircio.Sk.No: 1
81	Kadriye Abdülmecit Özgözen İlköğ.Ok.	Deniz Mah. 33 Nolu Sok. No: 5
82	Kazım Karabekir İlköğretim Okulu	Vatan M. Fevzi Paşa Cad. No: 89
83	Kocatepe İlköğretim Okulu	Güneykent Mh. Beşyüzevler Civan
84	Kurtuluş İlköğretim Okulu	60. Yıl Mah. 1 Nolu Cad.
85	Latife Özmimar İlköğretim Okulu	Vatan Mah. 61 Nolu Sok.
86	Mrş. Fevzi Çakmak İlköğretim Okulu	Güzel Vadi Mah. Şanlı dere Cad.
87	M. Şahin Batmazoğlu İlköğ. Okulu	Cumhuriyet Mh.50 Nolu Sok. No: 1
88	M. Vehbi Dai İlköğretim Okulu	Barak Mah. 7 Nolu Cad. üzeri
89	M. Fehime Ersoy İlköğretim Okulu	60. Yıl Mah. 18 Nolu Cad. No: 1
90	Mahmut Güleç İlköğretim Okulu	İstiklal Mh. Samlı Hacı Ökkeş Cad.
91	Mehlika Alevli İlköğretim Okulu	Yazıcı Mah. Tarlabası Sok.
92	Mehmet Küçükparmak İlköğ. Okulu	Bozoklar Bah. Kaptan Caddesi
93	Mehmetcik İlköğretim Okulu	Öğretmenevleri M. S. Erserim Sok.
94	Mustafa Marangoz İlköğretim Okulu	Perilikaya Mah. 31 Nolu Sk. No: 13
95	Mustafa Necati İlköğretim Okulu	Üçoklar Mah. Necati Sok. No: 1
96	M. Kemal Kınoğlu İlköğretim Okulu	Etiler Mh. Balioğlu C. Yuşa S. N: 2
97	Naciye Mehmet Gençten İlköğ. Okulu	Cumhuriyet Mah. 9 Nolu Sk.
98	Nuri Pazarbaşı İlköğretim Okulu	Sakarya Mah. Karlık Caddesi
99	Nuriye Zekeriyekına İlköğretim Okulu	Fidanlık M. 14 N Sok. 1 Nolu Cad.
100	Org. Kenan Evren İlköğretim Okulu	Öğretmenev.M.M. E. Cd.Görsel Sk.
101	30 Ağustos İlköğretim Okulu	Konak Mah. 25 Nolu Cad. No: 3

102	Özdemirbey İlköğretim Okulu	Bostancı Mah. Subaşı Sok. No: 7
103	Pakize Kemal Öğücü İlköğretim Okulu	Serinevler M. 30 N C.60 S.No: 1
104	Sakarya İlköğretim Okulu	Kozanlı Mah. Kastelbaşı C. No: 21
105	Sevinç Bahattin Teymur İlköğ. Okulu	Güneykent M. Üniv.B.230 N.S.
106	Şehit Adem Yavuz İlköğretim Okulu	75. Yıl M. 140 Nl. C. 109 N Sok.
107	Şehit Cengiz Topel İlköğretim Okulu	Alibaba M. Cengiz Topel C. No: 17
108	Şehitkamil İlköğretim Okulu	Beyazlar M. S.Hacı Ökkeş C. No: 1
109	Şehit Karaylan İlköğretim Okulu	Etiler Mah. Teğmen Hurşit C. No: 2
110	Türktepe İlköğretim Okulu	Türktepe Mah. Camii Sok. No: 7
111	Yavuzlar İlköğretim Okulu	Yavuzlar Mah. Esenbek C. No: 45
112	25 Aralık İlköğretim Okulu	İnönü Mah. Sadıklar Cad. No: 55
113	23 Nisan İlköğretim Okulu	Turan Emeksiz M. Süleyman Ş. C.
114	Yunus Emre İlköğretim Okulu	Turan Emeksiz Mh.Şehit O. Cad.
115	Yüzüncü Yıl İlköğretim Okulu	Amerikan Hast. Karşısı
116	Güzelvadi İlköğretim Okulu	Güzelvadi Mahallesi
117	24 Kasım İlköğretim Okulu	Fırat Mahallesi 51 Nolu Sokak
118	Ayşe Mustafa Sevcan İlköğ.Ok.	Karataş Yolu Üzeri
119	Fatih Sultan Mehmet İlköğ.Ok.	Güneş mahallesi
120	Haydar Aliyev İlköğretim okulu	Ulaş Mahallesi
121	Karataş İlköğretim Okulu	Karataş mevki
122	80.Yıl İlköğretim Okulu	Selimye Mah.
123	Mehmet Erdemoğlu İlköğretim Okulu	Güzel Vadi Mah.

