

**T.C.
Marmara Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı**

**360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ
HAKKINDA ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİ**

**Özden ERNALBANT
(Yüksek Lisans Tezi)**

İstanbul- 2014

**T.C.
Marmara Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı**

**360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ
HAKKINDA ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİ**

**Özden ERNALBANT
(Yüksek Lisans Tezi)**

**Danışman
PROF. Dr. Münevver ÇETİN**

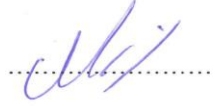


İstanbul- 2014

**Tüm kullanım hakları
M.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü'ne aittir.**

© 2014

ONAY

Özden ERNALBANT tarafından hazırlanan “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Hakkında Yönetici ve Öğretmen Görüşleri “ başlıklı tez ..29.. /..05.../ 2014 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda jüri tarafından başarılı bulunmuş ve yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

	ADI SOYADI	İMZA
ÜYE (TEZ DANIŞMANI)	PROF. Dr. MÜNEVVER ÇETİN	
ÜYE	DOÇ. Dr. AHMET ŞİRİN	
ÜYE	DOÇ. Dr. MEHMET ÜNLÜ	

ÖZGEÇMİŞ

1980 İstanbul doğumlu olan Özden ERNALBANT, ilköğretimini İstanbul Bahçelievler Mevlana İlkokulu'nda, Orta öğretimini yine İstanbul ili Bahçelievler ilçesinde Dr. Refik Saydam İlköğretim okulunda tamamladıktan sonra, 1994 yılında Pertevniyal Lisesi'ne başlamıştır. 2003 yılında Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi İngilizce Öğretmenliği Bölümü'nden mezun olmuştur. Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ve özel okullarda İngilizce öğretmeni olarak görev yapmıştır. Marmara Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü'ne 2010 yılından beri devam etmektedir. Evli ve bir çocuk annesidir.

İLETİŞİM BİLGİLERİ

E-Posta: ozdencesmeci@gmail.com

ÖNSÖZ

Bu çalışmada, resmi ilkokul ve ortaokullarda görevli okul yöneticileri ve de öğretmenlerinin 360 derece performans değerlendirme sistemi hakkında görüşleri incelenmek istenmiştir.

Tez konumun tespitinde ve araştırma sürecinde bana her türlü desteği verip, beni her zaman samimi, içten davranışları ve sözleriyle motive eden, eğitim yönetimi konusunda zengin bilgilerini bizimle paylaşarak konu hakkında bilgilenmemizi sağlayan, saygıdeğer hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Münevver ÇETİN 'e saygılarımı sunar ve teşekkür ederim.

Yüksek Lisans eğitimim süresince engin bilgi birikimiyle, akademik gelişimime destek sağlayan saygıdeğer hocam Prof. Dr. Ayşen BAKİOĞLU' na, tez yazma konusunda bize bilgi birikimlerini aktarıp, bilimsel araştırma sürecinde ufkumuzu aydınlatan sayın Doç.Dr.Levent DENİZ'e, istatistik dersini en anlaşılır şekilde anlatıp istatistik alanında gelişmemizi sağlayan ve de tezimin analiz kısmını oluşturmamda yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen sayın Yard.Doç.Dr.Mustafa OTRAR'a teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek Lisans tez çalışmamda bana her türlü yardım ve motivasyonu sağlayan sevgili arkadaşım Ali ÖZTAŞ' a teşekkürlerimi iletirim.

Kendilerine ayırmam gereken zamanı tez çalışmam için kullanırken bana her türlü desteği sağlayan sevgili eşim Ali ERNALBANT ve canım oğlum Eren ERNALBANT'a teşekkürlerimi sunarım.

Bu tezi beni bugünlere getiren, hayatta oldukları süre boyunca sevgilerini ve de ilgilerini biran olsun üzerimden ayırmayan canım annem Seyhan ÇEŞMECİ ve de babam Rasim ÇEŞMECİ' ye ithaf ediyorum.

Özden ERNALBANT

İstanbul, 2014

ÖZET

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ HAKKINDA ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİ

Bu araştırmanın amacı, resmi ilköğretim ve ortaokullarda görevli yönetici ve öğretmenlerin “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi” hakkında ki görüşlerini belirlemektir.

Bu amaç kapsamında 360 derece performans değerlendirme sistemi hakkında ki yönetici ve öğretmen görüşlerinin cinsiyet, kıdem, görev, branş değişkenine göre farklılaşma durumu incelenmiştir.

Bu araştırma 2013-2014 eğitim- öğretim yılı İstanbul ili, Maltepe ilçesinde bulunan, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı 13 ilköğretim ve ortaokulunda gerçekleştirilmiştir. Araştırmada Şengül, Y.(2008) tarafından geliştirilen “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerini Belirleme Ölçeği” ilgili okullarda ki 166 öğretmen ve 49 okul yöneticisine uygulanmıştır. Araştırma da nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır, verilerin analizinde frekans, betimsel istatistik yöntemleri, bağımsız grup t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), Man-Whitney-U ve Kruskal Wallis-H testleri ile çoklu karşılaştırma testlerinden Scheffe testi kullanılmıştır.

Araştırma bulgularına göre; yönetici ve öğretmenlerin, 360 derece performans değerlendirme sistemi ile ilgili görüşlerinin “*Katılıyorum*”, çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilme ile ilgili görüşlerinin “*Katılıyorum*”, veli tarafından değerlendirilme ile ilgili görüşlerinin “*Kararsızım*”, öğrenciler tarafından performanslarının değerlendirilmesiyle ilgili görüşlerinin “*Kararsızım*”, son olarak da mevcut değerlendirme sistemi ile ilgili düşüncelerinin “*Katılıyorum*” boyutlarında oldukları tespit edilmiştir.

Araştırmada, çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilmeye ait görüşler cinsiyet açısından incelendiğinde, kadınlar lehine anlamlı sonuca ulaşılmıştır. Yine bu boyutun görev değişkenine göre bir farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde “*yöneticilerin*” öğretmenlere kıyasla çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilmeye daha yatkın oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilme hakkında ki görüşlere branş değişkenine göre bakıldığında “*branş öğretmenleri*” nin sınıf öğretmenlerine oranla daha olumlu oldukları görülmüştür.

Konuyla ilgili kıdem değişkenleri farkına baktığımızda ise; “1-5” yıl arasında ki kıdeme sahip öğretmen ve yöneticilerin “11-15” ve “21 yıl ve üstü” kıdeme sahip öğretmen ve yöneticilere oranla çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilmeye daha açık oldukları sonucuna varılmıştır.

Araştırmada veliler tarafından değerlendirilme ile ilgili görüşler cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde, bu konu ile ilgili cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmemiştir. Bu boyutla ilgili görev değişkeni sonuçları incelendiğinde ise “yöneticiler“ in öğretmenlere oranla konuya daha olumlu baktıkları sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada veliler tarafından değerlendirilme ile ilgili branş değişkeni sonuçlarına bakıldığında, sonucun *branş öğretmenleri* lehine olduğu görülmüştür. Bu boyuttaki son değişken olan kıdem değişkeni incelendiğinde ise, 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin 11-15 yıl ve 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olan öğretmenlere kıyasla daha pozitif ve olumlu oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada 360 derece performans değerlendirme sisteminde, öğrenci tarafından değerlendirilme ile ilgili boyut, *cinsiyet* değişkenine göre incelendiğinde erkekler ve de bayanlar arasında bu konuyla ilgili anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Araştırmada bu boyutla ilgili görev değişkeni sonucu incelendiğinde ise daha önceki boyutlarda olduğu gibi “yöneticiler”in daha olumlu görüş taşıdıkları görülmüştür. Yapılan çalışmada, öğrenci tarafından değerlendirme boyutu branş değişkenine göre incelendiğinde ise “*branş öğretmenleri*”nin performanslarının öğrenciler tarafından değerlendirilmesine daha olumlu baktığı sonucuna varılmıştır. Son olarak öğrenciler tarafından değerlendirilme boyutu kıdem değişkenine göre incelendiğinde ise *1-5 yıl kıdeme* sahip öğretmen ve yöneticilerin 11-15 yıl ve 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olan öğretmen ve yöneticilere göre performansları değerlendirilirken öğrencilerin görüşlerinin alınmasına daha pozitif baktıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma da mevcut performans değerlendirme sistemine ait görüşler cinsiyet, görev değişkeni ve de branş değişkenine göre incelendiğinde, değişkenler arasında anlamlı fark bulunamamıştır. Bu boyutta ki tek anlamlı fark kıdem değişkeninin de olup, 1-5 yıl ile 11-15 ve 1-5 yıl ile 21 yıl ve üstü branşlar arası anlamlı farklılık bulunmuş olup, farkın anlamlılığı her iki sonuçta da 1-5 yıl lehine olduğu görülmüştür.

Anahtar Sözcükler: Performans Değerlendirme, Eğitimde Performans yönetimi, 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi, Çoklu Veri Kaynaklarına Göre Performans Değerlendirmesi

ABSTRACT

PRINCIPAL AND TEACHER VIEWS ABOUT 360 DEGREE PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM

The purpose of this research is to determine the idea of principals and the teachers in public elementary and the secondary schools about 360 Degree Performance Appraisal System.

In this scope of purpose, principal and the teacher views about 360 degree performance appraisal were examined according to the differentiation of gender, seniority, duty and branches.

This researches had been conducted in 13 official elementary and secondary schools which connected to the authority of Minister of National Education in Maltepe countie of the İstanbul during the 2013- 2014 education year.

In the reserach, “360 Degree Performance Appriasal System Adminidtrators And Teachers’ Perceptions Regarding The Determination Scale” was developed by Şengül Y.(2008), had been applied 166 teachers and 49 administrators in the aforementioned schools.In this study, quantitative research method had been used. In data analysis, frequency, descriptive statistic methods, independent group t-test, One Way Analysis Of Variance (ANOVA), Mann Whitney-U and Kruskal Wallis-H tests together with Scheffe Test of multiple comparative tests had been used.

According to research results, it is determined that opinions of directors and teachers about 360-degree performance appraisal system are “*I agree*”, their opinions on appraisal by their colleagues is “*I agree*”, their opinions on appraisal by parents are “*Indecisive*”, their opinions on appraisal by their students is “*Indecisive*” and finally, their opinions on existing appraisal system is “*I agree*”.

When opinions on being appraised by colleagues in Multi-Appraisal system in the research are examined according to sex, it is concluded that there is a significant difference between both sexes, we can see that “*women*” are more positive than men. When it is examined again whether this aspect varies according to duty/function variable, it is concluded that “*directors*” are more inclined to being appraised by their

colleagues compared to teachers. It is observed in the research that when opinions on appraisal by colleagues are examined according to branch variable, "branch teachers" are more positive than classroom teachers are. When we consider the difference in seniority variables in relation to the subject matter, it is concluded that teachers and principals with "1-5" years seniority are more open to appraisal by their colleagues than teachers and directors with "11-15 years" and "21 years and above" seniority.

When we examine opinions on appraisal by parents according to sex variable in the research, it is concluded that a significant difference does not exist between sexes in this regard. When the results of duty/function variable related to this aspect are examined, it is concluded that "directors" regard the issue more positively than teachers do. When the results of branch variable related to being appraised by parents in the research are examined, it is seen that the result is in favour of branch teachers. When seniority variable that is the last variable in this aspect is examined, it is concluded that teachers with 1-5 years seniority are more positive and optimistic than teachers with 11-15 years and 21 years and above seniority

When the aspect of being appraised by students in 360-degree performance appraisal system is examined according to sex variable in the research, it is seen that a significant difference does not exist between men and women. When the result of duty/function variable related to this aspect is examined, it is seen that "directors" have more positive opinions like in previous aspects. When the aspect of appraisal by students is examined according to branch variable in the research, it is concluded that "branch teachers" are more positive about having their performances appraised by students. Finally, when appraisal by students is examined according to seniority variable, it is concluded that teachers and directors with 1-5 years seniority are more positive about getting student's opinions for their performance appraisal than teachers with 11-15 years and 21 years and above seniority.

When opinions on existing performance appraisal system in the research are examined in terms of sex, duty and branch variable, there are no significant differences between the variables, but when the seniority variable that is the last variable in this aspect is examined, it is concluded that teachers and principals with 1-5 years seniority are more positive and optimistic than the others within 11-15 years and 21 years and above

seniority.

Key words: Performance Appraisal, Performance Management in Education, 360-Degree Performance Appraisal System, Performance Appraisal According to Multi Data Sources

İÇİNDEKİLER

ONAY	i
ÖZGEÇMİŞ	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vii
TABLolar LİSTESİ	xiv
BÖLÜM I: GİRİŞ	1
1.1.Problem Durumu	1
1.2 Amaç	3
1.3.Araştırmanın Önemi.....	4
1.4.Sayıtlılar	6
1.5.Sınırlılıklar	6
BÖLÜM II: ALAN YAZIN VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	7
2.1.Performans Ve Performans Değerlendirme Kavramı	7
2.1.1. Performans ve Performans Yönetiminin Tanımı.....	7
2.1.2.Performans Değerlendirme Tanımı	10
2.1.3.Performans Değerlendirmenin Tarihçesi.....	11
2.1.4.Performans Değerlendirmenin Amacı.....	13
2.1.5.Performans Değerlendirmenin Yararları	15
2.1.6.Performans Değerlendirmede Yaşanan Sorunlar ve Güçlükler.....	16
2.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri	19
2.2.1.Klasik Yöntemler	20
2.2.1.1.Basit Sıralama Yöntemi	20
2.2.1.2.İkili Karşılaştırma ve Sıralama Yöntemi	20
2.2.1.3.Grafik Değerlendirme Yöntemi	21
2.2.1.4.Zorunlu Dağılım Yöntemi	21
2.2.1.5.Değerlendirme Skalaları Yöntemi	21
2.2.1.6.Kritik Olay Yöntemi.....	23
2.2.1.7.İşaretleme Listesi Yöntemi	24
2.2.1.8.Direkt İndeks Yöntemi	24

2.2.1.9. İş Standartları Yöntemi.....	25
2.2.2 Çağdaş Yöntemler	25
2.2.2.1. Amaçlara Göre Yönetim.....	25
2.2.2.2. Performans Karnesi-Balanced Scorecard (BSC) yaklaşımı	26
2.3. 360 Derece (Çoklu Veri Kaynaklarına Dayalı) Performans Değerlendirme	26
2.3.1. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Tanımı.....	26
2.3.2. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Tarihçesi	27
2.3.3. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Amacı.....	29
2.3.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Gelişimini Etkileyen Faktörler.....	30
2.3.4.1. Çalışan Tutum Anketleri	30
2.3.4.2. Toplam Kalite Yönetimi.....	30
2.3.4.3. Matris ve proje tipi organizasyonlar	31
2.3.4.4. Gelişim Geri Beslemesi.....	31
2.3.4.5. Artan Rekabet ve Yenilenen Müşteri Odaklanması	31
2.3.4.6. Organizasyonel Yapılarda Değişim.....	32
2.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Temel Kriterleri	32
2.5. 360 Derece Performans Değerlendirme Ve Geleneksel Değerlendirme Sistemleri Karşılaştırması.....	34
2.6. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Avantaj ve Dezavantajları	38
2.6.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Avantajları	38
2.6.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Dezavantajları	41
2.7. Eğitim Örgütlerinde Performans Değerlendirme	43
2.7.1. Okullarda Performans Yönetimi Mevcut Yapının İşleyişi.....	43
2.7.2. Eğitim Örgütlerinde Performans Yönetimi	49
2.7.3. Eğitim Örgütlerinde Performans Değerlendirmede Çoklu Veri Kaynaklarının Kullanılması	50
BÖLÜM III: YÖNTEM.....	60
3.1 Modeli	60
3.2 Evren Ve Örneklemi	60
3.3 Veri Toplama Aracı	62
3.4 Verilerin Analizi	64
3.5 Süre Ve Olanaklar.....	65

