

**T.C
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**İLK VE ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA PERFORMANS
DEĞERLENDİRME SÜRECİ – SİCİL RAPORU
DÜZENLEMESİNE İLİŞKİN SORUNLAR VE BEKLENTİLER
(ELAZIĞ İLİ ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

İrfan Tansel ÜZMEZ

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Fatma ÖZMEN

**ELAZIĞ
2006**

T.C
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

**İLK VE ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA PERFORMANS
DEĞERLENDİRME SÜRECİ – SİCİL RAPORU
DÜZENLEMESİNE İLİŞKİN SORUNLAR VE BEKLENTİLER
(ELAZIĞ İLİ ÖRNEĞİ).**

(Yüksek Lisans Tezi)

Bu tez 06/10/2006 tarihinde aşağıda adı geçen jüri tarafından oy birliği ile kabul edilmiştir.

Başkan

Prof. Dr. Vehbi Çelik

Üye

Yrd. Doç. Dr. Fatma ÖZMEN

Üye

Yrd. Doç. Dr. Ömer Aytaç

**Bu tezin kabulü, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu' nun
.../.../..... tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.**

ÖNSÖZ

Performans değerlendirme genel olarak iki amaca hizmet eder. Bunlardan birisi, çalışanların iş performansı hakkında bilgi edinmek, Diğeri ise bu bilgiyi kullanarak yönetsel kararları almak ve gerekli etkinlikleri gerçekleştirmektir. Örgütlerde Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere, çalışanların güdülenmesine, kariyer planlamasına ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinde elde edilen verilerle olmaktadır. Bir örgütün yönetim kadrosu, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararları etkili bir şekilde alamaz. İnsan Kaynaklarına ilişkin diğer politikalarda olduğu gibi performans değerlendirmesinde belli bir takım standartlar eşliğinde ve nesnel yöntemlerle yapılması gerçekçi kararlar alınmasını önemli şekilde etkiler.

Her eğitim kurumu öğrenciyi ne kadar iyi eğitirse bir sonraki eğitim kurumunun etkinliğini de o derece artırmış olacaktır. Bu nedenle eğitim kurumlarının performans değerlendirilmesi ve işlevlerini ne derece yerine getirdiğinin belirlenerek eksikliklerin giderilmesi gerekmektedir.

Bu araştırmanın amacı alan yazına dayalı olarak örgütsel etkililik açısından performans değerlendirmenin taşıdığı önemi, performans değerlendirme sürecini ve yaşanan sorunları ortaya koymak, Türk eğitim sisteminde performans değerlendirme sürecine genel bir bakış getirmek, Türk eğitim sisteminde sicil verme uygulamalarında karşılaşılan zorlukları, görülen aksaklıkları ortaya koymak Okul müdürlerinin sicil raporu düzenlemedeki etkililiklerini ve bu konudaki beklentileri, öğretmen ve yönetici görüşlerine dayalı olarak elde etmek ve ulaşılan bulgular eşliğinde daha etkili sicil raporu verme yönünde öneriler geliştirmektir.

Bu tezde belirtilen görüş ve yorumlar yazana aittir. Türk Silahlı Kuvvetlerinin yada diğer kamu kuruluşlarının görüşünü yansıtmaz

Bu araştırmamda her türlü desteğini benden esirgemeyen değerli hocam Fatma ÖZMEN ‘ e göstermiş olduğu titizlikten dolayı teşekkür ederim.

Ayrıca manevi desteklerinden dolayı eşim Semiha ve oğlum Çağıl’a şükranlarımı sunarım.

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

İLK VE ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA PERFORMANS
DEĞERLENDİRME SÜRECİ – SİCİL RAPORU DÜZENLEMESİNE İLİŞKİN
SORUNLAR VE BEKLENTİLER
(ELAZIĞ İLİ ÖRNEĞİ).

Hazırlayan:

İrfan Tansel Üzmez

Danışman:

Yrd. Doç. Dr. Fatma ÖZMEN

Fırat Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

2006

Günümüzde insan kaynağı, rekabet üstünlüğü sağlamada örgütlerin sahip oldukları en önemli kaynak olarak kabul edilmektedir. Bu denli öneme sahip olan insan kaynağının örgütlerde yetirince yararlanılması, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ile mümkün olabilecektir. İnsan yetiştirme ve eğitme işini üstlenen eğitim kurumlarının başarısı, içinde barındığı insan kaynağının geliştirilmesi ve örgütsel amaçlar doğrultusunda etkili şekilde çalıştırılması ile doğru orantılıdır.

Performans değerlendirmenin temel amacı, mevcut performansların ölçülmesi yoluyla bilgi, yetenek ve potansiyellerin belirlenmesi, eğitim ihtiyacının tespit edilmesi, terfi etme potansiyeline sahip elemanların belirlenmesidir. Tüm bunların yapılmasında etkili iletişim, güdüleme, işbirliği yoluyla iş tatmininin artırılması önem verilen hususları oluşturmaktadır. Bu nedenle performans değerlendirme sürecinin, bir örgütün insan kaynakları yönetiminin temelini oluşturduğu kabul edilmektedir.

Bu araştırmanın amacı, alan yazına dayalı olarak, performans değerlendirmenin etkili örgüt yönetimi açısından önemini ortaya koymak; performans değerlendirmedeki ilke ve yöntemleri belirlemek; Türk eğitim sistemindeki ve bazı yabancı ülkelerdeki

denetim ve sicil raporu hazırlama gibi performans değerlendirme uygulamalarına yer vermek; Türkiye’de okul m¼d¼rlerinin sicil raporu d¼zenlemedeki etkililiklerini, oğretmen ve okul y¼neticisi g¼r¼şleri temelinde ortaya koymak ve ulaşılan bulgular eşliğinde daha etkili sicil raporu verme y¼n¼nde öneriler geliştirmektir. Bu amaç doğrultusunda, Elazığ il merkezindeki her eğitim b¼lgesinden bir ilköğretim ve bir ortaöğretim kurumu örneklem olarak seçilmiş ve bu okullarda görev yapan oğretmen ve okul y¼neticilerinin g¼r¼şleri anket aracılığıyla alınmıştır. Elde edilen sonuçlar, t ve tek y¼nl¼ değişkenlik analizi yoluyla ç¼zümlenerek yorumlanmıştır.

Anahtar kelimeler: Performans değerlendirme, performans y¼netim sistemi, Okul m¼d¼r¼ değerlendirmesi, Sicil raporu hazırlama, denetim.

ABSTRACT

Master Thesis

PERFORMANCE APPRAISAL PROCESS IN PRIMARY AND SECONDARY SCHOOLS- PROBLEMS AND EXPECTATIONS ABOUT PREPARATION OF EMPLOYMENT RECORDS

(ELAZIĞ EXAMPLE)

Preparer:

İrfan Tansel ÜZMEZ

Advisor:

Assist. Prof. Fatma ÖZMEN

University of FIRAT

Institute of Social Sciences

Department of Educational Sciences

2006

Recently human resource is considered as the most important factor to obtain a competitive dominance. To utilize the human resource effectively in the organizations can only be possible with performance appraisal of the employees. The success of the education institutions depends not only on the improvement of the human resource and also on the motivation of the employees about the organizational objectives.

The main purpose of performance appraisal is to determine the knowledge, talent, and potential of the employees by measuring their recent performance, to bring out the needs of education and to determine the staff members who have the potential to get promotion. To achieve all of these an effective communication, motivation, and cooperation to provide job-satisfaction are the most important factors. Therefore performance appraisal process is considered as the basis for human resource management.

The purpose of this research, Literature is to specify the importance of performance appraisal for effective organization management, to identify the principles and methods in performance appraisal, to show the applications of performance

appraisal like inspections and preparation of employment records in education systems of Turkey and some other countries, to specify the effectiveness of school principals in preparing the employment records in Turkey on the basis of teachers and of school principals point of view. It also gives suggestions about preparing more effective employment records through the results obtained by the research. To achieve these goals one primary school and one secondary school is selected from each education region of ELAZIĞ as examples and the opinions of the teachers and of the school principals are collected by surveys. These surveys are evaluated by t and one way difference method.

Key words: Performance appraisal, performance management system, school principals appraisal, preparation of employment record, inspection

ONAY.....	II
ÖNSÖZ.....	III
ÖZET.....	IV
ABSTRACT.....	VI
İÇİNDEKİLER.....	VIII
TABLolar.....	XII
KISALTMALAR.....	XIII

BÖLÜM I.....	1
1.1. Giriş	1
1.2. Problem.....	2
1.3. Amaç.....	3
1.4. Sayıtlar.....	4
1.5. Sınırlılıklar	4
BÖLÜM II	5
2. TÜM YÖNLERİYLE PERFORMANS DEĞERLENDİRME.....	5
2.1. Performans Değerlendirmenin Kuramsal Boyutu.....	5
2.1.1. Performans Kavramının Tanımı	5
2.1.2. Performans Değerlendirme	5
2.1.3. Performans Değerlendirmenin Amacı	6
2.1.4. Performans Yönetimi ve Performans Yönetim Sistemi.....	7
2.1.5. Denetim.....	9
2.1.6. Geri Bildirim (Feedback).....	9
2.1.7. Toplam Kalite Yönetimi	9
2.2. Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları	10
2.2.1. Eğitim İhtiyacının saptanması	10
2.2.2. Kariyer Yönetiminin Planlanması	11
2.2.3. İşgücünde güdülenmenin Artması	13
2.2.4. Ücret Yönetimi	16
2.2.5.Örgüte Sağlanan Yararlar	17
2.2.6.Yöneticilere Sağladığı Yararlar	19
2.2.7.Çalışanlara Sağladığı Yararlar	20
2.3. Son İki Yüzyılda Performans Değerlendirme Çalışmaları	20
2.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	22
2.4.1. Kişisel özellikleri temel alan performans değerlendirme yöntemleri.....	23
2.4.1.1. Basit Sıralama Yöntemi (Simple Ranking Method).....	23
2.4.1.2. Geleneksel Değerlendirme Ölçekleri (Traditional Rating Scales)	23
2.4.1.3. Zorunlu Seçme Yöntemi (Forced Choice Method)	25
2.4.1.4. Kişisel Değerlendirme yöntemi (Self Appraisal Method).....	26
2.4.1.5. Değerlendirme Merkezlerinin Uygulamaları.....	26
2.4.1.6. Sicil Raporlarına göre değerlendirme yöntemi.....	28
2.4.1.7. E-Anket Değerlendirme Yöntemi (E-Survey Appraisal Method)	28
2.4.1.8. Zorunlu Dağılım Yöntemi (Forced Distribution Method).....	29
2.4.1.9. İkili Karşılaştırmalar Yöntemi (Paired Comparison Method).....	31
2.4.1.10. Kritik Olaylar Yöntemi (Critical Incident Method).....	31

2.4.2. Davranışlara dayalı performans değerlendirme yöntemleri.....	33
2.4.2.1. Davranışsal Beklenti Ölçeği (Behavioral Expectation Scales).....	33
2.4.2.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi (360 Degree Performance Appraisal)	35
2.4.3. Sonuç Odaklı Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	38
2.4.3.1. Hedeflere Yönelik Yönetim (Management by Objectives)	38
2.5. Performans Değerlendirme Hataları	40
2.5.1. Hale ve Boynuz Etkisi(Halo and Horn Effect)	40
2.5.2. Yüksek Değerlendirme Hatası (High Appraisal Error)	41
2.5.3. Düşük Değerlendirme Hatası (Low Appraisal Error).....	42
2.5.4. Geçmişte Meydana Gelen Olaydan Etkilenme	42
2.5.5. Pozisyondan Etkilenme.....	42
2.5.6. Ortalama Değerlendirme (Central Tendency)	42
2.5.7. Zıtlık Etkisi (Contrast Effect)	43
2.5.8. Yumuşaklık ve Sertlik Hatası (Leniency and Strictness Error).....	43
2.5.9. Gecikme Hatası (The Recency Error).....	44
2.6. Performans Değerlendirme Sıklığı	44
2.7. Performans Değerlendirmeye Karşı Direnç.....	45
2.8. Türkiye’de Performans Değerlendirme Uygulamaları	46
2.8.1. Philip Morris SA Örneği	47
2.8.2. Beko Elektronik Örneği	48
2.8.3. Unilever Örneği	49
BÖLÜM III	51
3.TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME	51
3.1.Türk Milli Eğitiminde Performans Değerlendirmeye Genel Bakış	51
3.2. Türk eğitim sisteminde Denetim.....	52
3.2.1. Denetimin Tanımı	54
3.2.2. Denetimin önemi.....	55
3.2.3. Denetim inceleme konuları	57
3.2.4. Denetim Kapsamına Giren Hizmetler.....	58
3.2.5. Eğitim Sistemimizde Denetim Birimleri	59
3.2.6. Denetim Çeşitleri	61
3.3. Türk Eğitim Sisteminde Sicil Raporu Tanzim Etme	62
3.4. Performans değerlendirme ile ilgili hazırlanan taslak mevzuatlar.....	64
3.4.1. Kamu Personeli Kanunu Tasarısı	64
3.4.2. İlköğretim/Ortaöğretimde denetim ve performans değerlendirme esasları taslak yönergesi.....	69
3.5. Türk Eğitim Sisteminde Ödül Uygulamaları	70
3.6. Dünyada Eğitim Kurumlarında Performans Değerlendirme Uygulamaları	71
3.6.1. Amerika Birleşik Devletleri Eğitim Kurumları	71
3.6.2. İngiltere Eğitim Kurumları	72
3.6.3. Avusturya Eğitim Kurumları	74
3.6.4. Belçika Eğitim Kurumları.....	75
3.6.4.1.Flaman Kısmı.....	75
3.6.4.2. Fransız Kısmı	76
3.6.5. Fransa Eğitim Kurumları	77
3.6.6. Almanya Eğitim Kurumları	78
3.6.7. Romanya Eğitim Kurumları.....	79
3.7. ABD Eğitim Kurumlarında Sicil Raporu Uygulamaları.....	81

3.7.1. New York Eyalet Okulları	81
3.7.2. Idaho Eyaleti Boise şehri Okulları	83
3.8. ABD Eğitim Kurumları ile Türk Eğitim Kurumlarının Sicil Raporu Uygulamalarının Karşılaştırılması	87
3.9. 2005 Dünya Bankası Raporunda Türk Eğitim Sistemindeki Performans Değerlendirmeye Bakış	89
3.10. İlgili Araştırmalar	90
BÖLÜM IV	97
4. YÖNTEM	97
4.1. Araştırmanın Modeli	97
4.2. Araştırmanın Evreni	97
4.3. Araştırmanın Örneklemi	97
4.4. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması	97
BÖLÜM V	100
5. BULGULAR VE YORUM	100
5.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular	100
5.1.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı	100
5.1.2. Cinsiyet Değişkenine Göre Belirlenen Örgütsel Boyutlara İlişkin Bulgular.....	100
5.1.3. Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Boyutlara Ait Genel Değerlendirme	102
5.1.4. Maddeler Temelinde Bulgular ve Yorumu	103
5.2. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular	105
5.2.1. Medeni Durum Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı	105
5.2.2. Medeni Durum Değişkenine Göre Belirlenen Örgütsel Boyutlara İlişkin Bulgular	105
5.2.3. Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Boyutlara Ait Genel Değerlendirme	107
5.2.4. Maddeler Temelinde Bulgular ve Yorumu	108
5.3 Hizmet Yılı Değişkenine İlişkin Bulgular	109
5.3.1. Hizmet Yılı Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı	109
5.3.2. Hizmet Yılı Değişkenine Göre Belirlenen Örgütsel Boyutlara İlişkin Bulgular ..	110
5.3.3. Hizmet Yılı Değişkenine Göre Örgütsel Boyutlara Ait Genel Değerlendirme	113
5.3.4. Maddeler Temelinde Bulgular ve Yorumu	114
5.4. Okul Türü Değişkenine İlişkin Bulgular	118
5.4.1. Okul Türü Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı	118
5.4.2. Okul Türü Değişkenine Göre Belirlenen Örgütsel Boyutlara İlişkin Bulgular ..	118
5.4.3. Okul Türü Değişkenine Göre Örgütsel Boyutlara Ait Genel Değerlendirme	120
5.4.4. Maddeler Temelinde Bulgular ve Yorumu	121
5.5. Görev Türü Değişkenine Ait Bulgular	124
5.5.1. Görev Türü Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı	124
5.5.2. Görev Türü Değişkenine Göre Belirlenen Örgütsel Boyutlara İlişkin Bulgular...	124
5.5.3. Görev Türü Değişkenine Göre Örgütsel Boyutlara Ait Genel Değerlendirme....	126
5.5.4. Maddeler Temelinde Bulgular ve Yorumu	128
5.6. Branş Değişkenine Ait Bulgular	130
5.6.1. Branş Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı	130
5.6.2. Branş Değişkenine Göre Belirlenen Örgütsel Boyutlara İlişkin Bulgular..	130
5.6.3. Branş Değişkenine Göre Örgütsel Boyutlara Ait Genel Değerlendirme	132
5.6.4. Maddeler Temelinde Bulgular ve Yorumu	132
BÖLÜM VI	135
6. SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER	135

6.1. BOYUTLAR TEMELİNDE SONUÇLAR	135
6.2. MADDELER TEMELİNDE SONUÇLAR.....	137
6.3. ÖNERİLER.....	143
6.4. ARAŞTIRMACILARA ÖNERİLER.....	146
KAYNAKÇA.....	147
EKLER.....	158
EK-I VERİ TOPLAMA ARACINDA YER ALAN BOYUTLAR.....	158
EK-II VERİ TOPLAMA ARACI ANKET MADDELERİ.....	161
EK- III İLGİLİ YAZIŞMALAR.....	164
ÖZGEÇMİŞ	166

TABLolar

Tablo 1. Örgütlerin Performans Değerlendirme Süreci Oluşturmasının Nedenleri	7
Tablo 2. Performans Değerlendirmenin Yıllara Göre Gelişimi	22
Tablo 3. Zorunlu Dağılım Yöntemi Normal Dağılım Eğrisi	31
Tablo 4. Davranışsal Değerlendirme Ölçeği.....	33
Tablo 5. Davranışsal değerlendirme ölçeğinin oluşum süreci.....	34
Tablo 6. Öğretmenin Değerlendirilmesinde Veri Kaynakları	36
Tablo 7. Denetçilerin Yaptığı Denetimlerde Kullandıkları Kontrol Formları Ana Başlıkları.....	54
Tablo 8. Sicil Amiri Değerlendirme Soruları	65
Tablo 9. Öğretmen Veri Kaynakları	69
Tablo 10. Yönetici Veri Kaynakları	70
Tablo 11. Örneklemde Belirtilen Okullarda Görev Yapan Yönetici ve Öğretmen Sayıları	98
Tablo 12. Deneklerin Katılma Derecelerine Göre Belirlenen Düzeyler.....	99
Tablo 13. Cinsiyet Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı.....	100
Tablo 14. Cinsiyet Değişkenine Göre Sicil Raporu Düzenlemesine İlişkin Sorunlar ve Beklentilere Yönelik Belirlenen Boyutlardaki Dağılım ve T Sınaması	102
Tablo 15. Cinsiyet değişkenine göre denek grupları arasında anlamlı farklılık yansıtan maddelere yönelik verilerin dağılımı.....	104
Tablo 16. Medeni Durum Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı.....	105
Tablo 17. Medeni Durum Değişkenine Göre Sicil Raporu Düzenlemesine İlişkin Sorunlar ve Beklentilere Yönelik Belirlenen Boyutlardaki Dağılım ve T Sınaması....	107
Tablo 18. Medeni durum değişkenine göre denek grupları arasında anlamlı farklılık yansıtan maddelere yönelik verilerin dağılımı.....	109
Tablo 19. Hizmet Yılı Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı	110
Tablo 20. Hizmet Yılı Değişkenine Göre Yasa ve Yönetmeliklerden Kaynaklanan Sorunlar Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi.....	111
Tablo 21. Hizmet Yılı Değişkenine Göre Örgüt İkliminden Kaynaklanan Sorunlar Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi	111
Tablo 22. Hizmet Yılı Değişkenine Göre Okul Müdürünün Yetişmişlik Düzeyinden Kaynaklanan Sorunlar Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi	112
Tablo 23. Hizmet Yılı Değişkenine Göre Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitimcilerle Yansımalarından Kaynaklanan Sorunlar Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi	113
Tablo 24. Hizmet Yılı Değişkenine Göre Sicil Raporu Düzenlemesine İlişkin Sorunlar ve Beklentilere Yönelik Belirlenen Boyutlardaki Dağılım.....	113
Tablo 25. Hizmet yılı değişkenine göre denek grupları arasında anlamlı farklılık yansıtan maddelere yönelik verilerin dağılımı	116
Tablo 26. Okul Türü Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı	118
Tablo 27. Okul Türü Değişkenine Göre Sicil Raporu Düzenlemesine İlişkin Sorunlar ve Beklentilere Yönelik Belirlenen Boyutlardaki Dağılım ve T Sınaması	120
Tablo 28. Okul türü değişkenine göre denek grupları arasında anlamlı farklılık yansıtan maddelere yönelik verilerin dağılımı	122
Tablo 29. Görev Türü Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı	124
Tablo 30. Görev Türü Değişkenine Göre Yasa ve Yönetmeliklerden Kaynaklanan Sorunlar Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi.....	124
Tablo 31. Görev Türü Değişkenine Göre Örgüt İkliminden Kaynaklanan Sorunlar Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi	125

Tablo 32. Görev Türü Değişkenine Göre Okul Müdürünün Yetişmişlik Düzeyinden Kaynaklanan Sorunlar Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi	125
Tablo 33. Görev Türü Değişkenine Göre Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitimcilerle Yansımasından Kaynaklanan Sorunlar Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi	126
Tablo 34. Görev Türü Değişkenine Göre Sicil Raporu Düzenlemesine İlişkin Sorunlar ve Beklentilere Yönelik Belirlenen Boyutlardaki Dağılım.....	127
Tablo 35. Görev türü değişkenine göre denek grupları arasında anlamlı farklılık yansıtan maddelere yönelik verilerin dağılımı.....	129
Tablo 36. Branş Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı.....	130
Tablo 37. Branş Değişkenine Göre Sicil Raporu Düzenlemesine İlişkin Sorunlar ve Beklentilere Yönelik Belirlenen Boyutlardaki Dağılım ve T Sınaması	132
Tablo 38. Branş değişkenine göre denek grupları arasında anlamlı farklılık yansıtan maddelere yönelik verilerin dağılımı	133

KISALTMALAR

Milli Eğitim Bakanlığı : MEB

İnsan Kaynakları : İK

Hedeflere Yönelik Yönetim: HYY

Amerika Birleşik Devletleri: ABD

BÖLÜM I

1.1. Giriş

Performans bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel/ nitel olarak belirleyen bir kavramdır. İşletme performansı ise, belli bir dönem sonunda elde edilen çıktı/ sonuca göre işletme amacının veya görevinin yerine getirilme derecesinin tanımıdır (Canman, 2000).

Günümüzde, performans değerlendirme insan kaynakları (İ.K.) yönetiminin en önemli unsurları arasında yer alır. Örgütteki çalışanların Etkinlik düzeyini ve başarısını ölçmek oldukça zor bir iştir. Bu zorluğun başlıca nedeni, söz konusu değerlendirmenin bir insana yönelik olmasıdır. Amacı, beklentileri, ihtiyaçları, güdüleri vb. gibi birçok etkenin değiştirdiği insanın gerçek performansını ölçmek bilgi, beceri, dikkat ve özveri gerektirir (Fındıkçı, 1999).

Çalışanın iş başarıları konusunda bilgilendirilmeye, geri bildirimler (feedback) almaya ihtiyacı vardır. Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç olduğu halde kurum içinde İ.K. yönetimi bakımından çok önemli bir ihtiyaçtır. Çünkü değerlendirme sonucunda kurumun çalışanlarının başarılarını ve başarısızlıklarını görüp daha sonraki çalışmalarını düzenlemesi ve gerekli güdülemeleri yapması gerekecektir (Akal, 1998).

Avrupa ve Amerika Birleşik Devletlerinde (ABD) 15 yılı aşkın bir süre önce, eğitimcilerin ve eğitim sektöründeki idarecilerin de standardı olması görüşünden yola çıkılarak eğitim sektöründe bir standardizasyona geçiş yapılmıştır. Bu standardizasyona geçişle okul idarecilerinden, öğretmenlerden, çalışanlardan, akademisyenlerden ve yönetim kurulları üyelerinden komite ve kurullar oluşturulmuştur. Bu kurullarda “Yönetici Standartları” ve “Öğretmen Standartları” adı altında tablolar ve yazılar yayınlanmaya başlamıştır. Hatta standart oluşturma çabaları o kadar yayılmıştır ki, ABD’nde eyaletler kendi okul idareci ve öğretmen standartlarını kendileri belirlemişlerdir. (Yılmazçoban,1998).

Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) ABD’nde yapılan bu çalışmaların ve başarılı sonuçlarını da göz önüne alarak, 5 Temmuz 2000 tarih ve 24100 sayılı (mükerrer) Resmi Gazete’de yayınlanan 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı Eğitim Bölümünün Amaçlar, İlkeler ve Politikalar başlığı altında sayılan 683. maddesinde "Eğitim kurumlarının

başarı değerlendirmesi için toplam kalite yönetimini de dikkate alan, performans ölçümüne dayalı bir model geliştirilecek ve bölgeler arası dengesizlikler giderilecektir" ibaresi ile Türk Eğitim Kurumlarında da eğitimcilerin performanslarının değerlendirmesine ait uygulamaları pilot bölgelerde de olsa başlatmıştır. Yine bu konu altında eğitim kurumlarının yeniden yapılandırılmasında verimlilik etkinlik ve tutumluluğun dolayısıyla da performansın artırılmasına karar verilip uygulama başlatılmıştır (Ekutup, 2000).

Performans değerlendirme yöntemleri de belirlenen standartlara bağlı olarak gelişmekte ve kendi içinde değerlendirme ölçütleri ortaya çıkarmaktadırlar. Bu ölçütlerin eğitim kurumlarına uygulanması ile öğretmen ve idarecilerin performansları belirlenmektedir. Bu değerlendirmelerin sonucunda ortaya çıkan ihtiyaçlara ve eksikliklere göre mesleki gelişime yönelik çalışmaların başlaması eğitim kurumlarının ileriye doğru ilerlemesinde önemli bir rol oynamaktadır (Sağlam, 2004).

1.2. Problem

Ülkemizde eğitim kurumlarında sicil raporu hazırlama yoluyla yapılan performans değerlendirme 18 Ağustos 1986 Tarih ve 19255 sayılı Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği esasları çerçevesinde yapılmaktadır. Denetim yoluyla yapılan performans değerlendirme ise ilköğretim kurumları için 12 ağustos 1999 tarih ve 23785 sayılı MEB İlköğretim Müfettişlikleri Başkanlıkları Yönetmeliği ve ortaöğretim kurumları için 27 Ocak 2005 tarih ve 25709 sayılı MEB Teftiş Kurulu Yönetmeliği esaslarına göre yapılmaktadır.

Mevcut sistemde her iki tür performans değerlendirmesinde de eğitimcilerin performansını değerlendirmede uygulanan yöntemlerin nesnel olmaktan uzak olduğu ve değerlendirmeyi yapan denetçiye, okul müdürüne, milli eğitim müdürü veya ilgili şube müdürüne yanlı davranma olanağı verdiği görülmektedir(Demirbaş, 2004). Sicil değerlendirilmesinde 100 üzerinden puanlamaya tabi tutulan eğitimeye öngörülen puanlardan ne kadarının verileceği, ne kadarının verilmeyeceğini belirlemeye yönelik somut ölçütler bulunmamaktadır (Bilmen, 1998).

Kişilikle ilgili ölçütleri gözleme ve nesnel bir şekilde değerlendirmenin güçlüğünden dolayı bu ölçütlerle yapılan değerlendirmede değerlendiricilerin aynı tanımda birleşmeleri oldukça güç görülmektedir. Her eğitimci, bu tür soyut kavramları kendine göre tanımlayacak ve eğitimciler arasında ortak bir standart ile ölçme yapılması

mümkün olmayacaktır. Kişinin yarattığı sonuçlar ve ulaştığı hedeflere göre değerlendirildiği sistemlerde, ölçütler daha somut ve gözlemlenebilir nitelikte olmalıdır (Yeşiloğlu, 1998).

Kaya (1998) nın araştırmasında sicil raporuyla değerlendirme sisteminin okul verimliliğini etkilemediği ve değerlendirme sürecine önyargıların karıştığı, “gizliliğin” yanlılığa yol açtığı görüşü ortaya çıkmıştır. Ayrıca aynı çalışmada sicil raporları sonuçlarının değerlendirilen personelden gizlenmesinin, personelin ve eğitim-öğretimin geliştirilmesine yarar getirmediği, bu nedenle de bu rapor sonucunun değerlendirilen personele duyurulması, açıklanması ve görülen eksikliklerin giderilmesine katkı sağlayacağı ortaya çıkmıştır.

Erken (1990) in araştırmasında eğitimin gerektirdiği ölçütlerin sicil raporunda yer almadığı ve sicil değerlendirme için kullanılan formun eğitimin gerçeklerini yansıtmadığı ortaya çıkmıştır. Bulgular sicil değerlendirmenin sadece bir formaliteyi yerine getirme özelliği taşıdığını öğretmenlerin değerlendirmesinin terfi, atama, ödüllendirme gibi fonksiyonel durumlarda kullanılmadığını ortaya koymaktadır.

Performans değerlendirme sistemlerinin oluşturulmasında ilk ve önemli aşama performans ölçütlerinin belirlenmesidir. Ölçütlerin doğru seçimi, performans değerlendirme sistemi ile elde edilen verilerin güvenilirliği ve geçerliliğinde etkili olacaktır. Elde edilen bilgilerin tutarlılığı ve istenen özelliklerin ölçülebilmesi, bu ölçütlerin doğru seçilmesine bağlıdır. Seçilecek performans ölçütleri öncelikle işin yapılışında gerekli ve önemli olmalıdır. Türk eğitim sisteminde mevcut durumda değerlendirme ölçütleri gerçeği fazla yansıtmamaktadır (Uyargil, 1994). Devlet Memurları Sicil Yönetmeliğinde bulunan sicil raporlarında performans ölçümü her Devlet kurumunda ve bütün görev çeşitlerinde tek bir değerlendirme formu üzerinden yapılmaktadır. Değerlendirme formları her Devlet memuru için kanunlarla belirlenmiş görev tanımlarında belirtilen soruları içermemektedir (Resmi Gazete, 1986).

1.3. Amaç

Bu çalışmanın genel amacı, alan yazına dayalı olarak, performans değerlendirmenin etkili örgüt yönetimi açısından önemini ortaya koymak, performans değerlendirmedeki ilke ve yöntemleri belirlemek, Türk eğitim sistemindeki ve bazı yabancı ülkelerdeki denetim ve sicil raporu hazırlama gibi performans değerlendirme uygulamaları ile ilgili alan yazın bilgilerine yer vererek Türk eğitim sisteminde sicil

verme uygulamalarında karşılaşılan zorlukları, görülen aksaklıkları ortaya koymak; okul müdürlerinin sicil raporu düzenlemedeki etkililiklerini ve bu konudaki beklentileri, öğretmen ve yönetici görüşlerine dayalı olarak elde etmek ve ulaşılan bulgular eşliğinde daha etkili sicil raporu verme yönünde öneriler geliştirmektir.

Bu genel amaç çerçevesinde, öğretmen ve yönetici görüşlerine dayalı olarak, aşağıdaki sorulara yanıtlar aranacaktır. Öğretmenlerin sicil raporu hazırlama yoluyla okul müdürleri tarafından performanslarının değerlendirilmesine yönelik olarak:

1. Yasa ve yönetmeliklerden kaynaklanan sorunlar nelerdir?
2. Örgüt ikliminden kaynaklanan sorunlar nelerdir?
3. Okul müdürlerinin yetişmişlik düzeyinden kaynaklanan sorunlar nelerdir?
4. Performans değerlendirme sonuçlarının eğitimcilere yansımından kaynaklanan sorunlar nelerdir?

1.4. Sayıtlar

Bu araştırma,

1. Geliştirilen ölçme aracının, örneklem grubunun görüşlerini tam olarak elde edebileceği;
2. Görüşme yapılan kişilerin gerçek görüşlerini yansıttıkları sayıtlısına dayanmaktadır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma:

1. 2005–2006 öğretim yılı bahar yarıyılı ile sınırlıdır.
2. Araştırma Elazığ il merkezinde Örneklem olarak seçilen kişilerin görüşleriyle sınırlıdır.

BÖLÜM II

2. TÜM YÖNLERİYLE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Bu bölümde performans değerlendirme kavramı ve bu kavramla bağlantılı diğer kavramların açıklaması yapılmış olup performans değerlendirmenin amacı ortaya konulmuştur. Alan yazındaki performans değerlendirme çalışmalarına yer verilmiş, 9 performans değerlendirme yöntemi açıklanmış ve yöneticilerin astlarının performanslarını değerlendirirken yaptığı performans değerlendirme hataları ortaya konulmuştur. Bunun yanı sıra Türkiye deki bazı özel şirketlerin performans değerlendirme uygulamalarına yer verilmiştir.

2.1. Performans Değerlendirmenin Kuramsal Boyutu

Performans değerlendirme kavramının anlaşılması için ilk önce ilgili kavramların iyice anlaşılması gerekmektedir. Algılama farklılıklarını minimize etmek için performans değerlendirme ile ilgili kavramlar mümkün olduğu kadar çok kişinin görüşüne yer verilerek anlatılacaktır.

2.1.1. Performans Kavramının Tanımı

Performans en basit tanımıyla verimliliğin ölçülmesidir (Filiz, 2004:12). Bireysel performans, iş görenin belirli bir süre içinde gerçekleştirdiği iş görme derecesi olarak tanımlanabilir (Pakdil, 2001:9). Örgüt performansı ise, belli bir dönem sonunda elde edilen sonuca göre işletme hedefinin veya görevinin karşılanma oranı olarak tanımlanır (Akal, 1998). Örgütler gibi karmaşık ve çok boyutlu sistemler içinde performans tanımının ancak çok boyutlu olması durumunda anlamlı olabileceğine dikkat çekilmektedir (Fındıkçı, 1999).

2.1.2. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirmesine yönelik tanımların genelde bazı ortak noktalarda bulunduğu görülmektedir. Tanımlara bakıldığında performans değerlendirmede belli bir takım ölçütlerle karşılaştırma ve süreç kavramlarının odak olduğu dikkat çekmektedir.

Aktan'ın Palmer'dan (1993:30–31) aktardığına göre performans değerlendirme, bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, çalışanların işteki başarısının belirlenmesi sürecidir.

Diğer bir tanıma göre, performans değerlendirme, iş görenin işe ait önceden saptanan standartlarla, gösterdiği performansın karşılaştırılmasıdır. İş görenin işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlemesidir (Sabuncuoğlu, 1991:58). Performans değerlendirme, kabul edilen iş ölçütleri temel alınarak çalışanın işini nasıl gerçekleştirdiği hakkında üstün düşüncesidir (İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, 2001/b). Performans değerlendirme, kişilerin, birimlerin ve kurumların performanslarının önceden belirlenmiş bazı standartlara göre veya benzer diğerlerinin performansları temelinde ölçülmesini içeren bir süreçtir (Sümer, 2001).

2.1.3. Performans Değerlendirmenin Amacı

Bugünün iş dünyasında, örgütlerin gittikçe artan rekabet ortamında devamlı ve karlı büyümeyi sağlayabilmeleri için, ani değişimlere hızla uyum sağlayabilmeleri, müşteriye sundukları ürün ve hizmetlerde farklılaşmaları ve iş süreçlerinin verimliliğini arttırmaları gerekmektedir. Her örgütün kendisine has bir personel politikası vardır. Birçoğunda performans değerlendirme bu politikanın şekillenmesinde büyük bir yer almaktadır (Buluç, 1998). Bu çerçevede kuruluşların dinamik örgüt yapılarına sahip olmaları, yaratıcı, yenilikçi yeteneklerin önünü açan, verimliliğe odaklı bir çalışma kadrosu ile katma değer yaratarak bunu ürün ve hizmetlerine yansıtmaları öncelik kazanmaktadır (Altıntaş, 2004).

Amaçlanan hedeflere ulaşılması için, insanın, bir örgütün sahip olduğu en önemli değer olarak görüldüğü günümüzün iş dünyasında, performans değerlendirmeleri bireyin etkinlik düzeyini ve başarısını ölçmesi bakımından son derece önemlidir (Aktaş, 2000). Çünkü performans değerlendirmenin temel amacı, çalışanların şirket hedefleri doğrultusunda etkin bir şekilde çalışmalarını sağlamaktır (Bayar, 2002).

Performans değerlendirmelerinde, bireyin çalışmaları, eksiklikleri, yeterlilikleri, fazlalıkları, yetersizlikleri tüm yönleriyle ele alınır. Böylece, bireyin işgal ettikleri rollerin gereklerini ne düzeyde yerine getirdikleri tespit edilmiş olur. Performans değerlendirme verimli olarak kullanıldığında şirketin performansının artacağı kesindir. Değerlendirme sonuçları personel seçim sistemlerinin geliştirilmesi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi yönetsel süreçler içinde değerli veriler içermektedir (Bernardin, 1998: 252).

Performans değerlendirilmesi aynı zamanda birey güdülenmesi sağlanması açısından psikolojik bir ihtiyaç, kurumlar için ise daha sonraki çalışmaların

düzenlenmesinde bir kaynak oluşturması sebebiyle sisteminin varlığı, örgütün amaçladığı hedeflere erişimi açısından çok önemlidir (Heathfield, 2004).

Yönetsel kararlarda ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere, kariyer planlamasına ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinde elde edilen bilgilere dayanmaktadır. Çağdaş anlayışla yönetilen örgütlerde yönetim kadrosu, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar vermemektedir. Nede olsa performans değerlendirme sadece geçmişte gösterilen performansın düzeyini ortaya çıkarmak değil, aynı zaman da kişi ve kurumların geleceğe yönelik potansiyel başarılarını tahmin etmek amacıyla kullanılmaktadır (Şenol, 2002).

Canman'ın aktardığına göre bu amaçları destekler nitelikte Londra'daki Personel Yönetim Enstitüsünün (IPM) yapmış olduğu araştırmada, örgütlerin performans değerlendirmesine neden ihtiyaç duyduğu hakkında önemli bilgiler verilmektedir (Tablo 1).

Tablo 1. Örgütlerin Performans Değerlendirme Süreci Oluşturmasının Nedenleri

Amaçlar	Kuruluşların Yüzdesi (%)
Örgütsel etkililiği artırmak	85
Personeli isteklendirmek	57
Eğitim ve gelişme sistemini iyileştirmek	54
Kültürü değiştirmek	54
Ödeme sistemini üretkenliğe bağlamak	50
Uzmanları işe çekmek ve alıkoymak	45
Toplam kalite yönetimine destek sağlamak	36
Ödeme sistemini beceri geliştirmeye bağlamak	16
Ücreti ayarlamak	14

Kaynak: Canman, 2000: 148, İnsan Kaynakları Yönetimi

Bu bilgiler incelendiği zaman örgütlerin performans değerlendirme sürecini yürürlüğe koymasının asıl amacının örgütsel etkililiği artırmak olduğu görülür. İkincil hedefler ise çalışanların güdülenmesini, eğitim ve gelişme sisteminin iyileştirilmesini sağlamaktır.

2.1.4. Performans Yönetimi ve Performans Yönetim Sistemi

Performans ile ilgili kavramlar içinde performans yönetimi ve performans yönetim sistemi gibi kavramlarla da karşılaşılmaktadır.

Performans yönetimi, örgütü istenen amaçlara yöneltmek için örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecinin sağlanmasıdır (Özden, 2001).

Performans Yönetimi, gerçekleştirilmesi gerekli örgütsel amaçlara ve bu bağlamda personelin ortaya koymasına gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın örgütte yerleştirilmesidir. Diğer yandan personelin, bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabaya çalışmalarını yapacağı katkının derecesini arttırıcı biçimde yöneltmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir (Canman, 2000:138).

Performans yönetimi işletmeyi kısa ve uzun dönemli kar hedeflerini göz önüne alarak işletmedeki insan etkinliklerinin ve kaynaklarının optimize edilmesi çalışmasıdır (Yılmaz, 2002).

Performans yönetimi sistemi, bireyin geçmiş dönemlere ait performansının gözden geçirilmesi ve şirket hedefleri doğrultusunda gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi sürecine ait yapılan işlemlerin tümüdür. Performans yönetimi sisteminin ana hedefi bireysel gelişimin desteklenmesi yoluyla örgütsel gelişimin sağlanmasıdır (Şentürk, 2004). Performans yönetim sistemi özellikle, işçilerin çalışma koşulları, ikramiyeler, ödüller veya işten çıkarmalar için karar aşamasında devreye girer. Ayrıca, çalışanlara gereken eğitimin verilmesi performans yönetiminin en önemli amaçlarından biridir (Cleveland, 1989:130–135).

Örgütlerin etkililiği için hayati olan performans yönetimi İ.K. işlevlerine veri tabanı oluşturulması açısından İ.K.'nin en önemli uygulamalarından biridir. Kurum, kişi ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiği, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, kişinin iş başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşmış olup olmadığı, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağı ve çalışanların güdülenmesinin artırımı performans değerlendirme ile belirlenmiş olacaktır. Elde edilen sonuçlara göre kişiye yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği belirlenmiş olur. Bu bilgiler sonucunda kişinin terfi etmesine, kariyer planlamasının yapılmasına, ücretinin artırılmasına, görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına, daha fazla sorumluluk verilmesi ve benzeri gibi idari kararlara ulaşılabilir. Performans yönetimi örgüte olduğu kadar çalışanlara da fayda sağlar. Değerlendirme sayesinde kişi, kendi

çalışmalarının sonuçlarının performans olarak çıktılarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir.

2.1.5. Denetim

Denetim bir sistemin iyi yönetilmesi için kontrol mekanizması oluşturmaktır. Denetim, durumu belirleme, değerlendirme, düzeltme öğelerinden oluşan etkinlikler bütünüdür. Denetim, denetlenecek durumu fotoğrafını çekiyormuşçasına her yönüyle ve olduğu gibi belirleme, bunu olması gereken ve olabilecek olan ölçütleriyle karşılaştırarak değerlendirme, bulunan eksiklikleri tamamlama, yanlışları doğru ile değiştirme, gereksiz fazlılıklardan kurtulma ve geliştirme işidir (Başar, 2004:148).

Türk eğitim sisteminde denetim kurum teftişi, yönetici teftişi ve öğretmen teftişi olmak üzere 3 aşamadan oluşmakta ve sadece ilköğretim kurumları ve ortaöğretim kurumlarında yapılmaktadır. Genel olarak denetçilerin okullarda yaptıkları denetim teftiş, amirlerin astlarına yaptıkları performans değerlendirmesi de sicil raporu tanzim etme olarak isimlendirilmektedir.

2.1.6. Geri Bildirim (Feedback)

Geribildirim, geri besleme ve dönüt isimleriyle de alan yazında yer almaktadır. Sistem de yapılan faaliyetler hakkında sisteme bilgi verilmesine geri bildirim denir. Geri bildirim tüm karışık sistemlerin kuruluş amacını muhafaza etmesi için mutlak surette bulunması gereken bir alt sistemdir. Açık sistemler dışarıyla etkileşim içindedir. Dışarıyla etkileşime giren sistemler bu etkileşimden doğan sebepler ile istenilen amaca ulaşamayabilirler. Amacından şaşmış bu durumdaki sistemlere kararsız sistem denir. Sistemlerin kararsız olma durumu dışarıdan etkilenmeden direkt sistem elamanlarının olası hatalarından da kaynaklanabilir. İşte bu nedenlere göre sistemlerin düzgün çalışması için kontrol mekanizmaları kurulmuştur. Kontrol mekanizmasına sistemin kararlı veya kararsız halde olduğunun ölçülüp iletilmesine geribildirim denir. Bu geribildirim sayesinde kontrol mekanizması sistemi kararlı hale getirir (Başaran, 1996:24).

2.1.7. Toplam Kalite Yönetimi

Kalite anlayışı insandan insana göre değişmektedir yani göreceli bir kavramdır. Kalite her hangi bir ürünün veya hizmetin bir özelliği olmaktan çok insanların beklentisiyle oluşmuş bir kavramdır. Örneğin, x arabanın kalitesi her insana göre

farklıdır. Bazılarının x arabasından beklentisi konfor iken bazılarınıninki görsellik veya güvenlik olabilir. Bu yönüyle bir arabanın kalitesi değerlendirilirken insanlar önceden belirledikleri bir standarda göre ölçüm yaparlar. Sonuç olarak kalite, bir ürünün veya hizmetin, belirlenmiş bir standarda uygunluğuna karar verme aracıdır.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) olgusu 90'lı yılların başında ortaya çıkarak iş ve endüstri çevrelerince büyük ilgi görmüştür. TKY' nin hedefi, diğer kalite yaklaşımları aksine hatalı ürünleri veya hizmeti son bir denetim yaparak bertaraf etmek değil de hatalara sebep olan etkenleri bulup, iyileştirip hatayı sürecin başında önlemektir. TKY nin ana felsefesi, örgüt bireylerini ve iş süreçlerini sürekli iyileştirmeye ve geliştirmeye güdülemektir (Balcı, 1998:185-195).

TKY' nin diğer bir amacı ise müşteri taleplerini karşılamaktır. Müşteri kavramı, iç müşteri ve dış müşteri olarak ayrılabilir. Örneğin eğitim kurumlarında iç müşteri öğretmenler ve okul yöneticileri, dış müşteri ise öğrenciler, veliler ve nihayet bu hizmetten faydalananlardır. Toplam Kalite Yönetiminin hedefi, ister bir eğitim kurumu, ister kar amaçlı bir örgüt olsun sıfır hata ile çalışarak, sürekli iyileşme çabası içinde ekipçe katılımı sağlayarak hem personelin hem de müşterilerinin memnuniyetini olabilecek en yüksek düzeyde tutup örgütün hedef ve amaçlarının başarıya ulaşımını sağlamaktır (Sallis, 1995:142).

2.2. Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları

Performans değerlendirme sonuçları, İK nın yönetilmesi açısından birçok amaca hizmet etmekte ve diğer İK işlevlerine girdi sağlamaktadır. Değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı İK alanları ve performans değerlendirmeden sağlanan faydalar aşağıda belirtilmiştir.

2.2.1. Eğitim İhtiyacının saptanması

Örgütlerde performans değerlendirme sonuçları temel olarak önemli bir İK yönetimi işlevi olan eğitim yönetimi için veri sağlamaktadır. Performans değerlendirme ile elde edilen veriler çalışanların başarılı olduğu alanları belirlediği gibi eksik oldukları alanları da ortaya çıkarır (Şentürk, 2005).

Belirlenen yetersizlikler eğitim ihtiyacını doğurur. Böylece eksiklikleri giderici eğitim programları düzenlenir. Eğitim ihtiyacının tespiti mevcut durumdaki farkın kapatılmasının yanı sıra, gelecekte çalışandan beklenen hedef ve yetkinliklere

ulaşılabilinmesi, gelişim ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve performans değerlendirme sürecinin örgütsel gelişim sürecine katkı yapmasında en kritik aşamalardan biridir. Bu sayede İK örgüt bünyesinde eğitim ihtiyaçlarını belirlerken, performans değerlendirme neticesinde tespit edilen ihtiyaçları örgüt stratejileri ve bütçesi doğrultusunda önceliklendirerek “Eğitim Planlaması” yapabilmektedir. Dönem başında ve dönem sonunda ölçülen performans değerlendirme sonuçlarının dönem içerisinde verilmiş olan eğitimlerin etkinliğinin ölçülmesinde veri olarak kullanılması, performans yönetiminin eğitim yönetimine sağladığı önemli bir katkıdır (Taştan, 2002).

Yöneticiler ve İK bölümü performans eksikliklerini gidermek için birçok yöntem kullanabilirler. Performans eksikliğinin nedeni çalışanın beceri eksikliği ise, performansı yükseltmek için genellikle eğitim gibi geliştirme etkinliklerine yer verilmektedir. Ancak performans eksikliğinin nedenleri, beceri eksikliğine dayanmıyorsa, genellikle performansı yükseltmek için sıklıkla kullanılan yöntemlerden birisi olumlu özendirmelerdir. olumlu özendirme (Positive Reinforcement), arzu edilen performansın gösterilmesinin olumlu ödülleri kullanılarak teşvik edilmesidir.

Performans değerlendirme sonuçlarının eğitim yönetimi sistemine ödüllendirme amaçlı girdi sağladığı da çeşitli uygulamalarda görülmektedir. İyi performans gösteren çalışanlara, yurt dışı eğitim olanağı sağlanması, yöneticiler için yüksek lisans programlarına (Executive MBA) katılımlarının desteklenmesi bu uygulamalara örnek olarak verilebilir (Bayar, 2004).

2.2.2. Kariyer Yönetiminin Planlanması

Bütün alışanlar kariyerlerinde ilerlemek ve bunun getirilerinden yararlanmak ister. Çalışanların kariyerlerinde ilerlemeleri ise birçok etkene bağlıdır. Özellikle kişinin almış olduğu eğitim, zihinsel, kişilik ve sosyal yetenekleri çalışanların üst basamaklara yükselmesinde önemli yer tutar. Performans değerlendirme bu yeteneklerin düzeyinin belirlenmesi ve yöneticilerin, çalıştırdıkları personelin değerini anlamalarına yardımcı olur.

Çalışanın “Meslek Hayatının Planlanması” için o güne kadar gösterdiği performans hakkında bilgi sahibi olan yönetici, bu değerlendirmeleri kişinin gelecekteki performansını belirleyici bir tahmin aracı olarak da kullanabilir (Palmer, 1993:9).

Çalışanların örgüt içindeki kısa ve orta vadeli kariyer hedeflerinin örgüt tarafından anlaşılması ve yakın gelecekte çalışanın ne tür görevler üstlenebileceğinin

belirlenmesi amacıyla, performans değerlendirme sonucunda çalışanın güçlü, gelişime açık yönleri ve tercihleri kullanılmaktadır. Performans görüşmesi esnasında kariyer gelişimi planlaması yapılırken yönetici ve çalışanın üzerinde durması gereken konular aşağıda belirtilmiştir (Taştan, 2002).

- Çalışanın kariyer hedeflerinin becerilerine göre hangi alanlarda ilerlemesi gerektiğinin ve ileride kariyer gelişimi açısından engel yaratabilecek durumların belirlenmesi.
- Çalışanın hedefleri doğrultusunda izlemesi gereken yol.
- Örgüt içindeki farklı kariyer alternatiflerinin değerlendirilmesi.
- Yönetici ve çalışanların, çalışanların kariyer hedefleri hakkında farklı görüşlere sahip olup olmadığının tespit edilmesi.

Performans değerlendirme sonuçları, kariyer geliştirme programlarının başlangıç noktasını oluşturur. Elde edilen sonuçlar beklentilerin ne oranda gerçekleştiğine yönelik ipuçları verir. Bu bilgiler ışığında kişinin daha büyük başarılarla ulaşabilmesi için terfi etmesine, benimseyemediği veya başarılı olamadığı görevinin değiştirilmesine, verim sağlayamayanların işten çıkarılmasına, yeterli performansa ulaşanların işlerinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir.

Performans değerlendirme çıktıları, "Örgütsel Yedekleme" sürecine de girdi sağlar. Yedekleme planlaması, örgütün kritik lider kademeleri için, uygun potansiyele ve kariyer geçmişine sahip çalışanların, yine örgüt açısından kritik süre öncesinde belirlenmesi ve liderlik gelişimlerinin sağlanarak söz konusu pozisyona hazır hale getirilmesi sürecidir. Bu çalışanlar belirlenirken, çalışanın şirketteki tüm kariyer geçmişi dikkate alınmalıdır. Çalışanların kariyer geçmişini oluşturan etkenler arasında, geliştirme ve değerlendirme merkezi uygulaması sonuçları, bireysel gelişim planları, güncel performans bilgileri, geçmiş performans gelişimi değerlendirmelerinin tutarlılığı ve disiplin geçmişi gibi etkenler yer almaktadır. Yedek havuzuna alınan çalışanların bu havuzda kalabilmeleri performans değerlendirme sonuçlarının sonraki dönemlerde de belirli bir düzeyde olmasına ve şirket tarafından belirlenen diğer koşulların sağlanmasına bağlıdır (Şentürk, 2004). Performans değerlendirmenin başarıyla uygulandığı kurumlarda bir senesini doldurmuş bir personelin beş yıl sonra hangi statüye sahip olacağı tahmin edilebilir (Fındıkçı, 1999:343).

2.2.3. İşgücünde güdülenmenin Artması

Archer (2001)' e göre güdüleyicilik “ Bireysel ihtiyaçlarını tatmin etme dürtüsü ile koşullanmış çalışanın örgütsel amaçlara ulaşmak için harcadığı çabadır. Çalışanın güdülenme düzeyi kurumdan sağladığı maddi ve manevi kazançların ve bireysel ihtiyaçlarını ne ölçüde giderdiğine bağlıdır”. Örgütlere başarıyı yakalamak için üretken bir çalışma ortamı yaratmak ve çalışanların güdülenmesini güçlendirmek gerekmektedir (Filiz, 2004: 9-10). Performans değerlendirmenin, örgütlerin başarısı için çok kritik olduğu kabul edilen “Çalışan güdülenmesi” üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. II. Dünya Savaşı'ndan sonra yönetsel bir uygulama olarak örgütlerdeki yerini alan performans değerlendirmenin, önceleri sadece somut sonuçları üzerinde durulmuş, çalışan ücretlerinin belirlenmesi gibi ödüllendirme sistemlerine girdi olarak kullanılmıştır. Üstün performans gösteren çalışanların ücret artışıyla ödüllendirilmesi veya düşük performans gösteren çalışanların ücret kesintisiyle cezalandırılması çalışanın mevcut performansını koruması veya iyileştirilmesinde bir güdüleme unsuru olarak görülmüştür. Böylelikle performans değerlendirme ve çalışanın güdülenmesi arasında dolaylı bir ilişki kurulmuştur.