EK A.4 ANKET SORULARI

BÖLÜM I

Kişisel Bilgiler

Bu bölümde kişisel bilgilere yer verilmiştir. Lütfen aşağıdaki bilgilerden size uygun olan seçeneklerin yanındaki parantezlerin içine (X) işareti koyarak açık uçlu sorulara ilişkin yanıtlarınızı uygun boşluklara yazarak belirtiniz.

1. Öğrenim durumunuz.

- Öğretmen Okulu
- Eğitim Enstitüsü
- Eğitim Yüksek Okulu
- AÖF Eğitim Ön Lisans Programı
- Eğitim Fakültesi
- AÖF Lisans Tamamlama Programı
- Yüksek lisans
- Doktora
- Diğer (belirtiniz)

2. Bulduğunuz görevdeki kıdeminiz yıl

3. Mesleki kıdeminiz yıl

4. Kurumdaki Göreviniz.

- Okul Müdürü
- İlköğretim Müfettişi
- İlköğretim Müfettişleri Başkanı
- Milli Eğitim Şube Müdürü
- Milli Eğitim Müdür Yardımcısı
- Milli Eğitim Müdürü

BÖLÜM II

Yöneticilerin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Görüşleri
Açıklama : Bu bölümde eğitim örgütlerinde halen uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla aşağıda konu ile ilgili anlatımlara yer verilmiştir. Sizden beklenen **“Mevcut Performans Değerleme Süreci”** anlatımını her cümle başına koyarak size uygun gelen seçeneğin yanındaki parantez içine (X) işareti koymanızdır. Lütfen her anlatım için sadece bir seçenek işaretlemeyi unutmayınız ve yanlış soruları bırakmayınız.

Mevcut performans değerlendirme süreci	Tümüyle katılıyorum	Katılıyorum	Az Katılıyorum	Kararsızım	Hiç Katılmıyorum
1. Çalışanların mesleki gelişimine katkı sağlar.	()	()	()	()	()
2. Değerlendirme kişinin potansiyel yeteneklerinin ortaya çıkmasına katkı sağlar.	()	()	()	()	()
3. Değerlendirilen kişi ile ilgili geriye dönük bilgi sağlar.	()	()	()	()	()
4. Değerlendirilen kişinin eğitim gereksinimini belirlemeye katkı sağlar.	()	()	()	()	()
5. Objektif ölçülerle değerlendirme yapılmasına olanak sağlar.	()	()	()	()	()
6. Milli Eğitim Sistemi'nin amaçlarına ulaşmaya katkı sağlar.	()	()	()	()	()
7. Değerlendirilen kişinin örgüte bağlılığını artırır.	()	()	()	()	()
8. Değerlendirilen kişinin değerlendirme sürecine katılımına olanak tanır.	()	()	()	()	()
9. Değerlendirilen kişinin bir başka göreve atanmasına katkı sağlar.	()	()	()	()	()
10. Değerlendiren ile değerlendirilen arasında iki yönlü	()	()	()	()	()
11. Eğitimin niteliğinin artırılmasına olanak sağlar.	()	()	()	()	()
12. Değerlendiricilerin öğretimsel liderlik konusunda yeterliliğinin sergilenmesine olanak sağlar.	()	()	()	()	()
13. Çalışanların sicil raporları ile değerlendirirken yeterli ölçüleri kapsamaktadır.	()	()	()	()	()
14. Değerlendirilenlere hangi konularda değerlendirildiğini açıklama konusunda yeterlidir.	()	()	()	()	()
15. Mesleki yardım ve işbaşında yetiştirme görevlerini yerine getirilmesi konusunda katkı sağlar.	()	()	()	()	()
16. Değerlendiren ile değerlendirilen arasındaki karşılıklı güven ilişkisine dayanır.	()	()	()	()	()
17. Değerlendirilenin kişilik özelliklerine değil işe ilişkin davranışlarına yöneliktir.	()	()	()	()	()
18. Değerlendirme sonuçlarını değerlendirilen ile paylaşır.	()	()	()	()	()
19. Değerlendirilene, kendisi ile ilgili konulardaki kararlara katılma olanağı sağlar.	()	()	()	()	()
20. Değerlendirici ile değerlendirilenin bir girişim planı oluşturulmasına olanak tanır.	()	()	()	()	()
21. Değerlendirme ölçülerinin birlikte bir gelişim planı oluşturulmasına olanak tanır.	()	()	()	()	()
22. Değerlendirmede kullanılan sicil raporları ile değerlendirilenin gerçek performansını yansıtmaz özelliği taşır.	()	()	()	()	()
23. Değerlendiricilerin, değerlendirileni yalnızca bir yönüyle değil bir bütün olarak objektif değerlendirmelerini sağlar.	()	()	()	()	()
24. Sicil raporları ile değerlendiricilerin performans değerlendirme işlevini yerine getirilmesine olanak tanır.	()	()	()	()	()