BÖLÜM IV: BULGULAR VE YORUM..... 66

4.1. Yönetici ve Öğretmenlerin Çoklu Değerlendirme Sistemine Dair Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgu ve Yorumlar	66
4.2.Yönetici ve Öğretmenlerin Çoklu Değerlendirme Sistemine Dair Görüşlerinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgu ve Yorumlar	67
4.3.Yönetici ve Öğretmenlerin Çoklu Değerlendirme Sistemine Dair Görüşlerinin Branş Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgu ve Yorumlar	69
4.4.Yönetici ve Öğretmenlerin Çoklu Değerlendirme Sistemine Dair Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgu ve Yorumlar	70
4.5.Yönetici ve Öğretmenlerin Çalışma Arkadaşları Tarafından Değerlendirilmeye Dair Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	73
4.6.Yönetici ve Öğretmenlerin Çalışma Arkadaşları Tarafından Değerlendirilmeye Dair Görüşlerinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgu ve Yorumlar	74
4.7.Yönetici ve Öğretmenlerin Çalışma Arkadaşları Tarafından Değerlendirilmeye Dair Görüşlerinin Branş Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	75
4.8.Yönetici ve Öğretmenlerin Çalışma Arkadaşları Tarafından Değerlendirilmesine Dair Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgu ve Yorumlar	76
4.9.Yönetici ve Öğretmenlerin Veli Tarafından Değerlendirilmeye Dair Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	79
4.10.Yönetici ve Öğretmenlerin Veli Tarafından Değerlendirilmeye Dair Görüşlerinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgu ve Yorumlar	80
4.11.Yönetici ve Öğretmenlerin Veli Tarafından Değerlendirilmeye Dair Görüşlerinin Branş Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgu ve Yorumlar	81
4.12.Yönetici ve Öğretmenlerin Veli Tarafından Değerlendirilmeye Dair Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgu ve Yorumlar	82
4.13.Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenci Tarafından Değerlendirilmeye Dair Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgu ve Yorumlar	84
4.14.Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenci Tarafından Değerlendirilmeye Dair Görüşlerinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgu ve Yorumlar	85
4.15.Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenci Tarafından Değerlendirilmeye Dair Görüşlerinin Branş Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgu ve Yorumlar	86
4.16.Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenci Tarafından Değerlendirilmeye Dair Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgu ve Yorumlar	87
4.17.Yönetici ve Öğretmenlerin Varolan Sistemi Değerlendirmeye Dair Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	90

4.18.Yönetici ve Öğretmenlerin Varolan Sistemi Değerlendirmeye Dair Görüşlerinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgu ve Yorumlar	91
4.19.Yönetici ve Öğretmenlerin Varolan Sistemi Değerlendirmeye Dair Görüşlerinin Branş Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgu ve Yorumlar	92
4.20.Yönetici ve Öğretmenlerin Varolan Sistemi Değerlendirmeye Dair Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgu ve Yorumlar	93
4.21. Yönetici ve Öğretmenlerin Çoklu Değerlendirme Sistemine İlişkin Görüşleri Nelerdir?	95
4.22. Yönetici ve Öğretmenlerin Çalışma Arkadaşları Tarafından Değerlendirilmeye İlişkin Görüşleri Nelerdir?	97
4.23.Yönetici ve Öğretmenlerin Veli Tarafından Değerlendirilmeye İlişkin Görüşleri Nelerdir?	98
4.24. Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenci Tarafından Değerlendirilmeye İlişkin Görüşleri Nelerdir?	100
4.25. Yönetici ve Öğretmenlerin Mevcut Değerlendirme Sistemine İlişkin Görüşleri Nelerdir?	102
4.26. Yönetici ve Öğretmenlerin 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Görüşleri Nelerdir?	104
BÖLÜM V: SONUÇ VE ÖNERİLER	107
5.1. Sonuç ve Tartışma.....	107
5.2 Uygulayıcılara Yönelik Öneriler.....	112
5.3.Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	113
KAYNAKÇA	115
EKLER.....	120
EK-1: 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Hakkında Öğretmen ve Yönetici Görüşlerini Belirleme Ölçeği (Yönetici Formu).....	120
EK-2: 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerini Belirleme Ölçeği (Öğretmen Formu).....	123
EK-3: Ölçek Uygulama İzin Belgesi	126

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2. 1. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemi ile 360 Derece Geribildirim Yöntemi Arasındaki Farklar.....	37
Tablo 3. 1. Cinsiyet Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Tablosu	61
Tablo 3. 2. Görev Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Tablosu	61
Tablo 3. 3. Kıdem Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Tablosu	62
Tablo 3. 4. Alan(branş) Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Tablosu	62
Tablo 4. 1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Levene Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları	67
Tablo 4. 2. Yönetici ve Öğretmenlerin Çoklu Değerlendirme Sistemine Dair Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Durumunu Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	67
Tablo 4. 3. Görev Değişkenine İlişkin Levene Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları.....	68
Tablo 4. 4. Yönetici ve Öğretmenlerin Çoklu Değerlendirme Sistemine Dair Görüşlerinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşma Durumunu Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	68
Tablo 4. 5. Branş Değişkenine İlişkin Levene Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları	69
Tablo 4.6. Yönetici ve Öğretmenlerin Çoklu Değerlendirme Sistemine Dair Görüşlerinin Branş Değişkenine Göre Farklılaşma Durumunu Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	70
Tablo 4. 7. Branş Değişkenine İlişkin Levene Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları	71
Tablo 4.8. Yönetici ve Öğretmenlerin Çoklu Değerlendirme Sistemine İlişkin Kıdem Türü Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	71
Tablo 4. 9. Yönetici ve Öğretmenlerin Çoklu Değerlendirme Sistemine İlişkin Kıdem Türü Bakımından Farklılaşma Durumu ile İlgili Yapılan Scheffe Testi Sonuçları	72
Tablo 4. 10. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Levene Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları ..	73
Tablo 4.11. Çalışma Arkadaşları Tarafından Değerlendirilmeye Boyutunun Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Durumunu Belirlemek Amacıyla Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları	73
Tablo 4. 12. Görev Değişkenine İlişkin Levene Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları.....	74
Tablo 4. 13. Çalışma Arkadaşları Tarafından Değerlendirilmeye Boyutunun Görev Değişkenine Göre Farklılaşma Durumunu Belirlemek Amacıyla Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları	74
Tablo 4. 14. Branş Değişkenine İlişkin Levene Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları	75
Tablo 4. 15. Yönetici ve Öğretmenlerin Çalışma Arkadaşları Tarafından Değerlendirilmesine Dair Görüşlerinin Branş Değişkenine Göre Farklılaşma Durumunu Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	75

Tablo 4. 16. Kıdem Değişkenine İlişkin Levene Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları.....	76
Tablo 4. 17. Yönetici ve Öğretmenlerin Arkadaşları Tarafından Değerlendirilmesine İlişkin Kıdem Değişkeni Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	77
Tablo 4. 18. Yönetici ve Öğretmenlerin Arkadaşları Tarafından Değerlendirilmesine İlişkin Kıdem Türü Bakımından Farklılaşma Durumu ile İlgili Yapılan Scheffe Testi Sonuçları.....	78
Tablo 4. 19. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Levene Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları ..	79
Tablo 4. 20. Yönetici ve Öğretmenlerin Veli Tarafından Değerlendirilmesine Dair Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Durumunu Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	79
Tablo 4. 21. Görev Değişkenine İlişkin Levene Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları.....	80
Tablo 4. 22. Veli Tarafından Değerlendirilmeye Boyutunun Görev Değişkenine Göre Farklılaşma Durumunu Belirlemek Amacıyla Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları	80
Tablo 4. 23. Branş Değişkenine İlişkin Levene Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları	81
Tablo 4. 24. Yönetici ve Öğretmenlerin Veli Tarafından Değerlendirilmesine Dair Görüşlerinin Branş Değişkenine Göre Farklılaşma Durumunu Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	81
Tablo 4. 25. Kıdem Değişkenine İlişkin Levene Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları.....	82
Tablo 4. 26. Yönetici ve Öğretmenlerin Arkadaşları Tarafından Değerlendirilmesine İlişkin Kıdem Değişkeni Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	82
Tablo 4. 27. Yönetici ve Öğretmenlerin Veliler Tarafından Değerlendirilmesine İlişkin Kıdem Türü Bakımından Farklılaşma Durumu ile İlgili Yapılan Scheffe Testi Sonuçları.....	83
Tablo 4. 28. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Levene Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları ..	84
Tablo 4. 29. Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenci Tarafından Değerlendirilmeye Dair Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Durumunu Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	85
Tablo 4. 30. Görev Değişkenine İlişkin Levene Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları.....	85
Tablo 4. 31. Öğrenci Tarafından Değerlendirilmeye Boyutunun Görev Değişkenine Göre Farklılaşma Durumunu Belirlemek Amacıyla Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları	86
Tablo 4. 32. Branş Değişkenine İlişkin Levene Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları	87
Tablo 4. 33. Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenci Tarafından Değerlendirilmesine Dair Görüşlerinin Branş Değişkenine Göre Farklılaşma Durumunu Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	87
Tablo 4. 34. Kıdem Değişkenine İlişkin Levene Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları.....	88
Tablo 4. 35. Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenci Tarafından Değerlendirilmesine İlişkin Kıdem Değişkeni Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	88

Tablo 4. 36. Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenci Tarafından Değerlendirilmesine İlişkin Kıdem Türü Bakımından Farklılaşma Durumu ile İlgili Yapılan Scheffe Testi Sonuçları.....	89
Tablo 4. 37. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Levene Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları ..	90
Tablo 4. 38. Yönetici ve Öğretmenlerin Varolan Sistemi Değerlendirmeye Dair Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Durumunu Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	90
Tablo 4. 39. Görev Değişkenine İlişkin Levene Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları.....	91
Tablo 4. 40. Yönetici ve Öğretmenlerin Varolan Sistemi Değerlendirmeye Dair Görüşlerinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşma Durumunu Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	91
Tablo 4. 41. Branş Değişkenine İlişkin Levene Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları	92
Tablo 4. 42. Yönetici ve Öğretmenlerin Varolan Sistemi Değerlendirmeye Dair Görüşlerinin Branş Değişkenine Göre Farklılaşma Durumunu Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	92
Tablo 4. 43. Kıdem Değişkenine İlişkin Levene Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları.....	93
Tablo 4. 44. Yönetici ve Öğretmenlerin Varolan Sistemi Değerlendirmeye Dair Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşma Durumunu Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	93
Tablo 4. 45. Varolan Sistemi Değerlendirmeye İlişkin Kıdem Değişkeni Bakımından Mann Whitney-U Testi Sonuçları (1-5 Yıl / 11-15 Yıl Grupları).....	94
Tablo 4. 46. Varolan Sistemi Değerlendirmeye İlişkin Kıdem Değişkeni Bakımından Mann Whitney-U Testi Sonuçları (1-5 Yıl / 21+Üstü Yıl Grupları).....	94
Tablo 4. 47. Çoklu Değerlendirme Sistemi Boyutuna İlişkin Bulgular Tablosu	95
Tablo 4. 48. Yöneticilerin Çoklu Değerlendirme Sistemi Boyutu Görüşlerine İlişkin Bulgular Tablosu.....	96
Tablo 4. 49. Öğretmenlerin Çoklu Değerlendirme Sistemi Boyutu Görüşlerine İlişki Bulgular Tablosu.....	96
Tablo 4. 50. Yönetici ve Öğretmenlerin Çalışma Arkadaşları Tarafından Değerlendirme Sistemi Boyutuna İlişkin Bulgular Tablosu	97
Tablo 4. 51 Yöneticilerin Çalışma Arkadaşları Tarafından Değerlendirme Sistemi Boyutu Görüşlerine İlişkin Bulgular Tablosu.....	97
Tablo 4. 52. Öğretmenlerin Çalışma Arkadaşları Tarafından Değerlendirme Sistemi Boyutu Görüşlerine İlişkin Bulgular Tablosu.....	98
Tablo 4. 53. Yönetici ve Öğretmenlerin Veli Tarafından Değerlendirme Sistemi Boyutuna İlişkin Bulgular Tablosu.....	99

Tablo 4. 54. Yöneticilerin Veli Tarafından Değerlendirme Sistemi Boyutuna İlişkin Bulgular Tablosu.....	99
Tablo 4.55 Öğretmenlerin Veli Tarafından Değerlendirme Sistemi Boyutuna İlişkin Bulgular Tablosu.....	100
Tablo 4. 56. Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenci Tarafından Değerlendirme Sistemi Boyutuna İlişkin Bulgular Tablosu.....	100
Tablo 4. 57. Öğretmenlerin Öğrenciler Tarafından Değerlendirme Sistemi Boyutu Görüşlerine İlişkin Bulgular Tablosu.....	101
Tablo 4. 58. Yöneticilerin Öğrenciler Tarafından Değerlendirme Sistemi Boyutu Görüşlerine İlişkin Bulgular Tablosu.....	101
Tablo 4. 59. Mevcut Değerlendirme Sistemi Boyutuna İlişkin Bulgular Tablosu.....	102
Tablo 4. 60. Yöneticilerin Mevcut Değerlendirme Sistemi Boyutu Görüşlerine İlişkin Bulgular Tablosu.....	103
Tablo 4. 61. Öğretmenlerin Mevcut Değerlendirme Sistemi Boyutu Görüşlerine İlişkin Bulgular Tablosu.....	103
Tablo 4. 62. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Bulgular Tablosu.....	103
Tablo 4. 63. Yöneticilerin 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Boyutu Görüşlerine İlişkin Bulgular Tablosu.....	103
Tablo 4. 64. Öğretmenlerin 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Boyutu Görüşlerine İlişkin Bulgular Tablosu.....	103

KISALTMA VE SEMBOLLER

EARGED:	Eğitim Araştırma Geliştirme Dairesi Başkanlığı
DMK:	Devlet Memurları Kanunu
MEB:	Milli Eğitim Bakanlığı
MEBGEP:	Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi
MLO:	Müfredat Laboratuvar Okulları
OGYE:	Okul Gelişim Yönetim Ekibi

BÖLÜM I: GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, sınırlılıkları, sayılıları ve tanımları üzerinde durulacaktır.

1.1. Problem Durumu

Performans kavramı farklı süreçlere göre farklı anlamlar taşımaktadır Aynı zamanda, bu kavram çok boyutludur ve performansa etki eden pek çok faktör vardır. Her tanım, bir kısım içerik ve kapsamı dışarıda bırakabileceğinden, performansın tam bir tanımını da yapmak güçtür. Performans; genel anlamda amaçlı ve planlanmış birçok etkinlik sonucunda elde edilen ve bu sonuç doğrultusunda nitel veya nicel olarak açıklanan bir kavramdır.

Performans; görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşüncedir (Helvacı, 2002,s.156).

Bununla birlikte, insan kaynakları yönetimi açısından performans, bireyin bütünlüğü ile örgüt hedeflerinin etkileşiminin bir sonucu olarak tanımlanabilir. Bireyin performansı içinde bulunduğu örgütün performansını da doğrudan etkileyecektir. Bu nedenle örgütlerin türü ne olursa olsun, örgüt yöneticisinin en önemli işlevlerinden birisi, örgütte çalışan iş görenlerin performans düzeyini artırmaktır (Çalık, 2003,s.7- 8). Yapılan çalışmaların sonuçlarının hedeflenenle karşılaştırılması ve yapılan kıyaslama sonucunda varılan yargılara değerlendirme denir (Taymaz, 2001, s.49). Değerlendirme sistemi her karmaşık örgütte vardır ve önemli bir eğitim sürecidir.

Performans değerlendirme ise bireylere ve çalışma gruplarına performans geribildirimini sağlayan insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevidir (Helvacı,2002,s.155).

Performans değerlemeyi kişinin herhangi bir konudaki etkinliği ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar oluşturmaktadır. Etkinlik düzeyi ve başarıyı ölçmek oldukça zor bir iştir. Bu zorluğun başlıca nedeni, söz konusu olanın bir insana yönelik değerlendirme olmasından kaynaklanmaktadır. Diğer bir zorluk ise performans veya

başarının sübjektif bir kavram olmasıdır (Fındıkçı, 2003,s.297, Sabuncuoğlu, 2000, s.161)

Performans değerlendirme genel hatlarıyla kişinin yapacağı işe ve bu iş için sahip olduğu potansiyel özelliklere göre bireysel olarak analiz edilmesi ve işinin başarıma derecesinin belirlenmesidir(Erdoğan,1991,s.155).

Performans değerlendirme, personel seçimi ve personelin işe yerleştirilmesi, işgörenleri eğitime ve yerleştirme çabaları, motivasyon ve ücret yönetimi gibi amaçlara dönük çalışmalara da temel oluşturur ve alınacak stratejik kararları etkiler.

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere, performans değerlendirme, işgören boyutunda, işgörene kendisinden tam olarak ne beklendiğini, uzlaşılan hedeflere ulaşmak için neler yapılması gerektiğini, yöneticiyle mevcut durumunu, gelecekteki gelişimini ve hangi noktalarda eğitime ihtiyaç duyulduğunu ortaya çıkararak kendini geliştirme fırsatı sunmaktadır (Helvacı, 2002,s.157). İşveren boyutunda ise, terfi ve ödüllerde nesnel ölçütlere göre seçim yapılmasını sağlayıp, işgörenlerin detaylı şekilde tanınmasına olanak sağlamaktadır.