1950'li yıllardan itibaren performans değerlendirme, ödüllendirme mekanizmalarına etkisinin dışında başlı başına çalışan güdülenmesini ve kişisel gelişimi doğrudan etkileyen ayrıca örgütsel bağlılığını arttıran bir araç olarak görülmeye başlanmıştır (Kaptan, 2001).

Çalışanın güdülenmesi, rekabetçi piyasalarda dolaşımın azaltılması ve üstün performans gösteren çalışanların elde tutulması gibi sonuçlar doğurmakta ayrıca örgütler açısından performans değerlendirmesini daha stratejik bir konuma yerleştirmektedir. Bu değerlendirme ne kadar doğru yapılırsa çalışan o oranda motive olacak ve kurum da hedefleri doğrultusunda başarıyı çok daha kolay yakalayacaktır.

Çalışanın iş yerindeki performansı üzerine geribildirim almaya, yani diğer bir ifadeyle işini kurumun, üstünün veya çalışma arkadaşlarının gözünde nasıl yaptığı ile ilgili bilgi almaya ihtiyacı vardır. Bu geribildirim kendisinin bulunduğu noktayı objektif olarak görme imkanı tanıyacak, kurumu tarafından dikkate alındığını ve yaptıklarının bir değeri olduğu gerçeğini gösterirken gerçekleştirdiği etkinliklerin ve gösterdiği çabaların örgüt için önemli olduğu mesajını verecektir (Filiz, 2004: 11).

Bir kurumda performans değerlendirmenin varlığı bile çalışana, kurumunun onun bireysel gelişimi ve performansı ile ilgilendiği bilgisini verecektir. Her şeyden önce çalışan, bu süreç boyunca amiri ile işiyle ilgili (iş yoğunluğu sebebiyle genelde ihmal edilen) yapılandırılmış ve resmi bir etkileşim içine girecek, gelişimi için neler yapılabileceğini düşünecek, kendisinin ve kurumunun geleceğini değerlendirecektir.

Diğer taraftan etkili olamayan bir performans değerlendirmenin güdülenme üzerinde olumsuz etkileri olduğu da göz ardı edilmemelidir. Yapılan tüm değerlendirmeler ve verilen geribildirimler kişinin duyguları, tutumları, alışkanlıkları ve değerlerinin yansımaları olan davranışlarına yöneliktir. Kişilerin özgüveninin sarsılmaması ve saldırgan bir tavır almaması için bu hassas dengelerin gözetilmesi gerekir. Aksi takdirde çalışanın güdülenmesinin azalması kaçınılmazdır.

Örgütlerde performans değerlendirme süreci, genellikle çalışanlar ve yöneticiler arasında ilişkilerin gerildiği, sancılı bir dönemi de beraberinde getirir. Etkili yürütülmeyen bir performans değerlendirme, performans sorunları ve kişisel sorunların karıştırıldığı karmaşık bir ortamın doğmasına sebep olabilir. Bu durumun yan etkisi olarak, çalışanın işe karşı güdülenmesinin düşmesinin yanı sıra, sürecin diğer İK uygulamalarına sağlayacağı verilerin doğruluğundan da şüphe edinilebilir.

Performans değerlendirme sürecinde öncelikle kurumların düşük performansı cezalandırmak yerine yüksek performansı ödüllendirme yoluna gitmeleri olumlu davranışın pekişmesi açısından daha geçerli bir yoldur. Ama yüksek performans gösteren ile düşük performans gösteren mutlaka ayrılmalıdır ki yüksek performans gösteren çalışanlar güdülenmelerini kaybetmesin.

Performans değerlendirme sisteminin amacı, örgüte fayda sağlamaktır. Bu nedenle dikkat edilmesi gereken diğer bir noktada hangi performans değerlendirme yöntemi kullanılırsa kullanılsın sonuçların çalışana güdüleyici yönde olmasıdır. Performans değerlendirmenin çalışana güdülemesi için sonuçlarının, çalışan için bir kazanç teşkil etmesi gerekir. Bu kazanç kurumdan kuruma farklılık göstermekle birlikte genel uygulamada hem maddi hem de manevi olabilmektedir. Prim, hediye, ödül, tatil imkanları ve zam gibi maddi kazançların yanında terfi, izin, sözlü takdir, övgü, sosyal kolaylıklar ve yetki artırımı da çalışanlar üzerinde güdüleyici etkiye sahiptir.

Güdüleyici etkileri bazı güdülenme kuramları ile izah etmek daha uygun olacaktır. Vroom'un "Bekleyiş Kuramı"nda belirttiği üzere kişinin kazanacağı ödülü

arzulama derecesi ile belirli davranışlarının belirli bir ödülle ödüllendirileceğine dair olan inancının çarpımı kişinin güdülenme düzeyini gösterir. Bu kurama göre, kişi performansının değerlendirilmesi sonucunda elde edeceği ödülleri ne derece arzuluyorsa ve bu değerlendirmenin sonucunda gerçekten ödüllendirileceğine ne derece inanıyorsa, performansını arttırmak için o derece güdülenecektir (Koçel, 2003:32).

Çalışanın hangi tür ödülü daha çok isteyeceğide titizlikle tespit edilmelidir. Çalışanların güdülenme düzeyini belirleyen önemli bir etken, bireylerin ihtiyaçları arasındaki farklılıklardır. Bazı çalışanlar için maddi kazançlar önemli bir güdülenme unsuruyken, bazıları için statü ve rol çok daha önemlidir. Kişilerin beklentileri güdülenmelerinde son derece etkilidir. Bu beklentilerin karşılanma düzeyi, kişiyi işinden memnun veya mutsuz kılabilir ki, bu da örgütün hedeflerine ulaşması konusunda belirleyici rol oynar. Bazı çalışanlar için maddi kazançlar daha arzu edilirken, bazı çalışanlar işlerindeki statü ve role daha fazla önem verebilmektedirler.

Bannister ve Balkin tarafından yapılan bir araştırmaya göre ise çalışanlar, performans değerlendirmenin ücret yönetimiyle doğrudan bağlantılı olması durumunda, değerlendirmeyi çok daha tatmin edici bulmuşlardır. Çalışanlara göre performans değerlendirme, adil, tatminkar ve tutarlı bir ücret yönetiminin birinci temel koşuludur (Bannister ve Balkin, 1990:57).

Diğer bir güdülenme kuramı olan Maslow' un "İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramı" performans değerlendirmenin etkisini izah etmek açısından oldukça faydalı olacaktır. Maslow'a göre kişiler ihtiyaçlarını karşılamak üzere davranışta bulunurlar yani ihtiyaçlarını giderme doğrultusunda güdülenirler. Bu ihtiyaçlar içerisinde kurumların en çok dikkate alması gerekenler, hiyerarşinin üst basamaklarında yer alan sosyal ihtiyaçlar, kişinin kendini sergilemesi ve kendini gerçekleştirmesidir. Kişinin performansının kurum tarafından değerlendiriliyor olması onun o kuruma ait olduğunun, yaptığı işin bir anlam ifade ettiğinin ve performansının önem taşıdığı bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bu da kişinin gruba mensup olma, kabul edilme ve aidiyet gibi sosyal ihtiyaçlarının bir kısmının karşılanmasını sağlayacaktır. Kişinin yüksek performans elde etmesi ve bunun sonunda elde edeceği ödüller onun tanınma, saygınlık ve kendine güven gibi kendini gösterme ihtiyaçlarının karşılanmasına yardımcı olacaktır. (Koçel, 2003:33)

Performans değerlendirme çıktıları doğru ölçütlerle, etkin ve adil olarak yürütüldüğünde ücret yönetimi üzerinde çok büyük bir etkiye sahip olacaktır. Bununla beraber kurumun çalışanları üzerinde güdüleyici bir güce sahip olmakla kalmayacak ayrıca kurumların kanayan yarası olan devamsızlık, işgücü devri gibi sorunların azalmasında da büyük etkiye sahip olacaktır. Hatta sistemin varlığı bile örgütün çalışanları üzerinde olumlu etkiye sahip olacaktır.

2.2.4. Ücret Yönetimi

İktisat kuramına göre, çalışan ücretini belirleyen etken emek piyasasındaki arz ve talep dengesidir. Ücret yönetimi, çalışanların ücretlerinin belirlenmesi, hangi sıklıkla ne kadar ve neye göre artırılması gerektiğini belirleyen İK yönetiminin en önemli konularından biridir. Ücretlerin yükselmesiyle hem çalışanların kazancı hem de örgütün maliyeti artar bu durum tarafları karşı karşıya getirir. Bu nedenle, ücret yönetimi örgütün sağlığı açısından üstünde titizlikle durulması gereken bir konudur (Branson, 1995).

Son zamanlarda yapılan araştırmalara göre çalışan güdülenmesi üstünde ücretin birinci derecede etken olmadığı kanaatine varılsa da çalışan emeğinin karşılığını alamadığını düşünürse iş tatmini düşer ve örgüte olan bağlılığı azalır (Oğuz, 2003).

Yeni ücretlerin belirlenmesi sonrasında iki tarafında masadan tatmin olmuş olarak kalkması çok önemlidir. Başarılı performans değerlendirme sisteminin ücret yönetimine olan katkısı ise bu noktada ortaya çıkmaktadır. Çünkü başarılı performans sistemleri daha önceden iki tarafında üzerinde anlaşmış olduğu nesnel ölçütlere göre değerlendirme yapar ve ücret yönetimine girdi sağlar. Böylece çalışan neden bu ücreti aldığını, ücretinin daha fazla artması için kendini nasıl geliştirmesi gerektiğini ve performansının ücretine nasıl yansıdığını bilir. Ayrıca, ücret artırım döneminde başarılı performans değerlendirmesi yapan kurumlar, performans değerlendirmesi yapmayan kurum çalışanlarının kafasında yer eden belirsizlikleri ve performans düşüklüğünü bertaraf edebilir (Guerrien, 1991).

En sık kullanılan uygulama, ücret artışlarının performans puanlarına göre farklılaştırılmasıdır. Şirketler genellikle yılda bir kere performansın ödüllendirilebilmesi amacıyla, bordro toplamının belli bir oranı kadar bütçe ayırırlar. Enflasyon ayarlamasına ek olarak belirlenen ve çoğunlukla ocak ayında uygulanan bu oran genellikle %3- %5 civarında bir rakamdır. Bu ek bütçeyi belirlerken şirketin içinde

bulunduğu piyasanın koşullarını, şirketin gösterdiği performansı ve gelecek yılın bütçesini göz önüne almak gerekir. Çok başarılı geçen bir dönemin sonunda bu oran %10'lara çıkabilir hatta bunu da aşabilir (Edipoğlu, 2001).

Diğer bir performansa göre ücret ayarlanması sistemi de prim ödemeleridir ve ülkemizde yaygın olarak kullanılır. Örgütler, performansa bağlı ücret artışlarında birbirine benzer yaklaşımlar göstermekte iken prim uygulamaları çok daha fazla çeşitlilik göstermektedir. Prim uygulamaları, içinde bulunulan sektörden ve yapılan işin doğasından da önemli ölçüde etkilenmektedir. Prim uygulamasının temel mantığı, önceden saptanmış ölçütler bazında gösterilen performansın yine önceden belirlenmiş çıtaların aşılması durumunda temel ücrete ek olarak ödeme yapılmasına dayanmaktadır. Örnek vermek gerekirse, en yaygın uygulama, belirli bir satış adedini gerçekleştirmek durumunda prime hak kazanılmasıdır. Genellikle önceden belirlenmiş bu satış adedini aşma oranı arttıkça kazanılan prim de artmaktadır (Küçük, 2004).

En önemli engeller performansın doğru değerlendirilmesi konusunda ortaya çıkar. Performans değerlendirmesinde kullanılan ölçütler sayısal ve somut değilse sonuçlar daha az güven uyandırır. Çalışanlar doğru ve yeterli ölçütler kullanılarak değerlendirilmediklerini düşünürlerse yapılan uygulama genellikle olumsuz etkiler yaratır.

Performansı tam olarak ölçmek için gerekli bütün ölçütleri göz önünde bulundurmak yerine sadece sayılabilen ölçütlerin performans değerlendirmede temel alınması son derece sakıncalıdır. Örneğin satışı artırmak önemlidir ama müşteri memnuniyeti de önemlidir. Sürekli yeni müşterilere odaklanarak satış adetlerini artıran ancak olumsuz yaklaşımları ile mevcut müşterileri küstüren bir satıcı sadece satış adetlerine bakıldığında başarılı görülebilir ama uzun vadede mutlaka örgüte zarar verecektir. Her şeyden önce bir görevin başarı ölçütleri eksiksiz olarak belirlenmeli ve ölçüm altyapısı kurulmalıdır. Performansın değerlendirilmesinde yaşanan bu tip sorunlar, çalışanların performanslarındaki bireysel farklılıkların doğru olarak belirlenmesine engel olabilir (Destek, 1993).

2.2.5.Örgüte Sağlanan Yararlar

Performans değerlendirmenin örgütlere sağladığı faydalar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Akal, 2003).

- Örgütün hedef ve amaçlarının çalışanlara duyurulmasını sağlar.
- Yönetim bilgi sistemine bir kaynak teşkil eder.
- İş yerinde güçlü ve sağlıklı ilişkilerin kurulmasına yardımcı olur.
- Şirketin örgütsel verimliliğini artırır.
- Şirket hedeflerine ulaşma derecesinin, şirketin farklı birimleri (takımlar, bölümler vb.) temelinde izlenebilmesini sağlar.
- Terfi, nakil, ücret artışı ve İK alanlarındaki diğer kararlar için bir alt yapı oluşturur.
- Örgüt genelinde eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlar.
- İK sistemlerinin denetimine yardımcı olur.
- Performans ölçümleri çalışanları işten ayırma ve terfilerinde gerekli olan kararlar için bilgiler sağlar.
- Yönetimsel gelişim ve sorumluluk artırımını tanımlar. Böylece gelecekteki çalışanlar için altyapı oluşturulur.
- Yükseltme kararlarını vermek, yeni görevler ve transferler için nitelikli elemanlar seçmek kolaylaşır.
- İş beklentileri ve sonuçları hakkında yönetici ve çalışan arasında iyi bir iletişim kurulduğu zaman, geliştirilmiş yöntemler ve yeni fikirler için fırsatlar yaratılır.
- Düzenli olarak yapılan performans değerlendirme toplantıları işin kalitesinin nasıl algılandığı konusunda sürprizleri azaltır.
- Çalışanın iş hakkında ilgi duyduğu konuları saptar ve bu ilgi ile örgütün amaçları arasında bir uyum sağlar.
- Ortak ve bireysel hedeflere tüm çalışanların katılımı ile daha kolay ulaşılmasına ortam hazırlar. Tüm çalışanlar örgütün amaçlarına ulaşması için yapmaları gereken ve yaptıkları katkıyı görebilirler.
- Ölçüm ve denetim sistemleri ve süreçleri ile kuruluştta "Sürekli iyileştirme" kültürünün gelişmesine katkıda bulunur.

- Örgütün mevcut ve gelecek dönemleri için daha yüksek hedefler belirleyerek İK'nın daha verimli ve etkili kullanılmasını sağlar. Onlara rekabet gücü kazandırır.
- Değişen Pazar koşullarına ve operasyonel değişikliklere daha hızlı tepki verebilme olanağı yaratır.
- Örgüt performansının artırımı için kıyaslama şarttır. Devamlı iyileştirme ve daha iyi performans ancak tüm çalışanlar tarafından bilinen ve benimsenen bir uzak görüşlülük çerçevesinde yapılacak bir kıyaslama ile gerçekleşir.
- Yeni bir performans yönetim sistemi oluşturmak, örgüt içinde hangi özelliklerin veya etkenlerin gerçekten örgütün başarısı için gerekli olduğunun tespit edilmesine zorlar. Bununla beraber, performans yönetim sistemi belirlenen yeterliliklerin tam anlamıyla örgüt çalışanları tarafından anlaşılmasını sağlar.

2.2.6.Yöneticilere Sağladığı Yararlar

Performans değerlendirmenin Yöneticilere sağladığı faydalar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Bayar, 2002).

- Astları ile ilişkilerini ve iletişimlerini güçlendirir.
- Ödüllendirilecek ve teşvik edilecek yüksek performanslı çalışanları tespit etmelerini sağlar.
- Koçluk ve yönlendirme yapılacak düşük performanslı çalışanları tespit etmelerini sağlar.
- Bireysel verimliliği artırır.
- Takım çalışmasını güçlendirir.
- Yöneticilerin kendi performanslarını değerlendirmelerine yardımcı olur.
- Profesyonel olarak performans değerlendirmesini öğrenmek yönetim becerilerinin geliştirilmesi ve sorumluluğun artırılması için mükemmel bir hazırlıktır.

- Ücret standartlarını saptamak ve başarıları ödüllendirmek daha kolay ve nesnel olur.

2.2.7.Çalışanlara Sağladığı Yararlar

Performans değerlendirmenin çalışanlara sağladığı faydalar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Grote, 2000).

- Üstlerinin, performansları hakkındaki düşüncesini bilmesini ve "Fark edilme, tanınma" ihtiyacının karşılanmasını sağlar.
- Performansları konusunda sorumluluk almaları yönünde çalışanları teşvik eder
- Performansları hakkında geribildirim almalarına ve üstleri ile iki yönlü iletişim kurmalarına olanak tanır.
- Çalışanlarla iki yönlü iletişim kurulduğu zaman amaçlar açıklık ve netlik kazanır, böylece çalışanların odaklanması ve başarılı olması kolaylaşır.
- Kendilerinden bekleneni bilmelerini sağlayarak, güçlerini doğru yere yönlendirmelerine yardımcı olur.
- Kariyer gelişimlerine yardımcı olur.
- 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.

2.3. Son İki Yüzyılda Performans Değerlendirme Çalışmaları

İlk bilinen yarı resmi değerlendirme 1871 yılında ABD İnşaat Servisleri Komisyonu tarafından işlerin sınıflandırılması ile yapılmıştır. Frederick Taylor bir makalesinde iş başvurularının değerlendirilmesinde temel olan bir ödeme sistemi önermiştir (Cantez, 1999: 3-5). Bu sistemin amacı, ilk adım belirlenmiş işler için zaman-hareket çalışması yürütmektir. Bu çalışma kullanılarak işlerin hangi süreçler takip edilerek yapılması ve ne kadar sürede bitmesi bağlamında her iş için günlük standartlar belirlenmiştir (Pakdil, 2001:14). Günün sonunda çalışan eğer günlük standartların altında performans gösterir ise, anlaşılmalı ücretten daha düşük ücreti alırdı. Keza performansı günlük standardın üzerinde ise normalden daha yüksek ücret alırdı. Bu

çalışma Taylor'un maaş ve güdülenme arasındaki ilişkinin üretkenliği etkilediği inancını göstermektedir.

1916 yılında, Henry Fayol yönetim prensipleri (Principles of Management) isimindeki kitabını yayınlamıştır. Bu çalışmada, her ödeme planının eşitlik içermesi ve yüksek performansa dayalı verilen yüksek ücret veya ödüllerin önceden kararlaştırılmış standartlara göre verilmesi gerektiği önerilmiştir. Böylece performans değerlendirme sürecinin en önemli kısımlarından olan değerlendirme öncesinde kurumların performans standartlarını belirleme kavramı yerleşmiştir. 1922 yılında, Donald Paterson yönetim kadrosuna grafikli derecelendirme ölçeğini sunmuştur. 1924 yılında Merrill Dott ilk ayrıntılı değerlendirme yöntemini geliştirmiştir (Landy, Farr,1989:60).

1940'ların sonlarında Birleşik Devletler ordusu iş performansının değerlendirilmesi için zorunlu seçim değerlendirme sistemini geliştirmiştir. 1954 yılında Peter Drucker yayınladığı "Yönetimin Uygulanması (The Practice of Management)" adlı kitabıyla hedeflere yönelik yönetim tekniğini yaygın hale getirmiştir. 1963 yılında Smith ve Kendall, grafikli derecelendirme ölçeğini geliştirerek değerlendiricilerde meydana gelmesi muhtemel belirsizliklerin önüne geçmiştir (Spurge, Kenin, Richard, 1997:381).

Geleneksel performans değerlendirme sistemlerinin uygulanmaya başlanması, basit bir mantık anlayışına dayanarak, ücret yönetimini gerçekleştirme ve çalışanları teşvik etme amacıyla yatıyordu. Eğer çalışanın performansı, standart performansın altında görülüyorsa ücret kesilir, standardın üstünde bir performans gösterir ise ücret arttırılıyordu. Başka bir deyişle o yıllarda performans değerlendirme adına daha çok psikometrik ölçüme dayalı çalışmalar yapılmaktaydı. Bazen bu basit ödeme sistemi, planlandığı gibi başarılı sonuçlar vermesine rağmen çoğunlukla arzu edilen başarıyı sağlayamıyordu. Ücret artışı tabii ki önemliydi fakat çalışanların performansını etkileyen tek etken değildi. Moral, güdülenme ve çalışana gösterilen saygı gibi çalışan performansını olumlu yönde etkileyen diğer etkenlerde keşfedildi. Hali hazırdaki sistemin örgütlerin ihtiyaçlarını sağlamadaki yetersizliğine karşın performans değerlendirme potansiyeli göz ardı edilmeyerek modernizasyon çalışmalarına başlanmıştır (Sümer, 2001).

Bu yıllardan sonra performans değerlendirme sonuçlarının sadece ücret yönetimi veya düşük performanslı çalışanların işine son verilmesi için değil aynı zamanda kariyer

yönetimi, çalışanın güdülenmesi ve eğitim ihtiyacının belirlenmesi gibi konular içinde kullanılması fikri ortaya atılmıştır. Değerlendirme sonuçlarının bu uygulamalara veri sağlayacak nitelik kazanması için yeni performans değerlendirme metotları geliştirilmiştir. Böylece modern performans değerlendirme sistemleri kullanılmaya başlanmıştır. Performans değerlendirme çalışmalarının yıllara göre gelişimi aşağıda belirtildiği şekilde özetlenebilir (Tablo 2).

Klasik yöntemler, çalışana görev ağırlıklı değerlendirme yaklaşımı ile ele almaktadır. Oysa çağdaş yöntemler, çalışana yaptığı işi başarma derecesinin yanında, onun beklentilerini de göz önüne almaktadır. Bu yöntemler, değerlendirmelerde astların yönetime katılmasını amaçlamaktadır.

Çağdaş yöntemlere göre, başarı değerlendirme rutin olarak yapılmaktan çok zorunlu yapılır duruma gelmiştir. Ayrıca, bu yöntemlerle yapılan değerlendirmeler, çalışanların beklentilerini daha ön planda tutmayı esas almaktadır.

Tablo 2. Performans Değerlendirmenin Yıllara Göre Gelişimi

1871	İşlerin sınıflandırılması ve yarı resmi değerlendirme (ABD İnşaat Servisleri Komisyonu tarafından)
1895	İş değerlendirmesine bağlı ücret sistemi (Frederic Taylor)
1916	Yüksek performansa bağlı yüksek ücret ödenmesi (Henry Fayol)
1922	Grafikli Derecelendirme Ölçeği (Donald Paterson)
1924	Değerlendirme yöntemi (Merrill Lott)
1940 sonları	İş performansının değerlendirilmesi için zorunlu seçimli derecelendirme sistemi (Birleşik Devletler Ordusu)
1954	Hedefe yönelik yönetim tekniği (Peter Drucker)
1963	Grafikli Derecelendirme Ölçeğinin geliştirilmesi (Smith ve Kendall)
1960'lı yıllardan günümüze	Çalışanlarca güdülenmenin öneminin kavranıp, kullanılmayan potansiyel değerlerinin dikkate alınarak personelin güdülenmesini artırmaya yönelik uygulamaların geniş çevrelerce kullanılması ve modern değerlendirme sistemlerinin uygulanması

Kaynak: Metindeki kaynaklardan derleme yapılmıştır.

2.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri

1870'li yıllarda ilk kayıtlı uygulamalarına rastlanılan performans değerlendirmesi için sayısız yöntem geliştirildiği görülmektedir. Bu yöntemlerin hem olumlu yanları hem de sınırlılıkları mevcuttur (İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, 2001/e).

Alan yazında performans değerlendirme yöntemleri temel oluşturan ölçütlere göre üç sınıfa ayrılarak incelenmektedir. Ayrıca ayrılan her bölümde yaygın olarak kullanılan bazı performans değerlendirme yöntemlerine de yer verilmiştir.

2.4.1. Kişisel özellikleri temel alan performans değerlendirme yöntemleri

Dünyada kullanılmakta olan pek çok kişisel özellikleri temel alan performans değerlendirme yöntemi mevcuttur. Aşağıda bu yöntemlerden bazılarına yer verilmiştir.

2.4.1.1. Basit Sıralama Yöntemi (Simple Ranking Method)

Bu yöntem birden fazla kişinin ortak bir özelliği göz önüne alınarak kullanılır. Bu sıralama yöntemini şu örnekle açıklamak mümkündür, bir şirketin pazarlama bölümünde 10 kişi ürün müdürü olarak çalışmaktadır ve şirketin yıllık performans değerlendirme zamanı gelmiştir. Müdür iş yoğunluğundan bunalmış ve bu performans döneminde yeni ücret zamlarını çok vakit kaybetmeden belirlemek istemektedir. Sıralama yöntemi pazarlama müdürünün bu amacına hizmet etmektedir.

Yöntem basitçe şu şekilde işlemektedir. Müdür bir kağıda bu on adayın ismini her hangi bir sıra takip etmeksizin yazar. Kağıttaki yazılı isimler arasından kendi düşünce ve izlenimlerine göre en değerli bulduğu adayı birinci sıraya en değersiz bulduğu adayı son sıraya yazar ve bu isimlerin üstünü karalar. Daha sonra geride kalan adaylar arasında en değerli bulduğu adayın ismini ikinci sıraya ve en değersiz bulduğu adayı son sıraya yazar ve süreç böylece bütün adayların ismi karalanana kadar devam eder (Canman, 2000:178).

Değerlendirme sonucunda müdürün elindeki 10 kişilik liste en başarılıdan en başarısıza doğru sıralanmış olur. Bu yöntem kısa zamanda tamamlanması, basit ve ekonomik olması açısından avantajlıdır. Diğer yandan tamamen değerlendircinin kişisel görüşüne dayandırıldığından nesnel değildir.

2.4.1.2. Geleneksel Değerlendirme Ölçekleri (Traditional Rating Scales)

Grafik ölçek veya grafik değerlendirme ölçekleri (Graphic Rating Scales) olarak da adlandırılan geleneksel değerlendirme ölçekleri işletmelerce en çok bilinen ve kullanılan yöntemlerdendir (Hansen, 1984:17). Bu yöntemde her çalışanın performansı, diğer çalışanlardan bağımsız olarak, kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorumluluklar çerçevesinde ele alınır ve değerlendirilir. Daha sonra kişilerin performansları çeşitli ölçütler açısından bir ölçek ile ölçülür. Değerlendirme kıstasları üçe ayrılır: Değerlendirilen kişinin kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve yaptığı işin çıktıları ölçüm için göz önünde bulundurulmuş etkenlerdir (Canman, 2000:174).

Bu etkenleri dikkate almaktaki amaç, kişiye, yaptığı işin niteliği ve miktarı, takım arkadaşları ile işbirliği düzeyi, iletişim yeteneği, katılım, dürüstlük, inisiyatif, sadakat, örgütsel adanmışlık gibi özelliklerini içeren daha başka ve çeşitli etmenler açısından bir değer biçilmesini sağlamaktır. Bu özelliklerden her biri ölçek üzerinde “Çok Başarılı”, “Başarılı”, “Orta”, “Zayıf” ve “Başarısız” gibi sıfatlar ile gösterilmektedir.

Geleneksel değerlendirme ölçekleri örgütler tarafından yaygın bir biçimde uygulanmasına rağmen geçerliliği ve güvenilirliği düşük, değerlendiricinin hata yapmasına neden olan bir değerlendirme yöntemi olarak görülmektedir. Uygulamada ortaya çıkan sorunların giderilmesi için geleneksel değerlendirme ölçeğini geliştirmeye yönelik çalışmalar yapılmıştır. Değerlendirme etkenlerinin seçimine özen gösterilmesi bunlardan bir tanesidir. Seçilen etkenlerin işlerin yapılışı için gerekli, gözlemlenebilir, somut, açık ve net bir şekilde tanımlanabilir olması gerekmektedir.

Geleneksel Değerlendirme Ölçeklerinin olumlu yanları,

- Yöntemin en önemli olumlu yanı herkes için standart olmasıdır. Böylece değerlendirmelerin kolayca karşılaştırılmasını sağlar ve tüm iş gücü bile değerlendirmeye dâhil olabilir.
- Bütün çalışanlar aynı basit değerlendirme sürecinden geçmektedir. Bu durum çalışanlara eşit davranılmasını ve bütün örgütte standart performans ölçümü yapılmasını cesaretlendirir.
- Diğer birçok yöntemle göre kolay uygulanabilir ve anlaşılabilir nitelik taşır.

Geleneksel Değerlendirme Ölçeklerinin sınırlıkları,

- Performans değerlendirme için seçilen özellikler iş ile doğrudan alakalı değildir, soyut ve yeterince tanımlanmamış özellikler kullanılabilir (Sümer, 2001).
- Ölçek terimleri değerlendiriciden değerlendiriciye değişebilir. Çalışanın yaptığı işin ölçeklendirilmesi sırasında, çalışan performansının başarılı mı yoksa zayıf mı olduğu durumu değerlendiren kişiden kişiye farklılıklar gösterebilir (Schuler, 1995).
- Konu ile ilgili değerlendirme ölçeği bağlamsal hassasiyete sahiptir. İş ve iş yeri şartları hesaba katılmalıdır. Örneğin, bazı durumlarda belirlenen ölçütler içinde

alınan zayıf bir not bu özelliğin tamamen olmadığını göstermez. Zayıf notun nedeni aslında bu çalışanın bu özelliğini yaptığı işte sergileyecek az sayıda fırsatı olmasından kaynaklanabilir.

- Bu yöntemde personelin başarısının derecesi, toplam sayısal değerle belirlendiğinden her personelin farklı alandaki nitelikler hakkında sağlanan bilgiler geri plana atılmakta ve önemini kaybetmektedir.
- Yöneticiler astlarını değerlendirirken, genellikle onların çok beğendikleri veya olumsuz buldukları bir niteliğinin etkisinde kalarak bütün niteliklerini benzer biçimde olumlu veya olumsuz değerlendirebilirler.
- Bu yöntemde karşılaşılan bir diğer sorun da değerlendirmeyi yapan yöneticilerin genellikle çok düşük ve çok yüksek değerlendirmeler yapmaktan kaçınma eğilimlerinin bulunmasıdır.

2.4.1.3. Zorunlu Seçme Yöntemi (Forced Choice Method)

Zorunlu seçme yönteminde, değerlendiriciden çalışanların olası davranışları ile ilgili verilmiş seçeneklerden değerlendirilen personelin en çok veya en az uyduğu davranışı seçmesi istenmektedir. Değerlendirici seçim sürecini tamamladıktan sonra belirtilen görüşler puanlandırılır. Bu puanlama sonucunda yüksek puan alanlar başarılı düşük puan alanlar ise başarısız olarak değerlendirilirler.

Bu yöntemin özelliği değerlendiricinin hangi ifadenin ne kadar puana denk geldiğini bilmemesidir. Bu yöntemde değerlendiricinin görevi sadece çalışanın hakkında bilgi vermektir (Canman, 2000:175).

Zorunlu Seçme Yönteminin olumlu yanları,

- Bu yöntemin olumlu yanı puanlama sisteminde yatmaktadır. Puanlama işlemi çalışanın yöneticisi tarafından değil bir İ.K. çalışanın tarafından yapılır böylece yöneticiler çalışanlarını kayıramaz.

Zorunlu Seçme Yönteminin sınırlılıkları,

- Bu yöntemin yöneticiler tarafından sevildiği söylenemez çünkü kendilerine güven duyulmadığı yargısına varırlar.

- Değerlendirme formlarının hazırlanması hem zaman hem de maddi açıdan çok maliyetlidir. Bu yöntemin maliyetine rağmen verimli olması için ancak birçok kişinin benzer görevlerde olduğu bölümlerde uygulanması gerekir.

2.4.1.4. Kişisel Değerlendirme yöntemi (Self Appraisal Method)

Bu yöntemde çalışan kendi kendini değerlendirir. Burada amaç kişinin, koyulmuş olan hedeflere erişimindeki başarısı hakkındaki fikir ve düşüncelerin ortaya çıkarılmasıdır. Yöntem genellikle iki şekilde uygulanır. Çalışanın kendini takdimi İ.K. bölümü tarafından hazırlanan formlar veya çalışanın amirine hazırladığı bir rapor şeklinde olabilir (Fındıkçı, 1999:314).

Yöntem genellikle üst düzey yöneticiler tarafından uygulanır çünkü bu pozisyona ulaşmış kişiler güvenilir, işlerine vakıf, hedeflerini/ başarılarını ve geliştirilmesi gereken yönlerini nesnel bir biçimde ortaya koyma potansiyeline sahiptirler.

Kişisel değerlendirme yönteminin olumlu yanları,

- Bu yöntemin en büyük olumlu yanı çalışanların fikirlerini açıkça ortaya koyabilmeleri ve işlerine ait problemlerini diğer yöntemlerden farklı olmak üzere daha iyi ifade edebilmeleridir.
- Yöntemin diğer bir olumlu yanı da kolayca uygulanabilir olmasıdır ve her çalışana özel bir form hazırlanması gerekmez.

Kişisel değerlendirme yönteminin sınırlılıkları,

- Yöntemin en büyük sınırlılığı öznesel olmasıdır.
- Yöntem kişiye özeldir ve standart değildir. Bu durum çalışanların birbiriyle karşılaştırılması aşamasında zorluk çıkartır.
- Bu yöntemin alt düzey işgörenler için uygulanmasında verim alınamamaktadır.

2.4.1.5. Değerlendirme Merkezlerinin Uygulamaları

Son yıllarda örgütlerin performans değerlendirmesi amacıyla fazlaca başvurduğu değerlendirme merkezi uygulamaları, kişinin mevcut ve potansiyel yetkinlikleri hakkında kapsamlı ve nesnel bilgi edinilmesi amacıyla birden çok ve farklı değerlendirme tekniğinin kullanılmasını kapsamaktadır (Colley, 2004) .

Değerlendirme merkezlerindeki çeşitli sınavlar ve uygulamalar özellikle çalışanın bilgilerini tazelemesi ve kendini geliştirmesi açısından önemlidir. Ayrıca, potansiyel üst düzey yöneticilerin belirlenmesi, kuruluş içerisinde yüksek performans gösteren kişilerin yönetici ve uzman kadrolara yönlendirilmesi ve kişilerin gelişimlerinin sağlanmasında önemli bir rol oynayarak ileriye yönelik hedefler koymada da önemli bir yere sahiptirler.

Değerlendirme merkezlerinde, adayların performanslarını belirleme amacı ile oluşturulan iş benzeri ortamlarda canlandırma ile gözlem yapılır. Bu canlandırmalar temel olarak, grup çalışması, rol oyunu, vaka çalışması, gelen evrak çalışması, yetkinlik temelli mülakat ve psikometrik testler gibi farklı uygulamalardan oluşmaktadır.

Performans değerlendirmede test uygulamalarının en güzel örnekleri herhangi bir alandaki uzmanlık sınavları, devlet memurları için yapılan yabancı dil sınavları ve akademik kariyere yönelik sınavlardır (Fındıkcı,1999:308).

Performans değerlendirme sürecinde kullanılan Değerlendirme Merkezleri'nin kullanılmasının temel amacı, adayların güçlü ve gelişime açık yönlerinin tarafsız bir şekilde saptamaktır (İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, 2001/c) .

Değerlendirme merkezlerinin uygulamalarının olumlu yanları,

- Değerlendirilenlerin bilgilerinin güncellenmesi sağlanmaktadır.
- Uygulamalar genellikle danışman şirketlerce yapılmaktadır.
- Bünyesinde başarılı bir performans değerlendirme sürecini uygulayacak kadroyu barındırmayan örgütler bu sayede bu alandaki en yetkin kişilerle çalışma fırsatına sahip olmaktadır.

Değerlendirme merkezlerinin uygulamalarının sınırlılıkları,

- Performans değerlendirmesi sırasında uygulanan araçların, iş ortamında karşılaştırılan olayların veya problemlerin benzetimi olması gereklidir. Bunu sağlayabilmek güç olabilir.
- Değerlendirme merkezinin katılımcılar tarafından adil ve tarafsız algılanması, katılımcının kendisini diğerleriyle eşit hissetmesi çok önemlidir. Bu yüzden tüm uygulamaları genellikle bir gün içerisinde tüm katılımcılara eşit koşullarda uygulanır.Değerlendirilenler yıl boyunca gösterdikleri performansın kendilerini

hiç tanımayan kişiler tarafından bir gün içinde ölçülmesinden strese girebilirler ve buda değerlendirilenlerin performansının düşmesine neden olur.

2.4.1.6. Sicil Raporlarına göre değerlendirme yöntemi

Performans değerlendirmede uygulanan en eski yöntemlerdendir. Sicil raporları, çalışanın amiri tarafından düzenli olarak çalışan niteliklerinin kayıt altına alınmasıdır. Raporda yer alan görüşler, tamamen öznel olmasına rağmen oldukça detaylıdır. Tutulan sicil raporları çalışarlardan gizlenir. Bu yöntem özellikle kamu kurumlarında dolayısıyla eğitim sistemimizde kullanılmaktadır. Hâlihazırda, Türkiye’de devlet memurlarına 1986 tarihli devlet memurları sicil yönetmeliği ile uygulanan performans değerlendirme yöntemi sicil raporlarına göre değerlendirme yöntemine örnek olarak gösterilebilir.

Sicil Raporuna göre değerlendirme yönteminin olumlu yanları,

- Yöntemde kişi bir bütün olarak gözlemlenir ve rapor içeriği oldukça uzun süren bir araştırma sürecinde hazırlandığından oldukça detaylıdır.

Sicil Raporuna göre değerlendirme yönteminin sınırlılıkları,

- Tamamen öznel görüşlere dayanmaktadır.
- Performans değerlendirme sonuçları gizlidir bu da çalışanlar üzerinde huzursuzluk yaratır ve güdülenme düşüklüğüne yol açar.
- Sistem yozlaşmaya açıktır. Maalesef mevcut Türk eğitim sistemindeki sicil raporlarına dayanan performans değerlendirme artık işlemsel bir uygulamadan öteye geçmemektedir (Fındıkçı, 1999:316).

2.4.1.7. E-Anket Değerlendirme Yöntemi (E-Survey Appraisal Method)

İletişim teknolojisinin gelişmesi ile birlikte çalışanlar artık haberleşirken şirket içinde yerel ağlardan “İntranet (İç Ağ)” veya ofis dışında ise “e-Posta” kullanmaktadırlar. Bu teknolojilerin İK yönetim araçlarına dahil olması fazla uzun sürmemiştir (Manta, 2001).

Eskiden beri performans değerlendirmesi metotlarından biri olan anketler ise şirketlerin elektronik ortama geçişi ile tekrar popülerlik kazanmıştır

Yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre dünyada şirketlerin %38,5'i anketler aracılığı ile performans değerlendirmesi yoluna gitmektedir (Subaşlar, 2002). E-

Anketler, hem daha büyük kitlelere ulaşma imkanı yaratmakta hem de daha kısa zamanda cevap alma şansı tanımaktadır. Çalışanların internet, iç ağ veya e-posta yolu ile anketi doldurması sağlanabileceği gibi, verilerin elektronik ortamda toplanması ile analiz süresini kısaltmak da mümkün olmaktadır. Yönetici ve çalışanlarla yapılan birebir görüşmeler ve odak grup toplantılarından elde edilen veriler anket sorularının şekillenmesine destek olmaktadır. Anket sorularının herkes tarafından anlaşılabilir olması için soruların basit ve kısa olması icap etmektedir (ACDD, 2000).

E-Anket değerlendirme yönteminin olumlu yanları,

- Görüşmeler veya toplantılarda görüşmecinin soru sorma şeklinden kaynaklanan önyargılar bu yöntem ile ortadan kaldırılmaktadır.
- Anketlerden sayısal sonuçlar elde etmek mümkün olmaktadır.
- Uzaktan erişim kolaylığı olduğu için çalışanların coğrafi olarak dağılımının yaratabileceği olumsuz etkilerden uzaklaşılır.
- Çalışan mesai sonrasında kendisi istediği zaman anketin tamamını veya bir kısmını doldurabilir.
- Uygulama maliyeti oldukça düşüktür.
- Aynı anda birden fazla kişi değerlendirilebilir.

E-Anket değerlendirme yönteminin sınırlılıkları,

- Karşılıklı görüşmeler kadar detaylı bilgi sağlanamaz.
- Sadece büyük örgütler tarafından kullanılırsa verimlidir.
- Bu çapta bir elektronik alt yapıyı sağlamak oldukça maliyetlidir.
- Çalışan takdir edilirken üstleriyle aynı ortamda bulunursa daha iyi güdülenir.
- Tüm personelin dijital donanıma sahip olması ve yeterli eğitim düzeyinde olması gerekmektedir.

2.4.1.8. Zorunlu Dağılım Yöntemi (Forced Distribution Method)

Zorunlu dağılım yöntemi örgütlerde çalışanların normal dağılım eğrisine göre sınıflandırılabilceği öngörüsüne dayanmaktadır. Bu metot istatistik bilimine dayandığı için değerlendirilen sayısının en az 20 kişi olması gereklidir. Çünkü normal dağılım eğrisinde 20'den az Örneklem kullanıldığında doğru bir sonuç almak mümkün değildir.

Bu yönüyle yönteminin çok fazla çalışanın değerlendirilmesi durumunda kullanımı daha hesaplıdır. Ayrıca çalışan gurubunun yaptığı işlerin standart ve ortak nitelikte olması yöntemin nesnelliğini koruması bakımında önemlidir. Bu sebeple yöntem, çalışan görevlerinin benzer olduğu orta ve alt kademeler için daha uygundur (İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, 2001/g) .

Yöntemin daha iyi anlaşılması için uygun bir örnek büyük bir firmanın satış kanadında yapılan bir performans değerlendirmesi olabilir. Kendisine bağlı 100 tane satış elamanı olan bir müdür çalışanlarını önceden belirlenmiş tek bir ölçüte göre 10 kişiyi çok başarılı, daha sonraki 20 kişiyi başarılı olarak sınıflandırmış ve bu mantıkla devam ederek bütün çalışanları normal dağılım eğrisine göre sıralamıştır (Tablo 3).

Bu değerlendirme sonucunda çok başarılı kategorisindekiler en fazla ücret artışını alırken başarılı kategorisindekiler daha az, bir alt düzeyindekiler ise daha da az zammı hak etmişlerdir.

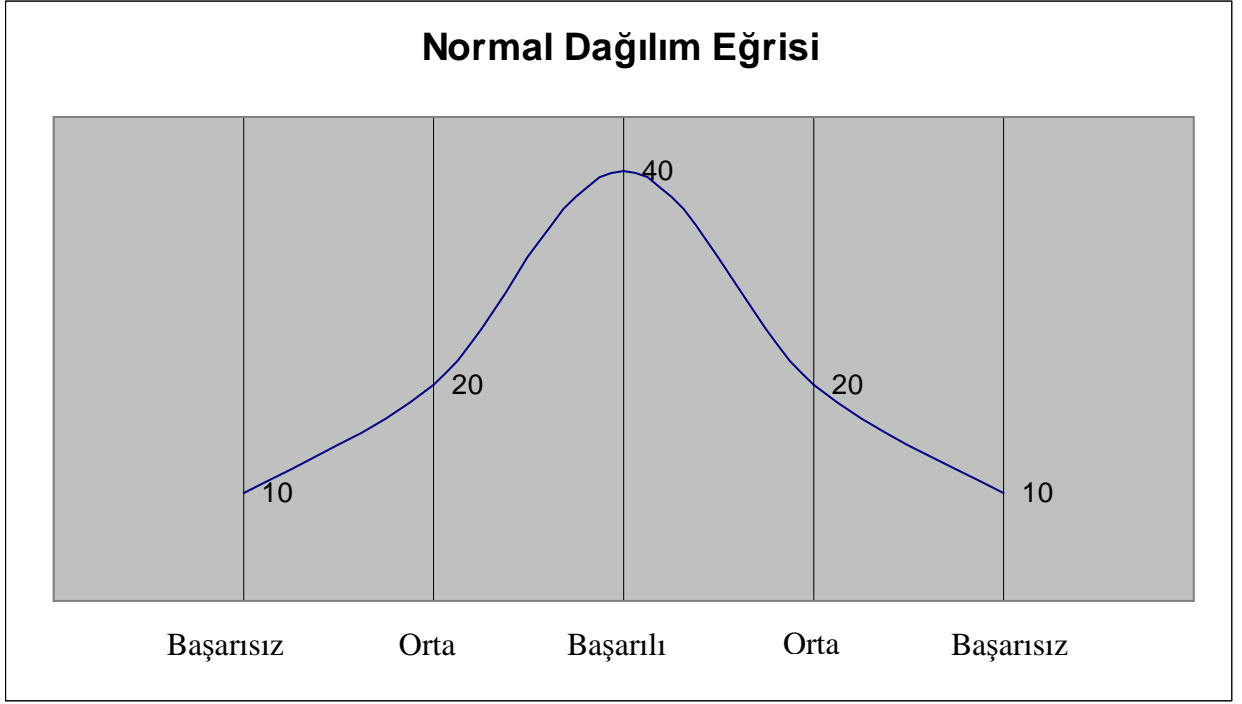
Zorunlu Dağılım Yönteminin olumlu yanları,

- Bu yöntem çok fazla sayıda çalışanın değerlendirmeye tabii tutulduğu durumlarda idealdir.
- Tüm sıralama metotları içinde en tutarlı olanıdır.
- Değerlendirmenin birden fazla üst tarafından yapıldığı durumlarda tekdüze uçlara ulaşılmaması açısından kullanışlıdır.

Zorunlu Dağılım Yönteminin sınırlılıkları,

- Bu yöntem en az 20 kişinin bulunduğu gruplar için uygulanabilir.
- Değerlendirilenler sadece tek bir ölçüt yönünden değerlendirilmiş olur.
- Başarı sırasına dizilmiş çalışanların arasındaki farklar her zaman çok belirgin olmayabilir bu nedenle bu zorunlu dağılım yöntemine dayalı ücret artışı yapılması adil olmayabilir ve çalışanlar arasında güdülenme kaybına neden olabilir

Tablo 3. Zorunlu Dağılım Yöntemi Normal Dağılım Eğrisi



Kaynak: (Stimson, 2003)

2.4.1.9. İkili Karşılaştırmalar Yöntemi (Paired Comparison Method)

Eşleştirilmiş karşılaştırmada, yönetici her çalışanı gruptaki diğer bir çalışanla eşleştirir ve bu çift içerisinde diğerinden üstün olan çalışanlar tekrar eşleşmeye girerler. Buna göre puanlandırma çok basit olarak her bir çalışanın birbiri ile eşleştirilmesi ve oluşan ikili eşleşmelerde daha iyi performans gösterenin bir sonraki eşleştirmeye geçişi ile en başarılı çalışanın seçimi ile gerçekleştirilir. Eğer kalabalık bir grup için uygulama yapılacaksa yöntem oldukça zaman alıcıdır. Bunun nedeni ise eşleştirme sayısının fazlalığıdır. (Canman, 2000:179).

Bu yöntem basit sıralama yöntemine oranla daha tutarlıdır. Bununla beraber birçok kişinin karşılaştırılmasının gerektiği durumlarda çok zaman almaktadır.

2.4.1.10. Kritik Olaylar Yöntemi (Critical Incident Method)

Kritik olaylar değerlendirme yöntemi, çalışanın performansını en yakın amiri tarafından çeşitli kritik olaylarda yapmış olduğu hareketlerin gözlemlenip not edilerek değerlendirilmesine esasına dayanır.

Yönetici yaşanmış olaylar doğrultusunda çalışanın olumlu ve olumsuz niteliklerini, tutum ve davranışlarını bir deftere not eder. Böylece her personel için

performans değerlendirmesi zamanında ortaya konulmak üzere notların oluşturması sağlanır.

Yöntem uygulanırken dikkat edilmesi gereken esas nokta kritik olarak belirlenen ve not tutulan olayların tamamen çalışanın huyları veya karakteri ile ilgili değil işindeki başarımı ile ilgili olmasıdır (Canman, 2000:176). Bu metot iş çevrelerince yaygın bir uygulama alanına sahip değildir.

Kritik olay değerlendirme yönteminin olumlu yanları,

- Değerlendirme görüşmesi sırasında çalışanın önüne kendisi ile ilgili kocaman bir liste çıkar. Notlar çalışana kritik olaylar karşısındaki reaksiyonları, eksik veya başarılı olduğu yönleri hakkında bol miktarda örnek ve delil sunar. Böylece çalışanlar kendilerinden istenen davranışları öğrenebilir ve geliştirmesi gereken yönlerini belirleyebilir.
- Çalışanın olumlu ve olumsuz yanları düzenli olarak yazıldığından değerlendirilen ve değerlendirici arasında heyecanlı geçen değerlendirme görüşmeleri esnasında ne başarılar ne de başarısızlıklar unutulur.

Kritik olay değerlendirme yönteminin sınırlılıkları,

- Devamlı suretle not tutma günlük koşuşturma esnasında yönetici için zorluk oluşturmaktadır.
- Çalışanlara hataları hakkında geri bildirimde bulunulması için bir sonraki performans değerlendirme döneminin beklenmesi gerçekçi değildir.
- Her çalışan için farklı kritik olaylar belirlenmesinden dolayı çalışan performansı diğer çalışanlar ile karşılaştırılmaz. Bu durum göz önüne alındığında performans değerlendirme sonuçlarını girdi olarak alan ücret yönetimi gibi İK işlevleri bu yöntemle yapılan performans değerlendirmesinden fayda sağlamaz.
- Hangi olayın kritik olduğu konusunda yöneticiler ile çalışanların her zaman aynı fikirde olmaları beklenemez.
- Ayrıca sürekli olarak gözlemlendiğini ve hakkında yazı yazıldığını bilen çalışan kendisini baskı altında ve tehdit edilmiş hisseder.

2.4.2. Davranışlara dayalı performans değerlendirme yöntemleri

Davranışlara dayalı performans değerlendirme diğer yöntemlere göre daha modern teknikler olarak dikkati çekmekte olup aşağıda bu yönteme iki örnek verilmiştir. Özellikle 360 derece performans değerlendirme yönteminin pilot uygulamaları Türk eğitim sisteminde başlatılmıştır.

2.4.2.1. Davranışsal Beklenti Ölçeği (Behavioral Expectation Scales)

1963 yılında Smith ve Kendall tarafından geliştirilen bu yöntemin diğer bir adı da Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirmedir. Ölçekte yöntem, çalışanların belirlenmiş iş gerekliliklerini yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirilmesine dayanmaktadır (Mohrman, 1989). Davranışsal Değerlendirme ölçeğinin kaynakları, önceden belirlenmiş kritik olaylardır. Yöntem kritik olayların belirlenip, puanlandırılıp, değerlendirmesi yaklaşımına dayanır. Örnek bir Davranışsal Değerlendirme Ölçeği Tablo 4’de gösterilmiştir.

Tablo 4. Davranışsal Değerlendirme Ölçeği

1	2	3	4	5	6	7
Hiç Satış yapamamış	Hedeflerin %20 altında kalınmış	Hedeflerin %10 altında kalınmış	Hedefler tutturulmuş	Hedefler %10 oranında aşılmış	Hedefler %20 oranında aşılmış	Hedefler %20 oranından fazla aşılmış

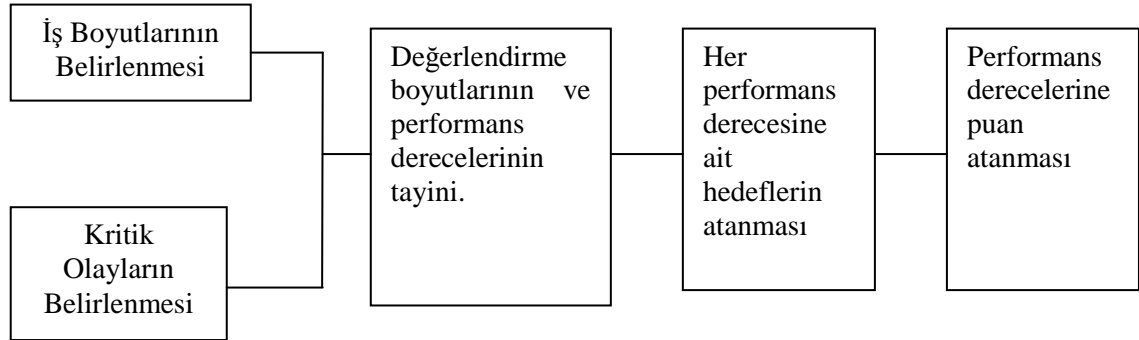
Kaynak: Mohrman, 1989, *Resnick-West, Designing Performance Appraisal Systems.*

Davranışsal değerlendirme ölçeğinin oluşturulması, çalışanın işinin önemli boyutlarının belirlenmesi ile başlar. Çünkü, bir çalışanın portresi ancak işindeki kritik olaylarda gösterdiği performans içeriğinde çizilebilir. Çalışanın arzu edilen davranışları sergileyip sergilemediği, görüşme sırasında çalışanın yanıtladığı sorular ile belirlenir. Bu sorulara alınan yanıtlar sayesinde çalışanın iş boyutları kapsamlı bir şekilde belirlenmiş olur. Bu görev genellikle grup projeleri olarak yönetilmektedir ve bir iş boyutunun çalışanın performansı hakkında gerçekten belirleyici olup olmadığı konusunda grup üyelerinin en az %60’ının hem fikir olması gereklidir.