BÖLÜM III

Açıklama : Bu bölümde istenilen verilerin karşısına rakam yazınız

- 1 Okul Mevcudu
- 2 Devamsız öğrenci sayısı
- 3 İdareci sayısı
- 4 Öğretmen sayısı
- 5 Rehber öğretmen sayısı
- 6 Devamsızlık sebebiyle sınıf tekrarı yapan öğrenci sayısı
- 7 Okuldaki birinci, ikinci ve üçüncü sınıflardaki başarı oranları
- 8 Dört ve beşinci sınıflar genel başarı oranı
- 9 Okuldaki şubeler genel başarı oranları
- 10 Okuldaki öğretmenlerin performansları objektif kriterlere göre belirlenir. (Evet – Hayır)
- 11 Okuldaki öğretmenlerin performans ortalamaları
- 12 Okuldaki idarecilerin performans ortalamaları
- 13 Okulda sınıf tekrarı yapan öğrenci sayısı
- 14 Birinci sınıflara kayıtlı olan öğrenci sayısı
- 15 Okula olan talep sayısı (yıllık)
- 16 Okulda disiplin olayları sayısı (yıllık)
- 17 Okuldan disiplin cezası nedeniyle ayrılarak başka okullara devam eden öğrenci sayısı (yıllık)
- 18 Okuldan başarısızlık nedeniyle ayrılarak başka okullara devam eden öğrenci sayısı
- 19 Okuldan mezun olanların sınavlarda başarılı olanların sayısı (Yıllık)
- 20 Okulda sportif yarışmalarda başarı elde edenlerin sayısı
- 21 Okulda kültür yarışmalarında başarılı olan öğrenci sayısı
- 22 Okuldan mezun olan öğrenci sayısı
- 23 Rehberliğe gelen öğrenci sayısı
- 24 Rehberliğe gelen veli sayısı
- 25 Ram'a yönlendirilen öğrenci sayısı
- 26 Kaynaştırma eğitimi alan öğrenci sayısı
- 27 Okulda bilgi teknolojisi sınıfi var mı? (Evet – Hayır)
- 28 Bilgisayar öğretmeni sayısı
- 29 Bilgisayar laboratuvarı sayısı
- 30 Yabancı dil öğretmeni sayısı
- 31 Branş dışı derse giren öğretmen sayısı

Bölüm IV

Yöneticilerin Öğretmenler Hakkındaki Görüşleri

	ÖĞRETMEN	Tamamen Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Çok Az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
NO						
1	Planlıdır ve düzenlidir.					
2	Duygusal olgunluğa ulaşmıştır.					
3	Kendisini yetiştirir ve geliştirir.					
4	Sosyal etkinliklere katılır.					
5	Öğretme heyecanına sahiptir.					
6	Uyumlu ve işbirlikçidir.					
7	Eğitim sorunlarını bilir.					
8	Mesleki kitaplar okur.					
9	Mesleki toplantılara katılır.					
10	Hizmet içi eğitim kurslarına katılır.					
11	Öğrenciler tarafından örnek alınır.					
12	Toplumda ve okulda saygınlık bir yere sahiptir.					
13	Sorumluluktan kaçınmaz					
14	Heyecan kaygı ve gerginlikten uzaktır.					
15	İşlerini zamanında yapar					