Eğitim örgütleri açısından performans yönetimi kavramı incelendiğinde ise, okullarda personel gelişiminin artırılmasıyla kurumdan yüksek verimin alınmasını sağlamak olarak açıklanabilmektedir. Performans yönetimine pozitif ve destekleyici bir unsur olarak yaklaşılmalıdır. Okullarda performans yönetimi, kurum içerisinde, çalışanların üst düzey performansa erişebilme potansiyelini ortaya çıkaracak bir ortam yaratarak sağlanabilmektedir.

Performans Yönetimi, okulların stratejik amaçları ve hedeflerinin etkili bir şekilde yerine getirilmesi amacıyla personelin iş performansını geliştirme, değerlendirme ve tanımlama süreci olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda okullardaki performans değerlendirme uygulamaları, kariyer planlama, kişisel gelişim, geri besleme konularını algılama mekanizması olarak personelden maksimum fayda alma süreci olarak ta tanımlanabilmektedir. Performans yönetimi personel katılımı bir süreçtir (Demirel, 2007, s.1)

Bu süreç ayrıca, öğretim kalitesinin artırılarak, öğretmenlere, öğrencilere ve okula faydalı olabilmesi için tasarlanmıştır. Performans Yönetimi, standartların

yükseltilmesine, öğretmenlerin iş tatmininin artırılmasına, profesyonelleşme ve uzmanlaşmanın gelişimine yardımcı olur.

Okul yöneticilerinin ve de öğretmenlerin performanslarını ölçebilmek, kişilerin birbirlerinden farklılıklarını, benzerliklerini, üstün yanlarını ya da gelişmeye açık yanlarını belirlemek adına farklı performans değerlendirme yöntemlerini kullanmak mümkündür.

Bu çalışmada geleneksel değerlendirme yöntemlerinde tek kişinin değerlendirme yapmasından kaynaklanan aksaklıkları, birden fazla kişiyi değerlendirme sürecine katarak azaltmayı amaçlayan 360 derece performans değerlendirme sistemi incelenmektedir.

Bu yöntem 1990'lı yıllarda özellikle ABD ve Batı Avrupa'da büyük şirketler tarafından yaygın biçimde kullanılmaya başlanmıştır Günümüzde yöneticiler ve çalışanlar bu yöntemi çalışanın performansını iyileştirmede çok etkili bulmaktadırlar (Barutçugil, 2002, s.205).

Eğitim ortamlarında kişilerin performansları ölçülürken, çok daha fazla güvenilir ve geçerli olabilmesi için tekli ver kaynağından ziyade çoklu veri kaynakları kullanılmalıdır. Bundan hareketle bu araştırmanın problemi; performans değerlendirme sistemlerinden biri olan 360 derece performans değerlendirme sistemi hakkında öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşlerinin ne olduğunun belirlenmesidir.

1.2 Amaç

Bu araştırmanın genel amacı; resmi ilkökul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin 360 derece performans değerlendirme sistemi hakkında görüşlerinin neler olduğunu ortaya koymaktır.

1. Yönetici ve öğretmenlerin çoklu değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri görev, cinsiyet, branş ve mesleki kıdem değişkenleri açısından anlamlı fark göstermekte midir?
2. Yönetici ve öğretmenlerin çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilmeye ilişkin görüşleri görev, cinsiyet, branş ve mesleki kıdem değişkenleri açısından anlamlı fark göstermekte midir?

3. Yönetici ve öğretmenlerin veli tarafından değerlendirilmeye ilişkin görüşleri görev, cinsiyet, branş ve mesleki kıdem değişkenleri açısından anlamlı fark göstermekte midir?
4. Yönetici ve öğretmenlerin öğrenci tarafından değerlendirilmeye ilişkin görüşleri görev, cinsiyet, branş ve mesleki kıdem değişkenleri açısından anlamlı fark göstermekte midir?
5. Öğretmenler ve okul yöneticileri, varolan sistemde performanslarının objektif olarak değerlendirildiğini düşünmeleri branş, kıdem, cinsiyet ve görev değişkenine göre değişmekte midir?
6. Yönetici ve Öğretmenlerin Çoklu Değerlendirme Sistemine İlişkin Görüşleri Nelerdir?
7. Yönetici ve Öğretmenlerin Çalışma Arkadaşları Tarafından Değerlendirilmeye İlişkin Görüşleri Nelerdir?
8. Yönetici ve Öğretmenlerin Veli Tarafından Değerlendirilmeye İlişkin Görüşleri Nelerdir?
9. Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenci Tarafından Değerlendirilmeye İlişkin Görüşleri Nelerdir?
10. Yönetici ve Öğretmenlerin Mevcut Değerlendirme Sistemine İlişkin Görüşleri Nelerdir?
11. Yönetici ve Öğretmenlerin 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemine ilişkin görüşleri nelerdir?

1.3.Araştırmanın Önemi

Toplumların ilerlemesinde, diğer toplumlarla rekabet edebilmesinde eğitim kurumlarının etkisinin büyüklüğü herkes tarafından kabul görmüş bir gerçekliktir. Eğitim kurumlarının da kendilerinden beklenen bu görevi yerine getirebilmesi için, okul çatısı altında bulunan her bir elemanın üzerlerine düşen görevleri en doğru şekilde yerine getirmesi gerekmektedir. Okul elemanları arasında en büyük payı olan öğretmen ve yöneticilerin başarısı ile okul başarısı doğru orantılı olarak ilerlemektedir. Bu yüzden yöneticilerin ve öğretmenlerin motivasyonlarının ve isteklerinin her an canlı ve taze kalabilmesi, kendilerinin tükenmişlik duygusuna kapılmadan mesleklerine devam edebilmeleri okulların başarılarında önemli rol oynamaktadır. Eğitim kurumlarında görevli öğretmen ve yöneticilerin performanslarını etkileyen birden fazla faktör bulunmaktadır. Okullarda ki öğretmen ve yönetici motivasyonlarını etkileyen en önemli unsurların başında da ise performans değerlendirme sistemi gelmektedir. Performans değerlendirme sistemi ile ilgili ülkemizde Milli Eğitim Bakanlığı'nın yaptığı farklı çalışmalar bulunmaktadır. Fakat yapılan çalışmaların hiçbirinde hedeflenen başarılarla tam anlamı ile ulaşılamamıştır.

Bu araştırma ile, resmi ilkokul ve ortaokullarda görevli öğretmen ve yöneticilerin 360 derece performans değerlendirme sistemi ile ilgili görüşlerinin ortaya konacağına inanılmaktadır, araştırmanın bu düşünceleri ortaya koymasından önemli olduğu düşünülmektedir.

Yapılan çalışmayla, 360 derece performans değerlendirme sistemi hakkında öğretmen ve okul yöneticilerinde farkındalık uyandırılacağına inanılmaktadır. Araştırmanın uyandırılacak bu farkındalık açısından önemli olduğuna inanılmaktadır.

Milli Eğitim Bakanlığı'n da performans değerlendirme sistemleriyle ilgilenen ve bu çalışmaların hazırlanmasını sağlayan personele, öğretmen ve yöneticilerin 360 derece performans değerlendirme sistemi ve mevcut değerlendirme sistemi ile ilgili görüşlerinin neler olduğunu göstermesi açısından çalışmanın önemli olduğuna inanılmaktadır.

Yapılan bu çalışmanın, farklı araştırmacıların bu konuyla ilgili yeni çalışmalarına ışık tutması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Yapılan çalışma ile elde edilen sonuçların, yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının artırılmasına yönelik çalışmalara rehberlik etmesi açısından önemli olduğuna inanılmaktadır.

Bu araştırma ile, öğretmen ve yöneticilerin sadece 360 Derece performans değerlendirme sistemi hakkında değil, ayrıca mevcut değerlendirme sistemi hakkında ki görüşleri kısmen de ortaya konacaktır. Araştırma bu bağlamda her iki değerlendirme sistemiyle de ilgili görüşleri kıyaslayabilmeye imkan verdiği için önemli görülmektedir

Bu araştırma, bir yandan öğretmen ve yöneticilere ait bazı demografik özellikler ile 360 derece performans değerlendirme sistemi hakkında ki görüşlerine ilişkin algıları arasında ki farklılaşma durumlarına bakılması ve diğer yandan Türkiye’de ki bu alanda yapılan çalışmalara katkıda bulunması açısından önemli görülmektedir.

1.4.Sayıtlar

1. Anket sorularına cevap veren katılımcıların verdikleri cevaplar, onların gerçek görüş ve düşüncelerini yansıtmaktadır. Bu bağlamda samimi ve içten cevaplar verdiklerine inanılmaktadır.
2. Araştırmada kullanılan ölçeğin bu özellikleri ölçme açısından yeterli olduğu düşünülmektedir.
3. Araştırmanın örnekleminin evreni temsil edici nitelikte olduğu kabul edilmektedir.

1.5.Sınırlılıklar

- 1) Araştırma, İstanbul ili Maltepe ilçesindeki resmi ilköğretim ve ortaöğretim okullarında bulunan öğretmen ve yöneticilerle sınırlıdır.
- 2) Konu ile ilgili kaynaklar ve yapılan çalışmalar sınırlıdır.
- 3) Araştırma sonuçları,2013 yılında İstanbul ili Maltepe ilçesindeki ilköğretim ve ortaöğretim okulundan rastgele seçilen öğretmen ve yöneticilerin düşünce ve görüşleri ile sınırlıdır.
- 4) Araştırma kapsamında hazırlanan ölçekle sınırlıdır.

BÖLÜM II: ALAN YAZIN VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1.Performans Ve Performans Değerlendirme Kavramı

2.1.1. Performans ve Performans Yönetiminin Tanımı

Alan yazına bakıldığında performans kavramının birbirinden farklı tanımlarına ulaşılması mümkündür. İlk olarak performans tanımının sözlük anlamı incelendiğinde, bir işin üstesinden gelip o işte başarılı olmak anlamı karşımıza çıkarken, kavramı işlevsel açıdan incelediğimizde ise görev ve kişi ile alakalı olup görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçüleri karşılayabilecek şekilde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşmesi oranıdır anlamına ulaşmaktayız (Bingöl,1990, s.170).

Performans tanımının içinde yer alan işlevsellik açıklamasında, her çalışan kişi için örgütlerde bir iş tanımı bulunması gerekliliğini görmekteyiz. Örgüt içerisinde bulunan, belirli özelliklere sahip olan kişinin üstleneceği sorumlulukların tamamı onun iş tanımı sınırları içinde bulunmaktadır (Erdoğan, 1991,s.154)

Performans kavramını işgörenler açısından ele alındığında ise, bireylerin sahip olduğu yeteneklerinin ve özelliklerinin işine ilişkin olarak düzenlenmiş, örgüt başarı ölçüleri ile karşılaştırması sonucu ortaya çıkan kavram olarak tanımlamamız mümkündür (Ataay, 1990 s.228).

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi, performans tek bir kavramı açıklayan bir tanım değildir. Performansı açıklarken işverene, işgörene, çalışılan örgütün türüne, bu birbirinden farklı bileşenler arasında ki etkileşime göre birden fazla tanım yapılabilmektedir. Performans kişilerin ya da örgütlerin daha önceden belirlenen hedeflerine ulaşabilmeleri ile doğru orantılıdır ve çok iyi yönetilmesi gereken bir süreçtir.

Performans örgütleri, kişileri hedeflerine ulaştırmada en önemli etkenlerden olduğu için organizasyonlar varolduğundan beri, performans ve performans yönetimine duyulan ihtiyaç gün geçtikçe artmaktadır. Çünkü organizasyonların kuruluş amacı, toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üretmektir ve varlıklarını sürdürebilmeleri de buna bağlıdır. Örgütler bu amaçlarını gerçekleştirebilmek için, maddi üretim öğelerinin yanında nitelikli insan gücüne de gereksinim duyarlar. Organizasyonlarda karşılaşılan

en önemli sorunlardan birisi, işgörenlerden beklenen görevlerin ne ölçüde gerçekleştiğinin ya da iş görme yeterliklerinin ne olduğunun belirlenmesidir. (Çalık, 2003, s.7). Bunların belirlenebilmesin de kullanılabilir en etkili yol, çok iyi bir performans yönetimini oluşturabilmektir.

Günümüz organizasyonlarının varlıklarını sürdürebilmeleri için performans yönetimi, insan kaynakları yönetiminin en önemli parçası haline gelmiştir. Organizasyonların sürekli değişen ortamda yaşamlarını sürdürebilmeleri, hedeflerine başarıyla ulaşmaları, işgörenlerin mesleki ve kişisel gelişimlerini sağlamaları, görev ve sorumluluklarını en etkin biçimde gerçekleştirmelerini dolayısıyla kurumların ve işgörenlerin performanslarını etkin bir biçimde yönetmelerine bağlıdır (Helvacı, 2002, s.167).

Örgütsel anlamda bu kadar önemli olan performans yönetimi ile ilgili alanyazın incelendiğinde, performans yönetiminin farklı tanımlarına rastlanmaktadır. Armstrong (1993,s.59)'a göre performans yönetimi, örgütsel, takım ve bireysel performansı geliştirmek için düzenlenen yöneticiler tarafından yönlendirilen bir süreçtir. Akal (1998,s.5) ise, performans yönetimini, organizasyonun amacını ve görevlerini en iyi biçimde gerçekleştirmek için, organizasyon kaynaklarını seçme ve değerlendirme süreci olarak açıklamaktadır.

Performans yönetimi, yönetici ve çalışanın sonuç ve başarıya ulaşmak için birlikte çalıştıkları ve işi nasıl geliştirebilecekleri konusunda üzerinde anlaştıkları bir iletişim sürecidir. Süreç, bir sonraki performans döneminde yapılacak işleri yönetici ve çalışan planlamaya başladığında devamlılık kazanır. Çalışan ve yöneticinin yapılacak işleri planlamaya başlaması içinde bir sürece ihtiyaç duyulmaktadır ve Scott, Sink ve Tuttle (Akt.Celep, 2010, s.7)'e göre bu süreç bazı maddelerin doğru tanımlanıp, sıralanması ile meydana gelir, bu maddeler;

- *Gelecekte istenen durumun ne olacağı görüşünün yaratılması,*
- *Planlama, şimdiki durum ile ilgili görüş takdir etme, istenen gelecek duruma ulaşabilmek için stratejiler yaratma ve bunu güçlü bir şekilde kurma,*
- *İstenilen duruma, yüksek olasılıkla götürececek yenilikleri bulma ve bunları uygulama, geliştirme*

- *“Yeni rekabet”, yani tüm organizasyonun performansını sürekli artırma yoludur.*

Performans yönetimi tanımlardan da anlaşılacağı gibi, içerisinde birden fazla unsuru barındıran bir süreçtir, o yüzden performans yönetiminde tek bir unsurdan bahsetmemiz olanaksızdır. Bu tanımın içi çok kapsamlıdır, içerisinde performans amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesi, performansın izlenmesi, yönetimin beklentilerinin personele iletilmesi, ölçülmesi ve değerlendirilmesi, personele performansı hakkında bilgi verilmesi, personelin becerilerinin geliştirilmesi, kariyer yönetimi, güdülenme, ücret yönetimi ve disiplin ile ilgili teknikleri barındıran anlamlar bulunmaktadır (Bengligiray, 1999,s.27). Bu yüzden örgütler performans yönetim sistemlerini oluştururken her bir boyutu detaylı olarak ele almalıdır ve hiçbir boyut atlanmamalıdır.

Performans yönetimi sadece belirli bir zaman sonunda hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını ölçen bir sistemden daha fazlası olduğu için, performans yönetiminde değerlendirme ve süreç takibi olmak üzere iki aşamadan bahsetmemiz mümkündür. Değerlendirme aşamasında da önemli iş planları ve değerlendirmeler yıllık yapılırken, süreç takibi aşamasında ise, işler devam ederken performanslar gözden geçirilir, yönetici ve çalışanın bir araya gelip, iş performansı konusunda yaptıkları anlaşmaları onaylarlar, bunlar üzerinde ayarlamalar ve düzeltmeler yaparlar (Plachy ve Plachy, 1988,s.1 Akt. Günbayı, 2012).

Örgütlerin, çalışanların, işverenlerin istedikleri hedeflere ulaşılmasını sağlayan performans yönetiminin bir takım genel amaçları bulunmaktadır. Bu genel amaçlarının başında da örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmelerini sağlamak için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültürü yaratabilmek gelmektedir (Bolton, 1997, s. 248; Akt. Cemaloğlu, 2002, s.183).