Gruplar aynı işi yapan veya bilen çalışanlardan oluşmaktadır. Grup her performans aralığına bir rakam (Puan) atar. Böylece arzu edilen veya edilmeyen tüm davranışlar puanlar ile ifade edilebilir.

Bir örgütün satış temsilcilerinin performansları ölçülürken davranışsal değerlendirme ölçeğinin nasıl uygulanabileceği şu örnekle açıklanabilir, grup üyeleri toplanır ve satış temsilcilerinin işlerinin önemli boyutlarından birinin satış cirosu kadar satış adetleri olduğuna karar verirler. Çünkü şirketin yeni piyasaya sürdüğü x ürünün bir an önce mümkün olduğunca çok müşteriye ulaşması uzun vadede başarı kazanılması için, kısa ve orta vadeli satış cirosundan daha önemlidir. Satış temsilcisinin iş boyutlarından birinin satış adedi olduğuna karar verildikten sonra sıra ölçeği oluşturmaya gelmiştir. Grup sırasıyla, yedi performans derecesi (Çok zayıf, zayıf, az zayıf, ...), her dereceye ait önceden belirlenen hedeflere göre satış adedi oranı aralığı (satış yapılmamış, satış hedeflerinin %20 altında kalınmış, satış hedeflerinin %10 altında kalınmış ...) ve her performans derecesine ait bir puan (1,2,3, ...) verilmiştir. Bundan sonraki aşama ise her çalışanı satış adedi temelinde kaç puan aldıklarının belirlenmesidir. Son aşama ise çalışanları aldıkları puanlar neticesinde sıralanmasıdır. Ölçeğin oluşum süreci Tablo 5’ de gösterilmiştir.

Tablo 5. Davranışsal değerlendirme ölçeğinin oluşum süreci



Kaynak: Schuler,1995, “Appraising Employee Performance, Managing Human Resources”.

Davranışsal Değerlendirme ölçeğinin olumlu yanları,

- Hem çalışanlar ve hem de yöneticiler değerlendirme ölçütlerini önceden bilirler.
- Geri bildirim kişisel yorumlar içermez. Geri bildirim tamamen nesnel esaslara dayanmaktadır.
- Yöntem katılık, yumuşaklık ve merkeze eğilim hatalarını barındırmaz
- Yöntemin kullanımı kolay ve performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlar ile paylaşımı kolaydır.

Davranışsal değerlendirme ölçeğinin sınırlılıkları,

- Yöntemin uygulanması çok zaman alır.
- Farklı işler için farklı tip formlar yaratılması zorunluluğu vardır. Bu nedenle bu yöntem sadece benzer pozisyonda çalışanların çok olduğu iş grupları için uygulanırsa ekonomik olur.
- Teknik, gözlenebilir davranışlara veya çıktılara dayandığı için yönetsel veya profesyonel işler gibi sonuçları kolayca belirlenemeyen işlerde uygulanması çok zordur.

2.4.2.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi (360 Degree Performance Appraisal)

Geleneksel performans değerlendirme sistemi, tek boyutlu işleyen, yöneticinin personeli değerlendirdiği bir süreçtir. Özellikle, bu süreçte değerlendiricinin değer yargıları, duyguları devreye girmekte, nesnellik ve güvenilirlik konusunda şüpheler ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda açıklık, katılım, güven ve nesnellik önemli performans değerlendirme ölçütlerini olarak ortaya çıkmaktadır. Tek kişinin değerlendirme yapmasından kaynaklanan hataları en aza indirmek amacıyla son yıllarda değerlendirme sürecine birden fazla kişiyi katan 360 Derece Performans Değerlendirme yöntemi gündeme gelmiştir. 360 derece performans değerlendirme yöntemi Eğitim Araştırma Geliştirme Dairesi (EARGED) tarafından 2002–2003 eğitim öğretim yılında 23 ilde 208 Müfredat Laboratuvar Okulunda öğretmen performansının değerlendirilmesi amacıyla uygulanmıştır (EARGED, 2005).

360 derece performans değerlendirme sistemi, bir çalışanın davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında, farklı kaynaklardan veya açılardan alınan değerlendirmeler birleştirilerek, bireysel gelişim amaçlı ve personel belirleme kararlarında kullanılmaktadır. Buna göre değerlendirme yapanlar astlar, çalışma arkadaşları, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden, çalışanın kendisi, üstler, müşteriler, tedarikçiler olabilir. Çalışanın performansının her türlü değerlendirici tarafından incelenmesi 360 derece performans değerlendirme sistemlerinin diğerlerine göre daha etkili sistemler olarak algılanmasına neden olmaktadır (İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, 2001/a).

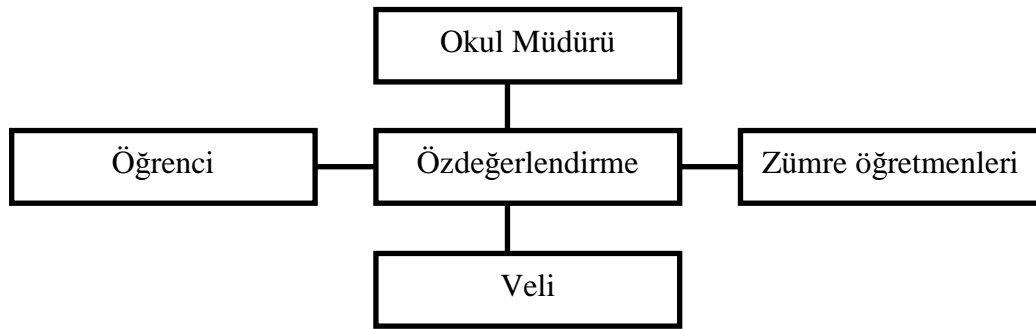
360 derece performans değerlendirilmesi ile ilgili diğer bir önemli nokta ise sistemin esasında çoklu kaynaklar tarafından veri alınan bir geri bildirim sistemi olduğu

ve tam bir performans yönetim değerlendirme sistemi olmadığıdır. Bu nedenle performans değerlendirmede sadece 360 derece değerlendirme yöntemine bel bağlanmamalıdır. Bu sistem, daha karmaşık bir gelişim sisteminin önemli bir parçası olarak algılanmalıdır. Dolayısıyla, 360 Derece Performans Değerlendirme, örgütte resmi olarak kullanılan performans değerlendirme sisteminin yerine kullanılmayacağına dikkat çekilmektedir (Aytaç, 2002).

Öğretmen veya yönetici hakkında çalışanın arkadaşlarından, aslarından ve yöneticilerinden gelen geri bildirimler, kişi hakkında yoğun bir bilgi trafiği oluşmasını sağlar. Bu sistem, tek bir kişinin görüşünün temel alındığı geleneksel denetim sistemine göre daha sağlıklıdır. Kişinin, yaptığı işle ilgili çalışma arkadaşlarının fikirlerini öğrenmesi o kişi için ufuk açıcı olabilir. Ayrıca, böyle bir sistem, geri bildirim sürecine birçok kişinin katılmasından dolayı yöneticilerin işini kolaylaştıracaktır (Aytaç, 2002). Sistemde bulunan veri kaynakları aşağıda belirtilmektedir (Tablo 6).

360 derece performans değerlendirmesine dair 1999'da Amerika Eğitim ve Gelişim Kurumu (ASTD) tarafından 750 Amerikan firmasında yapılan bir araştırmada, bu firmaların eğitim ve performans değerlendirme sistemleri incelenmiş ve en başarılı 50 şirket belirlenmiştir. 1998 yılında, bu 50 şirketin yüzde 75'i bireysel gelişim programları hazırlamakta, yüzde 33'ü ise 360 derece geri bildirim programları uygulamaktaydı. Bu oranlar 1997 senesinde ise sırasıyla yüzde 50 ve yüzde 10'du (insan Kaynakları İçerik Ekibi, 2001/d). Bu Anket sonucunda da anlaşılmıştır ki 360 derece performans değerlendirme sistemi hızla yaygınlaşmaktadır.

Tablo 6. Öğretmenin Değerlendirilmesinde Veri Kaynakları



Kaynak: MEB Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2005

360 derece değerlendirme sisteminin olumlu yanları ve sınırlılıkları gözden geçirildiğinde 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 güdülenmeyi yok edici, çalışanları birbirine düşüren bir ortam oluşturabilir (Heathfield, 1998:42).

360 derece performans değerlendirme sisteminin kilit noktası geri bildirimdir. Değerlendirilen kişinin mutlaka bir uzman ile görüşmesi gerekmektedir. Böylece, değerlendirilen kendisi ile ilgili güçlü ve gelişmeye açık yönlerini iyice anlar ve daha da önemlisi kabul eder. Değerlendirme sonuçlarının, çalışan tarafından daha kısa zamanda kabul görmesi için değerlendirmeye mümkün olduğu kadar çok katılımın gerçekleşmesi yararlı olur (Donat, 2004).

360 derece performans değerlemesinin olumlu yanları şu şekilde belirtilebilir,

- Daha çok kaynaktan daha çok geribildirim sağlama imkanı vardır.
- Takım üyeleri gelecekte birbirleri hakkında fikirlerini paylaşacaklarını bildiklerinden daha bilinçli ve sorumlu bir şekilde davranacaklardır.
- Değişik değerlendiricilerden alınacak fikirler, çalışan için kişisel kariyer gelişimi hakkında yol gösterici olabilir.
- Geri bildirim değişik iş pozisyonlarındaki değişik özellikler taşıyan birçok farklı kişiden geldiği zaman ırk, yaş ve cinsiyet gibi etkenlere dayanarak yapılan değerlendirmelerin yanıltıcı etkileri azalmaktadır.
- Müşterilerin geri bildirimlerini de dikkate alan bir performans değerlendirme sisteminde, her çalışan sorumlu olduğu ürün veya hizmetler hakkında detaylı görüşlere ulaşabilir. Bu bilgiler çalışana ürünlerin veya hizmetlerin kalitesinin ve güvenilirliğinin iyileştirilmesi açısından yardımcı olacaktır.
- 360 derece performans değerlendirme sistemi sayesinde çalışanların eksiklikleri detaylı bir şekilde tanımlanabilir. Böylece bölümler arası sorumluluklar ve çapraz eğitim süreçleri gibi birçok konuda programlar yapılabilir.
- Değerlendirme daha adil olup çalışanların yapmış olduğu işlerin başkaları üzerinde bıraktığı etkiyi ortaya çıkartır. Toplu çalışmanın geri bildirimini de motive edicidir. Çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirirken, aynı zamanda gelişim odaklı bir kültürün oluşmasına da yardımcı olmaktadır.

- Performans değerlendirme yöntemleri gözden geçirdiğinde, astların, üstler tarafından değerlendirildiği performans değerlendirme sistemlerinin daha baskın olduğu söylenebilir, 360 Derece Değerlendirme astların üstlere geribildirim vermesine olanak sağlamakta ve bu anlamda bu iki grup arasındaki iletişimi güçlendirmektedir.
- Yöneticilerin yetkinliklerinin, astları ve iş arkadaşları tarafından değerlendirilmesine olanak vermesi, yöneticilerin gelişimini daha etkin bir şekilde izlemeye ve planlamaya olanak vermektedir.

360 derece performans değerlemesinin sınırlılıkları şu şekilde belirtilebilir,

- Performans değerlendirme sürecine katılacak tüm çalışanların süreç hakkında eğitim alması, yapıcı geri bildirimler yaratmayı ve sonuçları yorumlamayı öğrenmesi gerekmektedir.
- Sistem örgütün genel amacını destekleyici nitelikte değil de sonradan bir ek niteliğindeyse sistemden yeterli verim alınmaz.
- 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 imkânsızlaşmaktadır. Bu sebepten dolayı, bu geri bildirim sonuçlarını yorumlamak üzerine uzmanlaşmış İ.K. çalışanlarının varlığı çok önemlidir.
- Geleneksel yöntemlerde iki kişi arasında tek bir form aracılığıyla gerçekleşen süreç, katılımcıların artmasıyla içinden çıkılması zor bir hal alabilir.
- Değerlendirme sürecine birçok kişinin katılması bazı durumlardan değerlendirmenin gizliliğini zora sokmaktadır. (Kariyer.com, 2004).

2.4.3. Sonuç Odaklı Performans Değerlendirme Yöntemleri

Yönetim hedeflerinin kullanımı geniş olarak ilk kez 1950’li yıllarda yönetim teoremcisi Peter Drucker tarafından savunulmuştur (Drucker, 1996:27). Aşağıda bu yöntem anlatılmaktadır.

2.4.3.1. Hedeflere Yönelik Yönetim (Management by Objectives)

Demirel’in Armstrong’dan aktardığına göre “Hedefler” örgütlerin, bölümlerin, takımların veya bireylerin başarmayı bekledikleri şeyler olarak tanımlanabilir

(Armstrong, 1994:53). Hedeflere yönelik yönetim (HYY) belirli bir dönemde astın hedefleri üzerinde üstün ve astın anlaştığı ve bu hedefleri astın nasıl daha iyi başaracağına dönemselle olarak görüldüğü bir sistemdir.

HYY yaklaşımının temelinde, önceden kararlaştırılmış örgütsel hedeflere ulaşılmasına bağlı olarak çalışanların performanslarının kalitesinin belirlenmesi bulunmaktadır. Ortaklaşa kabul edilmiş kişilere yönelik beklentilerin temel alınması ve kişilerin yaptıkları işlere göre ödüllendirilmesi felsefesi, HYY yaklaşımının başarısının altında yatan temel nedenlerdir (Demirel, 2002:30).

Kimi İ.K. uzmanı belirli amaç veya hedeflerin niteliksel konularda olması gerektiğine inanmasına rağmen, HYY de hedefler nicel olarak belirlemektedir (French, 1994: 349). HYY, yöneticiye işletmenin hedeflerini belirleme, bu hedeflere ulaşmasını sağlayacak etkinlik planları hazırlama, bu etkinlikler arasında koordinasyon sağlama, etkinlikleri denetleme ve elde edilen sonuçları değerlendirme sorumluluğunu veren bir yönetim biçimidir. HYY, yöneticilerin yetki ve sorumluluklarını güçlendiren, ekip çalışmasını sağlayan, çalışanın hedefleri ile işletmenin hedeflerini bağdaştırmaya çalışan bir araçtır.

HYY süreci 4 temel safhadan oluşur.

- Hedeflerin Belirlenmesi
- Etkinliklerin planlanması
- Oto kontrol
- Dönemsel değerlendirmelerdir.

HYY' in olumlu yanları şu şekilde belirtilebilir,

- Yöntem örgütlerde çalışanların güçlerini israf etmeden temel hedefler doğrultusunda kullanmalarını sağlar.
- Yöneticilerin ve çalışanların motivasyonlarını artırıp, oto kontrole imkan tanıyarak kendilerini geliştirmelerini sağlar.
- Yetki devrini kolaylaştırır.
- Yenilik, esneklik ve takım çalışması arasında bir uyum sağlar.
- Yöneticilerin değerlendirmelerinde nesnel bir ölçme yöntemi sağlar.

- Daha adil bir ödüllendirme sistemi ve terfi planları geliştirmede yardımcı olur.
- Değerlendirilen ve değerlendirici değerlendirme sürecine beraber katılırlar.

HYY' in sınırlılıkları şu şekilde belirtilebilir,

- HYY sayesinde dikey koordinasyon kolaylaşırken bölümler arası yatay koordinasyon güçleşebilir.
- Bölümün ve çalışanın hedefleri arasındaki uyumsuzluk dikey koordinasyonu da zorlaştırabilir.
- Bölümler arası sık sık görüşmeler ve raporlamalar nedeniyle zaman kaybına ve bürokrasiye neden olabilir.
- Planlamaya karşı isteksiz olan yöneticiler için uygun bir yönetim tekniği değildir.

2.5. Performans Değerlendirme Hataları

Performans değerlendirme sistemleri ne kadar mükemmel şekilde tasarlanırsa tasarlanırsa yöneticiler tarafından performans değerlendirme aşamasında birçok hataya sıkça düşülmektedir. Genellikle, değerlendiricilerin yaptıkları hatalar yüzünden değerlendirme gerçek sonuçlarından sapmaktadır. Bu hataları yok etmenin basit bir yolu yoktur ancak değerlendiricilerin bu hatalar hakkında bilgisinin olması yarar sağlayacaktır. Bu bölümde değerlendiriciler tarafından sıkça düşülen performans değerlendirme hatalarına yer verilmektedir.

2.5.1. Hale ve Boynuz Etkisi(Halo and Horn Effect)

Hale etkisi ve Boynuz etkisi performans değerlendirme sırasında sıkça düşülen hatalardandır. Hale etkisi değerlendirilenin, belirli bir niteliği ve/veya belirli bir konudaki başarısı sebebiyle, genel olarak “Olumlu” değerlendirilmesi. Boynuz etkisi ise çalışanın, belirli bir niteliği ve/veya belirli bir konudaki başarısızlığı nedeniyle, genel olarak “Olumsuz” değerlendirilmesidir (Bayar, 2002).

Her iki durumda da yapılan değerlendirme amacından sapmıştır. Hale etkisinin sonucunda çalışan olması gerektiğinden daha “İyi”, boynuz etkisi yüzünden ise daha “Kötü” olarak değerlendirilmiştir.

Çok iyi beşeri ilişkilere sahip olan ancak alan bilgisi yetersiz olan bir öğretmenin değerlendirici tarafından sadece beşeri ilişkiler konusundaki niteliğinin dikkate alınarak “Olumlu” değerlendirmesi, hale etkisine örnek olarak verilebilir.

Diğer bir durumda, çok iyi derecede alan bilgisine sahip ancak kılık kıyafet kurallarına uymayan bir öğretmenin başarısız ilan edilmesi boynuz etkisi hatasına düşülmüş olduğunu gösterir.

Hale ve boynuz etkisi nedeni algıda seçiciliktir. Algıda seçicilik, bir kişinin özelliklerinin aslında olduğundan çok daha yüksek veya düşük olarak öznel bir biçimde değerlendirmesidir. Bu durum tüm insanlarda olan bir psikolojik görüngüdür. Hale etkisinde olan bir yönetici çalışanın düşen performansı için bahaneler üretebilir ve ortaya çıkan problemleri göz ardı etmeye çalışır. Bir başka durum ise işverenin çalışmanı kötü olduğuna inanmasıdır. Bu tip işverenler değerlendirme esnasında anlaşılabilir şekilde sert ve her zaman eleştirmeye hazır olurlar. Hale ve Boynuz etkilerinin çok baskın olduğu performans değerlendirmelerine nadiren rastlanılır. Yine de, performans değerlendirmesinin verimliliğine ve güvenilirliğine kayda değer bir tehdit oluşturur (Carrell, Norbert, 1995:39).

2.5.2. Yüksek Değerlendirme Hatası (High Appraisal Error)

Yüksek değerlendirme hatası esasında bir hatadan çok değerlendiricinin planlı olarak çalışanın performansının olduğundan daha “Yüksek” değerlendirmesidir (Bayar, 2002). Buradaki hata ise değerlendirmenin yanlı oluşu ve örgütün amaçlarına hizmet etmemesidir. Yüksek değerlendirme hatasına yol açan nedenler ise aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Değerlendiricinin, tartışma ortamından kaçındığı için, bir çalışmanı veya bir grup çalışmanı olduğundan daha yüksek değerlendirme eğiliminde olması.
- Değerlendiricinin, çalışanları tarafından sevilme istemesi
- Kendisine bağlı çalışanları daha başarılı göstermek ve korumak istemesi
- Çalışanlarını motive etmek istemesi.
- Şirketteki standartların çok düşük olması.

2.5.3. Düşük Değerlendirme Hatası (Low Appraisal Error)

Düşük Değerlendirme Hatasındaki durum ise Yüksek Değerlendirme Hatasındaki durumun tam zıttı'dır. Değerlendirici, gerçek başarı düzeyini dikkate almaksızın, bir çalışanı veya bir grup çalışanını gerçek performanslarından daha düşük notlandırır. Bu eğilimin başlıca sebepleri aşağıdaki gibidir,

- Genellikle, deneyimsiz olan ve performansı etkileyen etkenlerin tam olarak farkında olmayan, kendine güveni düşük olan ve kendisi de düşük değerlendirmeler alan değerlendiricilerde bu eğilim görülür.
- Bunun yanı sıra, kendisini mükemmeliyetçi ve zor beğenen bir yönetici olarak gösterme arzusuna sahip yöneticilerde bu hataya sıkça düşer.
- Değerlendirme sonucunun yüksek çıkması halinde çalışanın, yönetici pozisyonunda yer alması ve yöneticinin değişmesinden endişe duyulması.
- Örgütten çok yüksek standartların beklenmesi.

2.5.4. Geçmişte Meydana Gelen Olaydan Etkilenme

Değerlendiricinin, performans değerlendirme döneminin başlarında veya sonlarında olmuş olumlu veya olumsuz bir olayı dikkate alarak, çalışanın genel performansını, sadece bu olaydaki başarısı veya başarısızlığını temel alarak değerlendirmesidir (Bayar, 2002).

2.5.5. Pozisyondan Etkilenme

Bazı değerlendiricilerin, değerlendikleri kişinin pozisyonundan etkilenerek, örgütte çok önemli görülen bir iş ve pozisyonlardaki çalışanları yüksek, bu yüksek pozisyonlara oranla daha önemsiz kabul edilen iş ve pozisyonlardaki çalışanları düşük değerlendirme eğiliminde olmasıdır. Bu çeşit değerlendirme hatalarını bertaraf etmek için değerlendirme sisteminin, her işten beklenenlerin ve değerlendirme ölçütlerinin net olarak tanımlanması gereklidir (Bayar, 2002).

2.5.6. Ortalama Değerlendirme (Central Tendency)

Kimi değerlendiricilerin, bütün çalışanları ortalamada değerlendirme eğiliminde olması, çok düşük veya çok yüksek değerlendirmeler yapmaktan kaçınması ve çalışanları ortalama puanlar ile notlandırmasıdır. Genellikle, kendisine bağlı çalışan sayısı yüksek olan, çalışanlarının performansını yakından gözlemleme fırsatı bulamayan

ve güçlü yönetim desteği bulunmayan yönetici değerlendirmelerinde (Performance Appraisal Handbook, 2004) ve performans değerlendirmesine çok önem verilmeyen sadece kanunlara uymak için performans değerlendirmesi yapılan örgütlerde sıkça gözlemlenir (Bayar, 2002).

Bu hataya maruz kalan personeller işlerinde başarılı veya başarısız olsa da örgüt için önem arz etmediğini hissedip morali bozulabilir daha da kötüsü işleri konusunda umursamaz bir tavır sergileyebilirler.

2.5.7. Zıtlık Etkisi (Contrast Effect)

Zıtlık hatası performans standartlarına göre yapılması gereken değerlendirmenin, çalışanın diğer çalışanlar temel alınarak değerlendirilmesi eğilimine denir. Kullanılan değerlendirme ölçütlerinin net olmadığı veya basit sıralama yönteminin kullanıldığı durumlarda zıtlık hataları ortaya çıkar. Örneğin, performansı düşük bir çalışanla kıyaslanan, ortalama performansa sahip bir çalışan “Çok başarılı” algılanırken, performansı yüksek bir çalışanla kıyaslanan, ortalama performansa sahip bir çalışan “Çok başarısız” algılanır. Bu durumda yapılması gereken, özellikli değerlendirme ölçütleri tanımlamak ve çalışanlarının performanslarını birbirleriyle kıyaslamaksızın tanımlanan ölçütler doğrultusunda değerlendirmektir. (Hrpubs, 2004).

2.5.8. Yumuşaklık ve Sertlik Hatası (Leniency and Strictness Error)

Bu tür hatalar kişisel özelliklere dayalı değerlendirmelerde ortaya çıkar bunun nedeni, bir yönetici tarafından başarılı olarak nitelendirilen bir kişinin bir başkası tarafından başarısız olarak değerlendirilebilmesi olasıdır (Psychological Solutions Ltd, 2005). Bütün değerlendiriciler kendine özgü standartlara sahiptir. Eğer değerlendirici değerlendirme esnasında olumlu yönde yumuşak davranırsa çalışanın değerlendirmesi olması gerekenden daha yüksek değerlendirilir. Eğer örgütte bütün çalışanlar aynı kişi tarafından değerlendirilirse değerlendirmede yumuşaklık hatası bulunsa da bulunmasa da hata payı herkese aynı oranda uygulanmış olacak ve bu durumda terazinin biraz eşitlenmesini sağlanacaktır. Asıl problem farklı değerlendirmeciler farklı yumuşaklık hatalarına düşmeleri durumunda ortaya çıkacaktır (De Cenzo, 1996:21). Bu çeşit bir hata genellikle değerlendirmeler tamamlandıktan sonra bir değerlendiricinin, değerlendirdiği kişilerin %80 ile %90'nın örgütün başarı ortalamasının oldukça üzerinde değerlendirmesi ile anlaşılır (Sümer, 2001).

Yumuşaklık hatasının yapılmasının ana nedeni işverenlerin çalışanların aleyhinde bir değerlendirme yaparak sicillerini bozmak istememesidir; işveren genellikle çalışanlarla kötü olmak istememesi yüzünden bu hatayı yapar. Yumuşaklık hatası kadar sık görülme de performans değerlendirmelerinde sertlik hatalarına da rastlamak mümkündür. Sertlik hatası yumuşaklık hatasının tam zıttıdır. Değerlendirici eğitimini eğer gerektiği gibi almışsa üstlerle astların empati yapması kolaylaşır. Bu da hatanın azalmasına yol açar. Ayrıca değerlendirmedeki her parametrenin ayrı ayrı derecelendirilmesi ve genel değerlendirmeyi etkileyecek her davranışın gerçeklere dayanıp dayanmadığının araştırılması bu hataların giderilmesinde kolaylık sağlayacaktır (Duke, 2006).

2.5.9. Gecikme Hatası (The Recency Error)

Örgütlerde altı ayda veya senede bir yapılan performans değerlendirme dönemi herhangi bir değerlendiricinin, çalışan performansına ilişkin bilgileri detaylı bir şekilde hatırlaması için oldukça uzun bir süreçtir. Bu sebeple, amirler çalışanın performansını değerlendirirken son olaylar olabildiğince ağırlık içerecek ve önceki olaylar hafif kalacaktır. Örneğin, çalışan değerlendirmeden önceki bir veya iki hafta içerisinde ciddi ve maliyetli bir hata yapmış ise değerlendirilmesinde bu olay belki daha önceki başarılarını gölgeleyecek ve değerlendirmede daha büyük rol oynayacaktır.

Bu hatayı engellemek için değerlendirici sık sık değerlendirme yapmalı ve sürekli güncel tutulan, çalışanların davranışları ve verilen işlerin sonuçlarının tutulduğu kritik olaylardan oluşan bir dosya oluşturulmalıdır. Değerlendirici yıllık değerlendirme görüşmelerinde bu dosyayı kullanırsa önceki başarı veya başarısızlıklar da kolayca hatırlanır.

2.6. Performans Değerlendirme Sıklığı

Performans değerlendirme, örgütlerde genellikle altı ayda bir veya yılda bir gerçekleştirilmektedir. Eskiden örgütteki tüm çalışanlar, değerlendirmeye yaptığı işe bakılmaksızın aynı şekilde ve zamanda alınmaktaydı. Zamanla bu uygulanmanın bireyselleşmeye doğru kaydığı görülmektedir. Son yıllarda tüm örgüt çalışanlarına aynı anda, aynı süre zarfında bir performans değerlendirmesi yapmak yerine, herkesin yaptığı işe ve projeye göre, birey veya takım temelli değerlendirmeler yapılmaktadır.. Bu değişim, projelerin ve yapılan işlerin içeriğinin farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Bir satış - pazarlama projesi 3 ayda bir sonuca ulaşırken, yönetsel

bir iş bir yıldan daha fazla zaman alabilmektedir. Böylece satış/ pazarlama ekibinden bir kişinin ilgili işteki performansı 3 ayda tanımlanabilirken, yönetici pozisyonundaki bir kişinin performansı bir yıldan fazla süren bir dönemde ortaya çıkabilmektedir. Bu açıdan, performans değerlendirme sıklığındaki esnekleşme ve uyum daha etkin bir hale gelmiştir (Kuyucu, 2004).

Esasında ideal olan, çalışan performansının sürekli gözlemlenmesi ve geribildirim sağlanmasıdır. Ancak resmi performans değerlendirme süreçlerine bakıldığında firmalar performans değerlendirmesini üç ayda bir, bazıları altı ayda bir, çoğu firma ise yılda bir yapmaktadır (Öncü, 2000).

2.7. Performans Değerlendirmeye Karşı Direnç

Bazı örgütlerde performans değerlendirme uygulamalarına karşı gösterilen direncin çeşitli nedenleri vardır. Bu nedenlerin en önemlisi çalışanların performans değerlendirme sürecine karşı olan inançsızlığıdır. Genellikle bu inançsızlığın kaynağı, önceki yıllarda yanlış uygulanan performans değerlendirme sistemleri sonucunda haksızlığa uğradıklarını hissetmeleridir.

Direnç'e, performans değerlendirmenin yeni uygulamaya konulduğu örgütlerde de rastlanabilir. Çünkü değişime ve yenileşmeye karşı koymak örgütlerin doğasında vardır (Özdemir, 2004:235) . Örgüt içindeki güç odakları yeni gelen bir sistemi tehdit edici olarak algılayabilirler.

Diğer yandan çalışanların, performans değerlendirmelerini kendi işleri olarak benimsememesi ve sadece formalite gereği yerine getirilmesi gereken bir İK bölümü talebi olarak görmesi karşılaşılan en yaygın tepkilerden biridir (Bayar, 2004).

Performans değerlendirme sisteminin uygulanması aşamasında, tüm çalışanlar tarafından verilebilen bir diğer tepki ise, değerlendirme sisteminin önemsenmemesidir. Bu tür bir tepki genellikle, çalışanların, uygulanan sistemin sonuçlarının kullanılmadığını düşünmelerinden veya kendilerine ne şekilde yansıdığını bilmemelerinden kaynaklanmaktadır (Bayar, 2004). Performans değerlendirmesi sonuçları eğitim, kariyer, ücret yönetimi gibi diğer İK sistemlerinde kullanılıyor olmalı ve değerlendirme sonuçlarının diğer sistemlere olan etkisi konusunda, çalışanlar net bir şekilde bilgilendirilmiş olmalıdır.

Tüm örgütlerde, hangi yeni yönetim süreci olursa olsun değişim süreçleri sancılı geçer. Bununla beraber, performans değerlendirme gibi çalışanların kariyer planı, ücretlendirme, rotasyon hatta işten çıkarılması gibi önemli kararların verildiği bir süreçten geçmek kimse için kolay değildir. Modern performans değerlendirme yöntemleri gibi yenilikçi fikirlerin örgütte oturması için birkaç yıl geçmesi gerekli olduğu dile getirilmektedir (Toğrul, 2004)

Kültürler, Toplulukçu (collectivist) ve bireyci (individualist) olarak ikiye ayrılırsa; Türk toplumunun daha fazla toplulukçu kültür eğilimine sahip olduğu söylenebilir. Bu nedenle, Türk kültüründe, her birey için ayrı ayrı performans hedeflerinin belirlenmesi, çalışanların bu sürece katılmaları, bireysel geribildirim gibi aktivitelerin bireyci kültürle göre Türk kültüründe uygulanması daha güçtür (İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, 2001/f).

Diğer bir önemli kültürel karşılaştırma ölçütü ise güç aralığıdır (power distance). Güç aralığı yüksek olan toplumlarda, sosyal eşitsizlik ve hiyerarşi daha fazla görülmektedir. Bu sebeple, çalışanların değerlendirme sürecine aktif olarak katılmaları teşvik edilmez. Astların üstlerini değerlendirdiği 360 derece değerlendirme gibi radikal ve eşitlikçi uygulamalar da böyle bir kültürde tepkilere yol açabilir. ABD'ndeki performans değerlendirmelerinde her tür geribildirim olumsuz da olsa çalışana doğrudan verilir. Ülkemizde ise çalışan, kendisi ile ilgili olumsuz bir geribildirim açık biçimde resmi formlara yazılmasını kabullenmekte zorlanır (İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, 2001/f).

2.8. Türkiye'de Performans Değerlendirme Uygulamaları

Türkiye'deki performans değerlendirme uygulamaları ilk kez kamu kesiminde başlamış olup, kayıtlı verilere dayanarak yaklaşık seksen yıllık geçmişi bulunduğu söylenebilir. Ancak konunun özel sektörün ilgisini çekmesi, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması ve modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuş ve bu ilgi özellikle son on yılda giderek gelişmiştir (Özdemir, 2002).

Özel sektörde ilk olarak 1970'li yıllarda ülkemizdeki konuşlanan çokuluslu/yabancı sermayeli firmaların ülkelerinde kullandıkları performans değerlendirme sistemlerini ülkemizdeki çalışanlarına da uygulaması ile başlamıştır (Uyargil, 2001).

Özellikle 1980'lerin sonları ve 1990'ların başlarında, kamu kuruluşlarındaki performans değerlendirmede kayda değer bir gelişim yaşanmazken, özel sektör işletmelerinde performans değerlendirmesine verilen önem giderek artmıştır. Böylece sürekli gelişim odaklı özel sektör örgütleri bu hedeflerini performans değerlendirme sistemlerine de yansıtılmışlar, en iyiyi bulana kadar sürekli yeni yaklaşımlar denemişlerdir (Uyargil, 2001).

Türkiye'de performans değerlendirmeyi kullanan bu örgütler yeni yaklaşım arayışları arasına, çalışanlara performansları hakkında geribildirim veren ve uygulamacılar tarafından "Açık performans değerlendirme" olarak adlandırılan sistemleri, 360 derece değerlendirme, yetkinliklere dayalı değerlendirme ve E-Anket Performans Değerlendirme tekniklerini katmışlardır (Uyargil, 2001).

Türkiye de son dönemde performans değerlendirme iş kanunu'ndaki değişikliklerle birlikte tekrar gündeme gelmeye başladı. Bu nedenle, performans yönetimi sistemlerinin, hak ettikleri ilgiyi ülkemizde özellikle kanuni değişiklikler sonrasında görmeye başladığını söylemek pek yanlış olmayacaktır. Yasal değişikliklerle birlikte şirketler, çalışanlarının performanslarını yakından takip etmeye ve değerlendirmeye yönelik sistemler kurma arayışı içine girmişlerdir (Bayar, 2004).

Türkiye'de performans değerlendirmesine ait bazı özel şirketlerin uygulamaları aşağıdaki gibidir:

2.8.1. Philip Morris SA Örneği

Philip Morris 1999 yılı rakamlarıyla yaklaşık 78,5 milyar dolarlık ciroya sahip, uluslararası bir şirkettir. Dünyanın en büyük özel sigara üreticisi, ikinci büyük gıda ve üçüncü büyük bira üreticisi şirketin şu an Türkiye kolunda yaklaşık 800 çalışanı mevcuttur (Key, 2001).

Philip Morris S.A. da yönetici ve diğer çalışanlar için performans değerlendirme sistemi birbirine benzemesine rağmen yönetici kadrosuna uygulanan sistem daha kapsamlıdır. Performans değerlendirme sistemi şirket merkezinden gelme olmakla beraber Türkiye'ye adapte edilmiştir.

"Performans Değerlendirme Sistemi" yıl içinde hedeflere bağlı olarak gösterilen performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesini kapsamaktadır. İnsan Kaynakları Planlaması ise yönetici kadrolarında kimlerin hangi pozisyonda yetiştirileceği, bir

yönetici ayrıldığında veya başka bir göreve atandığında yerine kimin geleceği konularını içermektedir.

Değerlendirme sisteminin temeli sorunların belirlenmesi, zayıf kalınan alanlar varsa bunları çıkartmak ve çözüm üretmeye yönelik planlar geliştirmek esasına dayanmaktadır. Planın diğer önemli bir ayağı ise bugün yönetici olup ileride daha üst basamaklara çıkabilecek çalışanların kişisel gelişim planlarını oluşturmaktır.

Şirkette yönetici kademeleri için yılda bir kez “Geribildirim Toplantıları” düzenlenmektedir. Performans değerlendirme ise yılda iki defa yapılmaktadır. Yıl ortasında yapılacak değerlendirme şart olmamasına rağmen tepe yönetimi tarafından teşvik edilmektedir. İsteğe bağlı olarak yönetici ile çalışanı toplantıyı gerçekleştirebilir. Şirketin esas beklentisi ise performans değerlendirmenin yılda bir kere en geniş şekliyle yapılmasıdır.

Performans değerlendirme sonuçları öncelikle ücretlendirmeye yansımaktadır. Performans notu 2'den 5'e kadardır. Bu yelpaze içerisinde kişinin aldığı performans notu üç, dört veya beş olabilmekte ve bu puanlara denk düşen liyakat artışları da bu sonuçlara göre yapılmaktadır.

2.8.2. Beko Elektronik Örneği

Beko elektronik de Performans Yönetim Sistemi (BPYS) daha önce kullanılan sistemin geliştirilmesiyle 1998 yılında devreye alınmıştır. 1997 yılında belirlenen İ.K. stratejilerinin altındaki "Hızlı, adil, bilimsel, açık, katılımcı, zamanında takdire dayalı, kişisel ve ekip gelişimini birlikte sağlayan performans yönetim sistemini yerleştirmek" politikası doğrultusunda sistemin gerekleri gözden geçirilmiştir (Aktaş, 2000).

Tüm yönetim takımının katılımıyla stratejik iş hedeflerinden başlayarak stratejiler oluşturulmakta, bu stratejiler bölüm hedeflerine, oradan da BPYS aracılığıyla kişisel hedeflere indirilmektedir. Strateji açılımına bağlı kişisel ve ekip hedeflerinin, kişilerin performansı ile ilişkilendirilmesi ve değerlendirilmesi yaklaşık 3 yıldan beri uygulanmaktadır.

BPYS üç aşamadan oluşmaktadır. Her yılbaşında şirket genelinde yayınlanan yıllık iş ve bölüm hedefleri doğrultusunda çalışanla yöneticisi arasında planlama görüşmeleri yapılır. Bu görüşmelerde o yıl içerisinde çalışanın kişisel hedefleri, bu hedeflere ulaşmak için detaylı etkinlik planları ve bu hedeflerin yerine getirilmesi için

gereken kaynaklar belirlenir ve üzerinde el sıkışılır. Haziran ayında ara değerlendirme ve Aralık ayında yılsonu değerlendirmesi olmak üzere yılda iki defa performans değerlendirme yapılır. Sistem yılda iki defa değerlendirme ile sınırlı kalmayıp, sürekli gözden geçirme, meydana gelen değişiklikler doğrultusunda gerekli yenilemelerin yapılması ve anında geribildirim verme esasına dayanmaktadır.

Yöneticilerin yeterlilikleri de ihtiyaçlar doğrultusunda gözden geçirilerek tüm yönetim takımına her yıl etkin performans değerlendirme görüşmesi eğitimleri verilmektedir.

BPYS içerisinde kişisel performans 5 ana başlık altında değerlendirilmektedir. Bunlar, Temel Sorumluluklar, Hedefler, Projeler, Davranışsal Yeterlilikler ve İç Müşteri Memnuniyetidir.

Performans Yönetim Sistemi, her yılsonunda değerlendirme görüşmeleri bittikten sonra çalışanlarla yapılan geribildirim görüşmeleri ve tüm çalışanlara uygulanan süreç etkinlik anketleri ile gözden geçirilmekte ve gerekli iyileştirmeler yapılmaktadır.

2.8.3. Unilever Örneği

İngiltere-Hollanda ortak kuruluşu olan hızlı tüketim ürünleri devi Unilever' in Ülkemizdeki performans değerlendirme yöntemine göre, çalışan ve amiri her yıl başında geçmiş senenin bir değerlendirmesini yaparak, bir sonraki senenin iş hedefleri ile ilgili ve kişisel katkının her açıdan ölçülebileceği kişisel hedefler üzerinde anlaşılır. Bu hedeflere ulaşabilmek için de kişisel gelişim anlamında yapılacakları planlarlar. Bu aslında daimi bir süreç olup sene içinde bir kaç kere hem hedefler hem de gelişim planları açısından gözden geçirilir. Sene sonunda da dokümantasyonu yapıp İK'nda değişik şekillerde analiz edilir. Sistemin bir diğer parçası da çalışanların davranış şekillerinin örneklendirildiği ve derecelendirildiği "Yetkinlik Değerlendirme Formları"dır. Şirket tarafından tanımlanmış 11 adet yetkinlik, gerek işe alımlarda, gerekse çalışan performansının değerlendirilmesinde kritik bir rol oynamaktadır (Özkunt, 2003).

Kurum kültürünün köklü olduğu örgütte herkes birbirine açık ve dürüst geribildirim verebildiği için oldukça etkin çalışan bir yöntemdir. Ayrıca kişinin kendi kariyeri ile ilgili tercihlerini dile getirebildiği ve şirketin de kişi hakkındaki

görüşünün iletilebildiği bir ortam olması, kariyer planlamasında açıklık ve sorumluluğun paylaşımını getirmektedir.

Performans Geliştirme Planlamasının sonuçları Unilever ücretlendirme politikasının bir parçası olan ve nisan ayında alınan liyakat (merit) artışlarını doğrudan etkilemektedir. Kişinin eğitim planı da bu süreç içerisinde kişisel gelişim ihtiyaçlarının görüşülmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Profesyonel becerileri geliştirmek için düzenlenen eğitimlerin yanı sıra yetkinlik formlarının analiz edilmesiyle belirlenen gelişim ihtiyaçlarının da üzerinde de durulmaktadır. Kariyer planlaması açısından da yukarıda bahsi geçen yetkinlik formlarındaki düzeyler ve kişisel tercihler önemli rol oynamaktadır. Ayrıca burada belirlenen yüksek potansiyele sahip çalışanların da ücretleri piyasa şartlarının çok daha üzerinde belirlenmektedir.

BÖLÜM III

3.TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Bu bölümde Türkiye de Eğitim kurumlarında denetim, sicil gibi performans değerlendirme uygulamalarından bahsedilmiş ve konuyla ilgili mevzuata yer verilmiştir. Ayrıca yine bu bölümde, taslak olarak yayınlanan Denetim ve Performans değerlendirme esaslarıyla ilgili pilot uygulamalardan ve yine taslak olarak hazırlanan ve halen mecliste görüşülen kamu personel yasa tasarısından bahsedilmiştir.

3.1.Türk Milli Eğitiminde Performans Değerlendirmeye Genel Bakış

En yalın ifadesiyle eğitim, bireyde davranış değişikliği meydana getirme süreci olarak tanımlanabilir (Cemaloğlu, 2002:1). Eğitim sisteminin en önemli öğeleri eğitim yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler ve velilerdir. Bu öğelerin birbiriyle yapacakları işbirliği, eğitimin niteliğini, yaygın ifadesiyle kalitesini belirleyecektir. Sistemin en stratejik unsuru ise öğretmendir. Öğretmenin ruh sağlığı, mesleğe adanmışlığı, bilgi ve becerisi, güdülenme düzeyi, eğitim-öğretim faaliyetlerini doğrudan ve dolaylı bir şekilde etkiler. Bu sebeple, okulda öğretmenin performansının artırılması ve öğretmenlerden üst düzeyde verim alınması gerekir.

Günümüzde birçok örgüt yukarıda bahsedilen çalışan kalitesinin tespiti ayrıca çalışan güdülenmesini sağlama, ücretlendirme, kariyeri planlama ve son olarak eğer varsa çalışanın eğitim ihtiyaçlarını belirlemek hedefi ile performans değerlendirmesini kullanmaktadır. İster özel okul ister devlet okulu olsun iç dinamiklerinde farklılıklar olmasına rağmen okullar da birer örgüttür ve temel amacı sürekli olarak başarıyı temin etmektir. Bu amaç doğrultusunda okullar, denetim ve performans değerlendirmesine tabi tutulurlar.

Dünyadaki tüm eğitim sistemlerinde, bilginin insanlara aktarılmasında en büyük pay okullarıdır. Okulun başarılı bir şekilde yönetilmesinde eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerin üstlendiği rol kritiktir. Son yıllarda, insan kaynağının bir örgütün başarısı için vazgeçilmez bir etken olduğunun fark edilmesiyle, üst düzeyde performans gösteren eğitimcilerin bir okulun en önemli varlıkları olduğu söylenebilir (Schlechty, 2005).

Milli Eğitim Temel Kanuna göre “Öğretmenlik mesleği, Devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleğidir.

Öğretmenler bu görevlerini Türk Milli Eğitiminin amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak ifa etmekle yükümlüdürler.” ibaresi yer almaktadır (Resmi Gazete, 1973).

Okullara bir örgüt perspektifinden bakıldığında, Eğitim yöneticileri ve Öğretmenler için Devlet işveren, öğrenciler ve veliler hizmet alanıdır. Her sistemde olduğu gibi eğitim sistemlerinin de sağlıklı çalışması için Denetim ve dolayısıyla Performans Değerlendirmeye ihtiyacı vardır. Bu denetim mekanizması sonrasında başarılı ve başarısız süreçlerin birbirinden ayrılması ve başarısız süreçlerin iyileştirmesi ve sürekli gelişiminin sağlanması gereklidir.

Türk eğitim sisteminin en önemli unsurlarından olan eğitim yöneticileri ve öğretmenlerin günümüzde tabi olduğu denetim ve performans değerlendirmesi bulunmaktadır. Balcı'nın Ballard'tan aktardığı üzere unutulmamalıdır ki, Resmi performans değerlendirmeleri, okullarda mükemmelliğin artırılması için uygun bir zemin hazırlamakta ve sağlıklı bir performans değerlendirme sistemi, bir okulun kaliteye olan adanmışlığını yansıtmaktadır (Ballard, 1989:147).

Türk milli eğitiminde eğitim yöneticileri ve öğretmenler denetçiler tarafından denetime tabi tutulur ve sicil amirleri tarafından performans ölçümleri yapılır. Türk eğitim sisteminde denetimde sicil raporu hazırlama sürecinde esasında performans değerlendirmeden başka bir şey değildir.

2004 yılında 657 sayılı kanuna tabi olan kamu personeli için “Kamu Personeli Kanunu” yasa tasarısı taslağı hazırlanmıştır. Bu taslak içine Türk Milli Eğitim personeli olan öğretmenler ve eğitim yöneticileri de dahil olacaktır. Bu taslak çalışma ile kamu personelinin performansına göre de değerlendirmesi eskiye göre daha önemli hale getirilmiştir. Kamu Personeli Kanunu Tasarısı Taslağı aşağıda ayrı bir bölüm halinde incelenecektir.

3.2. Türk eğitim sisteminde Denetim

Türk milli eğitim sisteminde Denetim İl ve İlçelerde İlköğretim kurumları için İl Milli Eğitim Müdürlüklerine bağlı olarak faaliyet gösteren Teftiş Kurulu Başkanlıklarınca, Ortaöğretim Kurumları için ise İl ve İlçelerde, MEB'na bağlı olarak faaliyet gösteren Teftiş Kurulu Başkanlığınca yapılmaktadır. MEB'nda denetim ve teftiş eşanlı olarak kullanılmaktadır.

İlköğretim denetçileri her ilin merkezinde görev yapmalarına rağmen Ortaöğretim denetçileri sadece İstanbul, Ankara ve İzmir merkezinde bulunmaktadır. Bakanlık denetçileri, düzenlenen turne programları uyarınca yurdun her yerine bu üç merkezden gitmek durumunda olduklarından, işin maliyeti bir yana bırakılsa bile yüksek oranda iş gücü ve zaman kaybına neden olunmakta, az zamanda çok iş yapmak durumunda bırakılan denetçilerden gerektiği ölçüde yararlanılamamaktadır. İki denetim birimi arasında organik bir bütünlük bulunmamaktadır. Ayrıca bu iki denetim birimi bünyesinde planlama, programlama, rehberlik ve araştırma birimleri kurulmadığından bu yönden büyük gedikler vermekte denetim sistemi gerçek amaçları yönünden işlevini yerine getirememektedir (Kayıkçı, 2005:509).

Denetim sisteminin çağdaş anlamda yerine getirmesi gereken işlevini yapmaktan uzak kaldığı ve günümüzün ihtiyaçlarına cevap vermediğini, var olan denetim yapısı ile bu yapı içindeki işleyişin benimsenen denetim amaçlarını gerçekleştirici nitelikte olmadığını Bilir (1991) in araştırması ortaya koymuştur. Kaya (1993) nın araştırmasına göre de denetim sisteminin yetersiz olduğu saptanmıştır.

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin performansını değerlendirmede uygulanan sistemin nesnel olmaktan uzak olduğu ve denetimi yapan denetçiye yanlı davranma olanağı sağladığı söylenebilir. Performansın değerlendirilmesinde denetçiler tarafından kullanılan denetim Formları 100 üzerinden değerlendirilir. Form Yöneticiler için Altı bölümden Öğretmenler için ise Dört bölümden oluşur. Denetçilerin bu bölümler için öngörülen puanlardan ne kadarını vereceğini, ne kadarını vermeyeceğini belirlemeye yarayacak somut ölçütler yoktur (Demirtaş, 2005:491).

Bakanlık denetçilerinin ilköğretim denetçilerine göre hiyerarşinin daha üst kademesinde yer alması buna bağlı olarak saygınlığının daha fazla olduğu söylenebilir (Kayıkçı, 2005:519). Bir kişinin örgütte yükseldikçe ücretinin, biçimsel yetkisinin, kendisine sağlanan lükslerin arttığı dolayısıyla iş doyumunun arttığı sonucuna varmak daha mantıklıdır (Robbins, 1994). Bakanlık denetçileri sadece Bakandan emir alırken, ilköğretim denetçileri hiyerarşinin alt kademesinde yer alıp hem ildeki milli eğitim müdürü hem de valiye bağlı olarak iki ayrı birimden emir almakta ve ikisi arasındaki sorunlardan çoğu kez etkilenmektedirler (Kayıkçı, 2005:520).

Denetçilerin yaptığı denetimlerde yönetmelikler gereği kullandıkları kontrol Formları aşağıda başlıklar halinde verilmiştir (Tablo 7).

Tablo 7. Denetçilerin Yaptığı Denetimlerde Kullandıkları Kontrol Formları Ana Başlıkları

KURUM TEFTİŞ RAPORU	1) FİZİKİ DURUM
	2) Eğitim-Öğretim Durumu
	3) Büro İşleri
	4) Öğrenci İşleri
	5) Personel İşleri
	6) Hesap, ayniyat, döner sermaye İşleri
	7) Demirbaş işleri
	8) Kurumun ihtiyaçları ve fazlalıkları a) Personel (yönetici, yönetici yardımcısı, öğretmen ve diğer personel) b) Yatırım ve onarım c) Donatım
YÖNETİCİ TEFTİŞ FORMU	A- Kurumun Fiziki Durumu
	B- Eğitim Öğretim ve Değerlendirme
	C- Büro İşleri
	D- Yönetim ve Çevre İlişkileri
	E- Kendi Yetiştirme
	F- Hizmet İçi Eğitim Gereksinimi
	G- Değerlendirme
	BÖLÜM A B C D E TOPLAM Puan Değeri 15 40 15 15 15 100
ÖĞRETMEN TEFTİŞ FORMU	A- Dersliğin Eğitim-Öğretime Hazırlık Durumu
	B- Eğitim Öğretim Durumu
	C- Yönetim-Çevre İlişkileri ve Mesleki Gelişimi
	D- Hizmet içi Eğitim Gereksinimi
	E- Değerlendirme
BÖLÜM A B C TOPLAM Puan Değeri 10 70 20 100	

Kaynak: Resmi gazete, 1999, s.23788.

3.2.1. Denetimin Tanımı

Eğitim sisteminde yapılan denetimin rol alanları esas alınarak aşağıdaki tanımlar yapılmıştır.

Denetim yapılan çalışmalarını denetlemek ve değerlendirmek, daha verimli hale getirilmelerini sağlamak için ilgililere önerilerde bulunmak, kurumlardaki personele çalışmalarında ve yetişmelerinde rehberlik yolu ile yardımda bulunmak gibi geniş bir hizmet alanıdır. Ayrıca, meydana gelen disiplin ve yasa dışı olayların soruşturma ve incelemelerini yaparak sonucun üst ve ilgili kademelere bildirilmesini de kapsar (Su 1974: 36).

Denetim, örgütsel eylemlerin kabul edilen amaçlar doğrultusunda saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması süreci olarak düşünülebilir

(Aydın, 1986: 1).

Eğitim sisteminde gözlem ve inceleme yolu ile yapılan ölçme ve sonundaki değerlendirmeye denetim denir. Denetim Taymaz (1985: 83) tarafından, çalışan insan davranışlarını ve ortaya koyduğu ürünü kontrol etme süreci olarak tanımlamaktadır.

Kamu hukukunda denetim, "Bilumum devlet dairelerindeki görevlilerin kanun ve nizamname hükümlerine göre, vazifelerini hakkıyla ifa edip etmediklerini, aykırı hareket ederek memuriyet vazifelerini yerine getirmede ihmal ve dikkatsizlik gösterip göstermediklerini, suistimal yapıp yapmadıklarını tespit ederek, haklarında gereken yasal işlemlerin yürütülmesi için devlet dairelerinin teşkilat kanunlarına göre tayin edilmiş denetçiler, murakıplar veya bu işle görevlendirilmiş memurlar vasıtası ile yapılan murakabedir" şeklinde tanımlanmaktadır (Taymaz, 2002:81).

14. Milli Eğitim Şura Kararlarında denetim konusunda aşağıda belirtilen görüşlere yer verilmiştir:

“Yönetim sistemlerinin en önemli alt sistemlerinden birisi olan denetimin tanımı, farklı biçimlerde yapılmaktadır. Ancak bu tanımlarda görüş birliğine varılan husus, denetimin kontrolden çok eğitim, öğretim ve yönetim faaliyetlerinde öğretmene ve yöneticiye rehberlik ve yardım amacıyla yapılmasıdır. Bu görüş çerçevesinde, denetim görevinin sadece durum saptaması olmadığı ve denetimin niteliğinin sistemin geliştirilmesine, verimin nicelik ve nitelik açısından artırılmasına katkı sağlayacak bir rehberlik ve mesleki yardım olduğudur. Bu görevleri yapan kişi veya kişilere denetici (müfettiş) denilebileceği gibi, görevleri gereği kurum yöneticileri de denetim elemanı olarak mütalaa edilmelidir” denilmektedir (Yıldırım, 2004).