Bölüm V

Yöneticilerin Okul Yönetim Sürecine İlişkin Görüşleri

OKUL YÖNETİM SÜRECİ		Tamamen Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Çok Az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
NO						
1	Okulda öğretmenler görevlendirilmesinde kanun ve yönetmelikler dışına çıkmaz.	()	()	()	()	()
2	Personelin özlük haklarını kullanması sırasında (izin,yolluk, müracaat ve şikayet vb.) problemlerle karşılaşmaz.	()	()	()	()	()
3	Öğretmen ve öğrencilerin sağlık işleri (sevk vb.) hızlı ve rahat bir biçimde yapılır.	()	()	()	()	()
4	Öğretmen,yönetici ve öğrenciler gereksiz yere sevk almazlar.	()	()	()	()	()
5	Okulda nöbet ile ilgili işlemler düzgün ve zamanında planlanır.	()	()	()	()	()
6	Yöneticiler nöbet vaktinde gelir ve nöbetten vaktinde ayrılırlar.	()	()	()	()	()
7	Öğretmenler nöbet vaktinde gelir ve nöbetten vaktinde ayrılırlar.	()	()	()	()	()
8	Yönetici ve öğretmenler nöbet görevlerini gerektiği gibi yaparlar.	()	()	()	()	()
9	Öğrencilerin okula devamı düzgün ve sürekli izlenir. Öğretmenlere ve ailelere düzenli olarak bildirilir.	()	()	()	()	()
10	Öğrencilerin nakil ve kayıt silme işlemleri hızlı bir şekilde yapılır.	()	()	()	()	()
11	Öğrencilerin nöbet işlemleri düzgün bir şekilde planlanır,öğrenciler nöbet işlemlerini düzenli yaparlar.	()	()	()	()	()
12	Okul içi ve okul dışı yazışmalar zamanında yapılır,yazışma kayıtları düzenli tutulur.	()	()	()	()	()
13	Maaş ve ücret ödemelerine ilişkin işlemler zamanında yapılır.	()	()	()	()	()
14	Öğretmenler kurulu toplantıları, zümre öğretmenler kurulu toplantıları düzenli ve zamanında yapılır.	()	()	()	()	()
15	Okulda çalışanların bilgi birikiminden ve yeteneklerinden etkin şekilde yararlanır.	()	()	()	()	()
16	Okulun düzenli arşivi vardır.	()	()	()	()	()
17	Okulda her türlü basılı evrak rahatlıkla bulunmaktadı r.	()	()	()	()	()
18	Okulun düzgün bir dosyalama sistemi vardır.	()	()	()	()	()
19	İdari işlemlerde bilgisayar yeterince kullanılır.	()	()	()	()	()
20	Müdür ve müdür yardımcıları uyum içinde çalışır.	()	()	()	()	()

Bölüm VI
Yöneticilerin Performans Sonuçlarına İlişkin Görüşleri

NO	PERFORMANS SONUÇLARI	Tamamen Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Çok Az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
		()	()	()	()	()
1	Okula devamsızlık sebebiyle sınıf tekrarı yapan öğrenci sayısı çok azdır.(Yüzde)	()	()	()	()	()
2	Okulda birinci ikinci ve üçüncü sınıflardaki başarı oranı oldukça yüksektir.(Yüzde)	()	()	()	()	()
3	Okuldaki şubelerin genel başarı oranları birine eşittir.	()	()	()	()	()
4	Okuldaki öğretmenlerin performansları objektif kriterlere dayalı olarak ölçülür.	()	()	()	()	()
5	Okuldaki öğretmenlerin performansları çok yüksektir.	()	()	()	()	()
6	Okulda idarecilerin performansı çok yüksektir.	()	()	()	()	()
7	Okulda sınıf tekrarı yapan öğrenci sayısı azdır.	()	()	()	()	()
8	Okulun çevresindeki itibarı çok yüksektir.	()	()	()	()	()
9	Okul olan talep çok yüksektir.	()	()	()	()	()
10	Okulda disiplin olayları çok azdır.	()	()	()	()	()
11	Okuldan mezun olan ve okula devam eden öğrencilerin velileri bu okuldan memnundurlar.	()	()	()	()	()
12	Okuldan disiplin cezası nedeniyle ayrılanların sayısı azdır.	()	()	()	()	()
13	Okulda başarıya ulaşamayan öğrenciler nedeniyle ayrılan başka okula kaydolmuş öğrenci sayısı azdır.	()	()	()	()	()
14	Okul sportif yarışmalarda başarı elde etmiştir.	()	()	()	()	()
15	Okul kültür yarışmalarında başarılar elde etmiştir.	()	()	()	()	()
16	Okul bilgi yarışmalarında başarı elde etmiştir.	()	()	()	()	()
17	Okuldan mezun olan öğrenciler izlenmektedir.	()	()	()	()	()
18	Okuldan mezun olan öğrenciler bu okulu bitirdikleri için memnundurlar.	()	()	()	()	()
19	Okula devam eden öğrenciler bu okulun öğrencisi oldukları için gurur duymaktadırlar	()	()	()	()	()
20	Okulun işleyişine ilişkin bilgilerin ve performans sonuçlarının tespitinde istatistik yöntemleri kullanılır	()	()	()	()	()

EK A.5. ONAY ÖRNEĞİ

ÖZGEÇMİŞ

Yaşar Uçar 1970 yılında Gaziantep'te doğdu. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünden mezun oldu. 1996 yılından beri Gaziantep Naciye Mehmet Gençten İlköğretim Okulunda görev yapmaktadır.

AUTOBIOGRAPHY

Yaşar Uçar was born in Gaziantep in 1970. He graduated from Atatürk University Economy and Administration science Faculty management Department. His english level is intermediate. He has been working in Naciye Mehmet Gençten İlköğretim Okulu since 1996.