Performans yönetimi bir süreçtir ve sadece yılda bir kez yapılacak resmi bir değerlendirmeye dayandırılmamalıdır, çünkü performans yönetiminin amacı, çalışanların performansının iyileştirilmesi amacını da kapsamaktadır (Armstrong, 1996, s.261). İstenilen bu amaca ulaşılabilmesi içinde Sincaff ve Sincaff (Akt. Celep, 2010, s.8) ‘a göre bu sürecin mutlaka olması gereken unsurları bulunmaktadır, bu unsurlar;

- *Sürecin en başında performans beklentilerinin planlanması ve tespit edilmesi,*

- *Periyodik teftiş, geri beslenim ve periyot boyunca yönlendirme*
- *Süreç sonunda performans değerlendirmesi,*
- *Tüm basamaklara dair eksiksiz ve yazılı dökümanların oluşturulmasıdır.*

Performans yönetimi, organizasyon ve çevresi hakkında bilgilerin toplanması, bunların analiz edilmesi ve performans istatistiklerinin tutulmasıdır. Böylece olası bir sorun oluşmadan önce engellenmesi sağlanmaktadır.

2.1.2. Performans Değerlendirme Tanımı

Genel olarak tanımlara bakıldığında performans değerlendirme; “başarı değerlemesi”, “çalışan değerlendirme”, “liyakat değerlendirme”, “çalışan boylandırması”, “sicil verme”, “tezkiye sistemi”, “verimliliğin değerlendirilmesi” ve “çalışmanın değerlendirilmesi” gibi farklı şekillerde adlandırılmaktadır.

Alan yazında ki tanımlar bize performans değerlendirmenin dinamik bir süreç olduğunu ve hiç durmadan devam ettiğini göstermektedir. Bir tanıma göre performans değerlendirme, belirlenen hedeflere ulaşmada uygulanan işlemlerin ve kullanılan araçların etkinliğini ve verimliliğini belirleme sürecidir ve özü çalışanların işteki başarılarının ölçülmesine dayanmaktadır (Palmer, 1993 S:9 Akt. Şahiner,1993).

Uyargil (2007)’e göre çalışanların performanslarını planlamayı, değerlendirmeyi ve geliştirmeyi amaçlayan örgütsel sistem, performans değerlendirme olarak tanımlanabilmektedir.

Ersen (1997, s.113)’nin performans değerlendirme tanımına baktığımızda ise, kurumun, kişinin ya da grubun bir konuda ki etkinliğini bazı özellikler göz önünde bulundurularak analiz etmeye ve başarı düzeylerini belirlemeye yönelik çalışmalar kastedilmektedir.

Klasik performans değerlendirme sistemini “bireyler arası karşılaştırmaya dayalı”, “bireysel performans standartlarına dayalı” ve “ortak performans standartlarına yaklaşımlar” şeklinde üç başlık altında ele almak mümkündür. Performans değerlendirme sisteminin ilki olan bireyler arası karşılaştırmaya dayalı yöntemler; sıralama yöntemi ve zorunlu dağıtım yöntemleridir. İkincisi olan ortak performans standartlarına dayalı yöntemler; kritik olay değerlendirmesi, grafik değerlendirme ölçekleri ve kontrol listesidir. Son değerlendirme yöntemi olan bireysel performans standartlarına dayalı yöntemler ise doğrudan endeks yöntemi, standartlar yöntemi, değerlendirme merkezi

ve amaçlara göre yönetim olarak sıralanabilir. Yukarıda bahsedilen performans değerlendirme yöntemleri geleneksel performans değerlendirme yöntemleridir ve günümüzde geçerliliklerini yitirmeye başlamışlardır. Çünkü bu yöntemlerin en önemli ortak noktası sadece bir kaynaktan yani amirden bilgi sağlamalarıdır. Fakat, amirin nitelikleri ve performans değerlendirmenin bir kişi tarafından yapılması değerlendirmenin güvenilirliğini çoğu zaman olumsuz yönde etkilediğinden dolayı günümüzde örgütler, değerlendirmelerin güvenilirliğini ve kabul edilebilirliğini artırmak için daha çağdaş değerlendirme yöntemlerini tercih etmektedirler. Bu çağdaş değerlendirme yöntemleri de, “Amaçlara göre yönetim”, ”Performans karnesi yaklaşımı” ve de “ 360 derece performans değerlendirme yöntemi” olmak üzere üç başlık altında toplanmaktadır.

2.1.3. Performans Değerlendirmenin Tarihçesi

Performans değerlendirmeye ilişkin literatür araştırması yapıldığında, performans değerlendirmenin iki aşamalı geliştiği görülmektedir. İlk aşama, 1880’li yıllar ile 1980’li yıllar arasını kapsamaktadır. Bu yüz yıllık ilk aşamada kar, yatırımların geri dönüşümü, verimlilik gibi finansal ölçütler üzerinde odaklanılmıştır. Organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900’lü yılların başlarında Amerika Birleşik Devletleri’nde kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Birinci Dünya Savaşını izleyen yıllarda, endüstride saat ücretinin rasyonel olarak belirlenmesi konusunda çalışmalar yapılmıştır. Yine o yıllarda kişilik özelliklerini kriter olarak alan çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiştir. Ancak daha sonraları kişinin ürettiği is ya da sonuçlara yönelik kriterleri temel alan teknikler ABD 'deki örgütlerde daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu dönemlerde F. Taylor'un is ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerini ölçümlemesi sonucu, performans değerlendirme kavramı örgütlerde bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır (Uyargil,1994,s.1) Ayrıca bu yıllardan sonra yönetici ve beyaz yakalı personelin performansının değerlendirilmesi, işçilerin performansının ölçülmesinden daha fazla önem kazanmıştır.

Performans değerlendirmenin gelişiminde ki ikinci asama ise, dünya pazarlarındaki değişimlerin sonucu olarak 1980’li yılların sonunda başlamıştır. 1970’li yılların sonlarından itibaren; araştırmacılar, muhasebe temelli performans ölçüm sistemlerinin

performans ölçümü üzerinde ki yetersizliklerini vurgulamışlardır. 1980’li yılların sonu ve 1990’lı yılların başında, geleneksel performans ölçüm sistemlerinden memnuniyetsizlik, “dengeli” ve “çok boyutlu” performans ölçüm sistemlerinin temellerinin oluşturulmasını sağlamıştır. Bu geliştirilen temeller, sadece finansal temelli olmayıp, dışsal boyutlara odaklanmakta ve geleceğe yönelikte olmaktadır.(Ghalayini, Noble,1996, s. 63, Akt. Yüksel, 2003)

Türkiye’deki performans değerlendirme uygulamalarının geçmişi incelendiğinde ise, performans değerlendirme ilk kez kamu kesiminde 1920’lerde başladığı görülmektedir (Adal, Ataay, Uyargil,1998). Ülkemizde personel değerlendirmesi 1986 yılına kadar 5 Aralık 1947 tarihinde çıkarılan Memurların Yeterliklerinin Takdiri Hakkında Tüzük ve 21 Temmuz 1951 tarihinde çıkarılan T.C. Emekli Sandığı İle İlgili Memur ve Hizmetlilerin Sicilleri Üzerinde Emekliye Sevklere Hakkında Tüzük hükümlerine göre yapılmıştır. Bu tüzükler uygulamada kaldıkları süre içinde çok eleştiri almışlardır. Daha sonra 1965 yılında çıkarılan 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu personel değerlendirilmesinde bu iki tüzük yeterli görülmemiş ve personel değerlendirilmesi ile ilgili yeni bir tüzüğün çıkarılması hükme bağlanmıştır. Tüzüklerden biri personel değerlendirme amacı ile değil personelin sicilleri üzerinde emekliye sevk edilmesi amacıyla çıkarılmıştır. Sicil sisteminde az kullanılmasına rağmen takdir, teşvik, ödül ve ceza ile ilgili hükümler vardır. Fakat kamu kurumlarında iyi işleyen bir performans değerlendirme sisteminin kurulamamış olması birçok soruna neden olmuştur (İsbir, 1977, Aktaran, Aykaç, 1986).

Türkiye’de performans değerlendirme -Sicil Sistemi- 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu (DMK)’nın 121.maddesinin öngördüğü koşullarda yapılmaktaydı. DMK’nın 6. bölümünde sicil ile ilgili düzenlemeler yapılmıştır. Madde 109’dan başlayarak memur kütüğü, memur numarası, özlük dosyası, sicil dosyası, sicil dosyasının önemi, sicil amirleri, sicil raporlarının doldurulması gibi konular esasa bağlanmıştır (DMK,1998). Bu maddelerle düzenlenen sicil sistemi klasik bir değerlendirmeden öteye gidememiştir.2011 yılında çıkarılan Torba yasa ile devlet memurları kanununda bulunan sicil sistemi yürürlükten kaldırılmıştır. Özellikle Türkiye’de kamu kesiminde nesnel, açık, işgörenin yeterliklerini değerlendiren ve kurumların özelliklerini de göz önüne alan bir değerlendirme sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Fakat özel sektörde artan rekabet ve de örgütün devamlılığını sürdürebilme kaygısından dolayı, şirketlerin

performans değerlendirme uygulamalarına, çok daha fazla önem verdiği ve performans değerlendirme yöntemlerinden daha çağdaş olanlara yöneldikleri görülmektedir.

2.1.4. Performans Değerlendirmenin Amacı

Sosyal bir varlık olan insan, etkileşimde bulunduğu kişilerin kendileri hakkında ki düşüncelerini bilmek ister. Bu doğal bir süreçtir. İş hayatında da çalışanlar yaptıkları işler, başarıları ve başarısızlıkları hakkında bilgilendirilmek isterler, bu yüzden performans değerlendirme örgütlerde gerekli bir uygulamalıdır ve örgüt yöneticisinin özellikle insan kaynakları bölümünü başarılı bir şekilde yönetmesinde çok etkili bir araçtır (Fındıkçı, 2001, s.299). Genel olarak performans değerlendirmenin amaçları iki ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlardan ilki işgöreni değerlendirme amacı gütmekte olup, ücret artışı, terfi, işten çıkarma gibi konularda onun hakkında doğru karar verebilmek için kullanılır. Diğer amaç ise personelin gelişimine katkıda bulunmak, onun kendisini ve yaptığı işte ki yetilerinin geliştirilmesini sağlamaktır.

Performans değerlendirme yönteminin kullanımı ile ilgili amaçlar alan yazında incelendiğinde her bir araştırmacının, bu kavramın, farklı bir yönünü ortaya çıkarttığını gözlemlenmektedir. Mucuk, (2005, s;333)'a göre; performans değerlendirme yönetici ile işgören arasında düzgün bir iletişim sağlamakla beraber, çalışanın kendisinin eksik ve hatalarını görebileceği ve sağlanan geri bilgi akışı ile kendini geliştirme imkanı bulacağı bir sistemdir.

Can ve Kavuncubaşı (2005 s.170) ise performans değerlendirmenin genel amaçlarından daha öteye giderek, performans değerlendirmenin stratejik öneme sahip amaçlarından bahsetmişlerdir, bu stratejik amaçlar şu şekilde sıralanabilir;

- *Performans değerlendirme personelin örgüte yaptığı görel katkıyı belirlemektir,*
- *Performans değerlendirmesi sonuçları, personelin başarısına paralel bir ücret ve ödül almasını sağlar,*
- *Performans değerlendirmesi personelin gerçek başarısı yanında kendisinden ne beklediğini de anlamasını sağlar; personele yaptıkları işteki başarıları hakkında geri bildirimde bulunarak onların başarı motivasyonunu artırır,*

- *Performans değerlendirmesi ile üst ve ast arasındaki etkileşim pekişir; bireysel amaç ve ilgilerin taraflarca bilinmesini sağlar. Bu süreç aynı zamanda değerleyici ve değerlenen arasındaki güvenin artmasına da yol açar,*
- *Performans değerlendirmesi sürekli başarı yönünde personeli isteklendirir; personelin daha etkili ve üretken olması için eksik yönlerini tamamlamasını sağlar,*
- *Performans değerlendirmesi ile daha fazla sorumluluk içeren işler için gerekli personeli belirlemede ve personeli o iş için hazırlamada yardımcı olur,*
- *Performans değerlendirmesi ile mevcut insan gücü kaynakları incelendiğinden, elde edilen sonuçlar ya da veriler insan gücü planlamasında kullanılabilir.*

Yukarıda belirtilen genel ve stratejik amaçlara ek olarak, performans değerlendirme, örgütlerde var olan performansın zayıf ve güçlü olduğu noktaları belirler ve var olan performansı kesin bir şekilde ölçer. Performans değerlendirme sonucunda yöneticiler çalışanlarının hangi alanlarda desteklenmesi ve geliştirme programlarına katılmaları gerektiğini görünce, çalışanlarda aldıkları geri dönütlerle performanslarının hangi noktada olduğunu fark edebilirler (Bayraktaroğlu, 2008, s.104).

Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı gibi, performans değerlendirmenin birbirinden farklı, hem örgüt hem de işgörenler açısından birçok amacı bulunmaktadır. Örgütte bulunan her bir paydaş açısından performans değerlendirmenin amaçları kısaca şu şekilde özetlenebilir: Çalışan açısından; takviye vasıtası, kariyer ilerlemesi, iş amaçlarına ulaşma hakkında bilgi ve performans geliştirmek için geri besleme kaynağı amaçlarını taşımaktadır. Yönetici açısından incelendiğinde; işgörenler hakkında karar verebilmek için temel kaynak, çalışanların amaçlarına ulaşmalarını değerlendirmede gösterge, personele olumlu geri bildirim sağlamak ve astların birbirlerini etkilemeleri için fırsat olarak açıklanabilir. Son olarak örgüt açısından bakıldığında ise bireysel ve iş gruplarının verimliliğini değerlendirmede gösterge, personel seçme ve yerleştirmede yöntemlerinin onaylanmasında veri kaynağı olma, çalışanların takdir edilmesi ve motivasyonlarının artırılmasında yol gösterici olabilme, eğitim programları, sistem değişiklikleri gibi organizasyonel müdahalelerinin etkilerinin değerlendirilmesi amaçlarını taşımaktadır (Riggio, 2003, s.125 Akt. Doğan, 2004 s.11)

Tüm bu tanımlar bize performans değerlendirmenin örgütteki her bir paydaş için farklı amaçları olduğunu göstermektedir. Örgütler için önemli olan her bir paydaş için

performans değerlendirmenin amaçlarının bilinmesi ve bu amaçlara uygun performans değerlendirme sistemlerinin oluşturulabilmesidir.

2.1.5.Performans Değerlendirmenin Yararları

Performans değerlendirme sistemleri bitirilmiş bir görevin ya da sürecin etkinliğini değerlendirmek için oluşturulmuştur. Bu açıdan bakıldığında performans değerlendirme hem kişisel hem de örgütsel anlamda bir ihtiyaçtır. Performans değerlendirme sistemini hem iřęren, hem örgüt hem de işveren açısından ele alındığında önemli faydalarından bahsedilebilmektedir.