Her ne kadar MEB’nda ve bazı yazarlar tarafından denetim ve teftiş eşanlamlı kullanılıyorsa da alan yazın incelendiğinde iki kelime arasında fark olduğu görülmektedir. Teftiş geleneksel olarak kontrolü ifade eder ve İngilizce “inspection” sözcüğüne karşılık gelir. Denetim ise kontrolü’de içine alan değerlendirme ve geliştirmeyi ifade eder ve İngilizce “supervision” sözcüğüne karşılık gelir (Özmen, 2002).

3.2.2. Denetimin önemi

Her kurumun amacına ulaşabilmesi için sahip olduğu ve yararlanabileceği kaynakları en iyi bir şekilde kullanması gerekir. Örgütün amaçlarına ulaşma derecesi,

bir bakıma kaynakları kullanabilme derecesine bağlıdır. Bu nedenle, kurum çalışmalarının sürekli olarak gözetim ve denetim altında tutulması, kaynakların kullanılma durumlarının belirlenmesi zorunludur. Bundan da önemlisi, ürün ve verimliliğin yakından izlenmesi ve sürekli olarak artışını sağlayacak önlemlerin alınması gerekliliğidir. Bu açıdan bakıldığında, denetim, kurumlar için hayati bir önem taşır (Köksal, 1974:51).

Eğitim sistemimizde örgüt yönünden yeterince kavramlaştırılmayan süreçlerin başında denetim ve dolayısıyla değerlendirme süreci sayılabilir. Bunun en belirgin kanıtı eğitim sistemi içinde en az gelişme gösteren birimlerden birinin denetim ünitesi olmasıdır (Açıkalın, 1977:3).

Denetimin önemi Devlet Denetim Elemanları Derneği' nin yayın organı olan Denetim Dergisi' nde aşağıdaki şekilde vurgulanmıştır (Özden, 1992:3);

Denetim, yalnız yanlışlığı ve yanlışlığı ortadan kaldırmaz, yalnız aykırılık ve çelişkiyi gidermez, yalnız haksızlığı ve haklılığı belirlemez, kişiliği ve erdemi korur. Ulusal ve toplumsal yararı vurgular. Devlete ışık tutar, zararları önler. Hukuksallığı güçlendirir. Çalışma gücünü artırır. Kötülükleri, yozlaşmaları, sakıncaları durdurur. Daha başka yararlarıyla devlet işlemlerinin aydınlığı niteliğindedir. Yasal gücün ve yaptırımların etkinliği böyle sağlanır. Devlete güven böylece artar. Denetim olgusu, sorumluluk bilincinin, görev anlayışının, çalışma duygusunun itici gücüdür. Anayasal yargı denetiminden belediyelerin kent işlerine kadar her alanda yapıcı denetimler geleceğimizi daha başarılı, daha mutlu kılacaktır. Unutulmamalıdır ki denetim, bir baskı ve yöntemi değil, bir sürekli eğitimidir.

Eğitim sistemi içinde, okullarda görevli yönetici ve öğretmenler çeşitli sorunlarla karşılaşır. Ayrıca öğretim süreç ve tekniklerindeki gelişmeler, sosyal ve ekonomik gereksinmelerin değişmesi, eğitimde yenilikleri zorunlu kılmaktadır. Bütün bu gereksinmelerin karşılanabilmesi için tüm yönetici, öğretmen, diğer personel ve denetçilerin birlikte çalışması, işbirliği yapmaları ve birbirlerine yardım etmeleri zorunludur. Bu bakımdan eğitimde sürekli bir gelişme ve ilerlemeyi sağlamak için denetim hizmetinin gerekliliği ve önemi artmaktadır (McKean, Robert, Miles, 1964:7).

3.2.3. Denetim inceleme konuları

Denetimde incelenmesi gerekli konular göre aşağıda belirtildiği şekilde sıralanmıştır (Taymaz, 2002:73).

- Eğitim kurumu açma, kapatma ve ad verme ile ilgili işlemler.
- Eğitim kurumlarında öğretim şeklinin değiştirilmesi ile ilgili işlemler.
- Belirli bir yöre veya okuldaki eğitim-öğretim durumunun saptanması ile ilgili işlemler,
- Taşınmalı ilköğretim uygulaması yönergesi ile ilgili işlemler.
- Özel öğretim kurumları yönetmeliğine göre kurum açma, kapama, devir veya yer değiştirme işlemleri.
- Devlete ve kişilere verilen zararların türü ve miktarının tespiti, takibi, amirlerin sorumluluğu ve yapılacak diğer işlemler.
- Eğitim, yönetim ve denetim ile ilgili diğer yönetmelik ve genelge hükümlerinin uygulanması ile ilgili işlemler.
- Bakanlığa bağlı örgütlerde yapılan kurum denetimlerinde, kurumun tüm varlıkları ve yönetimin yaptığı işler.
- Çeşitli öğretim kurumlarında öğretmenlerin ders denetimi sırasında ders içi ve dışı etkinlikleri.
- Okul ve kurumlardaki özel eğitime yönelik uygulamaların yasa hükümleri çerçevesinde incelenmesi.
- Okul ve kurumlar ile ilgili yasaların ve programların uygulanmasında karşılaşılan sorunların, aksaklıkların belirlenmesi.
- Eğitim sorunlarının çözüm, önerilerinin geliştirilmesi, daha etkin ve verimli hale getirilmesi.
- Eğitim sistemi ile ilgili yenilik ve gelişmeler, kurumları etkileme durumu.
- Soruşturma emri verme yetkisine sahip olan makamın bir soruşturma konusu hakkında inceleme yapılması şeklinde verdiği yazılı emrin yerine getirilmesi.

- Soruşturma emri, konunun incelenmesi ve gerektiğinde soruşturma yapılması şeklinde verilmiş ise:

a) Konu hakkında yapılan incelemede, ileri sürülen iddianın gerçek olmadığı anlaşıldığında bir inceleme raporu düzenlenir.

b) Konu hakkında yapılan incelemede, ileri sürülen iddianın gerçek olduğu anlaşıldığında bir inceleme raporu düzenlenmeden soruşturmaya başlanır ve durum makama bildirilir.

3.2.4. Denetim Kapsamına Giren Hizmetler

Taymaz (2002) in Karagözoğlu'ndan (1972) aktardığına göre , Bir okulda denetim kapsamına giren hizmetleri aşağıdaki maddeler halinde sıralamıştır.

- Eğitim ve öğretim etkinliklerinden neler beklenildiğini saptamak ve açıklamalar yapmak.
- Çeşitli disiplinlerde öğretim metotlarını geliştirmek ve bu konuda öğretmenlere yardımcı olmak.
- Başarıyı etkileyen etkenleri saptamak, çeşitli değerlendirme yöntemleri kullanmak.
- Öğrenci başarısının bilimsel yöntemlerle ölçülmesi ve değerlendirilmesinde rehberlik yapmak.
- Disiplinlerle ilgili problemlerin çözümlenmesinde öğretmen ve yöneticilere yardım etmek.
- Çeşitli eğitsel konularda, birey ve grup halinde öğretmen ve yöneticilerle konuşmalar yapmak.
- Mesleki yayınları izlemek, öğretmen ve yöneticilere meslekleri ile ilgili yayınları tanıtmak.
- Okullarda öğretim ve yönetim süreçlerine ilişkin açıklama ve gösteriler yapmak.
- Öğretimin etkinliğini artırmak üzere, eğitim teknolojisinden yararlanma olanak ve yöntemlerini açıklamak.

- Dershane ziyaretleri sonunda, dersin işlenmesinde görülen olumlu ve olumsuz yönleri öğretmenle görüşmek.
- Eğitimi geliştirme amaçlarına yönelik ders dışı etkinliklerde ilgililere yardımcı ve rehber olmak.
- Öğretmen ve yöneticilerin karşılaştıkları kişisel problemlerin çözümünde yardımcı olmak.
- Eğitime ilişkin ortaya konulan problemleri görüşmek, ilgililerle birlikte çözüm yolları araştırmak.
- Öğretmen ve yöneticileri, eğitim ve öğretim ile ilgili çalışmalar yapmaya ve mesleki yazılar hazırlamaya özendirmek.
- Öğretmen ve yöneticilerin davranışlarını incelemek, yapıcı eleştirilerde bulunmak.
- Öğretmen, yönetici ve diğer personelin başarılarını çeşitli yönleri ile değerlendirmek.
- Öğretmen ve yöneticilerin, kişisel ve mesleki haklarını korumak, bu konuda yardımcı olmak.
- Öğretim, eğitim ve yönetim bakımından kurum ilgililerinin kendilerini değerlendirmeleri ve buna göre geliştirmeleri için yardımda bulunmak.
- Okul çevre ilişkileri, disiplin kurulu, öğretmenler kurulu toplantılarının kararlarını incelemek.
- Öğretmen ve yöneticilerin katkılarını sağlayarak denetim programlarını değerlendirmek.
- Öğretmen ve yöneticilerin görüşlerinden yararlanarak denetim şekil ve yöntemleri geliştirmek.
- Yasa dışı davranışları incelemek, gerektiğinde ilgililer hakkında soruşturma açmak.

3.2.5. Eğitim Sistemimizde Denetim Birimleri

Eğitim sisteminde denetim birimleri öğretim kademelerine uygun biçimde üç ayrı kurul olarak örgütlenmiştir (Taymaz, 2002:11-13).

1-Yükseköğretim Denetleme Kurulu: Yükseköğretim Denetleme Kurulu üniversiteleri ve bağlı birimlerinin etkinliklerini denetleyen Yüksek öğretim Kurulu'na (YÖK) bağlı bir kuruluştur. Denetleme kurulunda, YÖK tarafından önerilen beş Profesör, Yargıtay, Danıştay ve Sayıştay tarafından gösterilecek üçer aday arasından YÖK tarafından önerilen birer, Genel Kurmay Başkanlığı ve MEB'nca seçilecek birer üye olmak üzere on üyeden oluşur. Yükseköğretim Denetleme Kurulu Başkanı, bu kurul üyeleri arasından YÖK Başkanı tarafından seçilir. Yükseköğretim Denetleme Kurulu çalışmalarını hazırlanan gözetim ve denetim rehberi esaslarına göre yapmaktadır.

2- MEB Teftiş Kurulu Başkanlığı: MEB adına Bakanlığın merkez örgütü birimlerini, İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerini, resmi ve özel ortaöğretim okullarının denetimini yapan, MEB'na bağlı bir kuruluştur. Bakanlık Müfettişleri teftiş kurulu başkanlığına bağlı olarak Ankara, İstanbul ve İzmir İl merkezlerinde kalırlar. MEB Teftiş Kurulu Başkanlığında bir teftiş kurulu başkanı, beş başkan yardımcısı, inceleme ve değerlendirme birimi, başmüfettişler, müfettiş yardımcıları ve ayrıca büro personeli bulunmaktadır.

3-Milli Eğitim Müdürlükleri İlköğretim Müfettişler Başkanlığı: İlköğretim müfettişleri ve yardımcıları il ve bağlı ilçelerde grupta denetim görevini yerine getirirler. Başkanlıkta ilköğretim müfettişleri kurulu başkanı, yeteri kadar başkan yardımcısı, ilköğretim müfettişleri, ilköğretim müfettiş yardımcıları ve teftiş bürosu personeli görev almaktadır. İnceleme değerlendirme komisyonu ilköğretim müfettişleri ve müfettiş yardımcıları aşağıda sıralanan il sınırları içindeki kurumların denetimini yaparlar.

- İlköğretim okulları, taşınmalı, pansiyonlu ve yatılı ilköğretim okulları.
- Yetiştirici, tamamlayıcı sınıflar, kurslar.
- Özel eğitime muhtaç çocuklar için açılmış okullar, sınıflar, kurslar.
- Okul öncesi eğitim kurumları, uygulama sınıfları ile tamamlayıcı sınıflar ve kurslar.
- Halk eğitim merkezi ve akşam sanat okulları ile bağlı kurslar.
- Çıraklık eğitim merkezleri.
- Eğitim araçları ve donatım merkezleri.

- Rehberlik ve araştırma merkezleri.
- Öğretmen evi lokalleri ve sosyal tesisleri.
- Milli eğitim yayınevi.
- Sağlık eğitim merkezleri.
- Hizmet içi eğitim enstitüleri merkezleri.
- Spor izcilik merkezleri.
- Gençlik ve izcilik eğitim merkezleri.
- Öğrencileri yetiştirme, sınav hazırlama kursları.
- Özel eğitim kurumlarına bağlı dersane, okul ve her türlü özel eğitim kursları.
- Diyanet işleri başkanlığı kuran kursları.
- Dernek ve vakıflarca açılan gerçek ve özel kişilere ait öğrenci yurtları.
- Valilikçe denetimi uygun görülen diğer okul ve kurumlar.

3.3.6. Denetim Çeşitleri

Eğitim sisteminde yapılan denetim, işlevlerine göre kurum ve ders denetimi olmak üzere iki gruba ayrılır (Taymaz, 2002:28).

Kurum denetimi, bir eğitim kurumunun amaçlarını gerçekleştirmede insan ve madde kaynaklarının sağlanma, yararlanılma durumunun gözlenmesi, kontrol edilmesi ve ölçütlere göre değerlendirilmesidir.

Ders denetimi, bir eğitim kurumunda öğretici olarak görev alan öğretmenlerin öğretim ve eğitim etkinliklerindeki çalışmalarının gözlenmesi, incelenmesi ve değerlendirilmesidir.

Denetim yapacak denetçilerin görevlendirilme şekline göre genel ve özel denetim olmak üzere ikiye ayrılır.

Genel denetim, denetim programına göre kurumların her türlü etkinliklerinin ve personelin hazırlanan plana göre denetçi grubu tarafından denetlenmesidir.

Özel denetim, durumu özellik gösteren kurum ve personelin makam onayına dayalı olarak denetlenmesidir.

Son olarak uygulama alanına göre denetim kurum, öğretmen ve yönetici denetimi olmak üzere üçe ayrılır.

3.3. Türk Eğitim Sisteminde Sicil Raporu Tanzim Etme

Öğretmen ve yöneticiler için sicil raporları tüm devlet memurlarında olduğu gibi Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği esaslarına göre tanzim edilmektedir. Sicil raporlarının düzenlenmesi ve işlevselliği ile ilgili aşağıdaki bilgiler verilebilir (Resmi Gazete, 1986).

Sicil yönetmeliği esaslarına göre öğretmen ve yöneticilerin sıralı üç sicil amiri vardır. İllerde öğretmenlerin sicil amirleri sırasıyla okul müdürü, il milli eğitim müdürlüğünde ilgili şube müdürü ve il milli eğitim müdürüdür. Okul Müdürlerinin sicil amirleriyse sırayla il milli eğitim müdürlüğünde ilgili şube müdürü, il milli eğitim müdürü ve validir. İlçelerde ise ilçe milli eğitim müdürü ve kaymakam illerdeki il milli eğitim müdürü ve valinin yerini alırlar. 3. sicil amiri durumunda bulunan amirler 1 ve 2. sicil amirleri arasında 10 dan fazla not farkı olması durumunda sicil veriler aksi takdirde 3. sicil amirleri sicil yetkilerini 2. sicil amirlerine devrederler.

Her öğretmen ve yöneticinin bir sicil dosyası bulunur. Sicil dosyalarına sicil amirlerince düzenlenen gizli sicil raporları ile varsa denetçiler tarafından verilen denetleme raporları, mal beyannameleri ve vali ve kaymakamlarca düzenlenen ek sicil raporları konulur.

Öğretmen ve yöneticilerin ehliyetlerinin tespitinde, kademe ilerlemelerinde, derece yükselmelerinde, emekliye çıkarma veya hizmetle ilişkilerinin kesilmesinde özlük ve sicil dosyaları başlıca dayanaktır. Kurum değiştiren memurların özlük ve sicil dosyaları yeni kurumlarına eksiksiz olarak gönderilir.

Sicil raporları her yılın Aralık ayının ikinci yarısı içinde doldurulur. Sicil raporları gizli belge niteliğinde olup sicil doldurulan kişiye ve sıralı sicil amiri olmayan başka bir şahsa gösterilemez. Ancak “Bilgi edinme kanunu” nun yayınlanmasından sonra astlar kanunda belirtilen gerekçeleri göstermeleri durumunda kendi sicil raporlarını görebilmektedir (Resmi Gazete, 2003).

Haklarında sicil raporu düzenlenecek öğretmen ve yöneticilerin, değerlendirilmelerini yapacak sicil amirlerinin yanında en az altı ay çalışmış olmaları

şarttır. Altı aydan daha az çalışmış amirler sicil raporlarında kanaatlerinin olmadığını belirtirler.

Sicil amirleri, sicil raporunun öğretmen ve yöneticilerin meslekî, yöneticilik ve yurt dışı görevlerdeki ehliyetlerinin belirlenmesini sağlayan soruların her birini, ihtiva ettikleri unsurları esas almak suretiyle 100 tam not üzerinden değerlendirir ve sorulara verdikleri notların toplamını soru sayısına bölerek sicil notunu tespit ederler. Her bir sicil amirince bu şekilde belirlenen sicil notlarının toplamının sicil amiri sayısına bölünmesi sureti ile de 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,

60 ve daha yukarı derecede not alanlar başarılı olmuş, olumlu, 59 ve daha aşağı not alanlar ise yetersiz görülmüş, olumsuz sicil almış sayılır.

Sicil amirleri sicil raporunu doldurdukları her öğretmen ve yöneticiyi,

- a) Dış görünüşü (Kılık, kıyafet),
- b) Zekâ derecesi ve kavrayış kabiliyeti,
- c) Azim ve sebatkârlık, dürüstlük, sır saklamada güvenilirlik ve beşerî münasebetler-deki başarısı,
- d) Alkol, kumar, vb. alışkanlıkları memuriyetle bağdaşmayacak ölçüde sürdürme gibi halleri,
- e) Güvenilir olmama, şahsî menfaatlerini aşırı ölçüde düşünme, yalan söyleme, dedikodu yapma, kıskançlık, kin tutma gibi kötü huy ve davranışları, bakımından genel bir değerlendirmeye tâbi tutarlar.

Sicil döneminde edinilen bilgi ve müşahedelerden yararlanılarak yapılacak değerlendirme sonuçlarına göre memurların olumlu ve olumsuz yönleri, kusur ve noksanları hakkındaki düşünceler sicil raporunun şahsiyet değerlendirilmesine ait bölümüne ayrı, ayrı açık ve gereğine göre kısa veya teferruatlı olarak yazılır.

Sicil amirlerinin memurların genel durum ve davranışları hakkındaki düşünceleri, not takdirlerinde dikkate alınır.

Sicil amirlerinin mahiyetlerinde çalışan memurları değerlendirmedeki başarıları üst sicil amirleri tarafından kendisinin değerlendirilmesinde de dikkate alınır.

Yetersiz olarak değerlendirilmiş bulunan eğitimciler, bu duruma sebep olan kusur ve noksanlarını gidermeleri için, sicil raporlarının bunların muhafazası ile görevli makamlara en son teslim tarihini takip eden bir ay içinde, atamaya yetkili amirlerce gizli bir yazı ile uyarılırlar. Uyarılan eğitimciler, uyarı yazısını tebellüğ ettikleri tarihi takip eden 1 ay içinde atamaya yetkili amirlerine itirazda bulunabilirler.

İki defa üst üste olumsuz sicil alan öğretmen ve yöneticiler başka bir sicil amirinin emrine atanırlar, burada da olumsuz sicil almaları halinde memuriyetle ilişkileri kesilerek haklarında T.C. Emekli Sandığı Kanunu hükümleri uygulanır.

Başbakan, bakanlar, atamaya yetkili amirler, valiler, kurumların merkez teşkilâtının en üst yöneticileri ve kaymakamlar, başında buldukları teşkilâta görevli bütün memurların sicil dosyalarını inceleyebilirler.

Türk eğitim sisteminde öğretmen ve yöneticilerin sicil raporu tanzim edilerek değerlendirilmesinde yönetmelik gereği Tablo 8 belirtilen sorular sorulmaktadır.

3.4. Performans değerlendirme ile ilgili hazırlanan taslak mevzuatlar

Bu bölümde performans değerlendirme ile ilgili olarak Başbakanlık Müsteşarlığı tarafından hazırlanan ve halihazırda TBMM de görüşmeleri devam eden Kamu personeli yasa taslağından ve 2004 yılında MEB Teftiş Kurul Başkanlığınca hazırlanan İlköğretim/ Ortaöğretimde denetim ve performans değerlendirme esasları taslak yönergesinden bahsedilecektir. Bu taslak yönerge Kamu Personeli Yasa taslağı nın TBMM de kabul edilip yasalaşmasıyla beraber yürürlüğe girecek olup halihazırda pilot uygulamaları devam etmektedir. 2005 yılı aralık ayı itibarı ile Elazığ bölgesi merkez ilçesinde 3 ortaöğretim kurumu ve 1 öğretim kurumunda denetim ve performans değerlendirme pilot uygulamaları yapılmıştır.

3.4.1. Kamu Personeli Kanunu Tasarısı

Kamu personeli yasa taslağının muhtemelen 2007 yılı seçimlerin den önce yasalaşması beklenmektedir. Bu kanun personel yönetimiyle ilgili birçok eksik hususu gidereceği beklenmekte olup tasarıda performans değerlendirme ile ilgili önemli konulara değinilmektedir (Bumko, 2005).

Tablo 8. Sicil Amiri Değerlendirme Soruları

Şahsiyet Değerlendirmesi	Sicil Amirlerinin Memurun Genel Durum ve Davranışları Hakkındaki düşünceleri (Dış görünüşü, zekâ derecesi ve kavrayış kabiliyeti, azim ve sebatkârlık, dürüstlük, sır saklamada güvenilirlik ve beşerî münasebetlerdeki başarısı, alkol, kumar, vb. kötü alışkanlıkları, güvenilir olmama, şahsî menfaatlerini aşırı ölçüde düşünme, yalan söyleme, dedikodu yapma, kıskançlık, kin tutma gibi kötü huy ve davranışları).
Sicil Amirinin Memurun Mesleki Ehliyeti Hakkındaki Notları	1- Sorumluluk duygusu görev ve yetki alanına giren işleri kendiliğinden, zamanında ve doğru yapma; takip edip sonuçlandırma alışkanlığı
	2- Görevine bağlılığı, iş, heyecanı
	3- Mesleki bilgisi, yazılı sözlü ifade kabiliyeti, kendini geliştirme ve yenileme gayreti
	4- İntizam ve dikkati
	5- İşbirliği yapmada ve değişen şartlarda, görevlere uymada gösterdiği başarı
	6- Tarafsızlığı? Görevini yerine getirirken, dil, ırk, cins, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ayrılıklarından etkilenmemesi
	7- Amirlerine, mesai arkadaşlarına, iş sahiplerine karşı tutum ve davranışı
	8- İnsan haklarına saygısı İnsanların kişiliğine ve haklarına saygı gösterme, hiç kimseye insanlık onuruyla bağdaşmayan muamelede bulunmama
	9- Disipline riayeti
	10- Görevini yerine getirmede çalışkanlığı, kabiliyeti ve verimliliği
	11- Yurtdışı görevlerde temsil yeteneği mesleki ehliyet ve yabancı dilbilgisi? (Sadece yurtdışı teşkilatı olan kurumlar için)
Sicil Amirlerinin Memurun Yöneticilik Ehliyeti Hakkındaki Notları	1- Zamanında, doğru ve kesin karar verme kabiliyeti
	2- Planlama organizasyon ve koordinasyon kabiliyeti
	3- Temsil ve Müzakere kabiliyeti
	4- Takip denetim ve örnek olma kabiliyeti
	5- Mevzuat teknolojik gelişmelere intibak kabiliyeti
	6- Maiyetindekileri değerlendirme ve yetiştirmedeki başarısı
	7- İş hakimiyeti, kendine güveni
	8- Sosyal ve beşeri münasebetleri
Sicil Amirlerinin Yurt Dışında Görevli Memurun Ehliyeti Hakkındaki Notları	1- Yabancı dil bilgisi
	2- Gerekli ve yararlı ilişkileri kurma ve geliştirmelerdeki başarısı
	3- Ülke menfaatlerini koruma da gösterilen itina ve hassasiyeti
	4- Temsil icaplarını yerine getirmedeki başarısı
	5- Görevli olduğu ülkenin şartlarına uygun kabiliyeti Türk ölkü kültürüne bağlılığı

Kaynak: Resmi Gazete, 1986, no.10985.

Taslağın 1. maddesinde, “Kanunun amacı, memurların ve sözleşmeli personelin niteliklerini, atanma veya hizmete alınmalarını, görev ve yetkilerini, hakları ve yükümlülükleri ile diğer özlük işlerini; memurlar, diğer kamu görevlileri ve sözleşmeli personelin aylık, ödenek ve ücretleri ile diğer malî hakları ve sosyal yardımlarını düzenlemektir. “ demektedir.

Bu maddedeki adı geçen memurlara öğretmenler ve okul yöneticileri de dahildir. Maddenin performans değerlendirme ile ilişkili en önemli kısmı mali haklarla ilgili olanlardır.

Taslağın 3. Maddesinin h bendine göre, “ Malî haklar: Temel görev aylığı, temel görev ücreti, hizmet farkı ek ödeneği, performans ödemesi, ders ücreti, vekalet ücreti, ikinci görev ücreti ile yurt dışı aylık veya ücretini içerir.” demektedir.

Taslağın 71. maddesinde “Personel ve başarı değerlendirme sonuçları Memurların ehliyetlerinin tespitinde, ilerleme ve yükselmelerinde, emekliye ayırma veya görevle ilişkilerinin kesilmesinde; sözleşmeli personelin ise ehliyetlerinin tespitinde, yükselmelerinde, sözleşmelerinin yenilenmesi veya feshinde özlük ile personel ve başarı değerlendirme dosyaları başlıca dayanaktır.” demektedir. Başarı değerlendirme sonuçlarının, personelin kariyeri ile ilgili konularda büyük bir yer tuttuğunu göstermektedir. Burada performans değerlendirme yerine başarı değerlendirme kelimesinin kullanıldığı dikkat çekmektedir.

Taslağın 73 maddesi Personel ve başarı değerlendirme formlarının düzenlenmesine ilişkin esaslara yer vermiştir. Bu formlarda personelin hangi ölçütlere göre değerlendirilecekleri belirtilmiştir. Bu ölçütler,

- Memurların ve sözleşmeli personelin görevlerinde başarıları ve bilgililikleri,
- Yöneticilik ehliyetleri ile temsil kabiliyetleri.
- Kişilikleri.
- Yaratıcılıkları.
- Girişimcilikleri.
- Çalışma disiplinleri.
- Genel ehliyet ve liyakatleridir.

73. Maddenin değindiği bir diğer önemli konuda değerlendirici yeterliliğinin de ölçümüdür. “Personel ve başarı değerlendirme amirleri hakkında, daha üst amirlerce düzenlenecek personel ve başarı değerlendirme formlarında, maiyetlerinde çalışanların başarılarını değerlendirme düzeyi de göz önünde bulundurulur” .

73. Madde ayrıca performans değerlendirme sıklığı konusuna da açıklık getirmiştir. “Personel ve başarı değerlendirme formları her yıl Aralık ayı içinde, aday memurların personel ve başarı değerlendirme formlarının ise adaylık süresinin bitiminden önceki 15 gün içinde, ilk defa göreve alınan sözleşmeli personelin personel ve başarı değerlendirme formları ise bir yıllık sözleşme süresinin bitiminden önceki 15 gün içinde düzenlenir. Bu formun düzenlendiği yıl için başka bir personel ve başarı değerlendirme formu düzenlenmez.”

Aynı madde, personelin eğitim ihtiyacının belirlenmesi ve geliştirilmesi hususlarına da şöyle yer vermiştir, personelde bir yetersizlik tespit edilirse,

- Kurumun hedefleri.
- Yöneticilerin hedefleri.
- Çalışanların kurumdan beklentileri ve amaçları ile üretim veya hizmetin kalitesinin yükseltilmesine yönelik görüş ve önerileri, dikkate alınarak, personelin bireysel gelişimi ve kurumsal ilerleme ve kuruma yapacakları katkı için ihtiyaç duydukları eğitim ve alt yapı olanaklarının sağlanması esastır.

75. maddede değerlendirmeye ilişkin derecelendirme sistemini açıklamıştır buna göre, Personel ve başarı değerlendirme notu ortalaması,

- 0–59 olanlar “Yetersiz”,
- 60–69 olanlar “Geliştirilmesi gerekli”,
- 70–79 olanlar “Yeterli”,
- 80–89 olanlar “İyi”,
- 90–100 olanlar “Çok iyi” kabul edilir.

Değerlendirme sonucunda performansı yetersiz olarak görülenlerin değerlendirme sonuçları “Olumsuz” yeterli görülenlerin ise “Olumlu” sayılır. Sonuçlar, personele kapalı zarf usulü ile verilir. Personelin değerlendirme sonucuna 30 günlük

süre zarfında değerlendirme sonucuna itiraz etme şansı vardır. Bu konu yeni ve önemli bir değişikliktir. Halihazırda uygulanmakta olan devlet memurları sicil yönetmeliğinde sadece olumsuz sicil alanlara sicil sonuçları bildirilirken yasa taslağında olumluda olumsuzda olsa sicil değerlendirme sonuçlarının personele bildirileceği belirtilmektedir.

Personel ve başarı değerlendirme sonucunda iki defa üst üste olumsuz olan personel başka bir personel ve başarı değerlendirme amirinin emrine atanır. Bu amir tarafından da değerlendirmesi olumsuz olan memurlar ve on yıl içinde toplam dört defa olumsuz değerlendirme alan memurların görevlerine son verilir ve bunlar bir daha memur veya sözleşmeli personel olarak işe alınmazlar. On yıl içinde 4 defa olumsuz değerlendirme alan memurların görevden alınmasında yeni bir uygulama olarak göze çarpmaktadır.

Değerlendirme sonuçları meslektaşlarının çok ilerisinde olan personele takdirname verileceği 77. Madde de geçer bu çeşit takdirmeler özellikle personel güdülenmesinin yükseltilmesinde ve personel sicilinin güçlendirilmesinde rol oynarlar.

Taslağın 111. Maddesi ile kamu personelinin performanslarına göre ücretlendirileceği ülkemizde ilk defa beyan edilmiştir. Performans ödemesinin usulleri aşağıdaki gibidir.

“Personelin yıllık performans değerlendirme sonuçlarına göre, temel görev aylığının veya temel görev ücretinin yüzde beşini ve ilgili kurum bütçesine memurlar, diğer kamu görevlileri ve sözleşmeli personel için konulan toplam personel giderleri ödeneğinin yüzde birini geçmemek üzere öngörülen performans ödeneğinden karşılanmak suretiyle, performans ödemesinde yararlanırlar.”

Taslağın bu maddesi ile kamu çalışanları, artık özel sektör çalışanları gibi belirli bir miktarda performans zammına hak kazanmıştır.

Kamu personeli yasa tasarısında bahsedilen diğer önemli bir gelişme ise “Personel ve başarı değerlendirme genel yönetmeliği” isminde bir yönergenin olacağıdır. Alan yazın taramasında bu yönetmelikle ilgili bilgiye ulaşılamamıştır ancak bu yönetmeliğin Devlet Memurlar Sicil Yönetmeliğini iptal edip yerine konulduğu anlaşılmaktadır.

657 sayılı devlet memurları kanunu ilk çıktığı dönemde reform niteliğinde olmasına rağmen artık zamanın gerisinde kalmış performansa prim vermeyen, baskıcı

ve çalışma barışını bozacak şekilde ücret adaletsizlikleri taşıyan bir haldedir. Bu açılardan bakıldığında yeni bir Kamu Personel Yasası çıkarılması son derece olumlu ve doğru bir yaklaşımdır (Mukder, 2005).

3.4.2. İlköğretim/Ortaöğretimde denetim ve performans değerlendirme esasları taslak yönergesi

İlköğretim/ Ortaöğretimde denetim ve performans değerlendirme esasları taslak yönergesi MEB'nin 2001–2005 Çalışma Programı'nda yer alan, "Teftişte performans değerlendirme modelinin geliştirilmesi ve pilot uygulamaların gerçekleştirilmesi" prensibi ile 2004 yılında MEB Teftiş Kurul Başkanlığı tarafından hazırlanmıştır. Yönerge hazırlandıktan sonra ülkemizde bazı ilk ve orta öğretim okullarında pilot uygulamaları yapılmış ve yıllık seminerlerde uygulamadan doğan aksaklıkların belirtilmesi suretiyle yönerge geliştirme çalışmaları devam etmektedir.

Denetim ve Performans değerlendirme taslak yönergesi İlköğretim ve ortaöğretim okulları için ayrı ayrı hazırlanmış olup esas olarak farklılık göstermemektedirler. Bu taslak yönergeler mevcut sistemde yapılan denetim uygulamasının yerine getirilen bir uygulamadır. Yönerge ile birlikte Öğretmen ve yönetici değerlendirme formları geliştirilmiş ve 360 derece performans değerlendirme yöntemi kullanılarak değerlendirmede sadece denetçilerin değil ilk amirinin, öğretmenin kendisinin, arkadaşlarının, öğrencinin ve velinin de veri kaynağı olarak değerlendirmede katkısının olması sağlanmıştır. Öğretmenlerin değerlendirmesinde veri kaynakları ve katkı yüzdeleri tablo 9 de, Yöneticilerin değerlendirmesinde veri kaynakları ve katkı yüzdeleri tablo 10 da gösterilmiştir.

Tablo 9. Öğretmen Veri Kaynakları

Veri Kaynağı		Veri Kaynakları Değerlendirme (%)		
		Veli ve Zümre yok	Veli yok	Tüm Kaynaklar
1	Müfettiş	50	50	50
2	Okul Müdürü	20	15	15
3	Özdeğerlendirme	10	10	10
4	Öğrenci	20	10	10
5	Zümre Öğretmeni	-	15	10
6	Veli	-	-	5

Kaynak: MEB Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2005

Tablo 10. Yönetici Veri Kaynakları

Veri Kaynağı		Veri Kaynağı Değerlendirme (%)
1	Müfettiş	50
2	1. Sicil Amiri	15
3	Öz değerlendirme	5
4	Öğretmen	15
5	Öğrenci	15

Kaynak: MEB Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2005

Değerlendirme sonucunda eski sistemde var olmayan geri bildirim aşaması vardır. Yani eğitimcinin performans değerlendirme sonucunda eksik görülen hususları bildirilecek ve personelin durumunu net olarak görmesi sağlanacaktır. Her ne kadar yönergede belirtilmese de söz konusu geri bildirimlerin İnternet ortamında yapılacağı denetçilerle yapılan mülakatlardan tespit edilmiştir. Bunun neticesinde eğitimcilerin kendileri için “Performans planlaması” yapmaları sağlanacaktır.

Denetim ve performans değerlendirme sonuçları kullanılarak büyük bir veri tabanı oluşturulacak ve toplanan bu veriler öğretmen yetiştirme politikasının geliştirilmesinde, Öğretmen yetiştiren yüksek öğretim kurumlarının programlarını gözden geçirmelerinde, öğretmen adaylarının hizmet öncesi yetiştirilmesinde, eğitim/ öğretim kurumlarının ihtiyacı olan öğretmenlerin seçiminde, öğretmenlerin adaylık sürecinde ve hizmet içinde yetiştirilmelerinde kullanılacaktır. Öte yandan bu sistem ile Eğitimcilerin görevde yükselmelerinde ve terfilerinde ayrıca performansa dayalı bir ödüllendirilme ve ücret sistemi getirilmesinde fayda sağlanması amaçlanmaktadır (Arslan, 2004).

3.5. Türk Eğitim Sisteminde Ödül Uygulamaları

Türk Eğitim Sisteminde Ödül uygulamaları, “Millî eğitim bakanlığı eğitimde toplam kalite yönetimi uygulamaları ödül yönergesi” esaslarına göre yapılmaktadır. Yönergenin amacı, MEB'e bağlı okul ve kurumlarda toplam kalite yönetimi uygulamalarında emsallerine göre üstün başarı gösteren okul/ kurum ve ekiplerin ödüllendirilmesine ilişkin esas ve usulleri düzenlemektir (MEB, 2005).

Millî Eğitim Bakanlığı 1999 yılından günümüze merkez ve taşra örgütlerinde (okullar dahil) toplam kalite yönetimine ilişkin çalışmaları yürütmektedir. Yine 1999 yılında MEB, ”Müfredat laboratuvar okulu uygulamalarını yaygınlaştırma yönergesi” ile

planlı okul gelişim çalışmalarını başlatmıştır. Yönerge, okul/ kurum ve ekiplerin ödüllendirilmesine ilişkin esasları kapsamakta. Ödül süreci ile, okul/ kurum çalışanlarında kalite bilinci kazandırma, ortak akli kullanma, tüm süreçlerde, sürekli geliştirme ve iyileştirme, verimliliği arttırma, rekabet ortamı oluşturma, kalite uygulamalarını yaygınlaştırma, eğitimin kalitesini ulusal ve uluslararası okullarla/ kurumlarla karşılaştırma gibi kalite yönetimi hedeflerinin ne derece gerçekleştirildiğini belirlemek amaçlanmaktadır.

3.6. Dünyada Eğitim Kurumlarında Performans Değerlendirme Uygulamaları

Bu bölümde ABD ve bazı Avrupa Birliği ülkelerindeki eğitim kurumların da performans değerlendirme uygulamalarından bahsedilmektedir. Dünya ülkelerindeki eğitim kurumlarında performans değerlendirme uygulamalarının durumu Türk eğitim kurumlarındaki performans değerlendirmenin düzeyinin anlaşılması açısından fayda sağlayacaktır.

3.6.1. Amerika Birleşik Devletleri Eğitim Kurumları

ABD’de okul, idareci ve öğretmen değerlendirmelerini “Eyalet eğitim kurulu” düzenler. Denetimler hem devlet hem de özel denetçiler tarafından yapılmaktadır (Tesev, 2005).

ABD’de Okul müdürleri ve öğretmenler eyaletlerin bünyesinde geliştirilen yöntemler ile değerlendirilirler. Bazı eyaletler değerlendirme yetkisini bölgelere bazı bölgelerde okullara bırakmıştır.

Sicil değerlendirmesinde genel uygulama öğretmenlerin müdürler, müdürlerin ise okul yönetim kurulları tarafından değerlendirilmesidir. Eyalet bünyesinde çalışan eğitim denetçileri de hem öğretmenleri hem müdürleri denetleyebilirler (Peterson, 1989).

Amerikan eğitim sisteminde sıkça karşılaşılan bir diğer uygulama ise özel denetçilerin bulunmasıdır. Bu denetçilerin sorumluluklarından birisi de okul müdürlerini denetlemektir (Scholl, 1997).

Değerlendirme, eyaletlerin belirlediği standartları doğrultusunda yol gösterici, kişinin eksik yönlerini belirleyen bu konularda yardım öneren ve eğitimcinin istenen kalite düzeyinde olup olmadığının sorgulanması amacı ile yapılır.

Her okulun kendine ait bir öğretmen değerlendirme yöntemi olabilir. Bu metod idarecilerce desteklenen ve okulda müzakere edilecek bir şekilde olmalıdır. Diğer bir önemli nokta ise her okulun kendine has bir kültür yapısı, eğitim hedeflerinin olduğudur. Bu nedenle değerlendirme yönteminin seçiminde bu etkenlerde mutlaka göz önüne alınmaktadır (Education, 2003).

Öğretmen değerlendirmesinin amacı, öğretme ve öğrenmeyi geliştirmektir, bu sebeple, değerlendirmeler öğretme ve öğrenmeyi geliştirme üzerinde odaklanmalıdır (Department of Scholl, 1995).

Değerlendirme yöntemi genellikle daha önceden konulmuş hedeflere değerlendirilenin ne kadar ulaşıp ulaşamadığını araştırır ve kimi yerlerde farklılık arz eder. Araştırma sonucunda önceden konulmuş hedeflere ulaşılmış ise değerlendirilen başarılı sayılır. Yapılan değerlendirmeler, öznel içermesine rağmen büyük oranda nesnel kabul edilebilir. Değerlendirme sonucunda, eğitimcinin eksik yönlerini geliştirmesi için geri bildirimde bulunulur ve hizmet içi eğitimden yararlanması sağlanır.

3.6.2. İngiltere Eğitim Kurumları

İngiliz eğitim sisteminde sicil değerlendirme Türkiye de olduğu gibi tüm kamu kuruluşlarında standart olarak düzenlenmiştir. İngiliz kamu personel sisteminde, personelin değerlendirilmesi, personelin etkili biçimde kullanımına ve personelin yeteneğinin geliştirilmesine temel oluşturan bir işlem olarak görülmektedir (Canman, 1993:169). İngiltere de değerlendirme sistemini son yıllarda yenileme çalışmaları başlamış, kamu kurum ve kuruluşlarının çoğunda uygulanmaya başlanan yeni düzenlemeler gerçekleştirilmiştir. Personelle yapılan yıllık görüşmelerin, personelin performansının geliştirilmesine ilişkin olarak üstlerle astları arasında kurulan sürekli diyalogun bir parçası haline getirilmesi için, son düzenlemeler ile sisteme daha fazla şeffaflık kazandırılması amaçlanmıştır. Yeni oluşturulan sistemin önemli ilkeleri aşağıdaki gibidir,

- Senelik performans değerlendirmesi,
- Değerlendirme sonuçlarının çalışanlara geribildirimi ve sisteme şeffaflık kazandırılması,

- Değerlendirmenin çalışan ile daha önceden üzerinde anlaşılmış hedefler doğrultusunda gerçekleştirilmesi,
- Çalışanın en yakın amiri ile anlaşmasından sonra bir sonraki sene için özgün hedef ve öncelikleri içeren bir iş planı hazırlaması ve sunması,
- Çalışanın yükseltilmesi için potansiyelinin ve yeteneklerinin planlı olarak değerlendirmesi,
- Performans değerlendirme ölçütlerine nesnellik katılması,
- Çalışan ve amiri arasında yapılacak çalışan eğitimi ve gelişimi için bir değerlendirme görüşmesinin hazırlanması,

Yeni değerlendirme sistemi, özel kuruluşlarda uygulanan değerlendirme sistemleri incelenerek, kurum ve kuruluşlarla ve işçi sendikaları ile yapılan danışmalar sonucunda oluşturulmuştur. Üst ve ast arasında mutlak surette bir uzlaşmaya varıldıktan sonra hazırlanacak ve sunulacak “ Bir sonraki yıl için iş planı “ ile ise, hem hedefler ve öncelikler üzerinde yoğun biçimde odaklanılması, hem de iş hakkında ast ve üst arasında daha etkili bir iletişimin sağlanması hedeflemektedir.

Denetimde ise İngiliz eğitim sistemi de aynen Amerikan eğitim sistemi gibi yerel odaklıdır. Bu sebeple okulların uyguladığı performans değerlendirme sistemleri arasında farklılıklar görülebilmektedir. Aşağıda genel olarak İngiliz okullarında uygulanan performans yönetim süreci maddeler halinde yer almaktadır (Teachernet, 2000).

- Yönetim, değerlendirme süreci boyunca öğretmenlerden bekledikleri davranışları açıklarlar,
- Değerlendirme süreci boyunca kimlerin hangi görevlerde yer alacağı belirlenir,
- Tüm öğretmenlerin belirli bir zaman içinde nasıl değerlendirileceği planlanır,
- Öğretmenlerin değerlendirilmesinde kullanılacak standart formlar belirlenir,
- Okul stratejileri ve hedefleri göz önüne alınarak değerlendirme hedefleri belirlenir,
- Öğretmenler değerlendirme için hazırlanır,
- Değerlendirme gerçekleştirilir,

- Değerlendirme sonrası geri bildirim toplantısı yapılır,
- Gösterilen performans karşılığında önceden belirlenmiş ödeme yapılır,
- Yürürlükte olan performans değerlendirme politikasının değerlendirilmesi yapılır,

2000–2001 akademik yılında İngiltere, Galler ilk ve ortaöğrenim okullarında “Eşik (threshold)” isminde bir öğretmen performans değerlendirme uygulaması başlamıştır (Marsden, 2001). Bu uygulamanın getirdiği en büyük yenilik, öğretmen maaşının direkt olarak performansı ile ilişkilendirilmesi ve öğretmen performansı için en önemli performans ölçütünün dersini alan öğrencilerin gösterdiği gelişim ve başarı düzeyi olmasıdır (Teachernet, 2005). Özellikle, ücretlerin öğretmenlerin gösterdiği performansla son derece ilişkili olduğu sistem ilk uygulanmaya başladığında oldukça büyük tepki görmüştür (Teachersunion, 2003).

3.6.3. Avusturya Eğitim Kurumları

Avusturya’da eğitimden sorumlu yetkililer eğitimde denetim konusunda farklı bir kültür yaratmanın gerekliliğinin farkına varmışlardır. Birçok etken politikacıları, sistem yöneticilerini, eğitimcileri ve velileri milli ve yerel hedeflere yönelik genel ve karşılaştırmalı bir gelişimden haberdar etme ihtiyacını göstermektedir. Gelişim için denetçinin pedagojik destek ve rehberlik yönünü yeniden düşünmekle birlikte okullar üzerindeki ilgiyi artırmak da önceliklerden biri olarak belirlenmiştir.

Hali hazırdaki sistemde yönetici ve öğretmenlerin performans değerlendirmeleri sınırlı olarak yapılmakla birlikte, değerlendirmeler daha çok öğretmen veya yöneticilerin statülerinin değişmesi veya terfi gibi durumlarda kariyerlerinde birkaç defa olacak şekilde denetçiler tarafından yapılmaktadır. Sistem amaca uygun olarak yetiştirilmiş, konularında uzman denetçiler tarafından yürütülmektedir. Fakat yapılan değerlendirmeler eğitim kadrolarına yön verme, kişisel gelişimi sağlama ve yaşanan sorunları belirlemede fazla kullanılmamaktadır.

Öğretmenlerin pedagojik özerkliğine yöneticiler tarafından saygı duyulmakta ve birçok ülkede yapılan değerlendirme teknikleri öğretmenin sınıfta sahip olduğu özel haklara bir müdahale olarak algılanmaktadır. 1995 yılında öğretmen ve yöneticilerin görev ve sorumluluklarını belirten bir görüntü oluşturulmuş, fakat bu görüntü iyi anlaşılır görülmemiş ve okullarda bir referans olarak kullanılmamıştır. Üst yöneticiler

veya zümre öğretmenleri tarafından yapılması gereken görev başı gözlemler ise bir kuraldan çok istisnaya ve kişisel tercihe dönüşmüştür (Delannoy, McKenzie, Wolter, van der Ree1, 2003).

3.6.4. Belçika Eğitim Kurumları

Federal bir yönetim sistemine sahip olan Belçika'nın nüfusu 10.396.421dir. Bu nüfusun % 90'ı Flaman ve Fransız topluluklardan oluşmaktadır. Flaman Toplumunun nüfusu 6 milyon, Fransız Toplumunun nüfusu 3,3 milyondur (Belgium, 2006). Fransız ve Flaman toplumlarında eğitim, Belçika Fransız Toplumunu Eğitim Bakanlığı ve Belçika Flaman Toplumunu Eğitim Bakanlığı olmak üzere iki farklı bakanlık tarafından yürütülmektedir ve her bakanlığın kendine ait denetim kurulları vardır (Wikipedia, 2006)

3.6.4.1.Flaman Kısmı

Flaman kısmındaki denetim kurulu raporlarına saygı duyulur, yöntemleri şeffaftır ve raporları da halka açık dokümanlardır. Denetim raporlarının iki ana işlevi vardır bu işlevler, okul için bütçe ayrılıp ayrılmayacağını değerlendirmek ve okul kalitesini arttırmaktır. Denetim sistemi tek tek öğretmenleri değerlendirmekten ziyade tüm okulu değerlendirmektedir. Öğretmenlerin performans değerlendirmesi okul müdürünün görevi olarak kabul edilir. Denetim sisteminde öğrencilerden de geribildirim alınması, öğrencilere, onlara verilen eğitimin temel amaç olduğunu göstermesi açısından önemlidir. Denetim kurulunun kendi görevini ceza vermek olarak değil de rehberlik sağlamak ve gelişimi canlandırmak olarak görmesi de bir avantajdır.

Okulların her altı yılda bir yapılan denetim kurulu ziyaretleri öncesi kendi kendini değerlendirme sürecine de girmeleri gerekir. Fakat denetim kurulu denetlemeleri haricinde bunu yapan okul sayısı da çok fazla değildir.

Resmi olarak öğretmenlerin bireysel performans değerlendirmeleri okul müdürünün sorumluluğu olarak görülmektedir. Öğretmenlerin okul müdürü tarafından yapılan düzenli değerlendirmeleri, beceri ve iş tanımı gibi kavramlar kullanılarak yapılır. Fakat okul müdürleri genelde bu işlemi zaman yokluğundan dolayı tatmin edici bir şekilde yapamadıklarını belirtmektedirler. Ayrıca öğretmenlerin çok az bir kısmının mesleklerini geliştirmek için birbirlerine yardımcı olduğu ve akıl hocalığı yaptığı belirlenmiştir. Öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun bu becerilerini ölçen

dokümanlardan habersiz olduğu da tespit edilmiştir. Özellikle ortaokullarda okul müdürü tarafından yapılan öğretmen değerlendirmesinin çok az olduğu kaydedilmektedir.

Öğretmen kadrolarına rehberlik edecek ve onları değerlendirme sürecinden haberdar edecek araçların da eksik olduğu belirlenmiştir. Bu tür araçlar hem okul müdürlerine hem tecrübeli kadrolara hem de öğretmenlere bu değerlendirme sürecine hazırlanmaları için yardımcı olabilir. Bütün bunlara ek olarak okul müdürlerini performans değerlendirme konusunda eğitecek çok az özelleşmiş programın olduğu da söylenebilir.

Uyumlu bir öğretmen performansı değerlendirme sisteminin yokluğu yüzünden, okul müdürü ve yönetiminin öğretmenlerin bireysel ihtiyaçları hakkında çok az sistematik bilgisi vardır. Bu da onların öğretmenlerin profesyonel gelişim öncelikleri hakkında karar vermelerini etkiler. Yani eğer bir okul müdürünün bir öğretmenin performansı hakkında kaygıları varsa, o öğretmenin gelişmesini destekleyecek ve ona koçluk edecek resmi bir yapı ortada yoktur.

Öğretmenlerin yaptıkları işi onaylayacak ve ödüllendirecek sağlam bir sistem de ortada yoktur. Öğretmenlerin sadece tecrübeye dayalı olan bir maaş sistemi yüzünden toplumda birer hizmet elemanı gibi görülmesi ve de kararlı bir performans değerlendirme sisteminin olmaması, verimli olmayan veya kalıcı kadroya sahip olan bir öğretmeni görevden atmayı da oldukça zorlaştırır. Resmi ve sistematik bir performans değerlendirme sisteminin olmaması öğretmenlerin ödüllendirilmesini de sağlayacak yeni öğelerin ortaya atılmasına da izin vermemektedir. Ayrıca, öğretmen değerlendirmesine verilen bu sınırlı önem öğretmenlere onların yaptığı işin üstü kapalı da olsa önemli olmadığı sinyalini vermesi açısından da risklidir (McKenzie, Emery, Santiago, Sliwka, 2004).

3.6.4.2. Fransız Kısmı

Fransız kısmında performans değerlendirme uygulamaları hala ilk safhalardadır. Fransız kısmı okullarındaki özerklik hala resmi ve sistematik bir ulusal sistemle kaynaşamamıştır. Okullardaki projeler ve gelişim stratejisi sadece istisnai durumlarda gözlenmektedir. Benzer bir şekilde şu anda okul müdürlerinin denetlenmesi ve destek sağlanması yapılmamaktadır. Öğretmenlerin performans değerlendirilmesi ve

desteklenmesi ise okul müdürlerinin görevi olarak benimsenmiştir. Okul müdürlerinin en büyük şikayetlerinden biri de bunun için yeterli zaman bulamamaktır. Belçika’da Louvain katolik üniversitesinde bir araştırmacı olan Christian Maroy’ un 2002’de yaptığı bir araştırmaya göre okul müdürlerinin görev tanımlarında bulunan 17 iş içinde en az zaman ayırdığı ikinci iş öğretmenlerin performans değerlendirmesidir.

Fransız kısmında denetim kurulunun performans değerlendirmesinde oynadığı rol zaman zaman olumsuz olarak görülmektedir. Yine Maroy’un 2002’de bütçe yardımı alan Katolik okullarında yaptığı araştırmada, okul yöneticilerinin en az zaman ayırdıkları işlerin denetim kuruluyla alakalı olduğu ortaya çıkmıştır. Belçika Fransız Toplumundaki denetim kurulu eş zamanlı olarak yapılmamakla birlikte iki göreve sahiptir. Bunlardan birincisi destek vermek ve yol göstermek ikincisi ise denetleme ve değerlendirmeler yapmaktır.

Bu kısımda en büyük problem değerlendirme kültürünün eksikliğidir. Değerlendirme bir düzeltme ve geliştirmeden daha çok bir cezalandırma olarak algılanmaktadır. Aynı zamanda kendi kendine değerlendirme veya zümre öğretmenleri ve öğrenciler tarafından değerlendirme kültürü de yoktur. Öğretmenlerin bir meslektaşının sınıfında ders dinlemesi de çok nadir bir olaydır.