Barugil, (2004, s.428)'e göre performans değerlendirmenin genel faydaları şu şekildedir;

- *“ Performans değerlendirme ortaya çıkan iş ve işi yapan kişi hakkında yönetici ya da işverene önemli bilgiler sunar. Böylece yönetici ya da işveren işi ve çalışan kişiyi iyi anlayıp analiz eder.*
- *Çalışanların performansları iyi değerlendirildiğinde, çalışanlar işi nasıl ne şekilde yaptıklarını ya da yapmaları gerektiğini çok daha iyi bilirler ve bunun sonucunda işleri hakkında endişe duymaktan vazgeçerler.*
- *Değerlendirme sonucunda eksikliklerini gören çalışan bu konularda kendini geliştirme imkanı bulur.*
- *alışanlarının eksikliklerini fark eden yönetici de çalışanlarının hangi konularda eğitime ya da gelişime ihtiyaçları olduğunu belirler.*
- *İş beklentileri ve sonuçları hakkında yönetici ve çalışan arasında iyi bir iletişim kurulduğu zaman, geliştirilmiş yöntemler ve yeni fikirler için fırsatlar yaratılır.*
- *Yapılan performans değerlendirme sonucunda çalışanlar yaptıkları iş hakkında geribildirim aldıklarında bu onların çalışma verimlerini de olumlu şekilde etkiler.*
- *Çalışanların olumlu katkıları olduğu fark edildiği zaman bunlar konuşularak doğru uygulamalar pekiştirilir ve iyi performans teşvik edilir.*
- *Çalışanlar ve de yöneticilerin birbirleriyle iki yönlü iletişime girmelerini sağlar, böylece amaçlar netlik ve açıklık kazanır.*

- *Düzenli yapılan değerlendirmeler hem işgören hem işveren açısından kötü sürprizlerin yaşanmasını engeller.*
- *Profesyonel olarak performans değerlendirmesini öğrenmek, yönetim becerilerinin geliştirilmesi ve sorumluluğun artırılması için mükemmel bir hazırlıktır .”*

Performans değerlendirme konusunda çalışanlar, bu kavramın sadece örgüt, işveren ve de işgören açısından değil ayrıca insan kaynakları açısından da yararlarına değinmişlerdir. Bu kavramın, insan kaynakları açısından faydaları incelediğinde ise aşağıda ki sonuçlara ulaşmak mümkündür (Argon ve Altay, 2004 s.227) ;

- *İşgören bulma çabalarına ilişkin kararlar açısından temel oluşturur,*
- *Seçme işlevinin doğruluğunu sağlar,*
- *Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde etkili olur,*
- *Eğitim ve geliştirme performans standartlarına ulaşılmasına yardımcı olur,*
- *Ücret miktarlarının belirlenmesinde bir faktör olabilir,*
- *Personel hareketlerinin savunulmasına temel oluşturur.*

Tüm yukarıda sayılan işlevlerin yanı sıra performans değerlendirme sistemi; yöneticilerin dengeli ve tutarlı kararlar almalarını kolaylaştırır, gözetimi etkinleştirir, dürüst bir yönetim anlayışını yayarak güven yaratır ve işgören moralini yükseltir (Bingöl,1990,s.328).

2.1.6.Performans Değerlendirmede Yaşanan Sorunlar ve Güçlükler

Performans değerlendirme özünde, kişilerin değerlendirilmesi olarak görülse de, asıl amacı kişinin kişiliğini değerlendirmek değil, yapılan işin ne kadar doğru olduğunu, belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını ortaya koymaktır. Her ölçüm tekniğinde olduğu gibi performans değerlendirme süreci de bir takım yanlıgı payları taşıyabilir ve bu yüzden performans değerlendirme sisteminde de bazı problemlerle karşılaşılabilir. Bu sistemde karşılaşılan hatalar, ölçme aracından olabildiği gibi ölçümü yapan kişi kaynaklıda olabilir. Performans değerlendirme sürecinde karşılaşılabilecek hatalar şu başlıklar altında açıklanabilir(Helvacı,2002,s.160) ;

- **Ölçme Aracından Kaynaklanan Hatalar:** Değerlendirilecek performansın niteliklerine göre performans değerlendirmeye yönelik araçlar farklılık

göstermektedir. Bu yüzden, farklı iş alanlarında çalışanlar kendi iş alanlarında ki yetilerin ölçülebilmesi için farklı ölçme araçlarıyla değerlendirilmelidirler. Değerlendirilen işin somut öğelerden oluşması değerlendirmeyi kolay kılabilceği gibi soyut öğelerden oluşan işlerin değerlendirilmesi oldukça güç olabilmektedir. Performans değerlendirme araçlarının içeriğini oluşturan sorular hazırlanırken ölçmek istenilen özelliği ne derece ölçtüğüne ve tekrar ölçme sonucunda aynı değerler alıp almadığı hususunda yâni ölçme aracının geçerlik ve güvenilirlik düzeyine çok dikkat etmek gerekmektedir.

- **Merkezi Eğilim (Standart ölçüm) Hataları:** Standart ölçüm hatası, herkesi ortalama veya vasat ölçülerde görme eğiliminden kaynaklanmaktadır. Değerlendirmeyi yapacak kişi çalışanların iş performanslarını göz önünde bulundurmaksızın herkesi ölçme kriterlerinin ortasında düşünür, böylece hiç kimse yaptığı iş sonucunda değerlendirilmeden, değerlendirme ölçeğinin ortasında yer alır. Bunun sonucunda aslında kişiler arasında çalışma performans farkına ulaşamaz.
- **Aşırı Hoşgörülü ya da Aşırı Katı Olmaktan Kaynaklanan Hatalar:** Aşırı hoşgörülü ve aşırı katı olma, personel değerlendirmede en sık karşılaşılan sorunların basında gelmektedir. Değerlendirmeyi yapan kişi aşırı hoşgörülü ya da aşırı katı olduğunda değerlendirilen asıl hak ettiği puanı alamaz ve bu da değerlendirmede hata yapılmasına neden olur. Aşırı hoşgörü, performansın hoş gitmeyecek yönlerinin gözden kaçırılmasına, hoşgörü eksikliği ise performansın yalnızca hoş gitmeyen yönlerinin öne çıkarılmasına neden olabilir. Bu hatanın giderilmesi için, performans değerlendirme amaçlarının ve standartlarının açık bir biçimde belirlenmesi ve personele bildirilmesi gerekmektedir (Argon ve Eren, 2004, s.238)
- **Tarafli Ölçüm:** Tarafli ölçüm yapılan değerlendirmeye kişilerin duygularının karışmasıdır. Puanlamayı yapacak kişinin değerlendireceği kişiyi sevip sevmemesi, ya da yakınlık dereceleri yapılacak değerlendirmeyi

etkilediği an taraflı ölçüm gerçekleşmektedir. Bu hatanın değerlendirmeye karışması sonucunda performans değerlendirme çalışmaları çalışanlarca güvenilir bulunmayabilir ve sisteme duyulan inancın da sarsılması sonucunu doğurabilir. (Helvacı, 2002, s. 161)

- **Yakın Zaman Etkisi Hataları:** İnsanlar yapıları gereği, önceden olmuş olaylardan çok, yakın zamanlarda olmuş olayları hatırlama eğilimindedirler. Performansı ölçecek yönetici ya da işveren eğer gerekli notlarını almaz ise genellikle çalışanın 8-9 ay önceki başarılarını hatırlamakta zorlanırken, kısa bir süre önce oluşmuş herhangi bir başarısızlığını çok rahat bir şekilde hatırlayabilmektedir. Bu tür değerlendirmeler süreklilik ilkesine aykırıdır ve yine sağlıklı bir değerlendirmenin gerçekleşmesini engeller (Özsoy, 2005: s.46).
- **Tek Yönlü Ölçüm:** Performans değerlendirme de amaç kişiyi bir bütün olarak ele alabilmektir. Fakat kişi değerlendirilirken kişinin sadece bir yönünün ele alınması ya da sadece tek bir kişi tarafından değerlendirilmesi değerlendirmenin tam sağlıklı bir şekilde olmasını engellemektedir. Eğer, değerlendirici, başarı standartlarından sadece birisine göre değerlendirme yaparsa hatalı bir sonuca ulaşması kaçınılmazdır (Bingöl, 1990, s.351)
- **Hale Etkisi:** Bu tür hatalar, yöneticinin işgöreninin özellikle tek bir pozitif kişilik özelliğini, davranışını ya da eylemini temel alarak değerlendirmesinden kaynaklanır. Bir kişinin performansını değerlendirirken sadece belli bir özelliğini göz önünde bulundurarak, sürekli aynı eksende değerlendirme yapılması bu hatayı ortaya çıkarır. Kaynak (2000,s.210). bu hatayı, değerlendiricinin değerlendirdiği kişinin performansındaki, birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması olarak tanımlar.
- **En Son Ölçüme Bağlı Kalma:** Yöneticilerin, işgörenlerin performansını bir önceki değerlendirmeye benzer bir şekilde değerlendirme eğiliminde olmasından kaynaklanan hatalardır. Örneğin işgören en son değerlendirmede

yüksek puan almışsa tekrar yüksek düzeyde puanlanması ve değerlendirme yapılırken hiçbir kriterin göz önüne alınmaması bu hatanın oluşmasına sebebiyet vermektedir.

- **Bilgilendirme Yetersizliği:** Çalışanların sistem hakkında yeterince bilgilendirilmemesi hallerinde, işgörenler değerlemenin kendilerini nasıl etkileyeceğini, neler istendiğini, kriterlerin neler olduğunu bilememekten kaynaklanan tepkiler ortaya koyabilirler. Çalışanların desteğini kazanmayan hiçbir sistem uzun vadede başarılı olamaz (Sabuncuoğlu, 2001, s.191)
- **İşler Arasındaki Bağımlılığın Dikkate Alınmaması:** İş bölümünün artmasıyla işler arasındaki bağımlılık da artmıştır. İşler arasındaki bağımlılık dikkate alınmadığında, kendisinden önceki personelin iyi çalışmaması durumunda verimliliği düşen bir personel başarısız olarak değerlendirilebilir. Ya da olağanüstü başarılı bir kişinin çıktılarını işleyen bir personel, başarılı olsa da kendisinden önceki, olağanüstü başarılı personel kadar başarılı olmayabilir ve bu da o personelin başarısızmış gibi değerlendirilmesine yol açabilir. Bu durumun tersi de söz konusu olabilir. Bu nedenle işler arasındaki bağımlılık dikkate alınarak değerlendirme yapılmalıdır (Kavuncubaşı ve Can, 2005, s.174).

2.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirme yöntemleri, klasik (geleneksel) ve çağdaş (modern) olarak iki temel başlık altında incelenmektedir. Klasik yöntemlerden çağdaş yöntemlere geçişin nedenleri arasında, organizasyon sorunlarının daha karmaşıklaşması, örgütlerde insanın önem kazanması, birçok olayın davranışsal açıdan değerlendirilmesinin zorluğu gibi faktörler sayılabilir. İki yöntem arasında ki en büyük farklılıklar ise değerlendirme yöntemi ve değerlendiriciler bakımındandır. Klasik yöntemlerde üst değerlendirilmesi yer almazken, çağdaş yöntemlerde yönetici değerlendirilmesi önem kazanmıştır.(Bayraktaroğlu, 2008, s.117)

2.2.1.Klasik Yöntemler

2.2.1.1.Basit Sıralama Yöntemi

Bilinen en kolay yöntemdir. Çalışanlar ya genel olarak ya da belirli niteliklere göre sıralanırlar. Astların değerlendirme amiri tarafından başarılarına göre sıralandığı bu yöntem, aslında kendi içinde de uygulanan sıralama tekniğine göre farklılıklar gösterir. Değerlendirmeyi yapan en başarılı gördüğü kişiyi işaretleyerek onu en başa yazar, en başarısız gördüğü kişinin adını da en sona yazar.(Topaloğlu ve Koç, 2005, s.110). Örneğin; bilgi, beceri ve tutumları genel bir deyimle izlenim sonuçlarına, işlerindeki davranış ve başarılarına göre değerlendirecek olan kişiler listenin sol kenarına A,B,C,D,E şeklinde alt alta yazılır. Bunların içerisinde en iyi olanı başa ve en zayıf olan ise en sona yazılır. Diğer bireyler ise, bu aralığa aynı ölçütlere göre sıralanırlar. (Argon ve Eren, 2004, s.228)

2.2.1.2.İkili Karşılaştırma ve Sıralama Yöntemi

İkili karşılaştırma ve sıralama yöntemi klasik bir yöntem olup amacı bir çalışanı diğeriyle karşılaştırmaktır. Değerlendirmeyi yapan kişi bunu yaparken kişiyi ve performansını bir bütün olarak ele alır. Bu yöntemde değerlendirmesi yapılacak işgören sayısına göre bir çizelge hazırlanır ve değerlendirmede kullanılacak nitelikler belirlenir. Nitelikler açısından en başarılı olan 1 nolu kısma yazılmak suretiyle, çizelge daha başarısız olana doğru sıralanarak tamamlanır. Karşılaştırmada çalışanlar, işbirliği, tutum, kişisel girişim gibi bir veya daha fazla nitelik açısından en iyi olanından en zayıf olanına doğru sıralanırlar.(Uluhan, Dünder, Ataay, Kaynak ve diğerleri, 2000, s.210)

Basit sıralama yöntemine göre daha güvenilir olan bu yöntemde her bir birey tek tek diğerleriyle karşılaştırılır. Bu da kişiler arasında ki farkın daha belirgin olarak ortaya çıkmasını sağlar. Yöntemin dezavantajlarından bahsedecek olursak, yöntemin kalabalık gruplarda uygulanması biraz zaman almaktadır, bunun yanı sıra kullanım alanı kısıtlı bir yöntemdir. Çünkü bu yöntemle kişinin organizasyon içerisinde taşıdığı değer, kişinin genel başarı durumu gibi tek bir kriter ele alınarak karşılaştırma yapılmaktadır.(Kaynak, 2000, s.210-211)

2.2.1.3.Grafik Değerlendirme Yöntemi

Bu yöntem en eski ve bilinen yöntemlerdendir. Grafik değerlendirme yöntemi, bir işin başarısı ile yürütülmesi bakımından en önemli görülen özelliklerin bir ölçek üzerinde en iyiden en kötüye doğru derecelendirilmesi esasına dayanmaktadır (Bingöl, 2003; S 290). Değerlendirmeyi yapanlar, ölçekte belirlenen boyutlar açısından çalışanın nitelik ve davranışlarının hangi derece içine girdiğini belirleyerek değerlendirmeyi oluştururlar. Her boyut için verilen puanlar toplanarak her çalışanın başarı puanı oluşturulur.(Turgut, 2001, s. 36)

2.2.1.4.Zorunlu Dağılım Yöntemi

Bu yöntemin çıkış noktası, işgörenlerin performans düzeylerinin normal dağılım eğrisine (çan eğrisine) uygun bir dağılım içinde olması varsayımı ile ortaya çıkmıştır ve bu amaca ulaşabilmek adına işgörenler dörtlü ya da beşli ölçeğe göre değerlendirilir. (Woods, 1997 s204)

Bu yöntemde, çalışanların %10'u en düşük ölçeğe (grup içinde ki en başarısızları temsil eden) %20'si bundan bir üst düzeyde ki değere % 40'ı grup içinde ki orta değere, %20'si ortalamanın bir üst değerine ve geriye kalan son %10luk kısım ise en üst düzeye yerleştirilir.

Zorunlu dağılım yönteminin de her yöntemde olabileceği gibi avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır, kısaca bunlardan da bahsedilecek olursa; zorunlu dağılım yöntemi kolay ve basit bir yöntemdir. İşgörenin korunması ve kayırılmasına fırsat vermemesi ve başarı faktörleri açısından personelin çok yönlü değerlendirilmesine olanak sağlaması yöntemin avantajları arasında sayılırken, küçük çalışan gruplarında uygulanamaması, grubun tamamı başarılı olsa dahi, yöneticinin çalışanların %10luk bir kısmını mecburen başarısız seçmek zorunda kalması yöntemin dezavantajları arasında sayılabilir (Kaynak, 2000, s.211).

2.2.1.5.Değerlendirme Skalaları Yöntemi

- **Davranışsal Değerlendirme Skalaları**

Davranışsal değerlendirme skalaları, kritik olay yöntemi ile geleneksel skalaların kombine edilmesi sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu skalanın avantajı ise geleneksel

skalaların olumsuz yönlerini ortadan kaldırmaktır. Davranışsal değerlendirme skalasının iki türü bulunmaktadır.

- **Davranışsal Beklenti Skalaları**

Bu skala da çalışan, belirlenen seçili davranışa göre analiz edilmektedir, 1960'lı yıllarda geliştirilmiş olan bu yöntem çalışan davranışlarının belirlenen yönleriyle geleneksel değerlendirme skalaları yönteminin birleşiminden oluşmuştur. Bu skalada ele alınan her boyut davranış cinsinden ifade edilmektedir. Bu da geleneksel skalalardan en önemli farkıdır. Bu yöntemde boyutlar, davranışa göre değil o boyutta beklenen davranışa göre hazırlanır.

Davranışsal beklenti skalasını geliştirmek için beş aşama gerekmektedir; (Ergin, 2002, s.145)

Kritik Olay Üretilir; Değerlendirmeyi yapacak kişi etkin ve başarısız performansın kritik olaylarını tanımlarlar.

Performans Boyutları Geliştirilir; Değerlendirmeyi yapanlar ilk basamaktan sonra, kritik olayları çeşitli performans boyutlarında sınıflandırır.

Kritik Olayların Yeniden Düzenlenmesi; İşi bilen bir grup diğer insan, orijinal kritik olayları yeniden düzenlerler. Bu kişilere sınıflandırmaların tanımları ve kritik olaylar verilmiştir ve düşüncelerine göre kümeye en uygun olacak her olayı yeniden atamaları istenir.

Kritik Olaylar Skala Haline Getirilir; Bu basamakta ise, ikinci gruptan genelde olaylarda tanımlanmış davranışların uygun boyuttaki performansını etkili ve etkisiz olarak nasıl temsil ettiğinin derecelendirilmesi istenir.

Kullanılacak Son Skala Geliştirilir; Genellikle 6 veya 7 dereceli olarak saptanan skala, belirlenmiş her bir davranış için değerlendirmeyi yapmada kullanılır.

Davranışsal beklenti skalaları, genel değil özel davranışları tanımlar. Skala işi iyi bilen ve çalışanların performansını değerlendirenlerden alınan bilgilere göre geliştirilmiştir. Skalada ki değerlendirme standartları gayet açıktır. Bu yüzden geleneksel skalalara göre daha şeffaf olduğu söylenebilir. Değerlendirme yapılmadan önce beklentiler açıklandığı için çalışan ve değerlendirici arasında ki iletişim de bu skala da gayet açıktır.

Davranışsal beklenti skalalarının yukarıda belirtilen avantajlarının yanında bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Bunların en başında, geliştirildiği mesleğe özgü bir ölçek olması gelir, yani her meslek için tek bir ölçek kullanılması mümkün değildir. Kullanılacak her meslek türü için yeni bir değerlendirme skalası geliştirilmelidir. Skalaların hazırlanması, özel uzmanlık bilgisi ister, uzun bir ön çalışmayı gerektirir ve de oldukça pahalıdır. (Dessler, 2000, s.331,332 Akt.Doğan,2004,s.29)

- **Davranışsal Gözlem Skalaları**

Davranışsal beklenti skalalarının sakıncalı yönlerini ortadan kaldırmak, güçlü yönlerinden faydalanmak için geliştirilmiştir. Bu skala da iş davranışlarına ilişkin çeşitli kritik olaylardan yararlanılmakta fakat değerlendirmeyi yapan bu davranışları gözleme derecesine göre değerlendirme yapmaktadır. Bu yöntemde çalışanlar, kendilerinden beklenen davranışa göre değil, somut gözlemlenen davranışlara dayalı olarak değerlendirilirler (Kaynak, 2000,s.217-218).

2.2.1.6.Kritik Olay Yöntemi

Bu yöntem ilk olarak 2. Dünya Savaşı'nda kullanılmıştır. Kritik olay yönteminin kullanım amacı, ABD Hava Kuvvetleri'nde görev alan havacıların, başarı ya da başarısızlıklarına neden olan önemli olayların izlenmesi ve bu konularla ilgili liste düzenlenmesiydi. (Sabuncuoğlu, 2000,s.178)

Bu yöntemin öne çıkan özelliği, çalışanın rutin faaliyetlerinin değerlendirilmesi değil, çalışanın yaptığı olağanüstü olumlu ya da olumsuz davranışların belirlenmesidir. Bu davranışlar anında içinde bulunulan koşullar dikkate alınarak not edilir. Alınan notlar, daha sonra değerlendiren kişiye bu kritik olaylara ilişkin geri besleme sağlar (Uyargil, 1998, s.48). Değerlendirmeyi yapan kişi, çalışanın yaptığı iyi ya da kötü davranışları oluş anında kaydeder ve bu kayıtlar belirli süreler sonunda değerlendirilir.

Diğer yöntemlerde olduğu gibi, bu yöntemde kendine özgü olumlu ve olumsuz yönleri bulunmaktadır. İlk olarak yöntem, yöneticilere değerlendirmeyi açıklamak için iyi ve kötü performansın belirli, katı örneklerini gösterir. Çalışanın performansı tüm değerlendirme dönemi boyunca göz önünde bulundurulur. Kritik olaylarla ilgili liste tutulduğundan, çalışan hakkında somut örneklerle geri dönütler verilebilir.

Belirtilen olumlu yönlerinin yanında bu yöntemin bir takım olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Bunların başında, çalışanların devamlı değerlendiriciler tarafından gözlenmesi ve bunun yaratacağı rahatsızlık gelmektedir. Ayrıca her bir çalışan için ayrı olarak liste tutulacağı için, çok zaman gerektiren bir yöntemdir. Değerlendiriciler her zaman aynı ilgi ve alaka ile çalışanı izleyemeyebilirler. Kritik bir olay meydana geldiğinde bununla ilgili durum, çalışanla hemen tartışılmalıdır, aksi takdirde istenilen ve beklenen etkiyi yaratamayabilir.. Ayrıca bu yöntemin uygulanabilmesinde uzman kişilere ihtiyaç duyulmaktadır. (Dessler, 2000, s.329 Akt Dinç, 2005)

2.2.1.7.İşaretleme Listesi Yöntemi

Bu yöntemde, değerlendirmeyi yapanlar, çalışanların başarılarını değerlendirmekten ziyade onların çalışmalarıyla ilgili yorum yapmaktadırlar (Bingöl, 1990, s.234).

İşaretleme listesi yöntemin de çalışanların davranışlarını belirlemek için bir liste kullanılır ve bu listede çalışan hakkında sorulan soruların karşısına EVET – HAYIR kutucukları konur. Değerlendirici çalışan hakkında ki görüşlerini bu kutucuklardan uygun olanı işaretleme suretiyle gösterir. Daha sonra işaretlenen ifade veya tanımların değerleri toplanıp bunların ortalamaları alınır (Ataay, 1985, s.260).

Bu yöntem uygulama olarak kolay görünse de, sistemin kurulması sistemin en önemli güçlükleri arasındadır. Her iş kümesi için uygun soru ve tanımsal deyimlerin hazırlanması için uzman görüşlerine ihtiyaç vardır ve bu uzman kişileri bulmak çokta kolay değildir (Uyargil, 1994, s.50).

2.2.1.8.Direkt İndeks Yöntemi

Bu yöntem diğer çıktıya dayalı değerlendirme yöntemleriyle kıyaslandığında, farklıdır. Bu yöntemde kişisel olmayan bazı kriterler kullanılmaktadır (hedefler, verimlilik, devamsızlık oranları, vb.).

Direkt indeks yöntemin de performans standartları ya çalışan ve değerlendiricinin birlikte görüşmesi sonucunda, ya da değerlendiren tarafından tek başına belirlenir. Performans standartları genel nitelikte ve objektif kriterlere dayanır. Oluşturulan kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşmada ki performans düzeyleri, puanlarla

belirlenmiş olduğundan bu sayısal değerlerin toplamı genel performansın sayısal indeksini verirler (Uyargil, 1998, s.51).

2.2.1.9.İş Standartları Yöntemi

İş standartları yönteminde, çalışanlar elde ettikleri somut sonuçlara göre değerlendirilirler. Bu yöntemde kişilerin elde ettikleri sonuçlar ya denetleyenler tarafından ya da çalışanlarla birlikte oluşturulmuş somut hedeflere göre ölçülür. Bunu yapabilmek için bir takım iş standartları geliştirilir. Çalışan standartları genelde bir çalışanın normal üretimini yansıtır. İş standartları oluşturulduktan veya tahmin edilen bir üretim düzeyi belirlendikten sonra her bir çalışanın performansı bu standartlarla karşılaştırılarak değerlendirilir (Tutum, 1976, s.174).

Bu yöntemin pozitif yönlerinin başında, yönetimin üstünlüğü örgüt içinde çalışma hedeflerinin ve standartlarının saptanmasına ve çalışanların çoğu kez saptama sürecine katılmalarına olanak vermesi gelmektedir. Bunun yanı sıra işle doğrudan ilgili standartlar dikkate alınarak yapıldığı için ileri düzeyde objektif faktörlere dayanmaktadır. Yöntemin sakıncası ise, örgüt içinde ölçüye elverişli verimlilik ölçütlerinin saptanma güçlüğü olması ve belirlenen standartların değişik iş kategorileri için karşılaştırılabilir olmayışıdır (Tutum, 1976, s.174).

2.2.2 Çağdaş Yöntemler

2.2.2.1.Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlara göre yönetim; performans değerlendirme, planlama, kararlara katılma, motivasyon, ödüllendirme ve yönetici geliştirme, gibi pek çok noktayı bünyesinde toplamaktadır. Verimliliğin ve etkinliğin artırılmasında yöneticilerin başvuracakları yeni yönetim tekniklerinden biridir. 1952 yılında Peter Ducker tarafından ilk kez kullanılan bir yöntem olup, geliştirilme amacı örgüt ile örgüt çalışanlarının amaçları arasında varolduğu düşünülen çelişkiyi ortadan kaldırıp, iki tarafın amaçları arasında bir bütünlük sağlamaktır (Canman, 1993, s.159).

Bu yöntemde, amaç ve hedefler saptanırken, çalışanlarla yöneticiler işbirliği içinde olmalıdır. Burada değerlendirme yapılırken çalışanların kişilikleri, değerleri, tutumları ve diğer kişilik özellikleri değerlendirmenin dışında tutulmalıdır. Amaçlara göre

değerlendirme yönteminde tüm çalışanlar tek başına değerlendirilmeye tabi tutulur ve farklı planlama stratejileriyle de kolaylıkla birleştirilebilir. Bu yöntemde ayrıca çalışanların gelecekteki performansları üzerine de odaklanılmaktadır. Amaçlara göre değerlendirme yönteminde, çalışanların ve yöneticilerin performanslarını geliştirebilmek için neler yapmak gerektiği üzerinde durulur (Erdoğan,1991, s.200).

2.2.2.2.Performans Karnesi-Balanced Scorecard (BSC) yaklaşımı

Bu sistem, organizasyonun misyonunu ve stratejilerini kapsamlı bir performans ölçütleri setine dönüştürerek stratejik performans ölçümü ve yönetimi için bir çerçeve oluşturan, ölçme esasına dayalı bir stratejik performans yönetim sistemidir. Kaplan ve Norton'ın ilk geliştirdikleri performans karnesi sisteminde, finansal, süreç, müşteri, öğretmen boyutu olmak üzere dört boyut bulunmaktadır (Coşkun, 2006, s.128). Performans karnesinin bütün boyutlarının tek amacı aslında örgütün finansal performansını iyileştirmeyi hedeflemektedir. İyi bir finansal performans için müşterilerle iyi ilişkiler gereklidir. Müşterileri memnun etmenin yolu, kaliteli ürünleri, zamanında ve eksiksiz olarak onlara ulaştırmaktan yani süreçlerin iyi çalışmasından geçmektedir. Süreçleri, iyileştirmek de sürekli gelişime ve öğrenmeye bağlıdır (Bayraktaroğlu, 2008, s.127).

Bu bölümünde belirtmeye çalışıldığı üzere örgütlerde çalışanların değerlendirmesi üzerine birçok yöntemden bahsetmek mümkündür. Fakat genel olarak tüm teknikleri incelendiğinde her türlü duruma, ya da bütün örgütlere uygun tek bir değerlendirme yönteminden bahsetmek maalesef olanaklı değildir. Bu yüzden örgütlerin performans değerlendirmede yetkili karar organları, kendi örgütlerini ve de varmak istedikleri hedefleri çok iyi analiz ettikten sonra, örgütlerine en uygun değerlendirme sistemini seçmelidirler.

2.3. 360 Derece (Çoklu Veri Kaynaklarına Dayalı) Performans Değerlendirme

2.3.1. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Tanımı

En üstün teknolojiye sahip olunsa bile, eğer onu etkin olarak kullanan insan yoksa istenilen verime ulaşılması imkansızdır (Kotter,1996; s.28 Akt. Akdoğan ve Demirtaş, 2009). Bu yüzden 2000'li yılların başında gerçek verimliliğe ulaşmanın en önemli

yolunun “insan”dan daha etkin olarak faydalanabilme olduğu ortaya konmuştur. İnsanın daha verimli, daha motivasyonlu çalışması için bir takım beklentilerinin gerçekleşmesi gerekmektedir. İnsanoğlunun çalışma hayatında ki en büyük beklentilerinin başında da performanslarının doğru ve adil bir şekilde değerlendirilmesi konusu gelmektedir. Çünkü işgören, iş hayatında çalıştıklarının karşılığını bulmak istemektedir. Bu yüzden uzmanlar son dönemlerde çalışan performanslarının ölçümlerinin nasıl daha iyi yapılabileceği hakkında çok daha fazla kafa yormaktadır.

Bireylerin örgütsel amaçlar doğrultusunda ve belirli bir dönem içerisinde ürettikleri sonuçların analiz edilmesi ve çeşitli alanlarda (ücret belirleme, terfi vb.) kullanılması, performans değerlendirmenin önemli işlevlerindedir (Akdemir, 2009, s.487). Değerlendirme sisteminden beklenen faydanın sağlanabilmesi ve etkili sonuçların alınabilmesi için; değerlendirmenin adil, sürekli, kapsamlı, geliştirici, motive edici, duruma uygun, geçerli ve güvenilir olması gerekmektedir, bunun yanı sıra personelinin katılımına da imkân vermelidir (Can ve Kavuncubaşı, 2005, s.170-172). Bu alanda, son yıllarda üzerinde en fazla tartışılan konulardan birisi de 360 derece performans değerlendirme sistemidir. Bu sistem için “çoklu veri kaynaklarına göre değerlendirme”, “çoklu perspektifli değerlendirme”, ”çoklu kaynaklı değerlendirme” .vb. gibi isimler kullanılsa da hepsinin temelinde süreç aynıdır.

360 Derece performans değerlendirme de, amirlerin, astların, emsallerin, müşterilerin kısacası işgörenele bağlantılı herkesin görüşlerinin toplanması gerekmektedir. Bu sistemde birey kendi performansı hakkında ki görüşleri diğer örgüt üyelerinin değerlendirme sonuçlarından alır. Geleneksel değerlendirme yönteminin aksine, çalışan sadece üstleri tarafından değil, ilgili olduğu herkes tarafından değerlendirmeye tabi tutulur böylece de kendi performansı ile ilgili çok daha objektif bir sonuca ulaşması sağlanır (Yüce, 2003,s.95).

2.3.2. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Tarihçesi

İnsanlar çalışma hayatında var olduklarından beri, çalışmaları ve çalışmalarının sonuçları hakkında hep geri bildirimler almışlar ve buna ihtiyaç duymuşlardır.

Dünya genelinde örgütlerde çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1915 yıllarında kamu kuruluşlarında görülmektedir

(Kaynak, 1998 s.155). Çalışanlar ve de yöneticiler arasında ki performans görüşmelerin bir rutine bağlanıp görüşülmesi 1950'li yıllarda bir standartta bağlanmıştır.

1960 yılların ortaları,1970'li yılların başlarına gelindiğinde ise araştırmacılar, uygulayıcılar ve de akademisyenler, çalışanların performanslarının sadece tek bir kaynağa bağlı kalmadan, daha kapsamlı daha doğru nasıl elde edilebileceği ile ilgili kafa yormaya başlamışlardır. Yapılan çalışmalardan bazıları, yöneticilerin de kendileri hakkında çalışanların görüşlerinin ne olduğunu merak ettikleri ve de önemsediklerini göstermiştir. 1980lerin ortalarında Center for Creative Leadership tarafından yürütülen bir çalışmanın 3 ana bulgusu insanların dikkatini yavaş yavaş 360 derece geri beslemenin önemi üzerine çevirdi.(Lepsinger, Lucia 1997,s.8 Akt. Doğan, 2004)

1 - Bir insanın profesyonel ve kişisel gelişimi için geri dönüt vermek önemli bir unsurdur.

2 - En etkili yöneticilerin en önemli özelliği öğrenen olmalarıdır.

3- Organizasyonlarda çalışanlar incelendiğinde çoğunun yetersiz geri dönüt aldığı gözlemlenmektedir.

1990'lara gelindiğinde iyice artan rekabet ve müşteri üzerine yeniden odaklanma 360 derece performans değerlendirmenin önemini iyiden iyiye arttırdı.

Zaman içerisinde organizasyon yapılarının değişmesi, yöneticilerin altlarında bulunan birimlerin daha küçülüp aynı zamanda fazlaşması sonucunda, çalışanlar yöneticileri ile daha az karşılaşır ve yöneticileri tarafından daha az gözlemlenir hale geldiler. Bu yüzden geri dönütlerin klasik şekilde yukarıdan aşağıya olması daha az faydalı hale geldi. Çalışanların kontrol alanlarının genişlemesi, aynı düzeyde ki insanların birbirini gözleme ve değerlendirme imkanlarını böylece attırdı. Bu yapıya daha sonra örgütün dışından ve içinden olan müşteriler dahil edildi ve bunun sonucunda bir çalışan hakkında çok farklı kaynaklardan geri bildirimler elde edilmeye başlandı (Erdil, 1998, s.167).