Birkaç değişik etken de performans değerlendirme ve izlenebilirlik uygulamalarını hayata geçirmeyi zorlaştırır bunlardan birincisi, sistemin hala okul müdürlerinin performans değerlendirmede kullanacağı sistematik yöntemleri sunmamasıdır. İkincisi ise, sistemdeki sorumluluk sıralarının iyi bilinmesine rağmen, bir hata olduğu zaman kimin sorumlu tutulacağı belirlenmesinin her zaman çok da kolay olmamasıdır. Ayrıca sistemin her düzeyinde daha objektif bir değerlendirme yapılabilmesi için gerekli olan kritik bilgi her zaman bulunamamaktadır. Son olarak sistem çok kötü performans gösteren ve gelişme şansı da bulunmayan öğretmenlere karşı nasıl doğru bir tepki vereceğine karar verememektedir (Lessard, Santiago, Hansen, Kucera, 2004).

3.6.5. Fransa Eğitim Kurumları

Fransa’da performans değerlendirme sistemi, her bir öğretmen idari olarak amirleri tarafından ve de pedagojik olarak denetçiler tarafından iki ayrı şekilde değerlendirildiğinden dolayı biraz karmaşık görünmektedir. Öğretmenler idari olarak amirler tarafından senede bir defa profesyonel kabiliyetleri, yetenekleri, tavır ve

davranışları bakımından, pedagojik olarak ise denetçiler tarafından kendileriyle yapılan mülakatlar ve sınıf karşısında yapılan gözlemler sonunda değerlendirilirler. Fakat denetlemeler nadiren yapılmaktadır (örneğin öğretmenlerin %25'i 8 veya daha fazla sene denetlenmemişlerdir) ve eğitimcilerin pedagojik düzeylerine olan etkisi belirsizdir. Zira denetleme sonucu verilen puanların denkleştirme adı altında bazı bürokratik sınırlamalara uygun olarak değiştirildiği saptanmıştır. Bunun yanında değerlendirme sistemi kamuoyunda aşırı resmi, pahalı olmakla ve her şeyden öte anlamlı bir değerlendirme amacına ulaşamamakla ve eğitimcilerin kendilerini geliştirmelerini sağlayamamakla eleştirilmektedir.

Bakanlık tarafından performans değerlendirme hakkında yazılan raporlar da aynı eksiklikleri eleştirmekte ve çözüm olarak halihazırdaki sistemin yerine yepyeni bir sistem getirme şartıyla tümünden tasfiye etme yolunu tavsiye etmektedir.

Bu konu hakkında yararlı olabilecek prensiplerden birisi de kariyerde yükselme adımlarını performans değerlendirmelerine göre ayarlama (kariyer boyunca 4-5 defa) ve değerlendirmeleri yaparken her zaman kariyerdeki son yılları göz önüne almaktır. Bunun amacı da şu an yapılan değerlendirmeyi bir önceki değerlendirmenin etkilerinden korumaktır. Ayrıca öğretmenlere idari veya denetim kadrolarında çalışma yolunun açılması da önerilmektedir ki bu da öğretmenlerin kariyerinde bir basamak atlama olarak düşünülmüştür (Cros, Obin, 2003).

3.6.6. Almanya Eğitim Kurumları

Alman eğitim sistemi şu anda performans değerlendirme hakkında yeni bir kültür oluşturmanın ve profesyonel izlenebilirliğin, öğretmenlerin profesyonel profillerinin bir parçası olması yönünde çalışmaktadır. Kendi kendini değerlendirme sistemi henüz okullarda mevcut değildir ve öğretmenlerin bir zümre veya yöneticileri tarafından bir geri bildirim almalarını sağlayacak oturmuş bir sistem de yoktur. İşte bu geri bildirim olmaması nedeniyle de öğretmenler kendilerini izole edilmiş hissedebilir veya yaptıkları işlerin önemli olmadığını düşünebilirler.

Bütün öğretmenler ve yöneticiler için gerekli olan şey, sınıfta olan her şeyin bir şekilde izlenebilir olması ve öğretmen ve yöneticilerin de bundan sorumlu tutulmasıdır. Eğer bu olmazsa vasat bir öğretmen standart bir eğitim vermeye devam edecektir ve de iyi bir öğretmenin kendini geliştirme isteği azalacaktır.

Almanya'da son yıllarda yapılan yeniliklerden biri bazı enstitülerin okul yöneticilerinin performansını ölçen ve onların kalite yönetimi becerileri arttıran programlar sunmasıdır. Bütün bunlar, öğretmen ve yöneticilerin performans değerlendirmesi hakkında geleneksel olarak çok az sistematik birikime sahip bir sistem için kayda değer gelişmelerdir.

Birçok ülkede, deneyimli ve kalifiye değerlendiricilerin okulların değerlendirilmesinde, okul yöneticilerine performans değerlendirme hakkında beceriler kazandırılmasında ve kendi kendine değerlendirme hakkında yardımcı olunmasında önemli rolleri vardır. Ülkelerin çoğunda bu görev denetçilere verilmiştir. Fakat bazı alman denetçilerinin bu görevden habersiz oldukları tespit edilmiştir bu da onların günlük idari ve personel işleriyle fazlaca yüklü olduklarından kaynaklanmaktadır.

Almanya'da denetim sistemi öğretmen ve yöneticilerin resmi kurallara uygun çalışıp çalışmadıklarını denetlemektedir. Bunun yanında denetçilerin gelişimle de ilgilenmeleri gerekmektedir fakat görüldüğü kadarıyla çok azı bunu profesyonel bir değerlendirme sonucunda yapabilmektedir. Öğretmen ve yöneticilerin denetçileri bağımsız birer profesyonel olarak görmekten ziyade onları idari sistemin temsilcileri olarak görmeleri denetçilerin yaptıkları değerlendirmenin de profesyonel olarak meşru görülmemesine yol açmaktadır. Fakat denetçiler dışında bu işi yapacak (örneğin diğer okulların öğretmen ve yöneticileri) herhangi bir grup da bulunmamaktadır (Halász, Santiago, Ekholm, Matthews, McKenzie, 2004).

3.6.7. Romanya Eğitim Kurumları

Son yıllarda Romanya hükümeti, öğretmen ve yöneticiler için profesyonel standartlar geliştirdi ve İngiliz denetim sistemine dayalı yeni bir denetim iskeleti oluşturdu. Bunun yanında azalan öğrenci sayısı sayesinde yetersiz öğretmenlerin bir kısmından kurtulmayı da başardı.

Romanya'da MEB'nin oluşturduğu denetim kurulları öğretmen yerleştirmede önemli rol oynamaktadırlar fakat eğer denetim kurulları bu süreçte bir rol oynamaya devam edecekse, bu süreci ve sonuçlarını belirleyen kurum olmaktan ziyade bu süreçte ülke çapında danışmanlık yapan bir kurum olmalıdırlar. Gelecekte tüm okullara performans değerlendirme sonuçlarına göre kendi öğretmenlerini seçme şansı verilmelidir, bakanlık ve denetim kurulları da bu süreçte okullara yardımcı olmalıdır.

Romanya’da yeni bir öğretmenin performans değerlendirmesi önce kendi kendine performans değerlendirme ile başlar. Daha sonra bir zümre tarafından değerlendirme ve de denetim kurulunun değerlendirmesi gelir. Eğer öğretmen bu iki değerlendirmeden en az %80 başarılı olursa, denetim kurulu yeni öğretmenin bakanlık tarafından yapılan genel bir sınava girmesine izin verir. Ancak yeni bir öğretmenin bu aşamaları atlatmasının ardından, sınıf içindeki pratik performansı, ders planlaması ve birkaç öğretim tekniğini sınıfta kullanabilmesi gibi kriterler performans değerlendirmesinde göz önüne alınır.

Romanya’nın uzun vadede gelişmesi için en büyük tehlikelerden biri akademik olarak oldukça kalifiye olan öğretmenlerin son derece eksik biçimde ödüllendirilmeleridir. Okul yöneticilerinin görevleri ise daha değerli kabul edildiğinden onların maaş ve ödül düzeyleri daha yeterlidir. Ayrıca öğretmenlerin maaşlarının belirlenmesinde tecrübe veya meslekte geçirilen yılın da fazla bir önemi yoktur.

Romanya’da öğretmenlerin performanslarına göre ödüllendirilmesini sağlayan başlıca sistem “Notlandırma sistemidir”. Sınıf denetiminde başarılı olan bir öğretmen pedagojik bir makale hazırlar ve bunu kendi okulundan bir zümreye ve de denetim kuruluna sunar ve her ikisinden de bir not alır. Bu aşamada gösterdiği başarıya göre de bir maaş ayarlanması yapılır. Öğretmenlerin çoğunun da bunda başarılı olduğu görülmektedir ancak daha önce de belirtildiği gibi yapılan maaş ayarlaması oldukça yetersizdir.

Ödüllendirme sisteminin bir diğeri de “Yetenek notu” dur. Öğretmenlerin alacağı nota da öğretmenlerin kendi kendine değerlendirmelerini, okul müdürü tarafından yapılan değerlendirmeyi ve de yerel denetçi tarafından yapılan değerlendirmeyi inceleyen denetim kurulu başkanı karar verir. Ayrıca her yıl okul müdürünün öğretmen performanslarına bakarak karar verdiği bir “Yetenek maaşı” da vardır. Bu tür ödüller öğretmenlerin kişisel çabalarının takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi bakımından önem taşır. Bütün bunlara rağmen öğretmenin sınıftaki performansı ve maaşı arasındaki bağıntı birçok OECD ülkesinde olduğu gibi Romanya’da da zayıftır.

Öğretmenler genel olarak öğrencilerin elde ettikleri sonuçların kendilerinin onlara ne verdiği ile direkt ilgili olduğunu kabul etmek istememektedirler. Denetim kurulları iyi bir performans yönetim sisteminin iyi bir kendi kendine değerlendirmeyi

getireceğinden kendi rollerinin zayıflayacağını düşünmektedirler. Bakanlık da okullardaki iyi bir performans yönetim sisteminin okullar üzerindeki etki ve kontrollerini azaltacağını düşünmektedir. İşte bu sebeplerden dolayı Romanya’da kısa vadede efektif bir performans yönetimi sisteminin de oturtulması da zor görülmektedir.

Son olarak ülkedeki maaş ve eğitim kanununun da öğretmenlerin sınıftaki becerilerine, öğrencilerin gösterdikleri performansa ve yıllık performans yönetimi tarafından belirlenen hedeflere göre yeniden düzenlenmesi gerekmektedir (Millet, Ivan, 2002).

3.7. ABD Eğitim Kurumlarında Sicil Raporu Uygulamaları

Bu bölümde ABD New York eyalet okullarında ve Idaho Eyaletine bağlı Boise şehri okullarında Sicil raporu hazırlama uygulamalarına yer verilecektir.

3.7.1. New York Eyalet Okulları

New York eyalet okullarında her öğretmenin sicil raporu hazırlama yoluyla performans değerlendirmesi önceden haber verilerek veya verilmeden yılda bir kereden az olmamak kaydıyla yapılır. Bu olay müdürün, öğretmenin ders verme stili ve yeteneklerini öğrenme açısından da bir fırsattır. Bu rapor ile öğretmene kendini geliştirmesi için öneriler verilir, aynı zamanda güçlü noktalarının altı çizilir. Bu uygulama müdürle öğretmen arasında bir diyalog oluşturması ve sınıf içi sorunlarının çözülmesi bakımından da önemlidir. Aşağıda gösterilen form New York eyaleti okullarında okul müdürleri tarafından öğretmenlere yapılan performans değerlendirme için eyalet eğitim bölümü tarafından hazırlanmış örnek bir formdur. (Highered, 2006).

ÖĞRETMEN DEĞERLENDİRME

Okul İsmi :
Okul Bölgesi :
Öğretmen _____ Ders _____

Öğrenci sayısı _____

Değerlendirme süresi _____ Değerlendirme tarihi _____

Her maddeyi aşağıdaki ölçeye göre notlayınız.

G=İyi I=Gelişme Bekleniyor N=Gözlemlenmeli U=Yetersiz

A. Öğretme Teknikleri

1. Defter ve diğer araçları verimli olarak kullanıyor. ____
2. Ders içeriği hakkında yeterli bilgiye sahip. ____
3. Mevcut materyalleri verimli olarak kullanıyor. ____
4. Konuları açık ve pratik bir şekilde anlatıyor. ____
5. Derse öğrenci katılımını sağlıyor. ____
6. Amacı olan mantıklı ve teşvik edici sorular soruyor. ____
7. Öğrencilerine uygun ve ilgilerini çekebilecek destek sağlıyor.

8. Değişik yeteneklere sahip öğrenciler için değişik öğretim uygulamaları kullanabiliyor. ____
9. Motivasyonu sağlıyor. ____

B. Verimli Planlama

1. Öğretmenin hazırlıklı olduğunu göstermesi ____
2. Öğrencilere verilen direktiflerin iyi düşünülmüş ve tanımlanmış olması. ____
3. Sınıf materyalleri organize ve hazır bulunuyor. ____
4. İhtiyaç olduğunda bir zenginleştirme ve iyileştirme sağlıyor.

5. İlerlemeyi uygun bir şekilde planlıyor. ____
6. Öğrenci ödevlerini özenli bir şekilde planlıyor. ____

C. Öğretmen/Öğrenci İlişkileri

1. Öğrencinin derse ilgisini ve dikkatini sağlıyor. ____
2. Birey veya gruplarla yapıcı olarak çalışabiliyor. ____
3. Karışıklıkları önlemek için bir rutin oluşturuyor. ____
4. Özgüven sahibi, sesine ve vücut diline hakim. ____
5. Düzeyi düşük öğrencilerin tatmin etmeyen cevaplarını olgunlukla karşılıyor. ____

6. Öğrencilere olumlu ifadeler kullanıyor. _____

7. Öğrencilere destekleyici ifadeler kullanıyor. _____

8. Samimi ve saygılı bir öğretmen öğrenci ilişkisi kurabiliyor.

D. Sınıf Ortamı

1. Derli toplu ve ilgi çekici bir ortam var. _____

2. Öğretmen uygun ısı, ışık ve havalandırma konusunda bilgili.

E. Övgüye Değer Özellikler

F. Gelişim İçin Öneriler

G. Müdürün Yorumları

Müdür :

Tarih :

Öğretmen :

Tarih :

3.7.2. Idaho Eyaleti Boise şehri Okulları

Boise, ABD’de Idaho eyaletine bağlı yaklaşık 25000 öğrenci ve 3900 öğretmenin bulunduğu bir şehirdir. Aşağıdaki form Boise şehri bağımsız eğitim departmanı tarafından hazırlanan öğretmenlerin sicil raporu hazırlama yolu ile idari değerlendirilmesine yönelik bir formdur (Boiseschools, 2006).

BOISE ŞEHİRİ OKUL BÖLGESİ

Öğretmenlerin İdari Gözlemi

Öğretmen _____ Konu _____ Tarih _____

A. ÖĞRETMEN NİTELİKLERİ

1. Planlama mevcutmu?

a. Bölge müfredatına uygun yazılı ders planı _____

b. Tutarlı öğretim için düşünceli bir planlama(ders akışı, yapısı ve sırası) _____

- c. Hedefler / amaçlar _____
 - d. İçerik ve pedagoji bilgisi _____
2. Çevre\Yönetim mevcutmu?
- a. Prosedür ve beklentilerin saptanması _____
 - b. Karşılıklı saygı ve dostça ilişki(öğrenci davranışının yönetilmesi) _____
 - c. Düzenli ve güvenli bir fiziksel ortam yaratılması_____
3. Öğretim uygulaması nasıldır?
- a. Öğretim elemanlarının uygulamaları _____
 - b. Doğru ve net iletişim_____
 - c. Aktif katılım (öğrencileri soru sormaya, öğrenmeye ve tartışmaya dahil etme) _____
 - d. Konu ile ilgili geri-bildirim_____
 - e. İçerik ve pedagoji bilgisi_____
4. Profesyonel sorumluluklar mevcut mu ?
- a. Doğru/zamanında kayıt tutma_____
 - b. Profesyonel beklentilerin karşılanması (dakiklik, toplantılara katılma, işlevler) _____
 - c. Daire işiyle ilgili konulara dikkat (formlar, raporlar) _____
 - d. Profesyonel tavırlar (konuşma, kıyafet) _____

B. ÖĞRETİM ELEMANLARI

1. Hedefin Elemanları

- a. Durum : Öğrenimin olacağı ortam_____
- b. Öğrenme : Öğrencinin ne öğreneceği_____
- c. Davranış : Öğrencinin yaptıkları_____
- d. Performans : Öğrencinin öğrendiğini nasıl gösterdiği_____

2. Öğretmenin Eylemleri

- a. Konu ile ilgili:
 - bilgi_____
 - soru_____

– aktivite sağlamak_____

b. Öğrenen kişinin çabalarına karşılık vermek_____

c. Doğru zorluk düzeyinde öğretme_____

3. Görev analizi

a. Öğrenmeyi tanımlamak_____

b. Sıraya göre öğrenmek_____

c. Geri bildirim araçları geliştirmek_____

4. Takip etme ve ayarlama

a. Öğrenci davranışını gözleme: Nasıl tepki veriyorlar? _____

b. Öğrenci davranışını kontrol etme: Öğrenciler derse katılıyor mu?

c. Tepkileri yorumlama: Bir sonraki adımım ne olacak? _____

d. Tepkiye göre hareket etme_____

– İlerleme_____

– Pratik: Rehberlik altında pratik veya bağımsız pratik_____

– Yeniden öğretme_____

– Amacı değiştirme: Öğrenciler öğrenime devam etmeden önce daha fazla ön bilgiye ihtiyaç duyabilirler. _____

C. ÖĞRENMENİN PRENSİPLERİ

1. Motivasyon: Öğrencilerin öğrenme amaçlı konsantre olma olasılıklarını arttırma

a. İlgi: Alışılmışın dışında, canlı, öğrenen kişiyle alakalı olma_____

b. Başarı: Zorluk derecesiyle belirlenir (uyum sağlama ve değiştirme) _____

c. Alaka derecesi: Yakınlık, mesafe, malzeme kullanma, öğrenci katılımı_____

d. Hisler: Karşılıklı saygı_____

e. Sonuç bilgisi: Spesifik ve hazır olma_____

2. Aktif Katılım

a. Aleni hareketler “Elini kaldır” ve aleni olmayan hareketler “Düşün” _____

b. Bekleme zamanı_____

c. Bütün öğrencilerin katılımı_____

d. Öğrenci katılımını gözleme_____

3. Gelecekteki Öğrenmeye Konsantre Olma

a. Daha önceki deneyimlerle ilişkili olma_____

b. Yeni amaçla bağlantılı olma_____

c. Amacın öğrenme olması_____

4. Akılda Tutma

a. Anlam: Öğrenen kişiyle ve konuyla alakalı olma_____

b. Modelleme: İstenen davranış, ürün, ve performans_____

c. Pratik: Kişisel değişimlere uyum sağlama (ne kadar?, ne sürede?) _____,

d. Hisler_____

e. Transfer ve uygulama: Öğrenmeyi diğer durumlarda da kullanabilme_____

5. Destek

a. Olumlu: Cesaret verme veya arzu edilen sonuçlar için destekleme_____

b. Olumsuz: İstenmeyen davranışların sonuçları hakkında bilgi verme_____

c. Ortadan kalkma: İstenmeyen davranışlara onay vermeme_____

6. Kapanış

a. Öğrenmenin özeti ve sentezi: Bir konuyu veya dersi bitirmek_____

b. Bütün grubun katılımı: Sözlü, yazılı, veya gösteriye dayalı_____

3.8. ABD Eğitim Kurumları ile Türk Eğitim Kurumlarının Sicil Raporu Uygulamalarının Karşılaştırılması

Yukarıda ABD de 2 okul bölgesinde yer alan okul müdürlerinin öğretmenlerine uyguladıkları sicil raporu hazırlama yolu ile yapılan performans değerlendirmelerine yer verilmiştir. Örnek formlar incelendiğinde Idaho eyaletine bağlı Boise şehrinde uygulanan değerlendirme formlarının daha kapsamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Bu bölümde Türk eğitim sistemi ile ABD eğitim sisteminde Boise şehri okullarında uygulanan sicil değerlendirme formlarının karşılaştırılması yapılacaktır.

1. Türk eğitim sisteminde eğitimciler için hazırlanmış ayrı sicil raporları yoktur. Tüm devlet memurlarına sicil yönetmeliği esaslarına göre hazırlanan değerlendirme formları kullanılmaktadır. ABD eğitim sisteminde ise her eyaletin bazen de her eyalette farklı bölgelerin eğitimciler için uyguladıkları özel değerlendirme formları vardır.
2. ABD de bütün değerlendirme soruları işle alakalıdır. Türk eğitim sisteminde ise şahsiyet değerlendirmesi adı altında öğretmenin kumar alkol, sır saklaması, kötü alışkanlıkları vb. kişisel özellikleri sorgulanabilmektedir.
3. Türk eğitim sisteminde uygulanan değerlendirme formları” Şahsiyet Değerlendirmesi”, “Sicil amirinin memurun mesleki ehliyeti hakkındaki notları”, “Sicil amirlerinin memurun yöneticilik ehliyeti hakkındaki notları”, “ Sicil amirlerinin yurt dışında görevli memurun ehliyeti hakkındaki notları” adı altında 4 bölümden oluşmaktadır. ABD eğitim sisteminde ise “Öğretmen nitelikleri”, “Öğretim elamanları”, “Öğrenmenin prensipleri” ismi altında 3 bölümden oluşmaktadır. Bu bölümlerin altındaki soruların çeşitliliği ve işle alakalı olma durumlarına bakıldığında ABD eğitim sistemindeki soruların daha işlevsel olduğu görülmektedir.
4. ABD eğitim sisteminde Öğretmenin ders planı yapması ve pedagoji bilgisi ile ilgili sorular mevcuttur. Ancak Türk eğitim sisteminde böyle bir değerlendirme sorusu bulunmamaktadır.

5. ABD eğitim sisteminde değerlendirme sorularında öğretmenin çevreyle ve yönetimle ilişkilerinin çeşitli sorularla sorgulaması yapılmaktadır; bu kapsamda prosedür ve beklentilerin saptanması, karşılıklı saygı ve dostça ilişki kurulması, öğrenci davranışının yönetilmesi, düzenli ve güvenli fiziksel ortam yaratılması gibi sorular sorulmaktadır. Ancak Türk eğitim sisteminde benzer olarak tek soru ile “ Amirlerine, mesai arkadaşlarına, iş sahiplerine karşı tutum ve davranışı” sorulmaktadır.
6. ABD eğitim sisteminde Öğretmenin öğretim uygulamasını nasıl yaptığı, öğretim malzemelerini nasıl kullandığı, öğrenciyle iletişim kurup kurmadığı, öğrencilerde aktif katılımı sağlayıp sağlayamadığı, öğrencilerde geri bildirim sağlayıp sağlayamadığı detaylı olarak sorgulanmaktadır. Türk eğitim sisteminde ise bu soruları karşılayacak bir değerlendirme sorusu bulunmamaktadır.
7. ABD eğitim sisteminde Öğretmenin profesyonel sorumlulukları, doğru ve zamanında kayıt tutması, dakikliği, toplantılara katılma oranı, konuyla ilgili form ve raporları tutma durumu, konuşma ve kıyafet gibi profesyonel tavırları sorgulanmaktadır. Türk eğitim sisteminde ise “Görevini yerine getirmede çalışkanlığı, kabiliyeti ve verimliliği”,veya ”Disipline riayeti” gibi sorular vardır. Bu sorular birebir ABD deki değerlendirme sorularını karşılayan sorular olmamakla beraber yakın kabul edilebilir.
8. ABD eğitim sisteminde Öğretmenin eylemleri, öğretmenin öğrenim yapılan ortamı hazırlama durumu, öğrencinin öğrendiğini nasıl gösterdiği, öğretmenin geri bildirim araçlarını geliştirme durumu, öğrencinin öğretmene tepkileri, öğrencinin derse katılım durumu, öğrencinin ön bilgi ihtiyacını tespit etme, gerekirse yetersiz öğrencilere yeniden öğretme kabiliyeti, rehberlik bilgisi gibi değerlendirme soruları bulunmaktadır. . Türk eğitim sisteminde ise bu soruları karşılayacak bir değerlendirme sorusu bulunmamaktadır.
9. ABD eğitim sisteminde Öğretmenin ilgisi, alaka derecesi, başarı durumu, insanlarla saygılı iletişimi, hazır olma durumunu sorgulayan değerlendirme soruları mevcuttur. Türk eğitim sisteminde ise benzer

olarak “Görevine bağlılığı ve iş heyecanı”, “ İntizam ve dikkati” gibi sorular bulunmaktadır.

10. ABD eğitim sisteminde Öğretmenin öğrenen kişiyle alakalı olma durumu, kişisel değişimlere uyum sağlaması, istenmeyen davranışların sonuçları hakkında öğrenciye bilgi vermesi, istenmeyen davranışlara onay vermeme, öğretmenin dersi bitirirken yaptığı özet ve sentezi, bütün sınıfın derse katılımının sağlanması, amacın öğrenme olmasını sağlama durumu gibi değerlendirme soruları bulunmaktadır. Türk eğitim sisteminde ise bu soruları karşılayacak bir değerlendirme sorusu bulunmamaktadır.
11. Türk eğitim sisteminde her değerlendirme sorusuna 100 üzerinden not verilmekte sonra bu notların aritmetik ortalaması alınmaktadır. Ancak bu notların neden belirtilen sayı kadar olduğunu gösteren ölçütler açık değildir. Okul müdürü gerekçe göstermeksizin kendi inisiyatifi ile istediği notu verebilir daha açık bir deyişle okul müdürünün bir değerlendirme sorusuna vereceği not 70 de olabilir 80 de bu değer bir kıstasa dayanmaz ve sorgulanmaz. ABD eğitim sisteminde not verilmez okul müdürü tespitlerini yazar.

Genel olarak bakıldığında Türk eğitim sisteminde kullanılan değerlendirme formunun tüm devlet memurlarında aynı olması soruların öğretmenlik mesleğiyle alakalı olmamasına yol açmaktadır. Bu durumda değerlendirme formunun amacına ulaşmadığı söylenebilir. ABD eğitim sisteminde ise değerlendirme sorularının hepsinin öğretmenlik mesleği ile alakalı olması ve içeriklerinin dolu olması öğretmen için daha doğru değerlendirme yapılmasını mümkün kılmaktadır.

3.9. 2005 Dünya Bankası Raporunda Türk Eğitim Sistemindeki Performans Değerlendirmeye Bakış

Türkiye’deki eğitim sistemi, yerel okullara düzenli destek ve teknik yardım sağlamada yetersiz bir altyapıya sahiptir. MEB ile okullar arasındaki en önemli muhatap illerde okulların denetlenmesinden sorumlu olan fakat asıl önemi öğrenme ve öğretme işleri yerine idari işlere veren denetçilerdir. Denetçiler en azından birçok bölgede okulları denetlemekle sorumludurlar ve eğitim öğretime nazaran idari konulara daha

çok önem vermektedirler. Genellikle okulların gelişmesi veya sınıf pedagojisi ile ilgili tavsiyeler denetçiler tarafından okullara resmi bir yolla iletilmemektedir. Halihazırdaki sistem her bir okulun ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde yapılandırılmamış ve öğretmenlere sınıftaki öğrenim düzeyini artırmak konusunda destek sağlamamıştır.

Okullara öğretmen ve yöneticilerin kişisel gelişimini sağlama amacıyla verilen destek sistematik bir şekilde organize edilmemiş ve öğretimin yüksek kalitede yapılmasından sorumlu olan merkezi sistemlere bağlanmamıştır. (Örn: Müfredatı belirleyen kurumlar, Öğretmen atamasını yapan kurumlar, denetim kurulları vb.) Profesyonel öğretmen gelişimi İçişleri Bakanlığı'na bağlı olan hizmet içi eğitim bölümü tarafından yürütülmektedir. Bu çalışmalar merkezi veya yerel olarak yürütülen kapsamlı seminer ve toplantılar vasıtasıyla sürdürülmekte fakat değerlendirme sonuçları bu çalışmalarda kullanılmamaktadır (Şahin, 2004).

Eğitim sistemi her bir okula cevap verme konusunda yetersizdir. Bunun iki nedeni vardır. Birincisi denetçilik sistemi okullara destek olacak ve olumlu yönde katkı sağlayacak bir biçimde yapılandırılmamıştır. Birçok ülkede denetçilik sistemi okulların gelişimine katkı sağlayacak şekilde biçimde yapılandırılmıştır ve denetçiler okullara eğitim ve pedagojik alanlarda destek sağlarlar. İkincisi okullara yeterli kaynak sağlanamamakta ve geniş bütçesel bir yetki sunulmamaktadır. MEB da pedagojik ve teknik ihtiyaçları konusunda okullara düzenli bir destek vermemektedir. Kısacası bürokrasi ve okullar yapılan değerlendirmelerin sonuçlarını verimli bir biçimde kullanamamaktadır (Gershberg, 2005).

3.10. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde eğitim kurumlarında performans değerlendirme uygulamaları ile ilgili doğrudan veya dolaylı olarak yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

Erken (1977) tarafından yapılan “Öğretmenlerin sicil sistemini değerlendirmesi” konulu araştırmasında, MEB’na bağlı ortaöğretim okullarında hizmet etmekte olan öğretmenlerin sicil yönünden değerlendirilmesi ile ilgili genel problemleri tespit etmek, öğretmenlerin değerlendirilmeye bakış tarzlarını belirlemek ve objektif bir değerlendirme sisteminin geliştirilmesine katkıda bulunmak amaçlanmıştır.

Araştırma bulguları sicil değerlendirme sisteminin yeniden ele alınması gereğini ortaya koymuş olup bu görüşler ışığında etkili ve verimli bir değerlendirmenin yapılabilmesi için aşağıda belirtilen önerilere yer verilmiştir.

- 1- Değerlendirme baskı aracı olmaktan çıkarılıp açık hale getirilmelidir.
- 2-Değerlendirme konusu olacak hedeflerin tespitinde öğretmenin görüşü alınmalı, karar sürecine katılımı sağlanmalıdır.
- 3- Değerlendirme amaçlara ulaşmada bir araç haline getirmeli, değerlendirmenin kendisi bir son olmamalıdır.
- 4- Değerlendirme kusur arama için değil, geliştirme göstermesine yönelik olmalıdır.
- 5- Değerlendirme sürecine okul yönetim, öğrenci ve veli katılımı sağlanmalıdır.
- 6- Öğretmen değerlendirmesi eğitim ile ilgili ölçekleri ihtiva eden formla yapılmalıdır. Bu ölçümler eğitiminin genel ve dersin amaçları ile uygunluk teşkil etmelidir.
- 7- Değerlendirme ödüllendirme ilişkisi mutlaka sağlanmalı. Motive edici bir ödül sistemi oluşturulmalıdır.
- 8- Mesleki bilginin değerlendirilmesi uzmanlar'dan oluşmuş bir kurul tarafından yapılmalıdır.
- 9- Şahsiyet değerlendirmesi veli-öğrenci temsilcisi ile okul müdürlüğü tarafından yapılmalıdır.
- 10- Değerlendirmeler dönem sonlarında yapılmalı ve hedeften sapmalar hemen ilgiliye bildirilmeli ve tedbir alınmalıdır.
- 11- Standart form yerine okul ve çevre özelliklerini ihtiva edecek esnek formlarla değerlendirme yapılmalıdır.

Kaya (1998) tarafından yapılan “İlköğretim kurumlarında sicille değerlendirme Ankara ili örneği” konulu araştırmasında, sicil raporu'nda yer alan sorular ve bu soruların değerlendirilmesindeki esaslara bağlı olarak belirlenen ölçütlerin (notların) yeterliği, sicil raporları ile yapılan değerlendirmelerin personeli ve hizmeti ne oranda geliştirdiği veya geliştirmedeği, sicil raporlarında yer alan değerlendirme maddelerinin

çevre koşullarını dikkate alabilecek durumda olup olmadığının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Araştırma bulguları sicil raporunda yer alan maddelerin objektif olmadığı ve bazı maddelerinde uygun olmadığı sonucuna varılmış ve aşağıdaki önerilere yer verilmiştir.

1- Sicil raporunda yer alan maddelerin gerekliliği ve bu maddelerin objektif ölçülebilirliği konusunda çalışmalar yapılarak, maddeler ve maddelerdeki ifadelerde gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

2- Sicil raporlarında, özellikle de sübjektif bir değerlendirmeye neden olabilecek özellik gösteren maddelerin rapordan çıkarılması uygun olacaktır.

3- Değerlendirilenlerin eksikliklerini gidermeleri ve hukuka uygunluk açısından sicil raporu sonuçları değerlendirilenlere açıklanmalıdır.

4- Değerlendirme sürecine değerlendirilenlerin katılımının sağlanması objektifliği sağlayacaktır.

5- Değerlendirme sonuçlarından hizmet içi eğitim ihtiyacı belirlenebilmelidir.

6- Değerlendirmelerde önyargılar engellenmelidir.

7- Sicil amirleri arasında değerlendirmede görüş birliğini sağlayıcı önlemler alınmalıdır.

8- İlköğretimde sicille değerlendirmeye yeni bir model önerisi getirecek çalışmalar yapılmalıdır.

9- Yönetici ve öğretmenlerin, değerlendirilmesinde kullanılan sicil raporlarına yönetici ve öğretmenlerin öğretim yöntemleri, araştırma ve uygulama yeteneklerini ölçen maddeler konulmalıdır.

Kuğuoğlu (1997) tarafından yapılan “Eğitim yöneticisinin, yönetim süreçlerinde gösterdikleri performans bakımından üstleri ve astlarınca değerlendirilmesi” konulu araştırmasında, MEB merkez teşkilatında görevli eğitim yönetimi eğitimi (yönetim formasyonu) almış ve almamış (yönetim formasyonsuz) yöneticilerin, yönetim süreçlerinde gösterdikleri performans bakımından astları ve üstlerince nasıl değerlendirildiklerine cevap bulmak amaçlanmıştır.

Bu araştırma; yöneticinin astları ve üstleri tarafından değerlendirilmesi yolu ile yapılmış bir araştırmadır. Araştırma neticesinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

1- Eğitim yönetimi alanında kurs ve seminerlere katılmak isteyenlerle, mastır ve doktora programlarına devam etmek isteyenlere her türlü kolaylık sağlanarak bu programlara katılmaları, böylece yöneticilerin alanlarında yeni bilgi ve beceri kazanacağı ve mesleklerinde daha başarılı olacakları söylenebilir.

2- Eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitimini üstlenecek yetiştirme merkezi kurulma çalışmaları sürdürülmektedir. Merkezin kurulmasıyla ilgili çalışmaların kanun taslağı halinde kaldığı, böyle bir eğitim yönetimi eğiticisi yetiştirme merkezinin bir an önce kurulması büyük bir ihtiyacı karşılanacağı söylenebilir.

3- Yönetici kadrolara atamalar, kariyer ve liyakat dikkate alınarak, öncelikle eğitim yönetimi eğitimi almış yöneticiler arasından yapılmalıdır.

Okut (2002), tarafından yapılan “Okul müdürlerinin performans alanlarındaki yeterliklerine ilişkin öğretmen değerlendirmeleri” konulu araştırmasında, ilköğretim okulu müdürlerinin performans alanlarındaki yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarını saptamak amaçlanmıştır. Bu araştırma ile ilköğretim okulları müdürlerinin performans alanlarındaki yeterlikleri belirlenmeye çalışılmış olup araştırma sonucunda aşağıdaki önerilerin yapılması uygun görülmüştür:

1- Okul müdürlerin personel gelişimi etkinliklerine, öğrenci rehberliği ve gelişimi etkinliklerine odaklanmaları gerektiği söylenebilir.

2- Okul müdürlerin, okullarında çıkan sorunları diğer çalışanların yardımlarıyla tanımlayıp analiz etmeli ve sorunların çözümlerine ilişkin çalışanların görüşlerine başvurmalıdır.

3- Örgütlerde çalışan iş görenlerin, hedeflerden haberdar edildiklerinde, hedefe ulaşmak amacıyla fazla çalıştıkları bir gerçektir. Bu nedenle okul müdürleri, öğretmenleri ve diğer çalışanları yıl içindeki hedeflerden haberdar etmelidirler.

4- Okul müdürleri, öğretmenlerin ve diğer çalışanların güdülenme kaynaklarından haberdar olmalıdırlar.

5- Öğrencilerin akademik başarılarının artmasını sağlamak, okulun olumlu imajını çevreye duyurmak isteyen tüm okul müdürleri toplum, medya ve aile ilişkilerine odaklanmalıdır.

Bostancı (2004), tarafından yapılan “Türkiye’deki resmi ve özel ilköğretim okullarında öğretmen performans yönetimi” konulu araştırmasında, öğretmen performans yönetimi faktörlerinin performans ölçütleri olarak ilköğretim okullarında uygulanmasının kabul edilme düzeyi ve bu faktörlerin performans ölçütleri olarak resmi ve özel ilköğretim okullarında uygulanma düzeyinin saptanması amaçlanmıştır. Araştırma neticesinde elde edilen sonuçlar ve öneriler aşağıda belirtilmiştir.

1- Halen mevcut denetim sisteminde öğretmenler sadece ilköğretim müfettişinden gelen değerlendirme sonucuyla baş başa kalmaktadırlar. Okullarda öğretmenlerin yönlendirilmelerini ve mesleki gelişimlerini sağlayacak destek yapılar yoktur. Bu şekilde öğretmenlerimizin, kendilerinden beklenen performansı gösteremeyecekleri açıktır. MEB’ lığı tarafından öğretmen performans yönetimi faktörlerinin performans ölçütleri olarak, ilköğretim okullarında uygulanmasına yönelik gerekli yasal düzenlemeler yapılmalı ve öğretmen performans yönetimi okullarda uygulanmalıdır.

2- Araştırmadan, öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesinde, değerlendirmenin nesnellğine inanmamaya yönelik olumsuz tutumlara sahip olduklarına ilişkin destekleyici bulgular elde edilmiştir. Bu nedenle performans yönetimi sisteminde en çok kullanılan yöntem olan, öğretmenlerin daha güvenilir şekilde değerlendirilmelerini sağlayacak 360 derece çoklu değerlendirmeye tüm okullarda geçilmelidir.

3- MEB’ lığı ve İlköğretim Okulu yöneticileri tarafından okullarda ve okul dışında öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlayacak grup halinde ve bireysel performans geliştirme etkinlikleri düzenlenmelidir.

4- Öğretmen performansını yönetmekle sorumlu okul yöneticileri ve mevcut sistemdeki sorumlular olan ilköğretim müfettişleri öğretmen performans yönetimiyle ilgili eğitime alınmalıdırlar.

5- Öğretmen ve yöneticileri performanslarını artırmaya motive edecek performansa bağlı ödeme, meslekte kariyer sistemi, vb. özendiriciler getirilmelidir.

6- İlköğretim müfettişleri ve diğer üst amirlerce öğretmenlerin kutlanması ve içsel ödüllerle ödüllendirilmeleri performanslarını olumlu yönde etkileyecektir. Bu konu da yeni bir ödül yönetmeliği geliştirilmelidir.

7- Okul yöneticileri, ilköğretim müfettişleri ve öğretmenler, performans beklentilerinde açıklık ve okul ortamında iyi ilişkiler için iletişim seminerine alınmalıdırlar.

Karagözoğlu (1972) tarafından yapılan “Türk eğitim düzeninde bakanlık müfettişlerinin rolü” konulu araştırmasında denetim ilkeleriyle ilgili önemli bulgular ortaya çıkmıştır. Bunlar;

1- Öğretmenler, teftiş sisteminin eğitim-öğretim faaliyetlerinin geliştirilmesine yardım ettiğine inanmamaktadırlar.

2- Öğretmenler teftiş raporlarının objektif ölçütlere dayanmadığı görüşündedirler.

3- Öğretmenler müfettişleri rehberlik edecek otorite kaynağı olarak görmemektedirler.

4- Öğretmenler müfettişlerin insan ilişkilerini ön plana almalarını belirtmelerine karşın, müfettişler teknik alana öncelik verilmesi gerektiği görüşündedirler.

5- Müfettiş ve öğretmenler soruşturma işlerinin müfettişlerden alınması ortak görüşündedirler.

Özdemir (1990) tarafından yapılan “Ortaöğretim Kurumlarında Denetim” konulu araştırması 292 bakanlık müfettişinin katılımıyla yapılmıştır. Araştırma neticesinde önemli bulgular ortaya çıkmıştır. Bunlar;

1- Denetimlerde uyulması gereken hususlarda müfettişler en çok “öğretmeni branş müfettişi denetlemelidir” konusundaki fikir birliğine ulaşmışlar; bunu sırasıyla “denetim sonrası öğretmenin görüşü alınmalı, hatalar ve eksiklikler kendisine söylenmelidir”, “Sınıf içinde tenkit yapılmalıdır”, “öğretmeni değerlendirirken okul müdüründen bilgi alınmalıdır”, “Öğretmenlerin çalışmalarının hangi ölçülere göre ve ne tarzda değerlendirileceği hususunda kendileri aydınlatılmalıdır” konularında fikir birliği sağlanmıştır.

2- “Öncelikle denetlenmesi gereken okullar” ve “sınıf ziyaretlerinin süresi” konularında müfettişler “istikrarlı, oturmuş olan okullar sürekli denetlenmelidir ve heilde milli eğitim müdürlüğü ve valiliklerce ortaklaşa belirlenen okullar denetlenmelidir” ve “sınıf ziyaretlerinde süre öğretmenin kıdemine göre belirlenmelidir” görüşlerine çoğunlukla katılmışlardır.

3- Müfettişler, “rehberlik göreviyle soruşturma-değerlendirme yapma görevinin aynı kişide toplanması” etkeninin yukarıda sayılan etkenlerden daha az rehberliği engellediğini belirtmişlerdir. “Müfettişlerin öğretmenleri değerlendirmedeki yetersizlikleri” etkeni ise müfettişlerce rehberliği en az engelleyen etken olarak gösterilmiştir.

4- “Müfettişlerin temel görevlerini yerine getirebilme dereceleri” ne ilişkin bulgularda müfettişler rehberlik ve denetleme görevlerinde, inceleme ve soruşturma yapma görevlerine göre daha etkili bulunmuşlardır.

Kale (1995) tarafından yapılan “İlköğretimde müfettiş yönetici ve öğretmen etkileşiminin eğitime etkileri” konulu bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; müfettiş ve yöneticiler birbirlerine daha yakın düşünmekte, öğretmenler ise müfettiş ve yöneticilerden farklı görüştedirler. Mesleki rehberlik hizmetlerinin gereklerinin tam olarak yerine getirilmediği, öğretmenlerin gereksinimi olan yardımın yapılmadığı, mesleki rehberliğin amacına ulaşmadığı, müfettişlerin denetim hizmetlerinde yetersiz kaldıkları ortaya çıkmıştır. Denetim boyutuna ilişkin bir öneri olarak; denetim faaliyetlerinde kullanılacak ölçüler ve uyulacak ilkelerin önceden belirlenerek denetlenecek personele bildirilmesi ve denetim sonunda ilgililerle görüşülerek bilgi verilmesi getirilmiştir.

BÖLÜM IV

4. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma yöntemi ile ilgili bilgilere yer verilmektedir. Araştırmanın yöntemi kapsamında, araştırmanın modeli, evreni ve örneklemini, veri toplama aracı ve verilerin çözümlenmesine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma, sicil raporu yoluyla performans değerlendirmede mevcut duruma yönelik sorunları ve beklentileri, öğretmen ve yönetici görüşlerine dayalı olarak, araştırmacılar tarafından geliştirilen bir anket aracılığıyla elde etmeyi amaçlayan tarama modelinde betimsel bir çalışmadır.

4.2. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evrenini 2005–2006 öğretim yılında Elazığ ili merkezinde bulunan 157 ilköğretim okulunda görev yapan 2818 öğretmen ve 263 okul yöneticisi, 30 ortaöğretim kurumunda görev yapan 1317 öğretmen ve 317 yöneticiden oluşmaktadır.

4.3. Araştırmanın Örneklemini

Araştırmanın örneklemini ise, Elazığ il merkezinde bulunan 5 eğitim bölgesinin her birinden rasgele yöntemle seçilen bir ilköğretim okulu ve bir ortaöğretim okulunda görev yapan öğretmen ve yöneticiler oluşturmaktadır. Örnekleme yer alan 13 yönetici ve 184 öğretmen ilköğretim okullarında; 20 yönetici ve 282 öğretmen ortaöğretim okullarında görev yapmaktadır (Tablo 11). Toplam olarak 33 yönetici ve 466 öğretmene anket dağıtılmıştır. Uygulanan 499 ankettten 356'si geri dönmüştür.

4.4. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

Araştırmanın kuramsal çerçevesini oluşturmak için, konu ile ilgili yerli ve yabancı kaynaklar taranmış, internet taraması yapılmış, içerik bakımından çalışma konusuna yakın olan araştırmalar ve bunların veri toplama araçları incelenmiştir. Bu incelemeler sonucu geliştirilen anket maddeleri uzman görüşlerine sunulmuş hedef gruptan (örneklem grubu) öğretmen ve yöneticilere sorular yöneltilerek soruların anlaşılabilirliği test edilmiş, öneriler alınmış ve uygun bulunmayan maddeler çıkarılmıştır. Araştırmada, yöneticilerin ve öğretmenlerin belirtilen ifadelerle ait katılma düzeyleri

“Her zaman”, “Çoğu zaman”, “Arasına”, “Nadiren” ve “Hiçbir zaman” olmak üzere beşli likert tipi dereceleme ölçeği kullanılarak tespit edilmeye çalışılmıştır. Anket formu, dört bölüm olarak (Yasa ve yönetmeliklerden kaynaklanan sorunlar, Örgüt ikliminden kaynaklanan sorunlar, okul müdürünün yetişmişlik düzeyinden kaynaklanan sorunlar, Performans değerlendirme sonuçlarının eğitimcilere yansımından kaynaklanan sorunlar) önceden geliştirilmiştir. Anketlerin okullarda uygulanabilmesi için gerekli izinler alınmış ve alınan izin belgeleriyle birlikte anket formları çoğaltılarak araştırmacının kendisi tarafından okullara dağıtılmış ve toplanmıştır.

Tablo 11. Örneklemede Belirtilen Okullarda Görev Yapan Yönetici ve Öğretmen Sayıları

Okulun Adı	YÖNETİCİ				ÖĞRETMEN				
	Md.	Md. Yrd.	Gönd Anket	Dönen Anket	%	Sınıf Branş Rehberlik Öğretmen	Gönd. Anket	Dönen Anket	%
Balakgazi L.	1	4	5	4	80	99	80	51	64
Org. Bedreddin Demirel L.	1	2	3	3	100	34	30	24	80
75.Yıl L.	1	2	3	3	100	37	35	30	86
Gazi L.	1	5	6	4	67	79	70	45	64
Karşıyaka L.	1	2	3	3	100	33	33	30	91
Enver Paşa İ.Ö.O.	1	2	3	3	100	47	45	40	89
Salim Hazardağlı İ.Ö.O.	1	1	2	2	100	15	15	14	93
100.Yıl İ.Ö.O.	1	1	2	2	100	32	30	23	77
Mustafa Kemal İ.Ö.O.	1	2	3	3	100	51	50	41	82
Gazi Osmanpaşa İ.Ö.O.	1	2	3	3	100	39	35	28	80
Toplam	10	23	33	30	95	466	423	326	81

Kaynak: Elazığ il milli eğitim müdürlüğü

4.5. Verilerin Çözümlemesi

Deneklerden elde edilen görüşler cinsiyet, medeni durum, okul türü, görev türü, branş ve hizmet yılı bağımsız değişkenlerine göre, değişkenlik çözümlemesi ve t sınaması yapılarak çözümlenmiştir.

Uygulama sonucunda toplanan veriler sayısallaştırılarak bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Öğretmen ve yöneticilerin sicil raporu hazırlama konusundaki düşünceleri ve beklentileri hakkında görüşleri çözümlenirken, olumsuz maddeler 5, 4, 3, 2, 1 puan, olumlu maddeler ise 1, 2, 3, 4, 5 puan şeklinde sıralanmıştır. Veriler SPSS 13.00 for Windows programıyla gerekli istatistiksel işlemlere tabi tutulmuştur.

Araştırmada belirlenen bağımsız değişkenlerden cinsiyet, medeni durum, okul türü ve branş değişkenleri açısından deneklerin verdikleri yanıtlar arasında bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örnek t sınaması (Independent Samples t Test) uygulanmıştır.

Hizmet yılı ve görev türü değişkenleri açısından, deneklerin yanıtları arasında bir farklılığın olup olmadığını belirlemek amacıyla, denek gruplarının homojen olup olmama durumuna göre parametrik veya parametrik olmayan tek yönlü değişkenlik çözümlemesi yapılmıştır. Uygulanan değişkenlik çözümlemesi sonucunda, P değeri anlamlı ise hangi gruplar arasında anlamlılık bulunduğunu ortaya koymak için En Az Anlamlı Fark Sınaması (LSD – Least Significance Difference) uygulanmıştır.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin katılma dereceleri ve bu dereceleri karşılayan rakamsal değerler aşağıdaki çizelgede verilmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin sorulara verdikleri yanıtlar .05 ve .01' lik manidarlık düzeylerine göre değerlendirilmiştir.

Deneklerin katılma durumlarına göre belirlenen düzeyler Tablo 12 de gösterilmiştir.

Tablo 12. Deneklerin Katılma Derecelerine Göre Belirlenen Düzeyler

Puan	Katılma Derecesi	Sınırlar
5	Her Zaman	4.20–5.00
4	Çoğu Zaman	3.40–4.19
3	Arasıra	2.60–3.39
2	Nadiren	1.80–2.59
1	Hiçbir zaman	0–1.79

BÖLÜM V

5. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde deneklerden elde edilen bulgular, cinsiyet, medeni durum, yaş, hizmet yılı, okul türü, görev türü ve branş şeklinde belirlenen bağımsız değişkenlere göre, önceden belirlenmiş boyutlar temelinde; ayrıca anlamlı farklılık gösteren maddeler dikkate alınarak yorumlanmıştır.

Araştırma anketinde yer alan 1, 6, 7, 11, 13, 14, 18, 19, 23, 25 numaralı maddeler “Yasa ve Yönetmeliklerden Kaynaklanan Sorunlar” boyutuyla; 2, 8, 15, 17, 20, 24, 30 numaralı maddeler “Örgüt İkliminden Kaynaklanan Sorunlar” boyutuyla; 3, 9, 21, 29 numaralı maddeler “Okul Müdürünün Yetişmişlik Düzeyinden Kaynaklanan Sorunlar” boyutuyla ; 4, 5, 10, 12, 16, 22, 26, 27, 28 numaralı maddeler ise “Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitimcilerle Yansımasından Kaynaklanan Sorunlar” boyutuyla ilgilidir.

5.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Cinsiyet değişkenine göre bulgular, aşağıda cinsiyet dağılımı ve belirlenen örgütsel boyutlar çerçevesinde geliştirilen anket maddelerine deneklerin verdikleri yanıtlarıyla ilgili verilerin değerlendirilmesiyle elde edilmiştir.

5.1.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı

Araştırmaya katılan deneklerin cinsiyetleri açısından dağılımlarına bakıldığında (Tablo 13), erkek deneklerin kadın deneklerden daha fazla olduğu görülmektedir. Bulgular erkek deneklerin sayısının 254, dağılım içindeki yüzdelerinin ise %28,7, kadın deneklerin sayısının 102, dağılım içindeki yüzdelerinin ise %71,3 olduğunu göstermektedir.

Tablo 13. Cinsiyet Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı

Cinsiyet	Kadın	Erkek	Toplam
f	102	254	356
%	71.3	28.7	100

5.1.2. Cinsiyet Değişkenine Göre Belirlenen Örgütsel Boyutlara İlişkin Bulgular

Sicil değerlendirme sürecinde karşılaşılan sorunlar ve beklentiler ile ilgili olarak belirlenen “Yasa ve yönetmeliklerden kaynaklanan sorunlar”, “Örgüt ikliminden

kaynaklanan sorunlar”, “okul müdürünün yetişmişlik düzeyinden kaynaklanan sorunlar” ve “Performans değerlendirme sonuçlarının eğitimcilerde yansımalarından kaynaklanan sorunlar” boyutlarıyla ilgili olarak, cinsiyet değişkenine ilişkin elde edilen veriler tabloda sunulmaktadır (Tablo 14). Her bir boyutla ilgili olarak uygulanan t sınaması sonuçları, anlamlı farklılık durumlarına göre yorumlanmıştır.

5.1.2.1. Yasa ve Yönetmeliklerden Kaynaklanan Sorunlar

Cinsiyet değişkenine göre “Yasa ve yönetmeliklerden kaynaklanan sorunlar” boyutuyla ilgili veriler, erkek denek grubunun ($\bar{x} = 3.35$) “arasıra”, kadın denek grubunun ($\bar{x} = 3.53$) “çoğu zaman” düzeyinde görüş bildirdiklerini göstermektedir. Uygulanan t sınaması bu farklılığın .01 düzeyinde anlamlı olduğunu yansıtmaktadır ($t = 2.99$; $P = .00$). Bu durum kadın deneklerin erkek deneklere göre, yasa ve yönetmeliklerden kaynaklanan sorunların sicil raporu düzenleme sürecine daha fazla etki ettiğini düşündüklerini ortaya koymaktadır.

5.1.2.2. Örgüt İkliminden Kaynaklanan Sorunlar

“Örgüt ikliminden kaynaklanan sorunlar” boyutuyla ilgili veriler, erkek ($\bar{x} = 2.81$) ve kadın denek ($\bar{x} = 3.21$) gruplarının “arasıra” düzeyinde görüş bildirdiklerini göstermektedir. Yapılan t sınaması bu farklılığın .01 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir ($t = 5.76$; $P = .00$). Bu durum kadın deneklerin erkek deneklere göre, örgüt ikliminden kaynaklanan sorunların sicil raporu düzenleme sürecine daha fazla etki ettiğini düşündüklerini göstermektedir.

5.1.2.3. Okul Müdürünün Yetişmişlik Düzeyinden Kaynaklanan Sorunlar

Veriler, erkek ($\bar{x} = 2.86$) ve kadın ($\bar{x} = 3.21$) denek gruplarının yanıtlarının “arasıra” düzeyinde olduğunu göstermektedir. Yapılan t sınaması sonucunda gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür ($t = .17$; $P = 166.24$).