360 derece performans değerlendirme sisteminin gelişimi incelendiğinde, sistemin 1960-70'lerde atılan temellerinin, ancak 1990'larda tek başına geçerliliğini elde edebildiğini görülmektedir.

Özellikle bu yöntem, 1990'lı yıllarda ABD ve Batı Avrupa'da büyük şirketler tarafından yaygın biçimde kullanılmaya başlanmıştır. Günümüzde yöneticiler ve çalışanlar bu yöntemi çalışanın performansını iyileştirmede çok etkili bulmaktadırlar (Barutçugil, 2002, s.205). 1995 yılında ABD'de şirketlerin yüzde 40'ı bu yöntemi kullanırken 2005 yılında bu oran %70'e çıkmıştır. 360 derece performans değerlendirme yönteminin Türkiye'de ki kullanımı ile ilgili rakamlar tam olarak bilinmemekle birlikte, sistemin gün geçtikçe yaygınlaştığını söylememiz mümkündür.

2.3.3. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Amacı

360 Derece performans değerlendirmenin amacı, kişiye farklı kaynaklardan geri dönütler verilmesini sağlayarak kişisel gelişimini oluşturma olarak tanımlanabileceği (Aytaç, 2003, s.15) gibi, çalışanların kendi düzeyindekiler, üstleri ve altlarına çalışma ortamında performanslarına etki eden davranışsal özellikleri ile ilgili yapıcı geribildirimler verebilmelerine olanak sağlamak olarak da ifade edilebilmektedir.(Şenol, 2003, s.7)

360 derece performans değerlendirme sistemi her örgüt için ve de her örgütte bulunan her bir boyut için (müşteri, çalışan, işveren, insan kaynakları, vb.) farklı amaçlara hizmet etmektedir.

Bayram (2005, s.54-55) örgütlerde, 360 derece performans değerlendirme sistemini kullanımla ilgili amaçları şu şekilde açıklamaktadır;

- *Örgütler çalışanların gelişim ve eğitim planlarına daha kapsamlı, objektif girdiler sağlamak için bu değerlendirmeyi kullanabilirler.*
- *Takım içi iletişimi arttırmak ve takım çalışmasını güçlendirmek amacıyla kullanılabilir.*
- *Örgütsel değişim ihtiyacının belirlenmesinde, değişimin hızlandırılmasında kullanılabilir.*
- *Bu sistemde elde edilen veriler, çalışanların gelişimlerinin yanı sıra, terfi, ücret, ödüllendirme gibi daha yönetsel kararlara hizmet edecek şekilde kullanılabilir. (Sümer ve Bilgiç, 2006; S 27,28)*

Hangi amaçla kullanılırsa kullanılsın, 360 derece performans değerlendirme, örgütün belirlenmiş hedeflerine ulaşılabilmesinde, katılımcı bir örgüt kültürünün yaratılmasında ve de örgüt içinde iletişimin artmasında önemli rol oynamaktadır.(Yüce, 2003, s.12)

2.3.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Gelişimini Etkileyen Faktörler

Geleneksel örgüt organizasyonlarından, daha yenilikçi daha modern örgüt yapılarına geçilmesi ve de artan rekabet ortamında örgütlerin rakipleriyle başa çıkabilmesi hatta onların önüne geçebilmesi için her alanda yenilikleri takip etmeleri, işletmelerin başarılarını arttırıcı en önemli etkenlerden biridir. Bu bağlamda düşünüldüğünde örgütler kendilerini ve de çalışanlarını değerlendirmede de en yenilikçi sistemleri takip etmek zorundadırlar. Şu anda en tercih edilen çağdaş değerlendirme sistemlerinden olan 360 derece performans değerlendirme sistemi de bir takım unsurların bileşimi sonucunda gelişip son halini almıştır. Bu sistemin gelişmesini ve de son şeklini almasını sağlayan unsurları aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür.

2.3.4.1. Çalışan Tutum Anketleri

Çalışan tutum anketleri organizasyonların, çalışan ücretlerini, prosedürleri, örgüt politikalarını, farklı boyutlarda ki çalışan tatminlerini araştırırlar. 360 derece performans değerlendirme sistemi de asıl olarak çalışan tatmini anketlerinin prensipleriyle yakından ilgili bir şekilde çalışmaktadır. Geleneksel örgütlerde kullanılan çalışan tutum anketlerinin geliştirilmesi sonucunda, 360 derece performans değerlendirme sisteminde kullanılan anketlerin oluşumuna katkıda bulunulmuştur (Garavan, 1997; S; 33 Akt. Doğan, 2004).

2.3.4.2. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi hareketi, kalite ve müşteri memnuniyetine önem vermesiyle, 360 derece geribeslemenin gelişiminde önemli bir rol oynamıştır. Bir organizasyonda Toplam Kalite Yönetiminin teminatı sürekli iyileşme; sürekli iyileşmenin teminatı ise performans değerlendirme sistemidir.

Toplam kalite yönetiminde kalite ve müşteri hizmetleri anketleri çok önemli bir rol oynar. Kalite üstünlüğüne bu kadar önem verilen sistem olan toplam kalite yönteminde,

360 derece geribesleme çok önemli bir veri kaynağıdır. Toplam Kalite Yönetimi felsefesini benimsemiş bir organizasyonda kurulacak performans değerlendirme sistemi, sistemin sürekli iyileşmesinin garantisi olacaktır. Performans değerlendirmesinin vereceği periyodik geri beslemeler sayesinde sistem içerisinde hatalar daha oluşmadan, hataların oluşmasına fırsat verebilecek durumlar tespit edilebilecek ve ilk defasında doğru hal tarzları uygulanabilecektir. (Turgut, 2001,s.61)

2.3.4.3. Matris ve proje tipi organizasyonlar

360 derece performans değerlendirme sistemi özellikle matris ve proje tipli organizasyonlarda en çok tercih edilen değerlendirme sistemidir. Bu tarz örgütlerde çalışanlar bir projeden diğerine devamlı geçişler yaptıkları için, birden fazla yönetici ile karşılaşım iletişim içine girmektedir. Dolayısıyla sadece bir tek yönetici tarafından değerlendirilmeleri çok sağlıklı ve objektif sonuçlar vermeyecektir. Çünkü hiç kimse bireyin tam bir performans tablosunu çıkaracak yeterli bilgiye sahip değildir (Turgut, 2001,s.62). Bu yüzden değişen iş yapıları, çoklu veri kaynaklarına dayalı performans değerlendirme sisteminin gelişiminde önemli rol oynamaktadır.

2.3.4.4. Gelişim Geri Beslemesi

Çalışan gelişimi amaçlı geribesleme 1980'lerin sonunda yaygınlaşmıştır. Sadece yönetici kaynaklı değerlendirme, çalışanın gelişiminden ziyade sadece değerlendirmeye odaklanmaktadır. Gelişimlerine odaklı değerlendirme çalışanların, kariyer gelişimlerinde yaşanabilecek yoldan sapmaları önlemektedir. Bunun farkına varılması üzerine, 360 derece performans değerlendirme sisteminin gelişimi daha büyük önem kazanmıştır. (Mucuk, 2000,s.12)

2.3.4.5. Artan Rekabet ve Yenilenen Müşteri Odaklanması

1990'lardan bu yana gittikçe şirketler üzerinde artan rekabet yarışı, örgütlerin en yüksek verimlilik derecelerine ulaşma zorunluluğu doğurmuştur. Bu yüzden varolan performansların gelişmesinin ve daha da ileri gitmesinin tek taraftan gelen değerlendirmeler sonucunda olamayacağı, birçok kaynaktan alınan değerlendirme sonucunda elde edilebileceği görüşü kabul edilmiştir. Şirketler bu yönde çalıştıkları müşterilerinin beklentilerinin ölçülmesinin onlar için ne kadar önemli olduğunu

anladıklarında, 360 derece performans değerlendirme sistemine olan ilgileri iyice artmış, bu da sistemin gelişmesine katkıda bulunmuştur. (Mucuk, 2000; s.11)

2.3.4.6. Organizasyonel Yapılarda Değişim

Daha önceden varolan bürokratik, dikey yapılanmanın olduğu hiyerarşik organizasyon yapılarından, yassı organizasyon yapılarına geçilmesi 360 derece performans sisteminin gelişmesine ve önem kazanmasına neden olmuştur. Çünkü yassı yapılanmanın olduğu organizasyonlar çalışan iletişiminin ve takım çalışmasının fazla olduğu dayanışmaların gerçekleştiği yerlerdir.

Geleneksel örgüt kültürlerinde meydana gelen değişimler, tek bir kaynaktan elde edilen değerlendirmelerin geçerliliğini gitgide azaltmış ve çoklu kaynaklardan elde edilen verilerin olduğu değerlendirme yöntemlerinin kullanılmasını zorunlu kılmıştır. (Benligiray 2003, s. 59-60)

2.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Temel Kriterleri

Her sistemin oluşumuna katkısı olan, ya da o sistem için hayati önem taşıyan kriterler bulunmaktadır.360 derece performans değerlendirme sistemi içinde bu kural geçerlidir. 360 derece performans değerlendirme sistemin en önemli kriterlerini aşağıda ki şekilde özetleyebiliriz

- **İletişim**

Performans değerlendirmesi, yönetici ile çalışan arasında sürekli bir iletişim gerektirmektedir. İki tarafın birbirlerine beklentilerini aktardığı, görüş birliğine vardığı, ortak amaçlar belirlediği süreçlerdir (Eroğlu ve Erden, 2006; s.1) Etkin iletişim özellikle insan kaynaklarını geliştirmek için uygulanan tüm faaliyetlerin enstrümanı durumundadır (Hançer 2004, s. 79). Bu bağlamda iletişimin, 360 derece performans değerlendirme sisteminin en temel ve en önemli kriterlerinden olduğu söylenebilmektedir.

- **Liderlik**

360 derece performans değerlendirme sisteminde önemli olan bir diğer kriter ise liderliktir. İlk olarak liderlikte kişisel özellikler ön planda iken, bunlar zamanla yerini

ilişkisel, dönüştürücü liderliğe bırakmıştır (Uzun ve Dirlik, 2007,s.135-136) Değişen liderlik anlayışı, değişen performans değerlendirme sistemini bir bakıma zorunlu kılmıştır.

- **İşgörenin Geliştirilmesi**

İş yaşamında, verimliliğe, üretime, karlılığa ne kadar önem veriliyorsa aynı ölçü de işgörelere de değeri verilmeli ve kendileri için kendilerini geliştirmelerine imkan sağlanmalıdır(Memduhoğlu ve Teymur 2009, s.10). Bunu başarabilmek içinde, işveren sorumluluk hissetmeli ve kaynaklarını bu yönde kullanmaya istekli olmalıdır (Bayram, 2005, s.58). İşgörenin, gelişimine önem verilmeli, terfi, eğitim, vb. olanaklar sunulmalıdır.

- **Üretim ve İş Sonuçları**

Günümüzde, örgütlerin devamlarını sağlayabilmeleri etkili ve karlı mal ve hizmet üretmeleriyle doğru orantılı olmaktadır. Bu bağlamda da işletmenin yaptığı üretimin, işgören bazında ki katkısı sorgulanmaktadır. Bu süreçte bazı kriterler sorgulanarak gelişmektedir. Bu kriterler ne kadar planlanacak, planların ne zaman uygulanacağını bilmek, ısrarcı olmak, başarılı sonuçlar almak olarak gösterilebilir (Bayram, 2005, s.57).

- **Görevin Yönetimi**

Bu kriterde önemli olan, işin doğru bir şekilde yönetilmesinin, çalışan bazında araştırılmasıdır. Farklı seviyelerde çalışanların etkili yönetimden ne anladıkları ortaya çıkarıldıktan sonra, asıl olması gerekenle aralarında oluşan fark ortaya konulmalıdır. Böylece sisteme verilecek geri bildirimler aracılığıyla etkinlik seviyesi yükseltilip, kaynakların daha etkin şekilde kullanılması sağlanabilir (Uğurlu, 2007, s.3). İşin yönetimi; etkili çalışmak, iş konusunda gayretli ve istekli olmak, sisteme değeri katmak gibi kriterlerle sorgulanıp, araştırılabilir.

- **Değişime Uyabilirlik**

Değişim artık günümüzün olmazsa olmazları arasında bulunan bir kavramdır. Örgütlerde ki değişimin amacı ise; örgütün genel verimliliğini arttırmak adına organizasyonda ve de çalışanlarda sistemli ve planlı olarak yönetimin başlattığı bir girişimdir. Örgütler daha iyiyi yakalayabilmek, standartlaşmadan kurtulabilmek ve de iyi performans yakalayabilmek için değişime muhtaçtırlar. Bu performansı sağlayacak

olanda yenilikçi ve yaratıcı düşüncedir. Bu yüzden örgütte bulunan herkeste bu özellik bulunmalıdır (Çınar, 2005, s.84-85).

- **İnsanlarla İlişkiler**

Bir örgütte ki insan ilişkileri ne kadar güçlü ise, o örgütün önüne çıkan fırsatları kullanabilme becerisi o denli yüksek olmaktadır, çünkü yetenekli insanların etkili şekilde yönetilmeleri, örgüt içinde doğru sinerji yaratılması demektir (İnce, 2004, s.424). İşgörenler arasında ki ilişkileri geliştirmek, takım çalışmasına yönlendirmek, mevcut ilişkilerin seviyelerine yönelik geri bildirimler alınmaya çalışılması 360 derece performans değerlendirme sisteminin olmazsa olmazlarındandır.

- **Başkalarının Yetiştirilmesi**

Örgütler içinde yaşanan kıyasıya mücadele, istemeden de olsa işgörelere de yansımakta ve zamanla kişilerde ki bireyselliği ön plana çıkartmaktadır. Bu yüzden farklı kademelerde ki çalışanların sahip olduğu bilgileri başkalarına aktarmada göstereceği istek teşvik edilmelidir. Bilgi transferlerinin somut göstergeleri aranıp, bunların performansa katkısı araştırılmalıdır. (Uğurlu, 2007,s.3)

Yukarıda belirtilen sekiz kriter göz önüne alınarak hazırlanacak veri toplama aracı, 360 derece performans değerlendirme sisteminin veriminin yüksek olmasında önemli yer tutmaktadır.

2.5. 360 Derece Performans Değerlendirme Ve Geleneksel Değerlendirme Sistemleri Karşılaştırması

Örgütlerin, son yıllarda 360 Derece performans değerlendirme sistemini, klasik yöntemlere oranla daha yoğun olarak seçme sebepleri, iki sistem arasında bir çok alanda yer alan ciddi farklılıklardan kaynaklanmaktadır.

İlk olarak iki yöntem arasında ki en belirgin fark, geleneksel yöntemde varolan yukarıdan aşağıya değerlendirmenin varlığı ve bu sistemin başarısızlığıdır. Bu tek taraflı değerlendirmede maalesef değerlendiricinin önyargıları değerlendirmeye karışmaktadır ve sadece tek bir kaynaktan alınan değerlendirme sonucunda gerekli objektifliğe ulaşamamaktadır. Değerlendirmeyi yapan kişinin herkesin değerlendirmesine yeterli zamanı ayıramaması ve gerekli motivasyonu gösterememesi, klasik yöntem

değerlendirmelerinde hata payının yüksek olmasına neden olmaktadır (Benligiray, 2003, s.61).

İki sistem arasında ki diğer bir fark ise, 360 Derece değerlendirme sistemin de çalışanların sadece yöneticileri tarafından değil, kendilerinin iletişim halinde oldukları herkes tarafından değerlendirilmeye tabi tutuldukları bir yöntem olmasından kaynaklanmaktadır. Bu da 360 derece performans yönetim sisteminin daha adil ve etkili olmasına neden olmaktadır (Turgut, 2001,s. 62).

İki yöntem arasında ki bir başka fark ise 360 derece performans değerlendirme sisteminin etkili bir şekilde kullanıldığında liderlik ve yönetim yeteneklerini geliştirmesidir. Ayrıca bu değerlendirme sistemi öğretmeyi ve iletişimi arttırmaktadır (Hurley, 1998, s. 202-210 Akt.Ölçer, 2004,s.214).

1960'lı ve 1970'li yıllarda çalışanların performansları hakkında daha geniş ve doğru bilgilerin nasıl elde edilebileceği hakkında yapılan araştırmalar sonucunda; yöneticilerin astları tarafından nasıl algılandıklarının öğrenilmesinin, kendi yönetici davranışları üzerinde olumlu etki yarattığı gözlemlenmiştir (Lepsinger ve Lucia, 1997, s. 7.Akt. Kara, 2009, s.56) Buradan da klasik yöntemin, yöneticilerin kişisel gelişimlerine katkıda bulunmada yetersiz kaldığı, fakat 360 derece performans değerlendirme sisteminin yönetici gelişimine açıkça katkıda bulunduğu görülmektedir.