5.1.2.4. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitimcilerde Yansımalarından Kaynaklanan Sorunlar

“Performans değerlendirme sonuçlarının eğitimcilerde yansımalarından kaynaklanan sorunlar” boyutuna ilişkin veriler, erkek ($\bar{x} = 3.09$) ve kadın ($\bar{x} = 3.11$) denek gruplarının “arasıra” düzeyinde görüş belirttiklerini göstermektedir. Yapılan t

sınaması sonucunda gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür ($t=.79$; $P= .354$).

5.1.3. Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Boyutlara Ait Genel Değerlendirme

Verilerden elde edilen bulgular incelendiğinde (Tablo 14) cinsiyet değişkenine ait tüm boyutlarda kadın deneklerin katılımının erkek deneklere göre fazla olduğu görülmektedir. “Yasa ve yönetmeliklerden kaynaklanan sorunlar” boyutunda kadın deneklerin “çoğu zaman”; diğer tüm boyutlarda her iki denek grubunun da “arasıra” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. “Yasa ve yönetmeliklerden kaynaklanan sorunlar” ve “Örgüt ikliminden kaynaklanan sorunlar” boyutlarında denek görüşleri arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Diğer boyutlarda anlamlı bulunmama ile birlikte, kadın denek görüşleri erkek denek görüşlerinden daha fazla bir oranı yansıtmaktadır. Bu durum sicil değerlendirme sürecinde yaşanan başta “Yasa ve yönetmeliklerden kaynaklanan sorunlar” ve “Örgüt ikliminden kaynaklanan sorunlar” olmak üzere tüm boyutlarda kadın deneklerin olumsuz yönde etkilendikleri ve beklentilerinin daha fazla olduğu şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca erkek deneklerinde tüm boyutlar için orta düzeyde sorun bulunduğunu düşündükleri söylenebilir.

Tablo 14. Cinsiyet Değişkenine Göre Sicil Raporu Düzenlemesine İlişkin Sorunlar ve Beklentilere Yönelik Belirlenen Boyutlardaki Dağılım ve T Sınaması

GRUPLAR	Cinsiyet	N	\bar{x}	SS	SH	T	P
Yasa ve yönetmeliklerden kaynaklanan sorunlar	Kadın	102	3.53	.57	.06	2.99	.00**
	Erkek	254	3.35	.50	.03		
Örgüt ikliminden kaynaklanan sorunlar	Kadın	102	3.21	.59	.06	5.76	.00**
	Erkek	254	2.81	.61	.04		
Okul müdürünün yetişmişlik düzeyinden kaynaklanan sorunlar	Kadın	102	3.21	.85	.08	.17	.24
	Erkek	254	2.86	.73	.05		
Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitimcilerle Yansımalarından Kaynaklanan Sorunlar	Kadın	102	3.11	.54	.05	.79	.54
	Erkek	254	3.09	.47	.03		

* $P<.05$ (Çizelge Değeri = 1.96)

** $P<.01$

5.1.4. Maddeler Temelinde Bulgular ve Yorumu

Maddeler temelinde bakıldığında (Tablo 15), cinsiyet değişkenine göre, anlamlı farklılık gösteren ifadeler olarak “Okuldaki örgüt ikliminin yarattığı baskı ile okul müdürü tüm öğretmenleri sicil raporunda başarılı göstermek zorunda kalmaktadır” (Md.2), “Sicil raporunda yüksek notla değerlendirilmek için okul müdürüyle iyi ilişkiler kurmak yeterlidir” (Md.3), “Eğitim sistemimizin gelişmiş ülkelere göre geri kalmışlığını sicil değerlendirmesinin doğru yapılmamasına_bağlıyorum” (Md.4), “Sicilimde düşük puanla değerlendirilmem öğretmenlik mesleğinden soğumama neden olmaktadır” (Md.5), “Müdürün, istediklerini yaptırmada, sicil değerlendirmesini bir koz olarak kullanabilmesine öğretmenler ses çıkaramamaktadır.” (Md.8), “Okul müdürü genelde kendisini ön planda gösterebilmek için, okulda yüksek başarılı öğretmenlere soğuk bakar” (Md.9), “Çok çalıştığım halde, başarılarımın sicilime yansımadığını düşünüyorum” (Md.10), “Okul müdürü okulda istenmeyen müdür durumuna düşmemek için, genellikle herkesi yüksek düzeyde başarılı göstermektedir” (Md.15), “Sicil raporunda verilen puanın gerekçesinin yazılması gerektiğini düşünüyorum” (Md.22), “Okulumuzda çalışkan ve başarılı olanlara genellikle soğuk bakılmaktadır” (Md.24), “Mesleki alanda bilgi ve becerime güveniyor ve üstümün beni değerlendirecek yeterlikte olmadığını düşünüyorum” (Md.29) ifadelerinde kadın deneklerin anlamlı bir farklılık yansıtacak şekilde erkek deneklerden daha fazla bu ifadelere katıldıkları görülmektedir.

Erkek denek grubu ise anlamlı farklılık gösteren ifadeler olarak, “Okul müdürümüz, sicil değerlendirmesi sonucu başarılı bulunan personelleri, okulda öğrenme kültürünü geliştirmek için örnek olarak göstermektedir” (Md.17), “Sicil değerlendirme yıl ortasında bir kez değil, öğretim yılı başı ve sonunda olmak üzere iki kez yapılmalıdır” (Md.23), “Öğretmene sicil vermede, 1. Sicil amiri müdür yardımcısı; 2. Sicil amiri ise müdür olmalıdır” (Md.25), “Örgüt iklimi, okul müdürünün sicil değerlendirme sonucuna ilişkin öğretmenlere bilgi vermesini sağlamaktadır. ” (Md.30) maddelerinde erkek deneklerin anlamlı bir farklılık yansıtacak şekilde erkek deneklerden daha fazla bu ifadelere katıldıkları görülmektedir.

Kadın ve erkek denekler genel olarak ifadelerinin çoğunluğuna “arasıra” düzeyinde katılmakla birlikte kadın denekler “Eğitim sistemimizin gelişmiş ülkelere göre geri kalmışlığını sicil değerlendirmesinin doğru yapılmamasına_bağlıyorum”

(Md.4), “Sicilimde düşük puanla değerlendirilmem öğretmenlik mesleğinden soğumama neden olmaktadır” (Md.5), “Çok çalıştığım halde, başarılarımın sicilime yansımadığını düşünüyorum” (Md.10) ifadelerine “çoğu zaman”, “Sicil raporunda verilen puanın gerekçesinin yazılması gerektiğini düşünüyorum” (Md.22) ve “Okulumuzda çalışan ve başarılı olanlara genellikle soğuk bakılmaktadır” (Md.24) ifadelerine “nadiren” düzeyinde katılım göstermişlerdir. Buna karşılık erkek denekler 5 “Sicilimde düşük puanla değerlendirilmem öğretmenlik mesleğinden soğumama neden olmaktadır” (Md.5) ifadesine “çoğu zaman”, “Müdürün, istediklerini yaptırmada, sicil değerlendirmesini bir koz olarak kullanabilmesine öğretmenler ses çıkaramamaktadır.” (Md.8), “Okul müdürü genelde kendisini ön planda gösterebilmek için, okulda yüksek başarılı öğretmenlere soğuk bakar” (Md.9), “Çok çalıştığım halde, başarılarımın sicilime yansımadığını düşünüyorum” (Md.10) ve “Sicil raporunda verilen puanın gerekçesinin yazılması gerektiğini düşünüyorum” (Md.22) maddelerine “nadiren” düzeyinde katılım göstermektedirler.

Tablo 15. Cinsiyet değişkenine göre denek grupları arasında anlamlı farklılık yansıtan maddelere yönelik verilerin dağılımı

MADDELER	Cinsiyet	N	\bar{x}	SS	SH	T	P
2	Kadın	102	3.24	1.06	.11	3.72	.00**
	Erkek	254	2.74	1.16	.07		
3	Kadın	102	3.15	1.09	.11	2.78	.01*
	Erkek	254	2.78	1.25	.08		
4	Kadın	102	3.82	1.16	.12	4.49	.00**
	Erkek	254	3.18	1.35	.08		
5	Kadın	102	3.82	1.22	.12	2.10	.04*
	Erkek	254	3.52	1.26	.08		
8	Kadın	102	3.04	1.21	.12	3.92	.00**
	Erkek	254	2.51	1.12	.07		
9	Kadın	102	3.08	1.37	.14	4.79	.00**
	Erkek	254	2.34	1.15	.07		
10	Kadın	102	3.66	1.35	.13	3.24	.00**
	Erkek	254	3.16	1.29	.08		
15	Kadın	102	3.41	1.00	.10	4.81	.00**
	Erkek	254	2.81	1.20	.08		
17	Kadın	102	2.70	1.23	.12	-2.01	.04*
	Erkek	254	2.98	1.22	.08		

Tablo 15'in Devamı

22	Kadın	102	2.21	1.07	.11	2.16	.03*
	Erkek	254	1.94	1.01	.06		
23	Kadın	102	2.56	1.40	.14	-2.76	.01*
	Erkek	254	3.04	1.52	.10		
24	Kadın	102	2.63	1.50	.15	2.84	.01*
	Erkek	254	2.15	1.21	.08		
25	Kadın	102	2.53	1.40	.14	-2.22	.03*
	Erkek	254	2.91	1.61	.10		
29	Kadın	102	3.33	1.21	.12	2.38	.02*
	Erkek	254	2.98	1.31	.08		
30	Kadın	102	2.51	1.18	.12	-3.17	.00**
	Erkek	254	2.98	1.31	.08		

*P<.05 (Çizelge Değeri = 1.96)

** P<.01

5.2. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular

Medeni durum değişkenine göre bulgular, aşağıda medeni durum dağılımı ve belirlenen örgütsel boyutlar çerçevesinde geliştirilen anket maddelerine deneklerin verdikleri yanıtlarla ilgili verilerin değerlendirilmesiyle elde edilmektedir.

5.2.1. Medeni Durum Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı

Araştırmaya katılan deneklerin medeni durumları açısından dağılımlarına bakıldığında evli deneklerin bekar deneklerden fazla olduğu görülmektedir (Tablo 16). Evli deneklerin 251, dağılım içindeki yüzdelerinin % 70.05, bekar deneklerin sayısının 105, dağılım içindeki yüzdelerinin ise %29.5 olduğu görülmektedir.

Tablo 16. Medeni Durum Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı

Cinsiyet	Evli	Bekar	Toplam
f	251	105	356
%	70.5	29.5	100

5.2.2. Medeni Durum Değişkenine Göre Belirlenen Örgütsel Boyutlara İlişkin Bulgular

Sicil raporu düzenlenmesine ilişkin olarak sorunlar ve beklentiler ile ilgili olarak belirlenen “ Yasa ve yönetmeliklerden kaynaklanan sorunlar”, “Örgüt ikliminden kaynaklanan sorunlar”, “okul müdürünün yetişmişlik düzeyinden kaynaklanan

sorunlar”, “Performans değerlendirme sonuçlarının eğitimcilere yansımından kaynaklanan sorunlar” ile ilgili olarak, medeni durum değişkenine ilişkin elde edilen veriler tabloda sunulmaktadır (Tablo 16).

5.2.2.1. Yasa ve Yönetmeliklerden Kaynaklanan Sorunlar

Uygulanan ankette sorulan 1, 6, 7, 11, 13, 14, 18, 19, 23, 25 numaralı maddeler “Yasa ve yönetmeliklerden kaynaklanan sorunlar” boyutuyla ilgilidir. Sicil değerlendirme sürecinde karşılaşılan sorunlar ve beklentilerde “Yasa ve yönetmeliklerden kaynaklanan sorunlar” boyutunu belirlemek için elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Medeni durum değişkenine göre “Yasa ve yönetmeliklerden kaynaklanan sorunlar” boyutuyla ilgili veriler, evli denek grubunun ($\bar{x} = 3.40$) ve bekar denek grubunun ($\bar{x} = 3.40$) olmak üzere her ikisinde de “çoğu zaman” düzeyinde görüş belirttiklerini göstermektedir. Yapılan t sınaması sonucunda gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür ($t = -.03$; $P = .98$).

5.2.2.2. Örgüt İkliminden Kaynaklanan Sorunlar

Örgüt ikliminden kaynaklanan sorunlar boyutu uygulanan ankette 2, 8, 15, 17, 20, 24 ve 30 numaralı maddeler ile ifade edilmektedir. Sicil değerlendirme sürecinde karşılaşılan sorunlar ve beklentilerde Örgüt ikliminden kaynaklanan sorunlar boyutunu belirlemek için ankette elde edilen verilerin dağılımı incelendiğinde evli ($\bar{x} = 2.85$) ve bekar ($\bar{x} = 3.10$) olmak üzere deneklerin sicil değerlendirme sürecinde Örgüt ikliminden kaynaklanan sorunlara “arasıra” düzeyinde katıldıkları gözlenmektedir. Uygulanan “t” sınaması sonucunda bu farklılığın .01 düzeyinde anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ($t = -3.85$; $P = .00$). Bekar denek grubu sicil değerlendirme sürecinde Örgüt ikliminden kaynaklanan sorunlara evli denek grubuna göre daha etkili olduğunu düşünmektedirler.

5.2.2.3. Okul Müdürünün Yetişmişlik Düzeyinden Kaynaklanan Sorunlar

Araştırma için geliştirilen ankette okul müdürünün yetişmişlik düzeyinden kaynaklanan sorunlara ilişkin 5 adet soru maddesi bulunmaktadır. Elde edilen bulgular aşağıda verilmektedir.

Verilerin dağılımı incelendiğinde evli ($\bar{x} = 2.91$) ve bekar ($\bar{x} = 3.09$) denek grubunun aritmetik ortalama düzeylerinin “arasıra” düzeyde olduğu görülmektedir.

Uygulanan “t” sınaması sonucunda bu farklılığın .05 düzeyinde anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ($t=-2.01$; $P=.05$). Bekar denekler sicil değerlendirme sürecinde okul müdürünün yetişmişlik düzeyinden kaynaklanan sorunlara daha çok katılmaktadırlar.

5.2.2.4. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitimcilere Yansımından Kaynaklanan Sorunlar

“Performans değerlendirme sonuçlarının eğitimcilere yansımından kaynaklanan Sorunlar” boyutu uygulanan ankette 4, 5, 10, 12, 16, 22, 26, 27 ve 28 numaralı maddeler ile ifade edilmektedir. Verilerin dağılımı incelendiğinde evli ($\bar{x}=3.09$) ve bekar ($\bar{x}=3.12$) denek grubunun aritmetik ortalama düzeylerinin “arasıra” düzeyde olduğu görülmektedir. Bekar denek grubunun aritmetik ortalama değerinin evli denek grubunun aritmetik ortalama değerinden fazla olmasına rağmen, uygulanan “t” sınaması bu farklılığın anlamlı olmadığını göstermektedir ($t=-.60$; $P=.55$).

5.2.3. Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Boyutlara Ait Genel Değerlendirme

Bulgular (Tablo 17) denek görüşleri arasında anlamlı farklılık görülen “Örgüt ikliminden kaynaklanan sorunlar” ve “Okul müdürlerinin yetişmişlik düzeyinden kaynaklanan sorunlar” boyutlarında bekar denekler evli deneklere nazaran “arasıra” düzeyinde daha çok katılım sağladıklarını göstermektedir.

Bütün boyutlarda bekar deneklerin evli deneklere göre daha çok katılım sağladıkları görülmektedir. “Yasa ve yönetmeliklerden kaynaklanan sorunlar” boyutunda her iki denek grubu “çoğu zaman” düzeyinde, diğer tüm boyutlarda her iki denek grubunda “arasıra” düzeyinde yer almışlardır. Bu durum boyutların tümüyle ilgili olarak bekar denek gruplarının sicil değerlendirmesindeki olumsuzluklardan daha çok etkilendiklerini ve bekar olmaları yüzünden okul çevresi ve sicil amirleri ile olumsuzluk yaşadıklarını düşündüklerini göstermektedir.

Tablo 17. Medeni Durum Değişkenine Göre Sicil Raporu Düzenlemesine İlişkin Sorunlar ve Beklentilere Yönelik Belirlenen Boyutlardaki Dağılım ve T Sınaması

MADDELER	M. Durum	N	\bar{x}	SS	SH	T	P
Yasa ve yönetmeliklerden kaynaklanan sorunlar	Evli	251	3.38	.54	.03	-.03	.98
	Bekar	105	3.40	.51	.05		
Örgüt ikliminden kaynaklanan sorunlar	Evli	251	2.85	.65	.03	-3.85	.00**
	Bekar	105	3.10	.54	.03		

Tablo 17'nin devamı

Okul müdürünün yetişmişlik düzeyinden kaynaklanan sorunlar	Evli	251	2.91	.79	.03	-2.01	.05*
	Bekar	105	3.09	.73	.07		
Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitimcilerle Yansımalarından Kaynaklanan Sorunlar	Evli	251	3.09	.48	.03	-.60	.55
	Bekar	105	3.12	.52	.05		

*P<.05 (Çizelge Değeri = 1.96)

** P<.01

5.2.4.Maddeler Temelinde Bulgular ve Yorumu

Maddeler temelinde bakıldığında (Tablo 18), medeni durum değişkenine göre, anlamlı farklılık gösteren ifadeler olarak “Okuldaki örgüt ikliminin yarattığı baskı ile okul müdürü tüm öğretmenleri sicil raporunda başarılı göstermek zorunda kalmaktadır” (Md.2), “Sicil raporunda yüksek notla değerlendirilmek için okul müdürüyle iyi ilişkiler kurmak yeterlidir” (Md.3), “Okul müdürü okulda istenmeyen müdür durumuna düşmemek için, genellikle herkesi yüksek düzeyde başarılı göstermektedir” (Md.15), “Sicil değerlendirme sonucunda aldığım puan düşük olsa dahi, durumu olgunlukla karşılayıp özeleştiri yapabiliyorum” (Md.16), “Sicil değerlendirme yıl ortasında bir kez değil, öğretim yılı başı ve sonunda olmak üzere iki kez yapılmalıdır” (Md.23) maddelerinde bekar deneklerin anlamlı bir farklılık yansıtacak şekilde evli deneklerden daha fazla bu ifadelere katıldıkları görülmektedir.

Evli denek grubu ise “Sicil değerlendirme raporunda, öğrenci başarısı, yarışma sonuçları, alınan ödüller, sunulan bildirimler vb. birtakım somut değerlendirme ölçütleri de yer almalıdır” (Md.11), “Örgüt iklimi, okul müdürünün sicil değerlendirme sonucuna ilişkin öğretmenlere bilgi vermesini sağlamaktadır.” (Md.30), “Sicil değerlendirme sonuçlarının eğitimcilerin kariyerine olumlu veya olumsuz etki etmesi gerektiğini düşünüyorum” (Md.28) maddelerinde evli denek grubu bekar denek grubuna göre bu ifadelere daha fazla katıldıkları söylenebilir.

Evli ve bekar denek grupları ifadelerin çoğunluğuna “arasıra” düzeyinde katılmaktadır. Bununla beraber evli denek grubu sadece “Örgüt iklimi, okul müdürünün sicil değerlendirme sonucuna ilişkin öğretmenlere bilgi vermesini sağlamaktadır.” (Md.30), “Sicil değerlendirme sonuçlarının eğitimcilerin kariyerine olumlu veya olumsuz etki etmesi gerektiğini düşünüyorum” (Md.28) ve “Sicil değerlendirme raporunda, öğrenci başarısı, yarışma sonuçları, alınan ödüller, sunulan bildirimler vb.

birtakım somut değerlendirme ölçütleri de yer almalıdır” (Md.11) ifadelerine “ nadiren” düzeyinde katılım göstermektedirler.

Tablo 18. Medeni durum değişkenine göre denek grupları arasında anlamlı farklılık yansıtan maddelere yönelik verilerin dağılımı

MADDELER	Medeni durum	N	\bar{x}	SS	SH	T	P
2	Evli	251	2.79	1.16	.07	-2.36	.02*
	Bekar	105	3.10	1.12	.11		
3	Evli	251	2.75	1.23	.08	-3.25	.00**
	Bekar	105	3.19	1.13	.11		
11	Evli	251	2.27	1.15	.07	3.79	.00**
	Bekar	105	1.83	.92	.09		
15	Evli	251	2.87	1.18	.07	-2.95	.00**
	Bekar	105	3.27	1.12	.11		
16	Evli	251	2.69	1.36	.09	-2.21	.03*
	Bekar	105	3.04	1.29	.13		
23	Evli	251	2.74	1.47	.09	-3.25	.00**
	Bekar	105	3.30	1.51	.15		
28	Evli	251	2.49	1.18	.07	2.14	.03*
	Bekar	105	2.20	1.13	.11		
30	Evli	251	3.03	1.30	.08	4.15	.00**
	Bekar	105	2.42	1.17	.11		

*P<.05 (Çizelge Değeri = 1.96)

** P<.01

5.3 Hizmet Yılı Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamındaki okullarda görev yapan deneklerin hizmet yılı değişkenine göre dağılımları (Tablo 19) ve Sicil raporu düzenlemesine ilişkin sorunlar ve beklentilere yönelik belirlenen örgütsel boyutlardaki görüşlerine ilişkin bulgular ve yorumu aşağıda verilmiştir (Tablo 24).

5.3.1. Hizmet Yılı Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı

Araştırmaya katılan deneklerin hizmet yılı değişkenine ait verileri incelendiğinde (Tablo 19), hizmet yılı 5 yıl ve altı olan deneklerin sayısının 74, toplam içindeki oranının %20.8, hizmet yılı 6-15 yıl arasında olan deneklerin sayısının 151, toplam içindeki oranının %42.4, hizmet yılı 16-25 yıl arasında olan deneklerin sayısının 89, toplam içindeki oranının %25 ve hizmet yılı 26 yıl ve üzeri olan deneklerin sayısının 42, toplam içindeki oranının %11.8 olduğu görülmektedir.

Tablo 19. Hizmet Yılı Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı

Cinsiyet	5 yıl ve altı	6–15 yıl	16- 25 yıl	26 ve üzeri	Toplam
f	74	151	89	42	356
%	20.8	42.4	25	11.8	100

5.3.2. Hizmet Yılı Değişkenine Göre Belirlenen Örgütsel Boyutlara İlişkin Bulgular

Sicil değerlendirme sürecinde karşılaşılan sorunlar ve beklentilere yönelik belirlenen boyutların, hizmet yılı değişkenine göre elde edilen verileri aşağıda tablolar halinde sunulmaktadır.

5.3.2.1. Yasa ve Yönetmeliklerden Kaynaklanan Sorunlar

Hizmet yılı gruplarına göre verilerin dağılımı (Tablo 20), “Yasa ve yönetmeliklerden kaynaklanan sorunlar” boyutunda 5 yıl ve altı hizmet yılına sahip deneklerin ($\bar{x} = 3.68$) “çoğu zaman”, 6-15 yıl arası ($\bar{x} = 3.34$), 16-25 yıl arası ($\bar{x} = 3.38$) ve 26 yıl ve üzeri ($\bar{x} = 3.16$) hizmet yılına sahip deneklerin “arasıra” düzeyinde görüş belirttiklerini göstermektedir ($F=11.57$; $P= .00$).Yapılan En Küçük Anlamlı Fark sınaması (LSD) sonucunda 5 yıl ve altı hizmet yılına sahip deneklerle 6-15, 16-25 ve 26 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip denekler arasında; 26 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip deneklerle 6-15 ve 16-25 yıl arası hizmet yılına sahip denekler arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre 5 yıl ve altı hizmet yılına sahip denekler yasa ve yönetmeliklerden kaynaklanan sorunların sicil değerlendirme sürecinde karşılaşılan sorunlar ve beklentiler üzerinde etkili olduğunu en fazla düşünen grubu oluşturmaktadır. Ayrıca 26 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip denek grubu ile 6–15, 16–25 hizmet yılına sahip denek grupları arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Bu durumda 26 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip denek grubunun yasa ve yönetmeliklerden kaynaklanan sorunların sicil değerlendirme sürecinde karşılaşılan sorunlar ve beklentiler üzerinde etkili olduğunu 6–15, 16–25 hizmet yılına sahip denek grubuna göre daha az düşünen grubu oluşturmaktadır.

Tablo 20. Hizmet Yılı Değişkenine Göre Yasa ve Yönetmeliklerden Kaynaklanan Sorunlar Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Değeri
Yasa ve yönetmeliklerden kaynaklanan sorunlar	Gruplar Arası	3	8.90	2.97	11.57	.00*
	Gruplar İçi	352	90.27	.26		
	Toplam	355	99.17			

*P<.01

5.3.2.2. Örgüt İkliminden Kaynaklanan Sorunlar

“Örgüt İkliminden Kaynaklanan Sorunlar” boyutuyla ilgili olarak verilerin dağılımı aşağıda gösterilmiştir (Tablo 21). 5 yıl ve altı ($\bar{x} = 3.09$), 6–15 yıl arası ($\bar{x} = 2.74$), 16–25 yıl arası ($\bar{x} = 3.14$) ve 26 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip denek grupları ($\bar{x} = 2.83$) “arasıra” düzeyinde görüş belirtmişlerdir (F=10.77, P=.00). Yapılan En Küçük Anlamlı Fark Sınaması (LSD) sonucunda 5 yıl ve altı hizmet yılına sahip denek grubu ile 6-15 yıl arası ve 26 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip denek grupları arasında; 16-25 yıl arası hizmet yılına sahip denek grubu ile 6-15 yıl arası ve 26 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip denek grupları arasında anlamlı fark olduğu görülmüştür. Buna göre 5 yıl ve altı hizmet yılına sahip denek grubunun, 16-25 yıl arası hizmet yılına sahip denek grubu, 6-15 yıl arası ve 26 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip denek gruplarına göre örgüt ikliminden kaynaklanan sorunların sicil değerlendirme sürecinde karşılaşılan sorunlar ve beklentiler üzerindeki etkisini daha fazla bulmaktadırlar. Bununla beraber 16-25 yıl arası hizmet yılına sahip denek grubu ile 6-15 yıl arası ve 26 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip denek grupları arasında anlamlı fark olduğu görülmüştür. Buna göre 16-25 yıl arası hizmet yılına sahip denek grubunun, 6-15 yıl arası ve 26 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip denek gruplarına göre örgüt ikliminden kaynaklanan sorunların sicil değerlendirme sürecinde karşılaşılan sorunlar ve beklentiler üzerindeki etkisini daha fazla bulmaktadırlar.

Tablo 21. Hizmet Yılı Değişkenine Göre Örgüt İkliminden Kaynaklanan Sorunlar Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Değeri
Örgüt İkliminden Kaynaklanan Sorunlar	Gruplar Arası	3	11.81	3.94	10.77	.00*
	Gruplar İçi	352	128.69	.37		
	Toplam	355	140.50			

*P<.01

5.3.2.3. Okul Müdürünün Yetiştirilmişlik Düzeyinden Kaynaklanan Sorunlar

Okul Müdürünün Yetiştirilmişlik Düzeyinden Kaynaklanan Sorunlar boyutuna ait veriler aşağıda gösterilmiştir (Tablo 22). 5 yıl ve altı ($\bar{x} = 3.18$), 6–15 yıl arası ($\bar{x} = 2.74$), 16-25 yıl arası ($\bar{x} = 3.14$) ve 26 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip deneklerin ($\bar{x} = 3.01$) “arasıra” düzeyinde görüş belirttiklerini göstermektedir ($F = 8.30$, $P = .00$). Gruplar arasındaki anlamlı farklılığı belirlemek amacıyla yapılan En Küçük Anlamlı Fark Sınaması (LSD) sonucunda 5 yıl ve altı hizmet yılına sahip olan deneklerle 6–15 yıl arası hizmet yılına sahip denekler arasında, 6–15 yıl arası hizmet yılına sahip olan deneklerle, 16-25 yıl ve 26 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip denekler arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre 5 yıl ve altı arasında hizmet yılına sahip olan denekler Okul Müdürünün Yetiştirilmişlik Düzeyinden Kaynaklanan Sorunların sicil değerlendirme sürecinde karşılaşılan sorunlar ve beklentiler üzerinde diğer gruplara göre daha fazla etkili olduğunu düşünmektedir.

Tablo 22. Hizmet Yılı Değişkenine Göre Okul Müdürünün Yetiştirilmişlik Düzeyinden Kaynaklanan Sorunlar Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Değeri
Okul Müdürünün Yetiştirilmişlik Düzeyinden Kaynaklanan Sorunlar	Gruplar Arası	3	14.20	4.73	8.30	.00*
	Gruplar İçi	352	200.63	.57		
	Toplam	355	214.82			

* $P < .01$

5.3.2.4. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitimciler

Yansımından Kaynaklanan Sorunlar

Veriler incelendiğinde (Tablo 23), “Performans değerlendirme sonuçlarının eğitimciler yansımından kaynaklanan sorunlar” boyutuyla ilgili olarak 5 yıl ve altı ($\bar{x} = 3.08$), 6-15 yıl arası ($\bar{x} = 3.06$), 16-25 yıl arası ($\bar{x} = 3.17$) ve 26 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip olan denek grupları ($\bar{x} = 3.12$) “arasıra” düzeyinde görüş bildirmişlerdir ($F = 1.04$; $P = .37$). Gruplar arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan En Küçük Anlamlı Fark Sınaması (LSD) sonucunda gruplar arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür.

Tablo 23. Hizmet Yılı Değişkenine Göre Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitimcilerle Yansımalarından Kaynaklanan Sorunlar Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Değeri
Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitimcilerle Yansımalarından Kaynaklanan Sorunlar	Gruplar Arası	3	.76	.25	1.04	.37
	Gruplar İçi	352	85.28	.24		
	Toplam	355	86.04			

*P<.01

5.3.3. Hizmet Yılı Değişkenine Göre Örgütsel Boyutlara Ait Genel Değerlendirme

Veriler incelendiğinde (Tablo 24), “Yasa ve yönetmeliklerden kaynaklanan sorunlar”, “Örgüt ikliminden, kaynaklanan sorunlar” ve “Okul müdürünün yetişmişlik düzeyinden kaynaklanan sorunlar” boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Bu sorunların hepsinde 5 yıl ve daha az hizmet yılına sahip deneklerin diğer deneklere oranla daha fazla katılım gösterdikleri görülmüştür. “Yasa ve yönetmeliklerden kaynaklanan sorunlar” boyutunda “çoğu zaman”, denek görüşlerinde anlamlı farklılık görülen diğer boyutlarda ise “arasıra” düzeyinde katılım sağlandığı görülmüştür.

5 yıl ve aşağı hizmet yılında bulunan eğitimcilerin, sorunları daha yüksek oranda belirtme nedenleri olarak, sicil değerlendirmesinde meydana gelen sorunlardan en çok etkilenen grup olmasına, idealist olmalarına, meslekte, sicil değerlendirmesinde yaşadıkları sorunları aşabileceklerine dair beklentileri olmasına bağlamak mümkündür.

Bütün boyutlarda en az katılım gösteren grup, 6–15 yıl arası hizmet yılına sahip olan deneklerle 26 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip denekler olmuştur. Bu durum belirtilen hizmet yılına sahip deneklerin sicil değerlendirmesinde yaşadıkları sorunları kanıksadıkları düzeleceğine dair bir umut taşımadıkları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 24. Hizmet Yılı Değişkenine Göre Sicil Raporu Düzenlemesine İlişkin Sorunlar ve Beklentilere Yönelik Belirlenen Boyutlardaki Dağılım

BOYUTLAR	Hizmet Yılı	N	\bar{x}	SS	SH	F	P	En az anlamlı fark (LSD)
Yasa ve Yönetmeliklerden Kaynaklanan Sorunlar	5 yıl ve altı	74	3.68	.43	.05	11.57	.00**	1(2-3-4) 4(2-3)
	6–15 yıl	151	3.34	.41	.03			
	16–25 yıl	89	3.38	.58	.06			
	26 ve üzeri	42	3.16	.74	.11			
	Toplam	356	3.40	.53	.03			

Tablo 24'ün devamı

Örgüt İkliminden Kaynaklanan Sorunlar	5 yıl ve altı	74	3.09	.52	.06	10.77	.00**	1(2-4) 3(2-4)
	6-15 yıl	151	2.74	.65	.05			
	16-25 yıl	89	3.14	.61	.06			
	26 ve üzeri	42	2.83	.58	.09			
	Toplam	356	2.92	.63	.03			
Okul Müdürünün Yetişmişlik Düzeyinden Kaynaklanan Sorunlar	5 yıl ve altı	74	3.18	.63	.07	8.30	.00**	1-2 2(3-4)
	6-15 yıl	151	2.74	.68	.06			
	16-25 yıl	89	3.14	.87	.09			
	26 ve üzeri	42	3.01	.93	.14			
	Toplam	356	2.96	.78	.04			
Performans Değerlendirmeye Sonuçlarının Eğitimcilerden Yansımasından Kaynaklanan Sorunlar	5 yıl ve altı	74	3.08	.53	.06	1.04	.37	
	6-15 yıl	151	3.06	.47	.04			
	16-25 yıl	89	3.17	.51	.05			
	26 ve üzeri	42	3.12	.47	.07			
	Toplam	356	3.10	.49	.03			

*P<.05 (Çizelge Değeri = 2.65)

** P<.01

5.3.4.Maddeler Temelinde Bulgular ve Yorumu

Maddeler temelinde bakıldığında (Tablo 25), medeni durum değişkenine göre, anlamlı farklılık gösteren ifadeler olarak “Eğitim sistemimizin gelişmiş ülkelere göre geri kalmışlığını sicil değerlendirmesinin doğru yapılmamasına_bağlıyorum” (Md.4), “Sicilimde düşük puanla değerlendirilmem öğretmenlik mesleğinden soğumama neden olmaktadır” (Md.5), “Mesleki alanda bilgi ve becerime güveniyor ve üstümün beni değerlendirecek yeterlikte olmadığını düşünüyorum” (Md.29) ifadelerine 5 yıl ve altı hizmet yılına sahip denek grubu diğer denek gruplarına göre daha yüksek düzeyde katılım sağlamıştır. Ayrıca “Okul müdürümüz, sicil değerlendirmesi sonucu başarılı bulunan personelleri, okulda öğrenme kültürünü geliştirmek için örnek olarak göstermektedir” (Md.17) ve “Mesleki alanda bilgi ve becerime güveniyor ve üstümün beni değerlendirecek yeterlikte olmadığını düşünüyorum” (Md.29) ifadelerine 6- 15 hizmet yılına sahip denek grubu diğer denek gruplarına göre daha yüksek düzeyde katılmaktadırlar. Bununla beraber “Okuldaki örgüt ikliminin yarattığı baskı ile okul müdürü tüm öğretmenleri sicil raporunda başarılı göstermek zorunda kalmaktadır” (Md.2), “Sicil raporunda yüksek notla değerlendirilmek için okul müdürüyle iyi ilişkiler kurmak yeterlidir” (Md.3), “Müdürün, istediklerini yaptırmada, sicil değerlendirmesini

bir koz olarak kullanabilmesine öğretmenler ses çıkaramamaktadır.” (Md.8), “Okul müdürü genelde kendisini ön planda gösterebilmek için, okulda yüksek başarılı öğretmenlere soğuk bakar” (Md.9) ve “Sicil raporu düzenleme yoluyla yapılan değerlendirmenin öğretmen üzerinde kendisini geliştirmesi yönünde bir baskı yarattığını düşünüyorum” (Md.12) ifadelerine 16- 25 hizmet yılına sahip denek grubunun diğer denek gruplarına göre yüksek düzeyde katılım sağlamıştır. Son olarak “Sicil değerlendirme raporunda, öğrenci başarısı, yarışma sonuçları, alınan ödüller, sunulan bildiriler vb. birtakım somut değerlendirme ölçütleri de yer almalıdır” (Md.11), “Sicil değerlendirme sonucunda olumlu sicil alan personele tatmin edici mükafat verilmemektedir” (Md.6), “Öğretmenlik mesleğinin türüne göre, sicil raporunda, öğretmenin görev tanımlarında belirtilen görevlere uygun değerlendirme sorularının olması gerektiğini düşünüyorum” (Md.13), “Okul müdürlerinin üst amirlerce yapılan sicil değerlendirmelerinde, müdürlerin, öğretmenleri değerlendirmedeki etkililiklerinin de göz önünde bulundurulmasının uygun olacağına inanıyorum” (Md.14), “Sicil değerlendirme sonuçları öğretmenlere bildirilmeli ve puanını düşük bulanlara en az 30 günlük itiraz hakkı tanınmalıdır” (Md.18), “Maddi durumu bozuk, çok çocuklu vb. dezavantajlı olan öğretmenin gerçek değerlendirmesi düşük olsa dahi, bu durum siciline yansıtılmamaktadır” (Md.20), “Örgüt iklimi, okul müdürünün sicil değerlendirme sonucuna ilişkin öğretmenlere bilgi vermesini sağlamaktadır. ” (Md.30), “Sicil raporunda verilen puanın gerekçesinin yazılması gerektiğini düşünüyorum” (Md.22) ve “Sicil değerlendirme yıl ortasında bir kez değil, öğretim yılı başı ve sonunda olmak üzere iki kez yapılmalıdır” (Md.23) ifadelerine 26 ve üzeri hizmet yılına sahip denek grubu diğer denek gruplarına göre yüksek düzeyde katılmaktadırlar.

Tüm denek grupları sicil değerlendirmede karşılaşılan sorunlar ve beklentilerle ilgili anket sorularına genel olarak “arasıra” düzeyinde katılım göstermekle birlikte 5 yıl ve altı hizmet yılına sahip denek grubu “Sicilimde düşük puanla değerlendirilmem öğretmenlik mesleğinden soğumama neden olmaktadır” (Md.5) ifadesine “her zaman” , “Sicil değerlendirme raporunda, öğrenci başarısı, yarışma sonuçları, alınan ödüller, sunulan bildiriler vb. birtakım somut değerlendirme ölçütleri de yer almalıdır” (Md.11), “Öğretmenlik mesleğinin türüne göre, sicil raporunda, öğretmenin görev tanımlarında belirtilen görevlere uygun değerlendirme sorularının olması gerektiğini düşünüyorum” (Md.13), “Okul müdürlerinin üst amirlerce yapılan sicil değerlendirmelerinde, müdürlerin, öğretmenleri değerlendirmedeki etkililiklerinin de göz önünde

bulundurulmasının uygun olacağına inanıyorum” (Md.14), “Sicil değerlendirme sonuçları öğretmenlere bildirilmeli ve puanını düşük bulanlara en az 30 günlük itiraz hakkı tanınmalıdır” (Md.18) ve “Sicil raporunda verilen puanın gerekçesinin yazılması gerektiğini düşünüyorum” (Md.22) ifadelerine “hiçbir zaman” düzeyinde katılım göstermişlerdir. 6- 15 yıl hizmet yılına sahip denek grubu ise “Sicilimde düşük puanla değerlendirilmem öğretmenlik mesleğinden soğumama neden olmaktadır” (Md.5) ifadesine “çoğu zaman”, “Sicil raporunda verilen puanın gerekçesinin yazılması gerektiğini düşünüyorum” (Md.22), “Sicil değerlendirme raporunda, öğrenci başarısı, yarışma sonuçları, alınan ödüller, sunulan bildirimler vb. birtakım somut değerlendirme ölçütleri de yer almalıdır” (Md.11), “Öğretmenlik mesleğinin türüne göre, sicil raporunda, öğretmenin görev tanımlarında belirtilen görevlere uygun değerlendirme sorularının olması gerektiğini düşünüyorum” (Md.13), “Okul müdürlerinin üst amirlerce yapılan sicil değerlendirmelerinde, müdürlerin, öğretmenleri değerlendirmedeki etkililiklerinin de göz önünde bulundurulmasının uygun olacağına inanıyorum” (Md.14), “Okul müdürümüz, sicil değerlendirmesi sonucu başarılı bulunan personelleri, okulda öğrenme kültürünü geliştirmek için örnek olarak göstermektedir” (Md.17), “Sicil değerlendirme sonuçları öğretmenlere bildirilmeli ve puanını düşük bulanlara en az 30 günlük itiraz hakkı tanınmalıdır” (Md.18), “Maddi durumu bozuk, çok çocuklu vb. dezavantajlı olan öğretmenin gerçek değerlendirmesi düşük olsa dahi, bu durum siciline yansıtılmamaktadır” (Md.20) ve “Okul müdürü genelde kendisini ön planda gösterebilmek için, okulda yüksek başarılı öğretmenlere soğuk bakar” (Md.9) ifadelerine “ nadiren düzeyinde katılım göstermişlerdir ve aynı anket maddelerine 16-25 hizmet yılına sahip denekler ile 26 ve üzeri hizmet yılına sahip denek gruplarının da “nadiren” düzeyinde katılım sağlamaları bu denek gruplarının belirtilen ifadeleri yeterince desteklemediklerini göstermektedir.

Tablo 25.Hizmet yılı değişkenine göre denek grupları arasında anlamlı farklılık yansıtan maddelere yönelik verilerin dağılımı

MADDELER	Hizmet yılı	N	\bar{x}	SS	SH	F	P
2	5 yıl ve altı	74	2.81	1.11	.13	10.27	.00**
	6-15 yıl	151	2.64	1.11	.09		
	16-25 yıl	89	3.44	1.14	.12		
	26 ve üzeri	42	2.71	1.09	.17		

Tablo 25'in Devamı

3	5 yıl ve altı	74	3.09	1.06	.12	6.11	.00**
	6-15 yıl	151	2.63	1.13	.09		
	16-25 yıl	89	3.24	1.30	.14		
	26 ve üzeri	42	2.67	1.39	.21		
4	5 yıl ve altı	74	3.92	1.06	.12	5.65	.00**
	6-15 yıl	151	3.20	1.31	.11		
	16-25 yıl	89	3.22	1.40	.15		
	26 ve üzeri	42	3.29	1.47	.23		
5	5 yıl ve altı	74	4.31	.96	.11	10.74	.00**
	6-15 yıl	151	3.44	1.24	.10		
	16-25 yıl	89	3.42	1.31	.14		
	26 ve üzeri	42	3.36	1.25	.19		
6	5 yıl ve altı	74	3.27	1.29	.15	6.20	.00**
	6-15 yıl	151	3.36	1.17	.10		
	16-25 yıl	89	3.27	1.15	.12		
	26 ve üzeri	42	3.90	1.03	.16		
8	5 yıl ve altı	74	2.76	1.39	.16	5.01	.00**
	6-15 yıl	151	2.42	1.01	.08		
	16-25 yıl	89	3.00	1.10	.12		
	26 ve üzeri	42	2.67	1.26	.19		
9	5 yıl ve altı	74	2.73	1.36	.16	5.21	.00**
	6-15 yıl	151	2.28	1.13	.09		
	16-25 yıl	89	2.90	1.29	.14		
	26 ve üzeri	42	2.48	1.29	.20		
11	5 yıl ve altı	74	1.74	.94	.11	7.36	.00**
	6-15 yıl	151	2.07	.96	.08		
	16-25 yıl	89	2.38	1.21	.13		
	26 ve üzeri	42	2.57	1.35	.21		
12	5 yıl ve altı	74	2.38	1.17	.14	5.17	.00**
	6-15 yıl	151	2.91	1.02	.08		
	16-25 yıl	89	2.94	1.06	.11		
	26 ve üzeri	42	2.83	.88	.14		
13	5 yıl ve altı	74	1.74	.83	.10	7.64	.00**
	6-15 yıl	151	2.29	.93	.08		
	16-25 yıl	89	2.34	.92	.10		
	26 ve üzeri	42	2.40	1.17	.18		
14	5 yıl ve altı	74	1.74	.80	.09	5.18	.00**
	6-15 yıl	151	2.29	1.01	.08		
	16-25 yıl	89	2.34	1.08	.11		
	26 ve üzeri	42	2.40	1.29	.20		
17	5 yıl ve altı	74	2.84	1.27	.15	4.79	.00**
	6-15 yıl	151	3.17	1.15	.09		
	16-25 yıl	89	2.58	1.24	.13		
	26 ve üzeri	42	2.74	1.21	.19		
18	5 yıl ve altı	74	1.65	.78	.09	8.28	.00**
	6-15 yıl	151	2.21	1.11	.09		
	16-25 yıl	89	1.92	1.10	.12		
	26 ve üzeri	42	2.57	1.33	.20		
20	5 yıl ve altı	74	2.27	1.43	.17	3.02	.03*
	6-15 yıl	151	2.55	1.39	.11		
	16-25 yıl	89	2.83	1.25	.13		
	26 ve üzeri	42	2.88	1.23	.19		

Tablo 25'in Devamı

22	5 yıl ve altı	74	1.72	.91	.11	3.90	.01*
	6-15 yıl	151	1.99	1.04	.08		
	16-25 yıl	89	2.21	.99	.11		
	26 ve üzeri	42	2.24	1.19	.18		
23	5 yıl ve altı	74	2.76	1.59	.19	3.90	.01*
	6-15 yıl	151	2.93	1.49	.12		
	16-25 yıl	89	2.66	1.31	.14		
	26 ve üzeri	42	3.57	1.58	.24		
25	5 yıl ve altı	74	2.19	1.38	.16	5.99	.00**
	6-15 yıl	151	3.11	1.54	.13		
	16-25 yıl	89	2.81	1.54	.16		
	26 ve üzeri	42	2.76	1.69	.26		
29	5 yıl ve altı	74	3.57	1.05	.12	6.48	.00**
	6-15 yıl	151	2.81	1.37	.11		
	16-25 yıl	89	3.01	1.19	.13		
	26 ve üzeri	42	3.31	1.33	.21		
30	5 yıl ve altı	74	2.24	1.19	.14	9.16	.00**
	6-15 yıl	151	3.11	1.29	.10		
	16-25 yıl	89	2.75	1.27	.13		
	26 ve üzeri	42	3.19	1.15	.18		

*P<.05 (Çizelge Değeri = 2.65)

** P<.01

5.4. Okul Türü Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamındaki okullarda görev yapmakta olan deneklerin okul türü değişkenine göre dağılımları (Tablo 26) ve sicil değerlendirme sürecinde karşılaşılan sorunlar ve beklentilere yönelik belirlenen boyutlara ilişkin bulgular ve yorumlar aşağıda verilmektedir (Tablo 27).

5.4.1. Okul Türü Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı

Araştırmaya katılan deneklerin okul türü açısından dağılımlarına bakıldığında (Tablo 26), ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticiler den oluşan deneklerin daha fazla olduğu görülmektedir. Bulgular ilköğretimde görev yapan deneklerin sayısının 160, dağılım içindeki yüzdelere ise %44.94, ortaöğretimde görev yapan deneklerin sayısının 196, dağılım içindeki yüzdelere ise %55.06 olduğunu göstermektedir.

Tablo 26. Okul Türü Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı

Okul Türü	İlköğretim	Ortaöğretim	Toplam
f	160	196	356
%	44.94	55.06	100

5.4.2. Okul Türü Değişkenine Göre Belirlenen Örgütsel Boyutlara İlişkin Bulgular

Sicil raporu düzenlenmesine ilişkin olarak sorunlar ve beklentilere yönelik belirlenen “Yasa ve yönetmeliklerden kaynaklanan sorunlar”, “Örgüt ikliminden

kaynaklanan sorunlar”, “Okul müdürünün yetişmişlik düzeyinden kaynaklanan sorunlar”, “Performans değerlendirme sonuçlarının eğitimcilere yansımından kaynaklanan sorunlar” ile ilgili olarak, medeni durum değişkenine ilişkin elde edilen veriler tabloda sunulmaktadır (Tablo 27).

5.4.2.1. Yasa ve Yönetmeliklerden Kaynaklanan Sorunlar

“Yasa ve yönetmeliklerden kaynaklanan sorunlar” boyutuna ilişkin veriler, İlköğretimde görevli denek grubunun ($\bar{x} = 3.42$) “çoğu zaman” ve ortaöğretimde görevli denek grubunun ($\bar{x} = 3.38$) “arasıra” düzeyinde görüş belirttiklerini göstermektedir. Yapılan t sınavası sonucunda gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür ($t=.59$; $P= .55$).

5.4.2.2. Örgüt İkliminden Kaynaklanan Sorunlar

“Örgüt ikliminden kaynaklanan sorunlar” boyutuyla ilgili veriler, İlköğretimde görevli denek grubunun ($\bar{x}=3.13$) ve ortaöğretimde görevli denek grubunun ($\bar{x} = 2.73$) “arasıra” düzeyinde görüş bildirdiklerini göstermektedir. Yapılan t sınavası bu farklılığın .05 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir ($t = 5.80$; $P = .00$). İlköğretimde görevli denek grubu ortaöğretimde görevli denek grubuna göre, örgüt ikliminden kaynaklanan sorunların sicil raporu düzenleme sürecinde daha fazla etkili olduğunu belirtmektedir.

5.4.2.3. Okul Müdürünün Yetişmişlik Düzeyinden Kaynaklanan Sorunlar

Okul müdürünün yetişmişlik düzeyinden kaynaklanan sorunlar boyutu uygulanan ankette 3, 9, 2 1, 29 numaralı maddeler ile ifade edilmektedir. Sicil değerlendirme sürecinde karşılaşılan sorunlar ve beklentilerde okul müdürünün yetişmişlik düzeyinden kaynaklanan sorunlar boyutunu belirlemek için ankette elde edilen verilerin dağılımı incelendiğinde İlköğretimde görevli ($\bar{x} = 3.26$) ve ortaöğretimde görevli ($\bar{x} = 2.71$) olmak üzere deneklerin sicil değerlendirme sürecinde örgüt ikliminden kaynaklanan sorunlara “arasıra” düzeyinde katıldıkları gözlenmektedir. Uygulanan “t” sınavası sonucunda bu farklılığın .01 düzeyinde anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ($t=-6.85$; $P=.00$). İlköğretimde görevli denek grubu sicil değerlendirmede okul müdürünün yetişmişlik düzeyinden kaynaklanan sorunlara

ortaöğretimde görevli denek grubuna göre daha çok etkili olduğunu düşündüklerini belirtmektedir.

5.4.2.4. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitimcilerle Yansımasından Kaynaklanan Sorunlar

“Performans değerlendirme sonuçlarının eğitimcilerle yansımasından kaynaklanan sorunlar” boyutu uygulanan ankette 4, 5, 10, 12, 16, 22, 26, 27, 28 numaralı maddeler ile ifade edilmektedir. Verilerin dağılımı incelendiğinde İlköğretimde görevli ($\bar{x} = 3.15$) ve ortaöğretimde görevli ($\bar{x} = 3.05$) denek grubunun aritmetik ortalama düzeylerinin “arasıra” düzeyde olduğu görülmektedir. İlköğretimde görevli denek grubunun aritmetik ortalama değerinin orta öğretimde görevli denek grubunun aritmetik ortalama değerinden fazla olmasına rağmen, uygulanan “t” sınaması bu farklılığın anlamlı olmadığını göstermektedir ($t=1.72$; $P=.09$).

5.4.3. Okul Türü Değişkenine Göre Örgütsel Boyutlara Ait Genel Değerlendirme

Bulgular (Tablo 27) incelendiğinde “Örgüt ikliminden kaynaklanan sorunlar” ve “Okul müdürünün yetişmişlik düzeyinden kaynaklanan sorunlar” boyutlarında denek görüşleri arasında anlamlı fark olduğu görülmektedir. Her iki boyutta da ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticiler “arasıra” düzeyinde katılım göstermişlerdir.

Genel olarak boyutlara bakıldığında tüm boyutlarda İlköğretimde görevli öğretmen ve yöneticilerin yüksek düzeyde görüş belirttikleri buna rağmen ortaöğretimde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin orta düzeyde katılım sağladıkları görülmektedir. Bu durum ilköğretimde görev yapan öğretmenlerin sicil değerlendirmesi sürecinde boyutlarda belirtilen sorunlardan daha çok etkilendikleri ve sorunların düzeltilmesi yönünde beklentilerinin daha fazla olduğu gösterebilir.

Tablo 27. Okul Türü Değişkenine Göre Sicil Raporu Düzenlemesine İlişkin Sorunlar ve Beklentilere Yönelik Belirlenen Boyutlardaki Dağılım ve T Sınaması

MADDELER	Okul Türü	N	\bar{x}	SS	SH	T	P
Yasa ve yönetmeliklerden kaynaklanan sorunlar	ilköğretim	160	3.42	.68	.05	.59	.55
	ortaöğretim	196	3.38	.36	.03		

Tablo 27'nin Devamı

Örgüt ikliminden kaynaklanan sorunlar	ilköğretim	160	3.13	.70	.06	5.80	.00**
	ortaöğretim	196	2.75	.49	.04		
Okul müdürünün yetişmişlik düzeyinden kaynaklanan sorunlar	ilköğretim	160	3.26	.90	.07	6.85	.00**
	ortaöğretim	196	2.71	.55	.04		
Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitimcilerle Yansımasından Kaynaklanan Sorunlar	ilköğretim	160	3.15	.58	.05	1.72	.09
	ortaöğretim	196	3.05	.40	.03		

*P<.05 (Çizelge Değeri = 1.96)

** P<.01

5.4.4.Maddeler Temelinde Bulgular ve Yorumu

Maddeler temelinde bakıldığında (Tablo 28), okul türü değişkenine göre, anlamlı farklılık gösteren ifadeler olarak “Sicil formundaki değerlendirme soruları nesnellikten uzak olup, öznel unsurlar içermektedir” (Md.1), “Okuldaki örgüt ikliminin yarattığı baskı ile okul müdürü tüm öğretmenleri sicil raporunda başarılı göstermek zorunda kalmaktadır” (Md.2), “Sicil raporunda yüksek notla değerlendirilmek için okul müdürüyle iyi ilişkiler kurmak yeterlidir” (Md.3), “Eğitim sistemimizin gelişmiş ülkelere göre geri kalmışlığını sicil değerlendirmesinin doğru yapılmamasına bağlıyorum” (Md.4), “Sicilimde düşük puanla değerlendirilmem öğretmenlik mesleğinden soğumama neden olmaktadır” (Md.5), “Sicil değerlendirme sonucunda olumlu sicil alan personele tatmin edici mükafat verilmemektedir” (Md.6), “Müdürün, istediklerini yapturmada, sicil değerlendirmesini bir koz olarak kullanabilmesine öğretmenler ses çıkaramamaktadır.” (Md.8), “Okul müdürü genelde kendisini ön planda gösterebilmek için, okulda yüksek başarılı öğretmenlere soğuk bakar” (Md.9), “Sicil değerlendirme raporunda, öğrenci başarısı, yarışma sonuçları, alınan ödüller, sunulan bildirimler vb. birtakım somut değerlendirme ölçütleri de yer almalıdır” (Md.11), “Okul müdürü okulda istenmeyen müdür durumuna düşmemek için, genellikle herkesi yüksek düzeyde başarılı göstermektedir” (Md.15), “Maddi durumu bozuk, çok çocuklu vb. dezavantajlı olan öğretmenin gerçek değerlendirmesi düşük olsa dahi, bu durum siciline yansıtılmamaktadır” (Md.20), “Okulumuzda çalışkan ve başarılı olanlara genellikle soğuk bakılmaktadır” (Md.24), “Çalıştığım okulda kötü performans gösterdiği halde müeyyide uygulanmayan öğretmenleri gördüğüm zaman moralim bozuluyor” (Md.26) ve “Mesleki alanda bilgi ve becerime güveniyor ve üstümün beni değerlendirecek yeterlikte olmadığını düşünüyorum” (Md.29) ifadelerinde ilköğretim okullarında görev

yapan öğretmen ve yöneticiler ortaöğretimde görev yapan öğretmen ve yöneticilere göre daha yüksek düzeyde katılmaktadırlar.

Ortaöğretimde görev yapan öğretmen ve yöneticiler ise, “Öğretmenlere sicil değerlendirmedeki başarılarına göre ödeme yapılmalıdır” (Md.7), “Sicil raporu düzenleme yoluyla yapılan değerlendirmenin öğretmen üzerinde kendisini geliştirmesi yönünde bir baskı yarattığını düşünüyorum” (Md.12), “Sicil değerlendirme sonucunda aldığım puan düşük olsa dahi, durumu olgunlukla karşılayıp özeleştiri yapabiliyorum” (Md.16), “Okul müdürümüz, sicil değerlendirmesi sonucu başarılı bulunan personelleri, okulda öğrenme kültürünü geliştirmek için örnek olarak göstermektedir” (Md.17), “Okul müdürümüz performanslarımızın iyi olması için sık sık bilgilendirme toplantıları yaparak bizleri geliştirmeye çalışır” (Md.21), “Örgüt iklimi, okul müdürünün sicil değerlendirme sonucuna ilişkin öğretmenlere bilgi vermesini sağlamaktadır.” (Md.30), “Sicil yoluyla yapılan performans değerlendirmeyi eğitim kurumlarında gereksiz buluyorum” (Md.27) ve “Sicil değerlendirme yıl ortasında bir kez değil, öğretim yılı başı ve sonunda olmak üzere iki kez yapılmalıdır” (Md.23) ifadelerinde ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilere göre daha yüksek katılım göstermişlerdir.

Genel olarak bakıldığında tüm denek gruplarının en çok kullandıkları katılım düzeyinin “arasıra” ve daha sonra “nadiren” olduğu görülmektedir.

Ayrıca hem sorun hem öneri niteliğinde bulunan “Eğitim sistemimizin gelişmiş ülkelere göre geri kalmışlığını sicil değerlendirmesinin doğru yapılmamasına bağlıyorum” (Md.4) ve “Sicilimde düşük puanla değerlendirilmem öğretmenlik mesleğinden soğumama neden olmaktadır” (Md.5) ifadelerine ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerden yüksek düzeyde katılım olduğu bununla beraber “Sicil raporu düzenleme yoluyla yapılan değerlendirmenin öğretmen üzerinde kendisini geliştirmesi yönünde bir baskı yarattığını düşünüyorum” (Md.12) ifadesine ortaöğretimde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin daha çok düşündüğü görülmüştür.

Tablo 28. Okul türü değişkenine denek grupları arasında anlamlı farklılık yansıtan maddelere yönelik verilerin dağılımı

MADDELER	Okul türü	N	\bar{x}	SS	SH	T	P
1	ilköğretim	160	3.25	1.13	.09	2.78	.01*
	ortaöğretim	196	2.94	.90	.06		

Tablo 28'in Devamı

2	ilköğretim	160	3.09	1.28	.10	3.14	.00**
	ortaöğretim	196	2.70	1.01	.07		
3	ilköğretim	160	3.11	1.33	.11	3.25	.00**
	ortaöğretim	196	2.69	1.08	.08		
4	ilköğretim	160	3.52	1.24	.10	2.02	.04*
	ortaöğretim	196	3.24	1.39	.10		
5	ilköğretim	160	3.84	1.16	.09	3.26	.00**
	ortaöğretim	196	3.41	1.30	.09		
6	ilköğretim	160	3.83	1.23	.10	4.35	.00**
	ortaöğretim	196	3.29	1.12	.08		
7	ilköğretim	160	2.37	1.35	.11	-6.41	.00**
	ortaöğretim	196	3.31	1.40	.10		
8	ilköğretim	160	3.06	1.35	.11	5.91	.00**
	ortaöğretim	196	2.33	.86	.06		
9	ilköğretim	160	2.97	1.49	.12	5.68	.00**
	ortaöğretim	196	2.21	.91	.06		
11	ilköğretim	160	2.39	2.39	.10	3.87	.00**
	ortaöğretim	196	1.93	.84	.06		
12	ilköğretim	160	2.56	1.14	.09	-4.02	.00**
	ortaöğretim	196	3.01	.95	.07		
15	ilköğretim	160	3.16	1.27	.10	2.50	.01*
	ortaöğretim	196	2.84	1.07	.08		
16	ilköğretim	160	2.49	1.34	.11	-4.04	.00**
	ortaöğretim	196	3.06	1.30	.09		
17	ilköğretim	160	2.54	1.27	.10	-5.18	.00**
	ortaöğretim	196	3.21	1.10	.08		
20	ilköğretim	160	3.08	1.35	.11	6.35	.00**
	ortaöğretim	196	2.21	1.25	.09		
21	ilköğretim	160	2.31	1.06	.08	-5.83	.00**
	ortaöğretim	196	2.96	1.04	.07		
23	ilköğretim	160	2.69	1.42	.11	-2.52	.01*
	ortaöğretim	196	3.09	1.53	.11		
24	ilköğretim	160	2.78	1.51	.12	6.64	.00**
	ortaöğretim	196	1.87	.94	.07		

Tablo 28'in Devamı

26	ilköğretim	160	3.45	1.39	.11	4.11	.00**
	ortaöğretim	196	2.87	1.26	.09		
27	ilköğretim	160	2.99	1.36	.11	-2.15	.03*
	ortaöğretim	196	3.27	1.07	.08		
29	ilköğretim	160	3.29	1.25	.10	2.83	.00*
	ortaöğretim	196	2.90	1.30	.09		
30	ilköğretim	160	2.56	1.26	.10	-4.02	.00*
	ortaöğretim	196	3.10	1.27	.09		

*P<.05 (Çizelge Değeri = 1.96)

** P<.01

5.5. Görev Türü Değişkenine Ait Bulgular

Araştırma kapsamındaki okullarda görev yapan deneklerin görev türü değişkenine göre dağılımları (Tablo 29) ve sicil değerlendirme sürecinde karşılaşılan sorunlar ve beklentilere yönelik belirlenen örgütsel boyutlardaki görüşlerine ilişkin bulgu ve yorumları aşağıda verilmiştir.

5.5.1. Görev Türü Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı

Araştırmaya katılan deneklerin görev türü değişkenine ilişkin dağılımları incelendiğinde (Tablo 29), okul müdürlerinin sayısının 10, toplam içindeki oranının %2.8, müdür yardımcılarının sayısının 20, toplam içindeki oranının %5.6 ve öğretmenlerin sayısının 326, toplam içindeki oranının %91.6 olduğu görülmektedir.

Tablo 29. Görev Türü Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı

Cinsiyet	Müdür	Md. Yrd.	Öğretmen	Toplam
f	10	20	326	356
%	2.8	5.6	91.6	100

5.5.2. Görev Türü Değişkenine Göre Belirlenen Örgütsel Boyutlara İlişkin Bulgular

Sicil değerlendirme sürecinde karşılaşılan sorunlar ve beklentilere yönelik olarak görev türü değişkenine göre elde edilen veriler (Tablo 33) de sunulmaktadır.

5.5.2.1. Yasa ve Yönetmeliklerden Kaynaklanan Sorunlar

Araştırma anketinde “Yasa ve yönetmeliklerden kaynaklanan sorunlar” boyutuyla ilgili maddelerden elde edilen veriler incelendiğinde, müdürlerin ($\bar{x} = 3.47$) ve müdür yardımcılarının ($\bar{x} = 3.58$) “çoğunlukla” düzeyinde, öğretmenlerin ise ($\bar{x} =$

3.39) “arasıra” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir ($X^2=2.54$; $P= .28$). P değeri gruplar arasında anlamlı farklılık olmadığını yansıtmaktadır.

Tablo 30. Görev Türü Değişkenine Göre Yasa ve Yönetmeliklerden Kaynaklanan Sorunlar Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Değeri
Yasa ve yönetmeliklerden kaynaklanan sorunlar	Gruplar Arası	2	.72	.36	1.29	.28
	Gruplar İçi	353	98.45	.28		
	Toplam	355	99.17			

* $P<.01$

5.5.2.2. Örgüt İkliminden Kaynaklanan Sorunlar

“Örgüt ikliminden kaynaklanan sorunlar” boyutuna ait veriler incelendiğinde, müdürlerin ($\bar{x} = 2.44$) “nadiren”, müdür yardımcılarının ($\bar{x} = 2.63$) ve öğretmenlerin ($\bar{x} = 2.96$) “arasıra” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir ($X^2= 12.56$; $P= .00$). P değeri gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunu göstermektedir. Buna göre öğretmenler örgüt ikliminden kaynaklanan sorunların sicil değerlendirme sürecinde karşılaşılan sorunlar ve beklentiler üzerinde daha fazla etkili olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 31. Görev Türü Değişkenine Göre Örgüt İkliminden Kaynaklanan Sorunlar Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Anlamlılık Düzeyi
Örgüt İkliminden Kaynaklanan Sorunlar	Gruplar Arası	2	4.42	2.21	5.73	.00*
	Gruplar İçi	353	136.09	.39		
	Toplam	355	140.50			

* $P<.01$

5.5.2.3. Okul Müdürünün Yetişmişlik Düzeyinden Kaynaklanan Sorunlar

Okul müdürünün yetişmişlik düzeyinden kaynaklanan sorunlar boyutuyla ilgili olarak veriler, müdürlerin ($\bar{x} = 2.25$) “nadiren”, müdür yardımcılarının ($\bar{x} = 2.74$) ve öğretmenlerin ($\bar{x} = 3$) “arasıra” düzeyinde görüş belirttiklerini göstermektedir ($X^2= 11.65$; $P= .00$). P değeri gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunu göstermektedir. Buna göre öğretmenler, okul müdürünün yetişmişlik düzeyinden kaynaklanan sorunlara sicil değerlendirme sürecinde karşılaşılan sorunlar ve beklentiler üzerinde daha fazla etkili olduğunu düşünmektedirler. Okul müdürleri sicil değerlendirmesinde karşılaşılan

sorunlar arasında kendi yetişmişlik düzeylerini “nadiren” düzeyinde düşük oranda görmüşlerdir..

Tablo 32. Görev Türü Değişkenine Göre Okul Müdürünün Yetişmişlik Düzeyinden Kaynaklanan Sorunlar Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Değeri
Okul Müdürünün Yetişmişlik Düzeyinden Kaynaklanan Sorunlar	Gruplar Arası	2	6.46	3.23	5.47	.00*
	Gruplar İçi	353	208.37	.59		
	Toplam	355	214.82			

*P<.01

5.5.2.4. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitimcilerde Yansımasından Kaynaklanan Sorunlar

Veriler incelendiğinde, “Performans değerlendirme sonuçlarının eğitimcilerde yansımasından kaynaklanan sorunlar” boyutuyla ilgili olarak müdürlerin ($\bar{x} = 3.18$), müdür yardımcılarının ($\bar{x} = 3.03$) ve öğretmenlerin ($\bar{x} = 3.10$) “arasıra” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir ($X^2 = .64$; $P = .73$). P değeri gruplar arasında anlamlı farklılık olmadığını yansıtmaktadır. .

Tablo 33 .Görev Türü Değişkenine Göre Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitimcilerde Yansımasından Kaynaklanan Sorunlar Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Değeri
Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitimcilerde Yansımasından Kaynaklanan Sorunlar	Gruplar Arası	2	.16	.08	.33	.72
	Gruplar İçi	353	85.88	.24		
	Toplam	355	86.04			

*P<.01

5.5.3. Görev Türü Değişkenine Göre Örgütsel Boyutlara Ait Genel Değerlendirme

Görev türü değişkenine göre ilk ve orta öğretim kurumlarında performans değerlendirme süreci, sicil raporu düzenlemesine ilişkin sorunlar ve beklentilere yönelik araştırmanın verileri incelendiğinde (Tablo 34), “Örgüt ikliminden kaynaklanan sorunlar” boyutlarında denek görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Her iki boyutta da öğretmen denekler müdür ve müdür yardımcısı deneklere göre “arasıra” düzeyinde katılım göstermişlerdir.

Okul müdürlerinin “Örgüt ikliminden kaynaklanan sorunlar” ve “Okul müdürünün yetişmişlik düzeyinden kaynaklanan sorunlar” boyutlarında düşük düzeyde

katılım tespit edilmiştir. Bu durum okul müdürlerinin kendi yetişmişlik düzeylerini yeterli buldukları, örgüt kültürünün oluşmasında önemli pay sahibi olduklarından örgüt ikliminden kaynaklanan sorulara katılmadıkları şeklinde yorumlanabilir.

“Okul müdürlerinin yetişmişlik düzeyinden kaynaklanan sorunlar” boyutunda en yüksek katılımın öğretmenlerden gelmiştir. Bu durum öğretmenlerin genelde okul müdürleri tarafından verilen sicilleri beğenmedikleri, yanlış buldukları, okul müdürlerini bu yöneticilik fonksiyonunda yeterli bulmadıkları veya öğretmenlerin okul müdürlerinin sicilleri baskı aracı olarak kullandıklarını düşündüklerini gösterebilir.

“Performans değerlendirme sonuçlarının eğitimcilere yansımından kaynaklanan sorunlar” boyutu incelendiğinde anlamlı fark oluşmamakla birlikte en yüksek katılımın okul müdürlerinden geldiği bunun nedeni ise okul müdürlerinin görev yıllarının nispeten öğretmenlerden fazla olması ve statü olarak öğretmenlerden yüksek olmasına rağmen kendi sicil değerlendirmelerinin karşılığını maddi veya manevi olarak yeterince göremedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 34. Görev Türü Değişkenine Göre Sicil Raporu Düzenlemesine İlişkin Sorunlar ve Beklentilere Yönelik Belirlenen Boyutlardaki Dağılım

BOYUTLAR	Görev Türü	N	\bar{x}	SS	SH	Ortalama sırası (Mean Rank)	X^2 (Ki-kare)	P	En az anlamlı fark (LSD)
Yasa ve yönetmeliklerden kaynaklanan sorunlar	Müdür	10	3.47	.49	.16	186.35	2.54	.28	
	Md. Yrd.	20	3.58	.38	.08	213.38			
	Öğretmen	326	3.39	.54	.03	176.12			
	Toplam	356	3.40	.53	.03				
Örgüt ikliminden kaynaklanan sorunlar	Müdür	10	2.44	.35	.11	93.70	12.56	.00*	3(1-2)
	Md. Yrd.	20	2.63	.56	.13	128.53			
	Öğretmen	326	2.96	.63	.03	184.17			
	Toplam	356	2.92	.63	.03				
Okul müdürünün yetişmişlik düzeyinden kaynaklanan sorunlar	Müdür	10	2.25	.60	.19	78	11.65	.00*	1-3
	Md. Yrd.	20	2.74	.62	.14	152.13			
	Öğretmen	326	3	.78	.04	183.20			
	Toplam	356	2.96	.78	.04				
Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitimcilere Yansımından Kaynaklanan Sorunlar	Müdür	10	3.18	.33	.11	196.95	.64	.73	
	Md. Yrd.	20	3.03	.44	.10	165.75			
	Öğretmen	326	3.10	.50	.03	178.72			
	Toplam	356	3.10	.49	.03				

*P<.05

** P<.01

5.5.4.Maddeler Temelinde Bulgular ve Yorumu

Maddeler temelinde bakıldığında (Tablo 35), görev türü değişkenine göre, anlamlı farklılık gösteren ifadeler olarak “Sicil değerlendirme sonucunda olumlu sicil alan personele tatmin edici mükafat verilmemektedir” (Md.6)ve “Sicilimde düşük puanla değerlendirilmem öğretmenlik mesleğinden soğumama neden olmaktadır” (Md.5) ifadeleri müdür yardımcısı denekler tarafından daha çok katılım sağlamakla beraber “Okuldaki örgüt ikliminin yarattığı baskı ile okul müdürü tüm öğretmenleri sicil raporunda başarılı göstermek zorunda kalmaktadır” (Md.2), “Sicil raporunda yüksek notla değerlendirilmek için okul müdürüyle iyi ilişkiler kurmak yeterlidir” (Md.3), “Öğretmenlere sicil değerlendirmedeki başarılarına göre ödeme yapılmalıdır” (Md.7), “Müdürün, istediklerini yaptırmada, sicil değerlendirmesini bir koz olarak kullanabilmesine öğretmenler ses çıkaramamaktadır.” (Md.8), “Okul müdürü genelde kendisini ön planda gösterebilmek için, okulda yüksek başarılı öğretmenlere soğuk bakar” (Md.9), “Çok çalıştığım halde, başarılarımın sicilime yansımadığını düşünüyorum” (Md.10), “Okul müdürü okulda istenmeyen müdür durumuna düşmemek için, genellikle herkesi yüksek düzeyde başarılı göstermektedir” (Md.15), “Okul müdürümüz, sicil değerlendirmesi sonucu başarılı bulunan personelleri, okulda öğrenme kültürünü geliştirmek için örnek olarak göstermektedir” (Md.17), “Denetimlerden alınan puanların da sicil değerlendirmesinde katkısının olması gerektiğini düşünüyorum” (Md.19), “Okulumuzda çalışkan ve başarılı olanlara genellikle soğuk bakılmaktadır” (Md.24) ve “Mesleki alanda bilgi ve becerime güveniyor ve üstümün beni değerlendirecek yeterlikte olmadığını düşünüyorum” (Md.29) ifadelerine öğretmenlerin diğer deneklere göre daha çok katılım gösterdikleri; müdürlerin ise genellikle düşük veya orta düzeyde cevaplar verdikleri dikkat çekmektedir.

Tüm deneklerin genellikle anket maddelerine “nadiren” veya “ara sıra” düzeyinde katıldıkları görülmektedir. Bununla birlikte okul müdürü denekler “Okul müdürü genelde kendisini ön planda gösterebilmek için, okulda yüksek başarılı öğretmenlere soğuk bakar” (Md.9), “Okul müdürü okulda istenmeyen müdür durumuna düşmemek için, genellikle herkesi yüksek düzeyde başarılı göstermektedir” (Md.15), “Okulumuzda çalışkan ve başarılı olanlara genellikle soğuk bakılmaktadır” (Md.24) ve “Denetimlerden alınan puanların da sicil değerlendirmesinde katkısının olması gerektiğini düşünüyorum” (Md.19) ifadelerini “hiçbir zaman” düzeyinde, 5 ve 6. anket

maddesi hariç diğer tüm maddeleri “nadiren” düzeyinde desteklemişlerdir. Müdür yardımcıları ise “Sicil değerlendirme sonucunda olumlu sicil alan personele tatmin edici mükafat verilmemektedir” (Md.6) ifadesini “her zaman” düzeyinde desteklemekle beraber “Okulumuzda çalışkan ve başarılı olanlara genellikle soğuk bakılmaktadır” (Md.24) ifadesini “hiçbir zaman düzeyinde desteklemişlerdir. Öğretmenler ise “Sicil değerlendirme sonucunda olumlu sicil alan personele tatmin edici mükafat verilmemektedir” (Md.6) ve “Eğitim sistemimizin gelişmiş ülkelere göre geri kalmışlığını sicil değerlendirmesinin doğru yapılmamasına bağlıyorum” (Md.4) ifadelerini “çoğu zaman” düzeyinde desteklemekle beraber “Denetimlerden alınan puanların da sicil değerlendirmesinde katkısının olması gerektiğini düşünüyorum” (Md.19) ifadesini “nadiren” düzeyinde desteklemişlerdir.

Tablo 35. Görev türü değişkenine göre denek grupları arasında anlamlı farklılık yansıtan maddelere yönelik verilerin dağılımı

MADDELER	Görev türü	N	\bar{x}	SS	SH	Ortalama sırası (Mean Rank)	Che-Square	P
2	Müdür	10	2.00	1.15	.37	106.80	19.29	.00**
	Md. Yrd.	20	1.95	1.05	.23	99.53		
	Öğretmen	326	2.97	1.13	.06	185.54		
3	Müdür	10	1.80	1.48	.47	97.25	9.20	.01*
	Md. Yrd.	20	2.50	1.40	.31	147.90		
	Öğretmen	326	2.94	1.18	.07	182.87		
4	Müdür	10	2.20	1.40	.44	97.90	9.99	.01*
	Md. Yrd.	20	2.85	1.42	.32	141.83		
	Öğretmen	326	3.43	1.30	.07	183.22		
5	Müdür	10	3.00	1.25	.39	102.95	6.73	.03*
	Md. Yrd.	20	3.25	.91	.20	162.85		
	Öğretmen	326	3.07	1.02	.06	181.78		
6	Müdür	10	4.10	.88	.28	226.30	12.14	.00**
	Md. Yrd.	20	4.25	1.07	.24	244.40		
	Öğretmen	326	3.48	1.20	.07	172.99		
7	Müdür	10	2.60	1.78	.56	159.65	7.73	.02*
	Md. Yrd.	20	2.05	1.64	.37	119.80		
	Öğretmen	326	2.94	1.42	.08	182.68		
8	Müdür	10	1.60	1.07	.34	89.65	8.53	.01*
	Md. Yrd.	20	2.55	1.19	.27	169.58		
	Öğretmen	326	2.70	1.16	.06	181.77		
9	Müdür	10	1.00	.00	.00	48.00	18.75	.00**
	Md. Yrd.	20	2.25	.85	.19	158.30		
	Öğretmen	326	2.62	1.27	.07	183.74		
10	Müdür	10	2.50	1.27	.40	118.60	8.83	.01*
	Md. Yrd.	20	2.70	1.22	.27	130.90		
	Öğretmen	326	3.37	1.31	.07	183.26		

Tablo 35'in Devamı

15	Müdür	10	1.60	.84	.27	66.50	15.44	.00**
	Md. Yrd.	20	2.60	1.39	.31	148.00		
	Öğretmen	326	3.05	1.14	.06	183.81		
17	Müdür	10	2.30	1.16	.37	124.90	6.73	.03*
	Md. Yrd.	20	2.45	1.36	.30	137.75		
	Öğretmen	326	2.95	1.21	.07	182.64		
19	Müdür	10	1.60	.70	.22	108.15	6.77	.03*
	Md. Yrd.	20	2.15	1.09	.24	155.83		
	Öğretmen	326	2.40	1.16	.06	182.05		
24	Müdür	10	1.60	1.07	.34	121.75	6.87	.03*
	Md. Yrd.	20	1.75	.91	.20	140.10		
	Öğretmen	326	2.34	1.33	.07	182.60		
29	Müdür	10	2.30	1.34	.42	121.70	7.54	.02*
	Md. Yrd.	20	2.50	1.32	.29	135.20		
	Öğretmen	326	3.14	1.27	.07	182.90		

*P<.05

** P<.01

5.6. Branş Değişkenine Ait Bulgular

Araştırma kapsamındaki okullarda görev yapan deneklerin branş değişkenine göre dağılımları (Tablo 36) ve sicil değerlendirme sürecinde karşılaşılan sorunlar ve beklentilere yönelik belirlenen örgütsel boyutlardaki görüşlerine ilişkin bulgular ve yorumlar aşağıda verilmiştir.

5.6.1. Branş Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı

Araştırmaya katılan deneklerin branş değişkenine ait verileri incelendiğinde (Tablo 31), sınıf öğretmenlerinin sayısının 73, toplam içindeki oranının %20.5, branş öğretmenlerinin sayısının 283, toplam içindeki oranının %79.5 olduğu görülmektedir.

Tablo 36. Branş Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı

Cinsiyet	Sınıf	Branş	Toplam
f	73	283	356
%	20.5	79.5	100

5.6.2. Branş Değişkenine Göre Belirlenen Örgütsel Boyutlara İlişkin Bulgular

Sicil değerlendirme sürecinde karşılaşılan sorunlar ve beklentilere yönelik olarak branş değişkenine göre elde edilen veriler (Tablo 37) aşağıda sunulmaktadır.

5.6.2.1. Yasa ve Yönetmeliklerden Kaynaklanan Sorunlar

Elde edilen veriler incelendiğinde (Tablo 32), “Yasa ve Yönetmeliklerden Kaynaklanan Sorunlar” boyutuyla ilgili olarak sınıf öğretmenleri ($\bar{x} = 3.33$) “arasıra”, branş öğretmenleri ($\bar{x} = 3.42$) “çoğunlukla” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Yapılan t sınaması sonucunda gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür ($t = -.98$; $P = .33$).

5.6.2.2. Örgüt İkliminden Kaynaklanan Sorunlar

Araştırmada “Örgüt ikliminden kaynaklanan sorunlar” boyutuyla ilgili veriler incelenmiş (Tablo 32) ve şu sonuçlara ulaşılmıştır. Örgüt ikliminden kaynaklanan sorunların sicil değerlendirme sürecinde karşılaşılan sorunlar ve beklentiler üzerindeki etkisiyle ilgili olarak sınıf öğretmenleri ($\bar{x} = 3.14$), branş öğretmenleri ($\bar{x} = 2.87$) “arasıra” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Yapılan t sınaması bu farklılığın .01 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir ($t = 3.11$; $P = .00$). Buna göre sınıf öğretmenleri örgütsel iklimden kaynaklanan sorunların sicil değerlendirme sürecinde karşılaşılan sorunlar ve beklentiler üzerinde daha fazla etkili olduğunu düşünmektedir.

5.6.2.3. Okul Müdürünün Yetişmişlik Düzeyinden Kaynaklanan Sorunlar

“Okul müdürünün yetişmişlik düzeyinden kaynaklanan sorunlar” boyutuna ait veriler incelendiği zaman (Tablo 32) sınıf öğretmenlerinin ($\bar{x} = 3.30$), branş öğretmenlerinin ($\bar{x} = 2.87$) “arasıra” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. Yapılan t sınaması bu farklılığın .01 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir ($t = 3.46$; $P = .00$). Buna göre sınıf öğretmenleri “Okul müdürünün yetişmişlik düzeyinden kaynaklanan sorunların” sicil değerlendirme sürecinde karşılaşılan sorunlar ve beklentiler üzerinde daha fazla etkili olduğunu düşünmektedir.

5.6.2.4. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitimciler

Yansımından Kaynaklanan Sorunlar

Araştırmada “Performans değerlendirme sonuçlarının eğitimciler yansımından kaynaklanan Sorunlar” boyutuyla ilgili veriler incelendiğinde (Tablo 32) sınıf öğretmenlerinin ($\bar{x} = 3.12$), branş öğretmenlerinin ($\bar{x} = 3.09$) “arasıra” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. Yapılan t sınaması sonucunda gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür ($t = .45$; $P = .65$).

5.6.3. Branş Değişkenine Göre Örgütsel Boyutlara Ait Genel Değerlendirme

Bulgular (Tablo 37) incelendiğinde, “Örgüt ikliminden kaynaklanan sorunlar” ve “Okul müdürünün yetişmişlik düzeyinden kaynaklanan sorunlar” boyutlarında denek görüşleri arasında anlamlı farklılık oluştuğunu göstermektedir. Her iki boyutta da sınıf öğretmeni denekler diğer deneklere göre “arasıra” düzeyinde yüksek katılım göstermişlerdir.

Bununla beraber “Yasa ve yönetmeliklerden kaynaklanan sorunlar” boyutunda ise anlamlı fark oluşmamakla beraber branş öğretmenlerinin en yüksek katılımı yer aldıklarını görülmektedir. “Yasa ve yönetmeliklerden kaynaklanan sorunlar” boyutunda düşük katılım sağlayan öğretmenlerin diğer boyutlarda yüksek katılım sağlaması, sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerini sicil değerlendirme sürecinde daha avantajlı gördüklerini düşündükleri ve onlara karşı tepkili oldukları şeklinde yorumlanabilir. Sınıf öğretmenlerinin bu düşüncesinin nedeninin; okul kültürünün temelini oluşturan okul müdürlerinin branş öğretmeni temelli olması ve branş öğretmenlerinin performans değerlendirme sonuçlarından daha olumlu faydalar sağladıkları yönünde kanaatlerinin olması gösterilebilir.

Tablo 37. Branş Değişkenine Göre Sicil Raporu Düzenlemesine İlişkin Sorunlar ve Beklentilere Yönelik Belirlenen Boyutlardaki Dağılım ve T Sınaması

MADDELER	Branş Türü	N	\bar{x}	SS	SH	T	P
Yasa ve yönetmeliklerden kaynaklanan sorunlar	Sınıf	73	3.33	.71	.08	-.98	.33
	Branş	283	3.42	.47	.03		
Örgüt ikliminden kaynaklanan sorunlar	Sınıf	73	3.14	.69	.08	3.11	.00**
	Branş	283	2.87	.60	.04		
Okul müdürünün yetişmişlik düzeyinden kaynaklanan sorunlar	Sınıf	73	3.30	1.00	.12	3.46	.00**
	Branş	283	2.87	.68	.04		
Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitimcilerde Yansımalarından Kaynaklanan Sorunlar	Sınıf	73	3.12	.56	.07	.45	.65
	Branş	283	3.09	.48	.03		

*P<.05

** P<.01

5.6.4. Maddeler Temelinde Bulgular ve Yorumu

Maddeler temelinde bakıldığında (Tablo 38), branş değişkenine göre, anlamlı farklılık gösteren ifadeler olarak sicil değerlendirme sonucunda olumlu sicil alan

personele tatmin edici mükafat verilmemektedir” (Md.6), “Müdürün, istediklerini yaptırmada, sicil değerlendirmesini bir koz olarak kullanabilmesine öğretmenler ses çıkaramamaktadır.” (Md.8), “Okul müdürü genelde kendisini ön planda gösterebilmek için, okulda yüksek başarılı öğretmenlere soğuk bakar” (Md.9), “Sicil değerlendirme raporunda, öğrenci başarısı, yarışma sonuçları, alınan ödüller, sunulan bildirimler vb. birtakım somut değerlendirme ölçütleri de yer almalıdır” (Md.11), “Okul müdürü okulda istenmeyen müdür durumuna düşmemek için, genellikle herkesi yüksek düzeyde başarılı göstermektedir” (Md.15), “Maddi durumu bozuk, çok çocuklu vb. dezavantajlı olan öğretmenin gerçek değerlendirmesi düşük olsa dahi, bu durum siciline yansıtılmamaktadır” (Md.20), “Okulumuzda çalışkan ve başarılı olanlara genellikle soğuk bakılmaktadır” (Md.24) ve “Çalıştığım okulda kötü performans gösterdiği halde müeyyide uygulanmayan öğretmenleri gördüğüm zaman moralim bozuluyor” (Md.26) ifadelerinde sınıf öğretmeni deneklerin anlamlı bir farklılık yansıtacak şekilde erkek deneklerden daha fazla bu ifadelere katıldıkları görülmektedir.

Branş öğretmenlerinin ise “Öğretmenlere sicil değerlendirmedeki başarılarına göre ödeme yapılmalıdır” (Md.7), “Okul müdürümüz, sicil değerlendirmesi sonucu başarılı bulunan personelleri, okulda öğrenme kültürünü geliştirmek için örnek olarak göstermektedir” (Md.17), “Okul müdürümüz performanslarımızın iyi olması için sık sık bilgilendirme toplantıları yaparak bizleri geliştirmeye çalışır” (Md.21) ve “Örgüt iklimi, okul müdürünün sicil değerlendirme sonucuna ilişkin öğretmenlere bilgi vermesini sağlamaktadır.” (Md.30) ifadelerinde sınıf öğretmenlerinden anlamlı bir farklılık yansıtacak şekilde daha fazla bu ifadelere katıldıkları görülmektedir.

Genel olarak hem sınıf hemde branş öğretmenleri anket maddelerine “nadiren” ve “arasıra” düzeylerinde katılım göstermişlerdir. Bununla beraber Sicil değerlendirme sonucunda olumlu sicil alan personele tatmin edici mükafat verilmemektedir” (Md.6) ifadesine hem sınıf hemde branş öğretmenlerinin “çoğu zaman” düzeyinde katılım sağladıkları görülmektedir.

Tablo 38. Branş değişkenine göre denek grupları arasında anlamlı farklılık yansıtan maddelere yönelik verilerin dağılımı

MADDELER	Branş Türü	N	\bar{x}	SS	SH	T	P
6	Sınıf	73	3.81	1.24	.15	2.18	.03*
	Branş	283	3.47	1.18	.07		

Tablo 38'in Devamı

7	Sınıf	73	2.53	1.30	.15	-2.30	.02*
	Branş	283	2.97	1.48	.09		
8	Sınıf	73	3.15	1.24	.15	4.08	.00**
	Branş	283	2.54	1.12	.07		
9	Sınıf	73	3.14	1.57	.18	3.76	.00**
	Branş	283	2.40	1.13	.07		
11	Sınıf	73	2.56	2.56	.17	2.97	.00**
	Branş	283	2.03	.97	.06		
15	Sınıf	73	3.23	1.22	.14	2.03	.04*
	Branş	283	2.92	1.16	.07		
17	Sınıf	73	2.52	1.24	.14	-3.01	.00**
	Branş	283	3.00	1.21	.07		
20	Sınıf	73	3.05	1.40	.16	3.24	.00**
	Branş	283	2.48	1.33	.08		
21	Sınıf	73	2.21	1.09	.13	-4.18	.00**
	Branş	283	2.79	1.06	.06		
24	Sınıf	73	2.75	1.40	.16	3.23	.00**
	Branş	283	2.17	1.27	.08		
26	Sınıf	73	3.63	1.30	.15	3.58	.00**
	Branş	283	3.01	1.33	.08		
30	Sınıf	73	2.55	1.23	.14	-2.24	.03*
	Branş	283	2.93	1.30	.08		

*P<.05

** P<.01

BÖLÜM VI

6. SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularına dayanılarak ulaşılan sonuçlara ve elde edilen bulgular da göz önüne alınarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

6.1. BOYUTLAR TEMELİNDE SONUÇLAR

Cinsiyet değişkenine göre veriler incelendiğinde, “Yasa ve yönetmeliklerden kaynaklanan sorunlar” ve “Örgüt ikliminden kaynaklanan sorunlar” boyutlarında anlamlı farklılık görülmüştür. Buna göre her iki boyutta da kadın denekler sicil değerlendirme sürecinde karşılaşılan sorunlar ve beklentilere yönelik olarak bu boyutları erkek deneklere oranla daha fazla desteklemişlerdir. Anlamlı farklılık olmamakla beraber diğer boyutlarda da kadın deneklerin erkek deneklere oranla daha fazla katılım sağladıkları görülmektedir. Bu durum kadın deneklerin sicil değerlendirme sürecinden olumsuz olarak etkilendikleri ve beklentilerinin daha fazla olduğunu göstermektedir. Erkek denekler tüm boyutlarda orta düzeyde sorun hissetmişlerdir.

Veriler medeni durum değişkenine göre incelendiğinde ise, “Örgüt ikliminden kaynaklanan sorunlar” ve “Okul müdürünün yetişmişlik düzeyinden kaynaklanan sorunlar” boyutlarında anlamlı farklılık görülmüştür. Bu iki boyutta belirtilen sorunları bekar denekler evli deneklere oranla daha çok desteklemişlerdir. Anlamlı farklılık bulunmamakla beraber diğer boyutlarda da bekar deneklerin evli deneklere göre daha fazla katılım sağladıkları söylenebilir. Bekar deneklerin evli deneklerin sayıca fazla olması yüzünden örgüt içinde dışlandıklarını ve sicil değerlendirme sürecinden olumsuz olarak etkilendiklerini düşündüklerini söyleyebiliriz

Hizmet yılı değişkenine göre veriler incelendiğinde, “yasa ve yönetmeliklerden kaynaklanan sorunlar”, “Örgüt ikliminden kaynaklanan sorunlar” ve “Okul müdürünün yetişmişlik düzeyinden kaynaklanan sorunlar” boyutlarında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Bu boyutların hepsinde 5 yıl ve altı hizmet yılına sahip deneklerin belirtilen sorunlara diğer hizmet yılına sahip deneklere oranla daha yüksek düzeyde katıldıkları görülmüştür. Bu durumun 5 yıl ve altı hizmet yılına sahip deneklerin daha idealist olmasına ve bu yüzden sorunların düzeleceğine dair umut taşımalarına ayrıca genç oldukları için okul içerisinde yaşlı eğitimcilere göre daha olumsuz sicil aldıklarını düşüncelerine bağlamak mümkündür.

Okul türü değişkenine göre incelendiğinde, bütün boyutlarda ilköğretim okullarında görev yapan eğitimcilerin yüksek düzeyde katılımları söz konusu olmakla beraber anlamlı farklılık sadece “Örgüt ikliminden kaynaklanan sorunlar” ve “Okul müdürünün yetişmişlik düzeyinden kaynaklanan sorunlar”, boyutlarında oluşmuştur. Bunun nedenin ilköğretim okullarında görevli eğitimcilerin oran olarak fazlalıkla sınıf öğretmeni olması ve branş değişkeninde de görüldüğü üzere sınıf öğretmenlerin sicil değerlendirme sürecinde karşılaşılan sorunlardan daha fazla etkilenmesine bağlamak mümkündür.

Görev türü değişkeninde göre ise, “Örgüt ikliminden kaynaklanan sorunlar” ve “Okul müdürünün yetişmişlik düzeyinden kaynaklanan sorunlar” boyutlarında anlamlı farklılık görülmüş olup bu boyutlarda öğretmen denek grubu diğer denek gruplarına göre bu sorunları daha yüksek düzeyde desteklemişlerdir. Okul müdürlerinin sicil değerlendirme sürecinde etkin rol oynadıklarından sorunlarda yüksek katılım göstermemeleri normal karşılanmıştır.

Verilerin branş değişkenine göre incelenmesi sonucunda, “Örgüt ikliminden kaynaklanan sorunlar” ve “Okul müdürünün yetişmişlik düzeyinden kaynaklanan sorunlar” boyutlarında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre sınıf öğretmeni denekler branş öğretmeni deneklere göre bu sorunların düzeyinin daha fazla olduğunu dile getirmektedirler.

Verilerin boyutlara göre değerlendirilmesi neticesinde “Örgüt ikliminden kaynaklanan sorunlar” boyutunun bütün değişkenlerde anlamlı farklılık oluşturduğu görülmektedir. “Okul müdürünün yetişmişlik düzeyinden kaynaklanan sorunlar” boyutunda ise cinsiyet değişkeni hariç tüm değişkenlerde anlamlı farklılık bulunduğu söylenebilir. “Performans değerlendirme sonuçlarının eğitimcilere yansımından kaynaklanan Sorunlar” boyutunun hiçbir değişkende anlamlı farklılık kazanmadığı söylenebilir.

Değişken grupları incelendiğinde ise, cinsiyet değişkeninde kadın deneklerin; medeni durum değişkeninde bekar deneklerin; hizmet yılı değişkeninde 5 yıl ve altı hizmet yılına sahip deneklerin; okul türü değişkeninde ilköğretim de görevli deneklerin; görev türü değişkeninde öğretmen deneklerin ve branş değişkeninde ise sınıf öğretmeni deneklerin boyutlarda belirtilen sorunları en fazla hisseden ve destekleyen gruplar oldukları söylenebilir.

Boyutların desteklenme düzeyleri , “Yasa ve yönetmeliklerden kaynaklanan sorunlar” boyutunda denekler arasında anlamlı fark oluşan cinsiyet ve hizmet yılı değişkenlerinde “çoğu zaman” düzeyinde gerçekleşmiştir. Tüm değişkenlerde anlamlı fark oluşan “Örgüt ikliminden kaynaklanan sorunlar” boyutunda ise katılımlar “arasıra” düzeyinde oluşmuştur. Cinsiyet değişkeni hariç diğer değişkenlerin hepsinde anlamlı fark oluşan “Okul müdürünün yetişmişlik düzeyinden kaynaklanan sorunlar” boyutunda ise katılım “ arasıra” düzeyinde gerçekleşmiştir.

6.2. MADDELER TEMELİNDE SONUÇLAR

Maddeler temelinde veriler incelendiğinde 30 anket sorusu içerisinde cinsiyet değişkeninde 15, medeni durum değişkeninde 8, hizmet yılı değişkeninde 19, okul değişkeninde 22, görev türü değişkeninde 14 ve branş değişkeninde 12 anket sorusunda deneklerin görüşleri arasında anlamlı fark oluşmuştur.

Anket maddelerinde bulunan 30 soru, sorun özelliği taşımakla birlikte 7, 11, 18 ve 23 numaralı anket maddeleri aynı zamanda öneri niteliği taşımaktadırlar.

“Sicil formundaki değerlendirme soruları nesnellikten uzak olup, öznel unsurlar içermektedir” (Md.1) ifadesi sadece okul türü değişkeninde denekler arasında anlamlı fark oluşturmuştur. İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticiler bu ifadeyi “arasıra” düzeyinde desteklemişlerdir. Sicil değerlendirme formunun şahsiyet değerlendirmesi kısmında yer alan alkol, kumar, kötü alışkanlıklar vs. özelliklerin sicil raporlarında yer almamasını özellikle ilköğretim kurumlarında görev yapan eğitimciler daha fazla istemektedirler.

“Okuldaki örgüt ikliminin yarattığı baskı ile okul müdürü tüm öğretmenleri sicil raporunda başarılı göstermek zorunda kalmaktadır” (Md.2) ve “Sicil raporunda yüksek notla değerlendirilmek için okul müdürüyle iyi ilişkiler kurmak yeterlidir” (Md.3) ifadelerinde ise branş değişkeni hariç tüm değişkenlerde anlamlı fark oluşmuştur. Buna göre her iki ifadeyi de kadın denekler, bekar denekler, öğretmen denekler ve ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerden oluşan denekler “arasıra” düzeyinde, hizmet yılı 15- 26 yıl arası olan denekler ise “çoğu zaman” düzeyinde diğer deneklerle anlamlı fark yaratacak şekilde desteklemişlerdir. Bu gruplar sicil değerlendirmesinin etkin olmadığını, formaliteden ibaret olduğunu düşünmektedirler.

“Eğitim sistemimizin gelişmiş ülkelere göre geri kalmışlığını sicil değerlendirmesinin doğru yapılmamasına bağlıyorum” (Md.4) ifadesi diğer deneklerle anlamlı fark yaratacak şekilde kadın denekler tarafından “çoğu zaman”, 5 yıl ve altı hizmet yılına sahip denekler tarafından “her zaman”, İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerden oluşan denekler tarafından “çoğu zaman” düzeyinde desteklenmiştir. Alanyazın taramasında, ulaşılan sonuca benzer şekilde bazı Avrupa ülkelerinde öğretmenler arasında performans değerlendirmenin gerekli olmadığına ve öğretmenlerin kendi bölgelerinde özerk olmaları gerektiğine dair düşünceleri olduğu bilgisine ulaşılmıştır.

“Sicilimde düşük puanla değerlendirilmem öğretmenlik mesleğinden soğumama neden olmaktadır” (Md.5) ifadesi ise diğer deneklerle anlamlı fark yaratacak şekilde kadın denekler, 5 yıl ve altı hizmet yılına sahip denekler ve İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerden oluşan denekler tarafından “çoğu zaman”, müdür yardımcısı denekler tarafından “her zaman” düzeyinde desteklenmiştir.

“Sicil değerlendirme sonucunda olumlu sicil alan personele tatmin edici mükafat verilmemektedir” (Md.6) ifadesi ise diğer deneklerle anlamlı fark yaratacak şekilde müdür yardımcı ve 26 yaş üzeri hizmet yılına sahip denekler tarafından “arasıra”, İlköğretim kurumlarında görev yapan eğitimciler ve sınıf öğretmenlerinden oluşan denekler tarafından “çoğu zaman düzeyinde desteklenmiştir. Özellikle ilköğretim kurumlarında görev yapan eğitimciler olmak üzere bütün öğretmen ve yöneticiler performans değerlendirme sonucunda olumlu sicil alan personellere tatmin edici mükafat verilmesi gerektiğini düşünmektedirler.

“Öğretmenlere sicil değerlendirmedeki başarılarına göre ödeme yapılmalıdır” (Md.7) ifadesi diğer deneklerle anlamlı fark yaratacak şekilde ortaöğretim kurumlarında görev yapan eğitimciler, öğretmenler ve branş öğretmenleri denekler tarafından “arasıra” düzeyinde desteklenmektedir. Denek grupları olumlu sicil değerlendirmesinin eğitimciye maddi fayda sağlaması gerektiğini düşünmektedirler.

“Müdürün, istediklerini yaptırmada, sicil değerlendirmesini bir koz olarak kullanabilmesine öğretmenler ses çıkaramamaktadır.” (Md.8) ve “Okul müdürü genelde kendisini ön planda gösterebilmek için, okulda yüksek başarılı öğretmenlere soğuk bakar” (Md.9) ifadelerine ise diğer deneklerle anlamlı fark yaratacak şekilde kadın, 16-25 hizmet yılına sahip, İlköğretim kurumlarında görev yapan eğitimciler ve sınıf

öğretmeni denekler “arasıra” düzeyinde katılım göstermektedirler . Bu ifadeler okul müdürünün yetişmişlik sorunuyla ilgili ifadeler olup belirtilen denek grupları okul müdürlerinin yetişmişlik düzeylerini yeterli bulmamaktadırlar.

“Çok çalıştığım halde, başarılarımın sicilime yansımadığını düşünüyorum” (Md.10) ifadesine ise diğerleriyle anlamlı fark yaratacak şekilde sadece kadın denekler “çoğu zaman”, öğretmen denekler ise “arasıra” düzeyinde katılım göstermektedirler. Erkek denekler ve görev türü değişkeninde bulunan müdür ve müdür yardımcısı denekler bu konuda sorun olduğunu daha düşük oranda karşılamışlardır.

“Sicil değerlendirme raporunda, öğrenci başarısı, yarışma sonuçları, alınan ödüller, sunulan bildirimler vb. birtakım somut değerlendirme ölçütleri de yer almalıdır” (Md.11) anket maddesi diğerleriyle anlamlı fark yaratacak şekilde evli ve İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yönetici denekler tarafından “arasıra”, 26 ve üzeri hizmet yılına sahip ve sınıf öğretmenleri tarafından “nadiren” düzeyinde karşılanmışlardır.

“Sicil raporu düzenleme yoluyla yapılan değerlendirmenin öğretmen üzerinde kendisini geliştirmesi yönünde bir baskı yarattığını düşünüyorum” (Md.12) anket sorusu ise diğerleriyle anlamlı fark yaratacak şekilde sadece 16- 25 hizmet yılına sahip denekler ile ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yönetici denekler tarafından “arasıra” düzeyinde desteklenmişlerdir.

“Öğretmenlik mesleğinin türüne göre, sicil raporunda, öğretmenin görev tanımlarında belirtilen görevlere uygun değerlendirme sorularının olması gerektiğini düşünüyorum” (Md.13) ve “Okul müdürlerinin üst amirlerce yapılan sicil değerlendirmelerinde, müdürlerin, öğretmenleri değerlendirmedeki etkililiklerinin de göz önünde bulundurulmasının uygun olacağına inanıyorum” (Md.14) ifadeleri ise diğerleriyle anlamlı fark yaratacak şekilde sadece 26 ve üzeri hizmet yılına sahip denekler tarafından “nadiren” düzeyinde desteklenmişlerdir. 26 ve yukarı hizmet yılına sahip deneklerin yaşça diğer deneklerden fazla olması ve sicil değerlendirme sürecince yaşanan sorunları uzun yıllardır yaşamalarından dolayı bu konuda diğer hizmet yılına sahip deneklere göre daha çok katılım göstermişlerdir.

“Okul müdürü okulda istenmeyen müdür durumuna düşmemek için, genellikle herkesi yüksek düzeyde başarılı göstermektedir” (Md.15) ifadesinde ise hizmet yılı değişkeni hariç tüm değişkenlerde anlamlı fark oluşmuştur. Bu ifadeyi kadın, bekar,

öğretmen, sınıf öğretmeni ve İlköğretim kurumlarında görev yapan eğitimci denekler tarafından “arasıra” düzeyinde yanıtlanmıştır. İfade bir çok denek grubunda anlamlı fark yaratacak şekilde desteklenmiş olup deneklerin sicil değerlendirmesini gereksiz bulduğunu ve okul müdürlerinin değerlendirmeyi doğru yapmadığına dair bir inanç taşıdıklarını göstermektedir.

“Sicil değerlendirme sonucunda aldığım puan düşük olsa dahi, durumu olgunlukla karşılayıp özeleştiri yapabiliyorum” (Md.16) anket maddesi diğerleriyle anlamlı fark yaratacak şekilde bekar ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yönetici denekler tarafından “arasıra” düzeyinde desteklenmiştir. Belirtilen denek grubu sicil değerlendirme uygulamasının personele duyurulmasının fayda sağlayacağını kendilerini düzeltmek için imkan sağlayacağını düşünmektedir.

“Okul müdürümüz, sicil değerlendirmesi sonucu başarılı bulunan personelleri, okulda öğrenme kültürünü geliştirmek için örnek olarak göstermektedir” (Md.17) ifadesi ise medeni durum değişkeni hariç tüm değişkenlerde anlamlı fark yaratacak şekilde desteklenmiştir. Buna göre anket maddesi erkek, ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticiler, öğretmen ve branş öğretmenleri tarafından “arasıra”, 6- 15 hizmet yılına sahip denekler tarafından “nadiren” düzeyinde desteklenmiştir.

“Sicil değerlendirme sonuçları öğretmenlere bildirilmeli ve puanını düşük bulanlara en az 30 günlük itiraz hakkı tanınmalıdır” (Md.18) ifadesi diğerleriyle anlamlı fark yaratacak şekilde 26 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip denekler tarafından “nadiren”, “Denetimlerden alınan puanların da sicil değerlendirmesinde katkısının olması gerektiğini düşünüyorum” (Md.19) ifadesi öğretmen denekler tarafından “nadiren”, “Sicil yoluyla yapılan performans değerlendirmeyi eğitim kurumlarında gereksiz buluyorum” (Md.27) ifadesi ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerden oluşan denekler tarafından “arasıra”, “Sicil değerlendirme sonuçlarının eğitimcilerin kariyerine olumlu veya olumsuz etki etmesi gerektiğini düşünüyorum” (Md.28) ifadesi ise evli denekler tarafından “arasıra” düzeyinde desteklenmişlerdir. Halihazırda sicil değerlendirme sonuçları personele bildirilmemekte sadece bilgi edinme kanunu kapsamında şartları yerine getirip müracat edildiğinde bilgi verilmektedir. Bu yüzden itiraz hakkı da bulunmamaktadır. 26 yaş ve üzeri hizmet yılına sahip denekler bu hakkın elde edilmesini diğer hizmet yılına sahip deneklere

oranla daha çok istemişlerdir. Denetimlerde verilen notların sicil değerlendirme notlarına yansması görev türü değişkenine göre tüm deneklerin % 91.6 sini oluşturan öğretmen denekler tarafından diğer deneklere oranla “nadiren” seviyesinde desteklenmiştir bu durum öğretmenlerin okul müdürlerinin verdiği sicili gerçekçi bulmadıkları ve öğretmenler açısından sadece eğitimcilik özelliklerinin kontrol edildiği denetimlerden alına notların sicile yansmasının notlara olumlu katkı yapacağını düşündüklerini göstermektedir. Okul türü değişkenine göre, ortaöğretimde bulunan eğitimciler sicil değerlendirmesini “Arasıra” düzeyinde gereksiz bulmuşlardır. Hepsi branş öğretmeni olan ortaöğretimde görev yapan eğitimciler kendi alanında uzman olduklarını kendilerini değerlendirecek okul müdürlerinin kendi uzmanlıklarında kendilerinden daha çok tecrübeli olmaları gerektiğini düşünmektedirler.

“Maddi durumu bozuk, çok çocuklu vb. dezavantajlı olan öğretmenin gerçek değerlendirmesi düşük olsa dahi, bu durum siciline yansıtılmamaktadır” (Md.20) ifadesi diğerleriyle anlamlı fark yaratacak şekilde 26 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip denekler tarafından “nadiren”, sınıf öğretmeni ve ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yönetici denekler tarafından “arasıra” düzeyinde desteklenmişlerdir. Destekleyen denek grupları, özellikle ilköğretim okullarında örgüt ikliminin değerlendirmeyi gerçekçi yapmayı engellediğini değerlendirmenin duygusal düşüncelerle yapıldığını düşünmektedirler.

“Okul müdürümüz performanslarımızın iyi olması için sık sık bilgilendirme toplantıları yaparak bizleri geliştirmeye çalışır” (Md.21) ifadesi diğerleriyle anlamlı fark yaratacak şekilde ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yönetici denekler tarafından “arasıra”, branş öğretmenleri tarafından “nadiren” düzeyinde desteklenmiştir.

“Sicil raporunda verilen puanın gerekçesinin yazılması gerektiğini düşünüyorum” (Md.22) ifadesinde diğerleriyle anlamlı fark yaratacak şekilde kadın ve 26 ve üzeri hizmet yılına sahip denekler tarafından “nadiren” düzeyinde katılım bulmuşlardır. Kadın ve 26 ve üzeri hizmet yılına sahip deneklerin sicil değerlendirme sürecinden olumsuz etkilendikleri okul müdürlerinin verdikleri sicil notlarını doğru bulmadıklarını belkide onların verdikleri sicile güvenmediklerini düşündükleri söylenebilir.

“Sicil değerlendirme yıl ortasında bir kez değil, öğretim yılı başı ve sonunda olmak üzere iki kez yapılmalıdır” (Md.23) ifadesi diğerleriyle anlamlı fark yaratacak

şekilde erkek denekler tarafından “nadiren”, bekar ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yönetici denekler tarafından “arasıra”, 26 ve üzeri hizmet yılına sahip denekler tarafından “çoğu zaman” düzeyinde desteklenmiştir. Çoğu değişkende anlamlı farklılık oluşturan bu ifade, denek gruplarının aralık ayında yapılan sicil değerlendirmenin gerçek durumu yansıtmadığını yıl başında denetimlerde olduğu gibi rehberlik değerlendirmesi yapılmasını öğretmenin gerçek performansının çıkacağı yıl sonunda da asıl değerlendirmenin yapılması gerektiğini düşündüklerini göstermektedir.

“Okulumuzda çalışkan ve başarılı olanlara genellikle soğuk bakılmaktadır” (Md.24) ifadesi diğerleriyle anlamlı fark yaratacak şekilde kadın, ilköğretim kurumlarında görev yapan eğitimciler, öğretmen ve sınıf öğretmeni denekler tarafından “arasıra düzeyinde desteklenmiştir.

“Öğretmene sicil vermede, 1. Sicil amiri müdür yardımcısı; 2. Sicil amiri ise müdür olmalıdır” (Md.25) ifadesi ise diğerleriyle anlamlı fark yaratacak şekilde erkek ve 6- 15 hizmet yılına sahip denekler tarafından “arasıra” düzeyinde desteklenmiştir. Bu denek grupları öğretmeni tanıyan 1 ve 2 nci sicil amirlerinin okul içerisinde ve öğretmeni yakından tanıyan kişilerden olmasını istediklerini göstermektedir. Aynı ifade kadın denekler tarafından “nadiren” düzeyde desteklenmiş olup, kadın deneklerin sicil değerlendirme sürecinde müdür ve müdür yardımcısı görevlerinde ki kişilere yeterince güvenmedikleri il milli eğitim müdürlüğünden ilgili makamdaki kişilerinde bu süreçte etkin rol alması gerektiğini düşündüklerini göstermektedir.

“Çalıştığım okulda kötü performans gösterdiği halde müeyyide uygulanmayan öğretmenleri gördüğüm zaman moralim bozuluyor” (Md.26) ifadesi ise diğerleriyle anlamlı fark yaratacak şekilde ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yönetici ve sınıf öğretmeni denekler tarafından “çoğu zaman düzeyinde desteklenmişlerdir. İlköğretim okullarında görev yapan eğitimcilerin diğer deneklere oranı % 44.94 dür.Sınıf öğretmeni olan deneklerin hepside bu okullarda görev yapmaktadır. Belirtilen denek gruplarının performans değerlendirme sonuçlarındaki olumsuzluklardan kötü sicil alan personelin etkilenmediğini hatta olumsuz sicil almak bir avantajmış gibi rahatlarının iyi olduğunu düşündükleri görülmüştür.

“Mesleki alanda bilgi ve becerime güveniyor ve üstümün beni değerlendirecek yeterlikte olmadığını düşünüyorum” (Md.29) anket maddesi diğerleriyle anlamlı fark yaratacak şekilde kadın, ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yönetici ve

öğretmen denekler tarafından “arasıra”, 5 yıl ve altı hizmet yılına sahip denekler tarafından “çoğu zaman” düzeyinde desteklenmişlerdir. 5 yıl ve altı hizmet yılına sahip denek grubunun kendi yetişmişlik seviyelerini fazla bulduğu ancak kendilerine sicil veren okul müdürlerinin yetişmişlik düzeylerini yeterli bulmadıklarını düşünmektedirler ve bu düşünceye “çoğu zaman” düzeyinde katılmaktadırlar. Aynı şekilde düşünen kadın denekler bu düşünceye “arasıra” düzeyinde katılmışlardır.

“Örgüt iklimi, okul müdürünün sicil değerlendirme sonucuna ilişkin öğretmenlere bilgi vermesini sağlamaktadır. ” (Md.30) anket maddesi anlamlı fark yaratacak şekilde erkek, evli, 26 ve yukarı hizmet yılına sahip, ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yönetici ve öğretmen ve branş öğretmenleri tarafından “arasıra” düzeyinde desteklenmiştir.

Erken (1977) tarafından yapılan “Öğretmenlerin sicil sistemini değerlendirmesi” konulu araştırmasında; sicil değerlendirmesinin okul müdürlerince baskı aracı olarak kullanıldığı, sicil değerlendirmelerin aralık ayında yapılmasının uygun olmadığı, değerlendirme ve ödüllendirme ilişkisinin uygun olmadığı, motive edici bir ödül sisteminin var olmadığı, sicil değerlendirme formundaki soruların genel ve dersin amaçları ile uygunluk teşkil etmediği ve okul ve çevre özelliklerini ihtiva etmediği gibi sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçlar elde ettiğimiz sonuçlarla benzerlik taşımaktadır.

Kaya (1998) tarafından yapılan “İlköğretim kurumlarında sicille değerlendirme Ankara ili örneği” konulu araştırmasında; sicil raporunda yer alan maddelerin gerekliliğinin ve objektif ölçülebilirliğinin uygun olmadığı, değerlendirilenlerin eksikliklerini gidermeleri ve hukuka uygunluk açısından sicil raporu sonuçları değerlendirilenlere açıklanması gerektiği ve sicil raporlarında yönetici ve öğretmenlerin öğretim yöntemleri, araştırma ve uygulama yeteneklerini ölçen maddelerin olmadığı gibi sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlar elde ettiğimiz sonuçlarla benzerlik taşımaktadır.

6.3. ÖNERİLER

“Yasa ve yönetmeliklerden kaynaklanan sorunlar” boyutunda kadın ve 5 yıl altı hizmet yılına sahip denekler “çoğu zaman” düzeyinde yüksek oranda katılım göstermişlerdir. Bu durum kadın ve 5 yıl ve altı hizmet yılına sahip personelin mesleklerine bağlılığının üst düzeyde olduğunun ve yaptıkları işe güvenmelerinin bir

göstergesi olup; sicil değerlendirmeye yönelik yasa ve yönetmeliklerin tekrar gözden geçirilerek işlevsel bir içerik kazandırılması uygun olacaktır.

“Örgüt ikliminden kaynaklanan sorunlar” boyutunda kadın, bekar, 5 yıl ve altı hizmet yılına sahip, ilköğretimde eğitimci, görev değişkeninde öğretmen ve sınıf öğretmenlerinde “arasıra” düzeyinde diğer deneklerle aralarında anlamlı fark oluşması belirtilen deneklerin örgüt ikliminden kaynaklanan sorunlar dan daha çok etkilendiklerini göstermektedir. Örgüt iklimi sicil raporunun etkili şekilde işlemesine uygun hale getirilmeli herkesin gerçek performansına, örgütsel davranış ve yaklaşımına göre nesnel olarak değerlendirildiğine olan inanç pekiştirilmelidir.

“Okul müdürünün yetişmişlik düzeyinden kaynaklanan sorunlar” boyutunda bekar, 5 yıl ve altı hizmet yılına sahip, ilköğretimde eğitimci, görev değişkeninde öğretmen ve sınıf öğretmeni deneklerde “arasıra” düzeyinde diğer deneklerle aralarında anlamlı fark oluşması bu denek gruplarının okul müdürlerinin yetişmişlik düzeylerinden olumsuz etkilendiklerini göstermektedir. Bu maksatla okul müdürlerinin okul müdürü olabilmesi için gerekli koşulların yeniden gözden geçirilmesi gereklidir. Ayrıca okul müdürlerine seminerler ve kurslar gibi kendilerini yetiştirecekleri olanaklar yaratılmalıdır.

Araştırmada değişkenlere genel olarak bakıldığında cinsiyet değişkeninde kadın, medeni durum değişkeninde bekar, hizmet yılı değişkeninde 5 yıl ve altı hizmet yılına sahip, okul türü değişkeninde ilköğretim, görev türü değişkeninde öğretmen ve branş değişkeninde sınıf öğretmeni denekler bütün boyutlarda diğer deneklere göre yüksek düzeyde katılım sağlamışlardır. Sıralı sicil amirleri belirtilen deneklerin sorunlarıyla yakından ilgilenilmeli ayrıca bu sorunları engelleyici şekilde mevzuat düzenlemesi yapılmalıdır.

Ayrıca maddeler temelinde bakıldığında aşağıdaki önerilere yer verilebilir.

Eğitimcilerin sicil değerlendirme formları her eğitimcinin iş tanımında bulunan eğitimle, dersle ve eğitimin genel amacıyla ilgili soruları içermelidir. Sicil değerlendirme raporunun şahsiyet değerlendirme kısmında bulunan alkol, kumar, yalan söyleme vb. sorular işle alakalı ölçütler değildir. Eğer personelde bu tür kötü alışkanlıklar varsa disiplin suçu olarak değerlendirilip savunmasının alınıp disiplin amirince işleme tabi tutulmalıdır. Sicil değerlendirme formlarının öznel ölçütleri ihtiva

etmesi en çok ilköğretim kurumlarında görev yapan eğitimciler tarafından “Arasıra düzeyinde desteklenmiştir.

Sicil değerlendirmesi sonucunda olumlu sicil alan eğitimcilere başta para ödülü olmak üzere, daha aktif görev, yer seçiminde kolaylıklar, yurt dışı kurs ve ilave izin vb. gibi avantajlar sağlanmalıdır. Kötü sicil alan eğitimcilere ise onları gayrete getirici yaptırımlar uygulanmalıdır. Bu sebeple ödül ve ceza yönetmeliklerinde kıstaslar yeniden gözden geçirilmelidir. Motive edici ödül ve ceza sistemi oluşturulmalıdır. Bu öneri en çok ilköğretim kurumlarında görevli ve 5 yıl ve altı hizmet yılına sahip eğitimciler tarafından” arasıra” düzeyinde desteklenmiştir.

Bütün eğitimcilere kanunların gerektirdiği sabit maaş verilip sicil değerlendirilmesi sonucunda başarılı olan eğitimcilere ilave ödeme yapılması için gerekli mevzuat hazırlanmalıdır. Bu öneri görev türüne göre öğretmenler, ortaöğretim kurumlarında görev yapan eğitimciler ve branş öğretmenleri tarafından desteklenmiştir.

Performans ölçütleri doğru olarak belirlenmeli ve kırılan notlar için sicil raporlarında amirler tarafından gerekçe gösterilmelidir. Bu öneri kadın ve 26 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip denekler tarafından “ nadiren” düzeyinde desteklenmiştir.

Sicil değerlendirme raporunda, öğrenci başarısı, yarışma sonuçları, alınan ödüller, sunulan bildirimler vb. birtakım somut değerlendirme ölçütleri de puanlamada yer almalıdır. Bu öneri evli, 26 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip ve ilköğretimde görevli denekler tarafından “arasıra” düzeyinde desteklenmiştir.

Okul müdürlerinin üst amirlerce yapılan sicil değerlendirmelerinde, müdürlerin, öğretmenleri değerlendirmedeki etkililiklerinin de göz önünde bulundurulması uygun olacaktır bu sayede okul müdürleri astlarına sicil verirken daha gerçekçi hareket edecektir. Bu öneri 26 ve üzeri hizmet yılına sahip denekler tarafından “nadiren” düzeyinde desteklenmiştir.

Okul müdürleri ve sıralı sicil amirleri sicil vermede etkili olabilmesi için konuyla ilgili hizmet içi eğitimlerden geçirilmelidir. Okul müdürlerinin yetişmişlik düzeyinde cinsiyet değişkeni hariç tüm değişkenlerde anlamlı farklılık oluşmuş ve denekler “arasıra” düzeyinde katılım göstererek öneriyi desteklemişlerdir.

Sicil raporları gizli evrak statüsünden çıkarılmalı, sicil değerlendirme sonuçları öğretmenlere bildirilmeli ve puanını düşük bulanlara en az 30 günlük itiraz hakkı

tanınmalıdır. Sicil raporlarının öğretmene bildirilmesi itiraz hakkının yanında öğretmene hatalarını bilmesi ve kendilerini düzeltmesi için imkan sağlayacaktır. Bu öneriye 26 ve yukarı hizmet yılına sahip denekler “nadiren” düzeyinde” desteklenmişlerdir.

Denetim sonucu müfettişlerce eğitimcilere verilen notlar belli oranda sicil değerlendirme notlarına yansımalıdır. Bu öneriyi öğretmen denek grubu “nadiren” düzeyinde desteklemektedir.

Sicil değerlendirme raporları, her yıl personel atamaları da düşünülerek eğitim yılı sonuna denk gelen Mayıs ayında hazırlanmalıdır. Hali hazırda sicil değerlendirmesi Aralık ayında yapılmaktadır. Ayrıca eğitim yılı başında sicil amirleri personellerine eğitim yılı hedeflerinin yazılı olarak verdiği rehberlik toplantısı yapılmalıdır. Bu öneri 26 ve üzeri hizmet yılına sahip denekler tarafından “çoğu zaman”, bekar ve ortaöğretim kurumlarındaki eğitimciler tarafından “arasıra”, erkek denekler tarafından “nadiren” düzeyinde desteklenmiştir.

Öğretmenler için birinci sicil amiri bağlı olduğu müdür yardımcısı, ikinci sicil amiri ise okul müdürü olmalıdır. İşlevsel olarak önem arz eden ilk iki sicil amirinin öğretmeni yakından tanıyan kişilerin olması değerlendirmeyi daha gerçekçi kılacaktır. Bu öneri erkek ve 6- 15 yıl hizmet süresine sahip denekler tarafından “arasıra” düzeyinde desteklenmiştir.

Sicil değerlendirme sonuçları eğitimcinin kariyerine olumlu veya olumsuz mutlaka etki etmelidir. Bu öneri evli denekler tarafından “arasıra” düzeyinde desteklenmiştir.

6.4. ARAŞTIRMACILARA ÖNERİLER

1. Bu araştırmada denek grubu olarak Elazığ il merkezinde bulunan okullarda görev yapan öğretmen ve yöneticiler seçilmiştir. Bundan sonra yapılacak araştırmalarda ilçe ve köylerde görev yapan öğretmen ve yöneticiler de denek grubu olarak seçilebilir.
2. Sicil değerlendirmesinin Avrupa birliği ülkelerinde ve ABD’de uygulamaları konusunda alanyazın bilgileri geliştirilebilir. Ayrıca bahse konu ülkelerde sicil değerlendirme sonuçlarının eğitimcilere yansımaları incelenip ülkemizdeki devlet kültürüne uygun öneriler getirilebilir.

KAYNAKÇA

- ACCD Information Technologies, 2002, “ eSurvey”, <http://esurvey2.accd.edu/spc/Default.aspx?tabid=1&def=Terms>, 13 Nisan 2006’da Alındı.
- Açıkalın, A., 1977, *Millî Eğitim Müdürlerinin Yeterlikleri*, (Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, s.3.
- Akal, Z., 1998, *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, Mert Yayınevi, Ankara.
- Aktan, C., 2003, “Üniversitelerde Performans Yönetimi”, <http://www.canaktan.org/egitim/universite-reform/performans.htm>, 13 Ağustos 2005’de Alındı.
- Aktaş, Ş., 2000, “Beko Elektronik'te Performans Yönetimi Sistemi”, <http://www.İnsan kaynaklari.com/cn/Index003.asp?page=9&CategoryId=30&ShowAbs=ON&PL=8&GrpB=1>, 17 Ağustos 2005’de Alındı.
- Altıntaş, N., 2004, “Bütünsel Performans Yönetiminin Ön Koşulu”, [www.kariyer.com /CN/ContentBody.asp?BodyID=3550](http://www.kariyer.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=3550), 21 Ekim 2005’de Alındı.
- Archer, N., 2001, “Performance Appraisal”, <http://www.performanceappraisal.com/home.htm>, 19 Eylül 2005’de Alındı.
- Armstrong, M., 1994, *Performance Management*, Kogan Page Limited, London, ss.53-56.
- Arslan, A., 2004, “Performans Değerlendirmede Rasyonel Bir Yaklaşım”, http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=138&whichpage=2, 18 Ocak 2005’de Alındı.
- Aydın, M., 1986, *Çağdaş Eğitim Denetimi*, İM Yayınları, Ankara, s.1.
- Aytaç, A., 2002, “360 Derece Performans Değerlendirme”, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi41/aytac.htm>, 21 Eylül 2005’de Alındı.
- Balcı, A., 1998, “Toplam Kalite Yönetimi”, *İlköğretim Müfettişleri Semineri*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara, ss.185-195.
- Ballard, R., Duncan, P., 1989, *The Role of the Principal and Trustees in Tomorrow's Schools*, Department of Education., Wellington, s.147.
- Bannister, B., D., Balkin, D.,B., 1990, “Performance Evaluation and Compensation Feedback Messages: An Integrated Model”, *Journal of Occupational Psychology*, vol 63 (June-1990), British Psychological Society, London, s-57.
- Başar, H., 2004, “Okulda Denetim”, *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*(Editör Prof. Dr. Yüksel ÖZDEN), BRC Basım Yay. Ltd, Ankara, s.148.
- Başaran, İ., E., 1996, *Türkiye Eğitim Sistemi*, 3. Basım, Yargıcı Yayınevi, Ankara, s.24.

- Belgium Federal Portal, 2006, <http://www.belgium.be/eportal/application?origin=hardcodedAboutBelgiumNavTeaser.jsp&event=bea.portal.framework.internal.refresh&pageid=indexPage&navId=2421>, 21 Nisan 2006'da Alındı.
- Bernardin, J., Russell, J., 1998, *Human Resorce Management*, Second Edition, McGraw-Hill/ Irwin, Singapore, s.252.
- Bayar, B., 2002, "Performans Değerlendirme Sisteminin Kullanılması", <http://www.İnsankaynaklari.com>, 11 Ekim 2005'de Alındı.
- Bayar, B., 2004, "Düşük Performans! Şimdi Ne Yapacağız", <http://www.ntv.com.tr/news/251241.asp>, 24 Ağustos 2005'de Alındı.
- Bayar, B., 2004, "Performans Yönetimine Bütünsel Bir Bakış", www.kariyer.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=2793, 20 Ekim 2005'de Alındı.
- Bilir, M., 1991, *Türk Eğitim Sisteminde Teftiş Alt Sisteminin Yapı ve İşleyişi*, (Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Doktora Tezi), Ankara.
- Bilmen, D., 1998, *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerlendirme*, (Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- Boiseschools, 2006, "Administrative Observation of Teachers", <http://www.Boise schools.org/forms/index.html>, 4 Mayıs 2006'da alındı.
- Bostancı, A., B., 2004, *Türkiye'deki Resmî ve Özel İlköğretim Okullarında Öğretmen Performans Yönetimi*, (Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara.
- Branson, H., W., 1995, *Makro İktisat Teorisi ve Politikası*, Alfa Basım, İstanbul.
- Buluç, B., 1998, "Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Bileşenleri", <http://w3.gazi.edu.tr/~buluc/YENTURK.DOC>, 15 Aralık 2005'de Alındı.
- Bumko, 2005, "Kamu Personel Kanunu Tasarısı Taslağı", <http://www.bumko.gov.tr/duyurular/Tasari/KamuPersoneli.htm>, 18 Ocak 2006'da Alındı.
- Canman, D., 1993, "Personelin Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Kesimindeki Uygulama", *Amme İdaresi Dergisi*, c.26, Sayı 1, s.169.
- Canman, D., 2000, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, TODAİE Yayınları, Ankara, ss.130-179.
- Cantez, S., 1999, *Testing the Beliefs About Performance Appraisal Usages with 272 Employees in Eight Companies*, (T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, ss.3-5.

- Carrell, M., R., Norbert, F.,E., 1995, *Human Resource Management Global Strategies for Managing a Diverse Workforce*, Fifth Edition, Prentice-Hall, International Inc, New Jersey, s.39.
- Cemaloğlu, N., 2002, “Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü”, *Millî Eğitim Dergisi*, Sayı 153, Kış, s.1.
- Colley, A., 2004, “Değerlendirme Merkezi Uygulamalarında Firmaya Özel Tasarımlar”, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBodyasp?BodyID=2772>, 11 Eylül 2005’de Alındı.
- Cros, F., Obin, J., P., 2003, “Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers-Country Background Report for France ”, <http://www.oecd.org/dataoecd/35/10/30414627.pdf>, 24 Nisan 2006’ da Alındı.
- De Cenzo, D., Robbins, P., S., 1996, *Human Resource Management*, Fifth Edition., John Wiley & Sons Inc., New York, s.20-21.
- Delannoy F., McKenzie P., Wolter S., van der Reel, B., 2003, “Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers”, <http://www.oecd.org/dataoecd/58/21/33919144.pdf>, 11 Nisan 2006’da Alındı.
- Demirel, D., 2002, *Performance Appraisal and Usage For Teams*, (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, ss.30-48.
- Demirtaş, Z., 2004, *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Performanslarının Değerlendirilmesinde Yeni Bir Model Önerisi Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*, (İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul.
- Demirtaş, Z., 2005, “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Performanslarını Değerlendirme Ölçütleri”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, sayı 44, Güz, ss. 489-506.
- Department of School Education, 1995, “Performance Appraisal Scheme for Teachers and Executive Staff other than Principals”, <http://www.cap.nsw.edu.au/smallschoolsmanual/staffsupervision.htm>, 11 Ocak 2006’da Alındı.
- Destek Patent Vekillik Şirketi, 1993, “Performans Değerlendirme Sistemi”, http://www.destekpatent.com.tr:8099/fractalv33/destekpatent/pages/page_detail.jsp?pPageId=1588&pMenuId=1294&pLng=TR, 1 Ocak 2006’da Alındı.
- Donat, O. A., 2004, “360 Derece Geri Bildirim Sistemine Güvenmek”, <http://www.ntvmsnbc.com/news/297614.asp>, 6 Aralık 2005’de Alındı.
- Drucker P., 1996, *The Executive in Action*, Harper Collins Publishers, New York, ss.27-45.

- Duke, 2006, "Performance Evaluation Pitfalls", <http://www.hr.duke.edu/payperformance/tools/support-pitfalls.html>, 3 Şubat 2006'da Alındı.
- Earged, 2005, "Okulda Performans Yönetimi", <http://earged.meb.gov.tr/mlo/ana.htm>, 3 Eylül 2005'te Alındı.
- Edipoğlu, E., 2001, "Performans Değerlendirme ve Ücretler", www.kariyer.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=763, 16 Ekim 2005'te Alındı.
- Education and Manpower Bureau, 2003, "Teacher Performance Management", http://www.emb.gov.hk/FileManager/EN/Content_1964/TPMguide.pdf, 16 Ekim 2005'te Alındı.
- Ekutup, 2000, "Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı", Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu, <http://ekutup.dpt.gov.tr/kamuyone/oik527.pdf>, 9 Aralık 2005'te Alındı.
- Erken, V., 1990, *Öğretmenlerin Sicil Sistemini Değerlendirmesi*, (Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara.
- Fındıkçı, İ., 1999, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Birinci Basım, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, ss.308-343.
- Filiz, A., 2004, "Performans Değerlendirme ve Yönetimi", *Sektörel Tanıtım Dergisi*, sayı 80,(Ağustos 2004), ss.9-13.
- French, L.W., 1994, *Human Resource Management*, 3. Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, s.349.
- Gershberg, A., 2005, "Towards an Education Decentralization Strategy for Turkey: Guideposts from International Experience", *Paper commissioned for the Turkey ESS*, World Bank, Washington DC.
- Grote, D., 2000, "The Secrets of Performance Appraisal: Best Practices from the Masters", *Across the Board*, Volume 37, Issue 5, New York, p.14-20.
- Guerrien, B., 1991, "İktisat Teorisi: Mitler ve Gerçekler", *Birikim Dergisi*, sayı 27, Temmuz 1991, s.7.
- Halász, G., Santiago, P., Ekholm, M., Matthews, P., McKenzie, P., 2004, "Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers", <http://www.oecd.org/dataoecd/32/48/33732207.pdf>, 24 Nisan 2006'da Alındı.
- Hansen, A., D., 1984, "Developmental Performance Appraisal, An Analysis of The Relevant Literature", http://iso9k1.home.att.net/pa/performance_appraisal.pdf#search=%22Developmental%20Performance%20Appraisal%2C%20An%20Analysis%20of%20The%20Relevant%20Literature%22, s.17, 24 Şubat 2006'da Alındı.

- Heathfield, S., M., 2004, “The Good, the Bad and the Ugly”, <http://www.about.com>, 19 Eylül 2005’te Alındı.
- Heathfield, S., M., 1998, *The Great Debates About 360 Degree*, San Francisco Publishing, San Francisco, s.42.
- Highered, 2006, “Teacher Evaluation”, http://www.highered.nysed.gov/bpss/teacher_eval.htm , 27 Mayıs 2006’ da Alındı.
- Hrpubs, 2004, “Handbook for the Core Performance Management Process”, <http://hr.osuedu/hrpubs/perfmngmthandbook.pdf>, 15 Ekim 2005’te Alındı.
- İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, 2001/a , “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemleri”, www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=236, 15 Eylül 2005’te Alındı.
- İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, 2001/b, “Çalışanların Gelişim Aracı Olarak Performans Değerlendirme”, www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=238, 12 Eylül 2005’ te Alındı.
- İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, 2001/c, “Değerlendirme Merkezi Uygulamaları”, www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=2720, 14 Aralık 2005’te Alındı.
- İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, 2001/d, “Performans Değerlendirmeye Çok Katmanlı Bir Sistem Yaklaşımı”, www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=251, 18 Eylül 2005’te Alındı.
- İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, 2001/e , “Performans Değerlendirme Yöntemleri”, <http://www.insankaynaklari.com>., 18 Aralık 2005’te Alındı.
- İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, 2001/f, “Performans Değerlendirmesinde Türkiye’ye Uygun Kültürel Yaklaşım”, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=249>, 25 Nisan 2006’ da Alındı.
- İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, 2001/g, “Performans Değerlendirme Yöntemleri”, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=250>, 26 Mayıs 2006’ da Alındı.
- Kale, M., 1995, *İlköğretimde Müfettiş Yönetici ve Öğretmen Etkileşiminin Eğitime Etkileri*, (Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara.
- Kaptan, Z., 2001, “Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, www.sabem.saglik.gov.tr/forum/ezadmin/htmlarea/files/documents/768_11performans_motivasyon.pdf, 11 Ekim 2005’te Alındı.
- Karagözoğlu, G., 1972, *Türk Eğitim Sisteminde Bakanlık Müfettişlerinin Rolü*, Araştırma Özeti, Ankara.

- Kariyer com, 2004, “Earnst & Young’dan 140 Ülke için Önerilen Yazılım”, <http://www.kariyer.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3245>, 1 Eylül 2005’te Alındı.
- Kaya, O., 1998, *İlköğretim Kurumlarında Sicille Değerlendirme Ankara İli Örneği*, (Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara.
- Kaya, Y., K., 1993, *Eğitim Yönetimi Kuram Ve Türkiye deki Uygulamaları*, 5. Basım, Bilim Yayınları, Ankara.
- Kayıkçı, K., 2005, “Millî Eğitim Bakanlığı Müfettişlerinin Denetim Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algıları ve İş Doyum Düzeyleri”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, sayı 44, (Güz Dönemi 2005), ss:507-727.
- Key, E., 2001, “Performans Değerlendirmede En Önemli Olgu Diyalog” , <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=765>, 22 Aralık 2005’te Alındı.
- Koçel, T., 2003, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, 9.Baskı, İstanbul, s.32-33.
- Köksal, E., 1974, “Türkiye’de Merkezî Hükümetin Taşra Örgütünün Denetimi” , *Amme İdaresi Dergisi* , Cilt 7, Mart, Sayı 1.
- Kuğuoğlu, İ., H., 1997, *Eğitim Yöneticisinin, Yönetim Süreçlerinde Gösterdikleri Performans Bakımından Üstleri ve Astlarınca Değerlendirilmesi*, (Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara.
- Kuyucu, P., 2004, “Neden Performans Değerlendirme?”, www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3539. 19 Aralık 2005’ de alındı.
- Küçük, F., 2004, “Esneklik ve İnsan Kaynakları”, <http://209.85.129.104/search?q=cach:26Aqrnt-7y0J:www.e-sosder.com/dergi/807KucukF.doc+Esneklik+ve+%C4%B0nsan+Kaynaklar%C4%B1+k%C3%BC%C3%A7%C3%BC&hl=tr&gl=tr&ct=clnk&cd=2,13> Kasım 2005’te Alındı.
- Landy, J., F., Farr, J., L., 1989, *The Measurement of Work Performance*, Academic Press Inc, USA, s.60.
- Lessard, C., Santiago, P., Hansen, J., Kucera, K., M., 2004, “Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers- Country Note: The French Community of Belgium” ,<http://www.oecd.org/dataoecd/53/12/32025507.pdf>, 22 Nisan 2006’da Alındı.
- Manta Corporation, 2001, “Halogen eSurveyor”, <http://www.halogensoftware.com/news/advreppr.php>, 22 Nisan 2006’da Alındı.
- Marsden, D., 2001, “Teachers and Performance Management: One Year On. (Provisional Results)”, <http://www.lse.ac.uk/collections/teachersStudy/pdf/Teachers-performance-prov-results.pdf>, 11 Ekim 2005’te Alındı.

- McKean, H., Robert, C., Miles, H., 1964, *The Supervisor*, Practice Hall of India, New Delhi, s.7.
- McKenzie, P., Emery, H., Santiago, P., Sliwka, A., 2004, “Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers- Country Note: The Flemish Community of Belgium”, <http://www.oecd.org/dataoecd/52/61/32023762.pdf>, 22 Mart 2006’da Alındı.
- MEB, 2005, “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ödül Yönergesi”, http://ktogm.meb.gov.tr/Dosyalar/ktogm/meb_tky_odul%C3%B6nergesi.doc, 22 Mart 2006’da Alındı.
- MEB Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2005, “İlköğretimde Denetim ve Performans Değerlendirme Esasları Taslak Yönergesi”, <http://www.meb.gov.tr/>, Ankara 22 Ekim 2005’te Alındı.
- Millet, A., Ivan, G., 2002, “Romanian Education Sector Study”, http://www.seeeducoop.net/educationin/pdf/pol_note_human_resource_develop-rom-enl-t02.pdf, 24 Nisan 2006’da alındı.
- Mohrman, A., M., 1989, *Resnick-West, Designing Performance Appraisal Systems*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Mukder, 2005, “Kamu Personel Kanunu Tasarısı Taslağına İlişkin Değerlendirmeler”, <http://www.mukder.org.tr/30ek.htm>, 5 Aralık 2005’te Alındı.
- Oğuz, F., 2003, “Hayek’in Pratik Bilgi Anlayışı Üzerine Kısa Bir Yorum”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=219, 15 Nisan 2006’da Alındı.
- Okut, L., 2002, *Okul Müdürlerinin Performans Alanlarındaki Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Değerlendirmeleri*, (Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara.
- Öncü, A., Ayşe, N., 2000, “Öncü ile Performans Yönetim Sistemi Üzerine”, www.kariyer.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=639, 11 Ekim 2005’ de Alındı.
- Özdemir, A., 1990, *Ortaöğretim Kurumlarında Denetim*, (Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara.
- Özdemir, S., 2002, “Bir İşletmede Analitik Hiyerarşi Süreci Kullanılarak Performans Değerleme Sistemi Tasarımı”, http://www.mmo.org.tr/endustrimuhendisligi/2002_2/makaleperformans.htm, 18 Şubat 2006 ’da Alındı.
- Özdemir , S., 2004, *Değişme ve Yenileşme*, BRC Yayınevi, 1. Basım, Ankara, s.235.
- Özden, G., Y., 1992, “Denetim Olgusu”, *Denetim Dergisi*, Yıl 7, Sayı 78.
- Özden, M., 2001, “Performans Yönetimi”, <http://www.mcozden.com>, 13 Ekim 2005’te Alındı.

- Özkunt, C., 2003, “Performans Geliştirme Planlaması”, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=2010>, 13 Ekim 2005’te Alındı.
- Özmen, F., 2000, “Klinik Denetim Öngörülleri Çerçevesinde Denetçi Görüşleri” *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, cilt 10, sayı 1, ss. 119-157.
- Palmer, M., J., 1993, *Performans Değerlendirmeleri*, Rota Tapım, İstanbul, ss.9- 81.
- Pakdil, F., 2001, “Ekip Bazlı Performans Değerlendirme”, KalDer Forum Nisan/Haziran, http://www.kalder.org/preview_content.asp?contID=677&tempID=1®ID=2, ss.9-14, 13 Aralık 2005’te Alındı.
- Peterson, D., 1989, “Superintendent Evaluation”, http://eric.ed.gov/ERICWebPortal/Home.portal?_nfpb=true&ERICExtSearch_SearchValue_0=ed312775&ERICExtSearch_SearchType_0=no&_pageLabel=ERICSearchResult&newSearch=true&rnd=1145623593824&searchtype=keyword, 13 Mart 2006’da Alındı.
- Performance Appraisal Handbook, 2004, “A Supervisor’s Guide to the Performance Appraisal System for Staff Employees”, http://www.wku.edu/sacs/SACS%20Final/chapter3/3_2_10_Performance%20Appraisal%20Handbook.pdf, 18 Mart 2006’da Alındı.
- Psychological Solutions Ltd, 2005, <http://www.psychsol.com>, 18 Mart 2006’da Alındı.
- Resmî Gazete, 1973, “Millî Eğitim Temel Kanunu”, sayı:14574, <http://bilecik.meb.gov.tr/kanun/1739.htm>, 18 Kasım 2005’te Alındı.
- Resmî Gazete, 1986, “Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği”, no:10985, <http://rega.basbakanlik.gov.tr/Eskiler/1986/10/19861018.htm>, 6 Aralık 2005’te Alındı.
- Resmî Gazete, 1993, “MEB Teftiş Kurulu Yönetmeliği”, sayı:21717, <http://rega.basbakanlik.gov.tr/>, 28 Aralık 2005’te Alındı.
- Resmî Gazete, 1999, “MEB İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği”, sayı: 23785, <http://tkb.meb.gov.tr/Yonetmelik/İlköğretim%20Mufettişleri%20Başkanlıkları%20Yönetmeliği.htm>, 11 Şubat 2005’te Alındı.
- Resmî Gazete, 2003, “Bilgi Edinme Hakkı Kanunu”, no:4982 , <http://rega.basbakanlik.gov.tr/Eskiler/2003/10/20031024.htm#1>, 15 Kasım 2005’te Alındı.
- Robbins, S., 1994, *Örgütsel Davranışın Temelleri*, Çeviren, Öztürk, S., A., Etam Anonim Şirketi, Anadolu Üniversitesi Vakfı, Eskişehir.
- Taştan, S., 2002, “Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlar”, www.insankaynaklari.gokceada.com., 4 Aralık 2005’te Alındı.
- Taymaz, H., 1985, “Öğrenci Hizmetlerinin Değerlendirilmesi”, *Eğitim Yönetiminde Denetleme ve Değerlendirme Sempozyumu*, A.Ü.E.B.F. Yayınları, Ankara, s.83.

- Taymaz, H., 2002, *Eğitim Sisteminde Teftiş*, 5.Baskı, PegemA Yayıncılık, Ankara, ss. 11–81.
- Teachernet, 2000, “Performance Management in Schools Performance Management Framework”, <http://www.teachernet.gov.uk/docbank/index.cfm?id=5176>, 4 Aralık 2005’te Alındı.
- Teachernet, 2005, “School Teachers Pay and Conditions Document”, <http://www.teachernet.gov.uk/docbank/index.cfm?id=8880>, 3 Kasım 2005’te Alındı.
- Teachersunion, 2003, “For Teachers in Primary, Secondary and Special Schools-The Rationale for the NASUWT checklist”, http://www.teachersunion.org.uk/shared_asp_files/uploadedfiles/%7BE984133B-6EA9-4327-91F8-170351C7AA12%7D_pm-checklist.doc, 14 Kasım 2005’te Alındı.
- Tesev, 2005, “ABD’de Teftiş Kurullarına Neden İhtiyaç Duyuldu?”, <http://www.tesev.org.tr/etkinlik/bol4.doc>, 4 Şubat 2006’da Alındı.
- Toğrul, G., 2004, “Etkin Performans Yönetim Sistemlerinin Altı Ortak Özelliği”, www.kariyer.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=3860, 23 Ekim 2005’ de Alındı.
- Sabuncuoğlu, Z., 1991, *Personel Yönetimi*, 6. baskı, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa, s.58.
- Sağlam, H., 2004, “Eğitimde Denetim ve Performans Değerlendirme”, <http://www.yeniufuk.org/YU7/egitimdedenetim.htm>, 8 Ocak 2006 da Alındı.
- Sallis.E., 1995, *Total Quality Management in Education*, 2nd Edition, Kogan Page Limited, London, s.142.
- Schlechty, P., C., 2005, *Okulu Yeniden Kurmak*, Çeviren, Özden, Y., Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Scholl Administration, 1997, www.prsd.ab.ca/documents/policies/252_sch_admin_perf_app.pdf, 10 Şubat 2006’da Alındı.
- Schuler, S., R., 1995, “Appraising Employee Performance, Managing Human Resources”, <http://www.ensia.inra.fr/~courtois/fidel/maich/ch11.htm>, 10 Ekim 2005’te Alındı.
- Stimson, T., 2002, “Why Should You Appraise Performance?”, <http://www.consultcli.com/page3.cfm?recordid=55>, 11 Şubat 2006’ da Alındı.
- Subaşlar, B., 2002, “Eğitimle Değer Yaratmanın İlk Adımı: Eğitim İhtiyaç Analizi”, <http://www.kariyer.com/cn/ContentPrint.asp?BodyID=55>, 11 Eylül 2005’ de Alındı.

- Spurge , L., Kenin, M., S., Richard, G., H., 1997,*Business Encyclopedia*, Knowledge Exchange, LLC, California, s.381.
- Sümer, H., C., 2001, “Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım I. Bölüm”, www.sabem.saglik.gov.tr/forum/ezadmin/htmlarea/files/documents/765_8performans_degerlendirme_tarihi.pdf, 7 Ekim 2005’te Alındı.
- Şahin, A., 2004, “Qualitative Assessment of the Quality of Turkish Elementary Schools” *Paper Commissioned for the Turkey ESS, World Bank, Washington D.,C.*, <http://www.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/ECAEXT/TURKEYEXTN/0,contentMDK:20854133~pagePK:141137~piPK:141127~theSitePK:361712,00.html>, 11 Mayıs 2006 ‘da alındı
- Şenol, G., 2002, “İş Değerlemesinden Performans Değerlendirmesine Geçiş”, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=31, 15Eylül 2005’te Alındı.
- Şentürk, İ., B., 2004, “Performans Değerlendirme Sonuçlarını Ne Yapmalı”, www.kariyer.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=3604, 10 Ekim 2005’te Alındı.
- Şentürk, İ., B., 2005, “Eğitim Yönetim Sisteminin Diğer İnsan Kaynakları Sistemleri ile Olan İlişkisi”, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentPrint.asp?BodyID=4923.23> Şubat 2006’ da Alındı.
- Sümer, H., C., 2001, “Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım III. Bölüm” , <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=237>, 8 Ekim 2005’te Alındı.
- Uyargil, C., 2001, “Performans Değerlendirmenin Önemi” , <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=768>, 12 Ağustos 2005’te Alındı.
- Wikipedia-Free Encyclopedia Communities, 2006, “Regions and Provinces of Belgium”, http://en.wikipedia.org/wiki/Communities,_regions_and_provinces_of_Belgium, 12 Nisan 2006’da Alındı.
- World Bank, 2005, “Sustainable Pathways to an Effective, Equitable, and Efficient Education System for Preschool through Secondary School Education”, http://siteresources.worldbank.org/INTTURKEY/Resources/361616-1142415001082/ESS_Main_Report_V1.pdf, 24 Nisan 2006’da alındı.
- Yeşiloğlu, Ö., 1998, *Performans Değerlemenin Toplam Kalite Yönetimindeki Yeri, Önemi ve Hipotez Testi Yardımıyla Bir Araştırma*, (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- Yıldırım, İ., 2004, “Eğitim Denetiminde İlköğretim Müfettişleri Yetiştirilmesi ve Sorunları”, http://www.cu.edu.tr/insanlar/semseddin/ilkogretim_mufettisleri.htm, 28 Ağustos 2005’te Alındı.

Yılmaz, H., 2002, “Şirket Performans Yönetimi, Yeni Çevrede Kârlılık Ve Büyümenin Yönetimi”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=445, 12 Ağustos 2005’te Alındı.

Yılmazçoban, S., 1998, “Eğitim Sektöründe Profesyonel Gelişim ve Liderlik”, *Zaman Gazetesi İnsan Kaynakları Eki* (28 Aralık 1998), İstanbul.

EKLER

EK-I VERİ TOPLAMA ARACINDA YER ALAN BOYUTLAR

Yasa ve Yönetmeliklerden Kaynaklanan Sorunlar

Sicil formundaki değerlendirme soruları nesnellikten uzak, öznel unsurlar içermektedir.

Sicil değerlendirme sonucunda olumlu sicil alan personele tatmin edici mükafat verilmemektedir.

Öğretmenlik mesleğinin türüne göre, sicil raporunda, öğretmenin görev tanımlarında belirtilen görevlere uygun değerlendirme sorularının olması gerektiğini düşünüyorum.

Denetimlerden alınan puanların da sicil değerlendirmesinde katkısının olması gerektiğini düşünüyorum.

Sicil değerlendirme raporunda, öğrenci başarısı, yarışma sonuçları, alınan ödüller, sunulan bildirimler vb. birtakım somut değerlendirme ölçütleri de yer almalıdır.

Sicil değerlendirme yıl ortasında bir kez değil, öğretim yılı başı ve sonunda olmak üzere iki kez yapılmalıdır.

Öğretmenlere sicil değerlendirmedeki başarılarına göre ödeme yapılmalıdır.

Okul müdürlerinin üst amirlerce yapılan sicil değerlendirmelerinde, müdürlerin öğretmenleri değerlendirmedeki etkililiklerinin de göz önünde bulundurulmasının uygun olacağına inanıyorum.

Sicil değerlendirme sonuçları öğretmenlere bildirilmeli ve puanını düşük bulanlar için en az 30 günlük itiraz hakkı tanınmalıdır.

Öğretmene sicil vermede, 1. Sicil amiri müdür yardımcısı, 2. Sicil amiri ise müdür olmalıdır.

Örgüt ikliminden kaynaklanan sorunlar

Örgüt iklimi, okul müdürünün sicil değerlendirme sonucuna ilişkin öğretmenlere bilgi vermesini sağlamaktadır.

Okuldaki örgüt ikliminin yarattığı baskı ile okul müdürü tüm öğretmenleri sicil raporunda başarılı göstermek zorunda kalmaktadır.

Maddi durumu bozuk, çok çocuklu vb. dezavantajlı olan öğretmenin gerçek değerlendirmesi düşük olsa dahi, bu durum siciline yansıtılmamaktadır.

Okul müdürü okulda istenmeyen müdür durumuna düşmemek için, genellikle herkesi yüksek düzeyde başarılı göstermektedir.

Müdürün, istediklerini yaptırmada, sicil değerlendirmesini bir koz olarak kullanabilmektedir.

Okul müdürümüz, sicil değerlendirmesi sonucu başarılı bulunan personelleri, okulda öğrenme kültürünü geliştirmek için örnek olarak göstermektedir.

Okulumuzda çalışkan ve başarılı olanlara genellikle soğuk bakılmaktadır.

Okul Müdürünün Yetişmişlik Düzeyinden Kaynaklanan Sorunlar

Sicil raporunda yüksek notla değerlendirilmek için okul müdürüyle iyi ilişkiler kurmak yeterlidir.

Okul müdürümüz performanslarımızın iyi olması için sık sık bilgilendirme toplantıları yaparak bizleri geliştirmeye çalışır.

Okul müdürü genelde kendisini ön planda gösterebilmek için, okulda yüksek başarılı öğretmenlere soğuk bakar.

Mesleki anlamda bilgi ve becerime güveniyor ve üstümün beni değerlendirecek yeterlikte olmadığını düşünüyorum

Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitimcilerde Yansımasından Kaynaklanan Sorunlar

Sicil değerlendirme sonucunda aldığım puan düşük olsa dahi, durumu olgunlukla karşılayıp özeleştiri yapabiliyorum.

Eğitim sistemimizin gelişmiş ülkelere göre geri kalmışlığını sicil değerlendirmesinin doğru yapılmamasına bağlıyorum.

Sicil yoluyla yapılan performans değerlendirmeyi eğitim kurumlarında gereksiz buluyorum.

Sicil raporu düzenleme yoluyla yapılan değerlendirmenin öğretmen üzerinde kendisini geliştirmesi yönünde bir baskı yarattığını düşünüyorum.

Çok çalıştığım halde, başarılarımın sicilime yansımadığını düşünüyorum.

Sicil raporunda verilen puanın gerekçesinin yazılması gerektiğini düşünüyorum.

Çalıştığım okulda kötü performans gösterdiği halde müeyyide uygulanmayan öğretmenleri gördüğüm zaman moralim bozuluyor.

Sicilimde düşük puanla değerlendirilmem öğretmenlik mesleğinden soğumama neden olmaktadır.

Sicil değerlendirme sonuçlarının eğitimcilerin kariyerine olumlu veya olumsuz etki etmesi gerektiğini düşünüyorum.

EK-II VERİ TOPLAMA ARACI ANKET MADDELERİ

İLK VE ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ – SİCİL RAPORU DÜZENLEMESİNE İLİŞKİN SORUNLAR VE BEKLENTİLER

(ELAZIĞ İLİ ÖRNEĞİ).

Sayın Öğretmenim,

Okul Müdürlerinin öğretmenlerin performansını değerlendirmesinde, sicil raporu düzenlemeye ilişkin olarak, mevcut durum ve bu alandaki beklentileri tespit etmek amacıyla, siz değerli eğitimcilerin görüşlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Aşağıdaki sorulara vereceğiniz içtenlikli yanıtlar, bu araştırmanın başarısı için son derecede önemlidir. Görüşlerinizle ilgili elde edilen veriler sadece bilimsel amaçlar için kullanılacak olup, başka herhangi bir yerde kullanılmayacaktır. Form üzerine isim yazmanıza gerek yoktur. Katkı ve ilginiz için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Yük. Lis. Öğrencisi İrfan Tansel Üzmez

Danışman Yrd. Doç. Dr. Fatma Özmen

I. Aşağıda kişisel bilgilere yönelik birtakım sorular yer almaktadır. Uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz lütfen.

- 1. Cinsiyetiniz** : **A. Kadın** () **B. Erkek** ()
- 2. Medeni durum** : **A. Evli** () **B. Bekar** ()
- 3. Yaşınız** : **A. 30 ve altı** () **B. 31–40** ()
C. 41–50 () **D. 51 ve üzeri** ()
- 4. Hizmet yılı** : **A. 5 yıl ve altı** () **B. 6–15 yıl** ()
C. 16- 25 yıl () **D. 26 ve üzeri** ()
- 5. Okul Türü** : **A. İlköğretim** () **B. Ortaöğretim** ()
- 6. Görev türü** : **A. Müdür** () **B. Md. Yrd.** ()
C. Öğretmen ()
- 7. Branşınız** : **A. Sınıf** () **B. Branş** ()
C. Rehberlik () **D. Ana Sınıfı** ()

II. Lütfen Aşağıdaki soruları, uygun gördüğünüz seçenikle ilgili kutuya (X) işareti koyarak yanıtlayınız:

	Her zaman (5)	Çoğu zaman(4)	Ara sıra (3)	Nadiren (2)	Hiçbir zaman (1)
1.Sicil formundaki değerlendirme soruları nesnellikten uzak olup, öznel unsurlar içermektedir.					
2.Okuldaki örgüt ikliminin yarattığı baskı ile okul müdürü tüm öğretmenleri sicil raporunda başarılı göstermek zorunda kalmaktadır.					
3.Sicil raporunda yüksek notla değerlendirilmek için okul müdürüyle iyi ilişkiler kurmak yeterlidir.					
4.Eğitim sistemimizin gelişmiş ülkelere göre geri kalmışlığını sicil değerlendirmesinin doğru yapılmamasına bağlıyorum.					

	Her zaman (5)	Çoğu zaman(4)	Ara sıra (3)	Nadiren (2)	Hiçbir zaman (1)
5.Sicilimde düşük puanla değerlendirilmem öğretmenlik mesleğinden soğumama neden olmaktadır.					
6.Sicil değerlendirme sonucunda olumlu sicil alan personele tatmin edici mükafat <u>verilmemektedir</u> .					
7.Öğretmenlere sicil değerlendirmedeki başarılarına göre ödeme yapılmalıdır.					
8. Müdürün, istediklerini yaptırmada, sicil değerlendirmesini bir koz olarak kullanabilmesine öğretmenler ses çıkaramamaktadır.					
9.Okul müdürü genelde kendisini ön planda gösterebilmek için, okulda yüksek başarılı öğretmenlere soğuk bakar.					
10. Çok çalıştığım halde, başarılarımın sicilime yansımadığını düşünüyorum.					
11.Sicil değerlendirme raporunda, öğrenci başarısı, yarışma sonuçları, alınan ödüller, sunulan bildirimler vb. birtakım somut değerlendirme ölçütleri de yer almalıdır.					
12.Sicil raporu düzenleme yoluyla yapılan değerlendirmenin öğretmen üzerinde kendisini geliştirmesi yönünde bir baskı yarattığını düşünüyorum.					
13.Öğretmenlik mesleğinin türüne göre, sicil raporunda, öğretmenin görev tanımlarında belirtilen görevlere uygun değerlendirme sorularının olması gerektiğini düşünüyorum.					
14.Okul müdürlerinin üst amirlerce yapılan sicil değerlendirmelerinde, müdürlerin, öğretmenleri değerlendirmedeki etkililiklerinin de göz önünde bulundurulmasının uygun olacağına inanıyorum.					
15.Okul müdürü okulda istenmeyen müdür durumuna düşmemek için, genellikle herkesi yüksek düzeyde başarılı göstermektedir.					
16.Sicil değerlendirme sonucunda aldığım puan düşük olsa dahi, durumu olgunlukla karşılayıp özeleştiri yapabiliyorum.					
17.Okul müdürümüz, sicil değerlendirmesi sonucu başarılı bulunan personelleri, okulda öğrenme kültürünü geliştirmek için örnek olarak göstermektedir.					
18.Sicil değerlendirme sonuçları öğretmenlere bildirilmeli ve puanını düşük bulanlara en az 30 günlük itiraz hakkı tanınmalıdır.					

	Her zaman (5)	Çoğu zaman(4)	Ara sıra (3)	Nadiren (2)	Hiçbir zaman (1)
19.Denetimlerden alınan puanların da sicil değerlendirmesinde katkısının olması gerektiğini düşünüyorum.					
20.Maddi durumu bozuk, çok çocuklu vb. dezavantajlı olan öğretmenin gerçek değerlendirmesi düşük olsa dahi, bu durum siciline <u>yansıtılmamaktadır</u> .					
21.Okul müdürümüz performanslarımızın iyi olması için sık sık bilgilendirme toplantıları yaparak bizleri geliştirmeye çalışır.					
22.Sicil raporunda verilen puanın gerekçesinin yazılması gerektiğini düşünüyorum.					
23.Sicil değerlendirme yıl ortasında bir kez değil, öğretim yılı başı ve sonunda olmak üzere iki kez yapılmalıdır.					
24.Okulumuzda çalışkan ve başarılı olanlara genellikle soğuk bakılmaktadır					
25.Öğretmene sicil vermede, 1. Sicil amiri müdür yardımcısı; 2. Sicil amiri ise müdür olmalıdır.					
26.Çalıştığım okulda kötü performans gösterdiği halde müeyyide uygulanmayan öğretmenleri gördüğüm zaman moralem bozuluyor.					
27.Sicil yoluyla yapılan performans değerlendirmeyi eğitim kurumlarında gereksiz buluyorum.					
28.Sicil değerlendirme sonuçlarının eğitimcilerin kariyerine olumlu veya olumsuz etki etmesi gerektiğini düşünüyorum.					
29.Mesleki alanda bilgi ve becerime güveniyor ve üstümün beni değerlendirecek yeterlikte olmadığını düşünüyorum.					
30. Örgüt iklimi, okul müdürünün sicil değerlendirme sonucuna ilişkin öğretmenlere bilgi vermesini sağlamaktadır.					
Bu konuda ek görüşleriniz varsa lütfen yazınız:					
1.					
2.					
3.					

EK- III İLGİLİ YAZIŞMALAR

EK- III İLGİLİ YAZIŞMALARI

ÖZGEÇMİŞ

12 Mart 1967' de Balıkesir'de doğdu. İlk, orta ve lise tahsilini Balıkesir'de tamamladıktan sonra, 1984 yılında Kara Harp Okulunda yükseköğretim tahsiline başladı. 1988 yılında Kara Harp Okulundan Ordudonatım Teğmen rütbesiyle mezun oldu. Türkiye' nin değişik bölgelerinde Takım komutanlığı, Bölük komutanlığı, Tabur komutan vekilliği görevlerinde bulundu. Azerbaycan cumhuriyetinde yurt dışı temsil görevini ifa etti. Mesleği ve güncel konularla ilgili birçok kurs ve seminere iştirak etti. Halihazırda görev yaptığı 54. Bakım Merkezi Komutanlığına 2004 yılında tayin oldu.

2005 yılında Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine başladı. Evli ve bir çocuk sahibidir.