Klasik değerlendirme yöntemlerinde yöneticiler maalesef sadece zayıf performansı denetlemekte ve bunların sonuçları üzerine çalışanlarla bilgilerini paylaşmaktadır. Tabi ki olumsuz sonuçlar elde edilen bir değerlendirmenin sonucu da olumlu şekillerde bitmemektedir. Fakat doğru olan sadece eksik, yetersiz olan performansın değerlendirilmesi değildir, yöneticiler yüksek performans gösteren işgörenlerini de değerlendirip bunun sonucunda çalışanlarını ödüllendirmeli ve daha başarılı olmak isteyenlere de gerekli desteği sağlamalıdır (Desimone ve Haris, 1998, s. 292.Akt.Kara, 2010, s.91). 360 derece performans değerlendirme sistemin de önemli olan başarısız kişiyi yakalamak değil, başarıyı daha nasıl geliştirilebileceğini bulmak ve de başarılı olanların da motivasyonlarını hep canlı tutarak, elde ettikleri başarılar da düşünüş yaşamamalarını gerçekleştirebilmektir. Bu bağlamda klasik değerlendirme yöntemlerine göre çok daha insancıl olduğu söylenebilir.

İşletmelerin belirledikleri hedeflere, amaçlara ulaşabilmeleri, doğru değerlendirme yöntemlerini kullanmalarıyla doğru orantılıdır. Çünkü performansı doğru, adil ve objektif değerlendirilen çalışan, bunun sonucunda beklediği ücret artışlarına terfilere, kendisini geliştirecek eğitim faaliyetlerine ulaşabilmektedir (Palmer ve Winters,1993,s.66 Akt. şahiner, 1993) .

Tablo 2. 1.Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemi ile 360 Derece Geribildirim Yöntemi Arasındaki Farklar

Ölçütler	Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemi	360 Derece Geribildirim Yöntemi
AMAÇ	Astlara geçmiş performansları ve gelecek potansiyellerine ilişkin tek bir perspektiften geribildirim sağlanmaktadır.	Performans, davranışlar ve gelişim ihtiyaçları hakkında farklı perspektiflerden veri sağlanmaktadır.
VERİ KAYNAGI	Tek bir değerlendirmeci vardır: yönetici	Değerlendirmeciler farklıdır: astlar, üstler, takım arkadaşları ve müşteriler
KAYNAĞIN KİMLİĞİ	Geribildirim kaynağının kim olduğu bellidir.	Geribildirim, değerlendirme gruplarından kolektif olarak toplanır. Değerlendirmenin bireysel kimliği belirsizdir.
GERİBİLDİRİMİN İÇERİĞİ	Davranışa ve iş performansına ilişkin değerlendirmeler tipik olarak iş biriminin ulaştığı sonuçlara göre oluşmaktadır.	Değerlendirmeler iş biriminin ulaştığı sonuçlara ve gelişimi istenen boyutlara göre yapılmaktadır.
ÖLÇÜMLEME YÖNTEMİ	Likert ölçeğinin yanında niteliksel değerlendirmeler yer almaktadır.	Temel olarak likert ölçeği ile Niceliksel veri toplanmaktadır
DIĞER İNSAN KAYNAKLARI KARARLARI İLE İLİŞKİSİ	Performans değerlendirme genellikle, ücretle, görev tasarımı, terfi ve transferler ile eğitim ve geliştirme kararlarına temel oluşturmaktadır	Veriler tipik olarak sadece eğitim ihtiyacının tespiti ve kariyer gelişimi için kullanılmaktadır
SÜRECİ ŞEKİLLENDİREN FELSEFE	Süreçlere odaklanılmaz, bireylerin değerlendirilmesi esastır. Otorite ve yöneticinin görüşünü kabul etme söz konusudur	İşgöreni değerlendirme değil geliştirmek esastır. Kendini değerlendirme söz konusudur.
SÜRECİN İÇERİĞİ	Yıllık genel sonuçlar çoğu kez ücretleme kararlarını etkilemektedir	Değerlendirme yılın belli zamanlarını değil sürekli izlemeyi öngörmektedir.
HEDEFLenen İŞGÖRENLER	Organizasyondaki tüm işgörenler	Tipik olarak yönetsel kademelerde işgörenler.

Sabuncuoğlu, Z. (2008), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa

2.6. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Avantaj ve Dezavantajları

Günümüzde çağdaş performans değerlendirme sistemlerinin en başında gösterilen 360 derece performans değerlendirme sisteminin, örgütlerde bulunan her bir paydaş açısından bir takım avantaj ve dezavantajlarından bahsetmemiz mümkündür.

2.6.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Avantajları

360 derece performans değerlendirme sisteminin genel avantajlarının başında; sistemin hem bireysel gelişmeye yönelik, hem de performans değerlendirme için kullanılan bir yöntem olması gelmektedir. Her iki amaç için kullanıldığında da hem işletmeye hem de değerlendirilen işgörene birçok faydası bulunmaktadır (Edwards and Ewen,1996, s.7 Akt. Doğan, 2004).

Sistemde birden fazla değerlendirme grubunun olması, kapsamlı ve objektif bir geribildirim elde edilmesini sağlamaktadır (Aytaç, 2003, s.2-3). Bunun sonucunda yöneticiler, çalışanları hakkında tek başlarına elde edemeyecekleri bilgileri farklı çalışanlardan çok daha iyi elde ederler ve çalışanlarını çok daha iyi tanırlar.

360 derece performans değerlendirme sisteminin en önemli bir diğer avantajı ise, yöneticilerin gelişimlerine olanak vermesidir (Aytaç, 2003, s.2-3). Klasik yöntemlerde hiçbir eleştiri ya da değerlendirme almayan yönetici, bu yüzden gelişime açık yönlerini görememektedir. Bu da yöneticilerin kendi kişisel gelişimleri önünde ki en büyük engellerdendir.

Farklı veri kaynaklarından elde edilen geri dönütler, değerlendirilen kişiye performansı açısından farklı görüşler sunmaktadır (Edwards ve Ewen,1996, s.7 Akt. Doğan, 2004). Böylece her bir çalışan diğerlerinin gözüyle kendilerini görmektedir.

Bu sistemin örgüt için bir başka faydası ise, 360 derece performans değerlendirme sistemi ile yapılan değerlendirmeler sonucunda ulaşılan bilgilerin, eğitim ihtiyaç analizleri ve performans değerlendirmeleri doğrultusunda yapılan gelişim ve eğitim planlarına çok kapsamlı veri sağlamasıdır (Turgut, 2001, s.63-64).

360 derece performans değerlendirme sisteminde, işgörenin kendisi hakkında diğerlerinin fikirlerini öğrenmesi, kişinin hem işsel hem de bireysel gelişiminde ufuk

açıcı olmaktadır. Kişi böylece gelişime açık yönlerini çok net ve açık şekilde görmektedir (Can ve Kavuncubaşı, 1998,s.167-168).

360 derece performans değerlendirme sisteminin kullanıldığı örgütlerde teknik bilgi ve becerilere sahip çalışan sayısında artış, takım halinde çalışmaya yönelme ve proje çalışmalarının gündeme gelmesi gözlemlenmektedir (Bayraktaroğlu, Balaban, Özdemir 2007,s.190).

Sistemin her bir paydaş açısından faydaları tek tek ele alındığında, aşağıda ki sonuçlara ulaşılmaktadır.

- **Örgüt Açısından Faydaları**

360 derece performans değerlendirme sistemi, insan kaynaklarıyla ilgili daha doğru bilgiler edinilmesini sağlar, bunun sonucunda örgütün zayıf ve güçlü yanları daha kolay bir şekilde belirlenir. Güçlü ve zayıf yönlerini bilen bir yönetimin karar mekanizmalarının isabet oranları artmaktadır. Böylece sistem işletmenin değerlerini ve başarı unsurlarını destekler.

Bir diğer farklı avantajı ise, çalışanların yetkilendirilmesi sonucunda, değerlendirmede ki kişisel faktörler azalmakta ve bu da organizasyonda ki liderliğin artmasına sebep olmaktadır. 360 derece performans değerlendirme sistemi iç ve dış müşterileri de sürece dahil ettiği için, örgüt piyasa eğilimlerini ve beklentilerini rakiplerinden önce keşfedebilmektedir (Turgut, 2003, s.63-64).

Örgüt içi değerler, örgüt vizyonu ve yetkinlikleri arasında denge ve düzen sağlamakta geniş katılım sonucunda performans yükselimi ve davranış değişimi oluşmaktadır (Noe,TB,s. 265 Akt. Canan Çetin,2003). Kişiler arasında oluşan iletişim, örgüt içi kültürün oluşması ve genişlemesine katkıda bulunmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000, s. 31).

360 derece performans değerlendirme sistemi, işletmenin yönetsel açıdan nasıl bir anlayış oluşturması gerektiği hakkında göstergeler yaratmakta ve bunların düzenli olarak ölçülmesini sağlamaktadır (Miltenyi, 1998, s.42 Akt. Dinç, 2005).

- **İşgörenler (Çalışanlar) Açısından Faydaları**

Bu sistemde varolan açık sistem mantığı ile geribildirim alan çalışanlar, almayanlara oranla belirlenen hedeflere daha bağlıdırlar (Çalık, 2003, s.132).

Sistemde yapılan geri bildirimler, değişik kademede ki, farklı özellikler taşıyan ve birden fazla kişi tarafından yapıldığından dolayı ırk, yaş, cinsiyet gibi faktörlere dayanarak yapılan değerlendirmelerin yanıltıcı etkilerini azaltır (Can, ve Kavuncubaşı 1998, s.167-168).

Çalışanlar, kişisel yetersizliklerini ve de gelişime açık yönlerini öğrenebilirler. Yani, 360 derece performans değerlendirme sisteminin çalışanların bireysel gelişimine çok büyük katkısı olmaktadır. Ayrıca bu değerlendirme sistemi kişilerde varolan değerlendirme olgusuna karşı olan olumsuz tutumun azalmasına neden olmaktadır (Miltenyi,1998,s.42 Akt. Dinç, 2005).

- **Takım Arkadaşları Açısından Yararları**

Örgütte çalışanlar, performans değerlendirme sürecinde birbirleri hakkında ki fikirlerini paylaşacaklarını bildikleri için daha bilinçli olurlar. 360 derece performans değerlendirme sistemi takımın müşterilere sunduğu hizmetin somut bir hale gelip, gözlemlenebilmesini sağlamaktadır (Edward ve Ewen,1996,s.37. Akt.Kara,20100,s.3).

Sistem, yönetici ve takımı arasında açık, şeffaf bir iletişim olmasını sağlar ve takım içinde ki yetersizlikleri ve olumlulukları ortaya koyar. (Miltenyi, 1998, s.48.Akt. Dinç,2005)

360 derece performans değerlendirme sistemi, çalışanlar arasında gelişim odaklı bir kültürün oluşmasına yardımcı olmaktadır. Takım içinde oluşabilecek anlaşmazlıkların çözülmesine ve ortadan kaldırılmasına yardım eder. Kişiler normal değerlendirmede açıklayamayacakları ve de bunun sonucunda sorun yaşayabilecekleri fikirlerini rahatça açıklama şansı elde ederler.360 derece performans değerlendirme sistemi, çalışanın takım içinde ki yerini belirleyen bir sistemdir, çünkü hem kişi hem arkadaşları değerlendirilenin takıma ne kadar katkısı olduğunu rahatça gözlemleyebilmektedir (Turgut,2001,s.63-64).

- **Müşteri Açısından Yararları**

360 derece performans değerlendirme sistemi müşteri beklentilerinin ortaya konmasını sağlarken, örgütün müşterileriyle olan ilişkilerini kuvvetlendirir. Yeni fikirlerin üretimine katkı sağlar. Ayrıca müşteriyi kalite kontrol aşamasında hazır bulundurarak, müşterinin kaliteyi tanınmasına olanak verir (Turgut, 2001, s. 64).

- **Üst Kademe Yönetimi**

360 derece performans değerlendirme sistemi incelendiğinde, sistemin en büyük faydasının yöneticiler, işverenler için olduğu görülmektedir. Çünkü klasik değerlendirme yöntemlerinde gelişimleri gözardı edilen yöneticiler, bu sistemde kendilerine ciddi yer bulmuşlardır. Ayrıca bu değerlendirme de yönetici çalışanları tarafından nasıl görüldüğünü ve anlaşıldığını gözleme fırsatı bulmaktadır (Noe, 1999, s. 256 Akt. Canan Çetin, 2003).

Bunun yanı sıra çoklu değerlendirme sistemi ile yöneticiler, farklı kanallardan gelen değerlendirme sonuçlarına bakarak, çalışanlarını daha iyi tanıma fırsatı elde ederler. Yöneticilerin, çalışanlarla olan iletişiminin güçlenmesini sağlar. (Aytaç, 2003, s.2-3)

Yetkinlikleri astları, iş arkadaşları ve diğerleri tarafından değerlendirilen yöneticiler gelişimlerini daha etkin bir şekilde izleyip, planlayabilirler. Sistemin yöneticiler açısından en büyük özelliklerinden biri de, çalışanların değerlendirme sonuçları farklı kişiler üzerinden alınan görüşler sonucunda oluştuğu için, sorumluluk tek başına yöneticiye ait değildir, sorumluluk değerlemeye katılan gruplar arasında dağılmaktadır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003, s. 77).

2.6.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Dezavantajları

Günümüzde modern performans değerlendirme sistemleri arasında ilk sıralarda yer almasına karşın, 360 derece performans değerlendirme sisteminin de bir takım dezavantajları bulunmaktadır.

Sistemin ilk belki de en belirgin dezavantajı, en maliyetli değerlendirme sistemi olmasından kaynaklanmaktadır. Buna ek olarak, sistemin sağlıklı bir şekilde çalışması için; tüm uygulayıcılar tarafından çok iyi şekilde anlaşılması gerekmektedir. Aksi takdirde, değerlendirmenin sonuçlarından istenilen bilgilerin doğru olarak alınması imkansızlaşır. Ayrıca sistemin bir örgütte tam olarak oturabilmesi için çok ciddi ve kapsamlı bir alt yapının kurulması gerekmektedir.

Sistemde, işverenlerin genelde hesaba katmadığı şey, işgörenlerin yöntemine verdiği duygusal ve davranışsal tepkilerin gizli olmasıdır. Çalışanlar aldıkları geribildirim sonrası arkadaşlarıyla iletişimlerini azaltabilmekte, kendilerine ya da çevrelerine olan

güvenlerini kaybedebilmektedirler. Örgütlerin bu durum karşısında çok dikkatli olması gerekmektedir. Çünkü işveren ya da yönetici bu olumsuz tepkiyle meşgulken, kendilerinin işte ki konsantrasyonları ve üreticilik seviyelerinde düşme yaşanabilir (Alexsander, 2007, s.9-10).

Değerlendirmenin ciddi sıkıntılarında bir diğeri ise, değerlendirme zamanının kısıtlı olmasıdır, değerlendirici sayısının gereksiz yere arttırılması, ve değerlendirilenlerin olumsuz bilgi veren değerlendiricileri belirleme ve cezalandırma istemi, sistemi yaralamakta ve özünden saptırmaktadır (Neo, 1999, s.256 Akt. Canan Çetin,2003). Ayrıca, değerlendirici sayısının gereksiz yere arttırılması değerlendiricilerden kaynaklanan hataların artmasına, sürecin karmaşıklaşmasına ve maliyetinin yükselmesine sebep olmaktadır.

Yapılan araştırmalar, çoklu değerlendirme sisteminde, çalışanları üstlerini değerlendirme konusunda zor ikna edebildiklerini göstermektedir. Üstlerin değerlendirilmesine katılımın düşük olması, yöneticilerin değerlendirilmesinin niteliği ve etkililiğini düşürmektedir.(Altun ve Memişoğlu, 2008, s.151-179)

Sistemin bir başka dezavantajı ise, küçük ölçekli işletmelerce benimsenememesidir. Çünkü sağlıklı bir geri bildirim raporlama sisteminin kurulması alanında uzman işgöreni ve bilgisayar tabanlı otomasyon alt yapısını gerekli kılmaktadır. Bu tarz bir alt yapının kurulması ayrıca bir maliyet doğurmaktadır (Dinç, 2005, s.111). Dolayısıyla küçük ya da orta ölçekli örgütler bu şekilde bir maliyetin altına girmekten ya kaçınırlar ya da isteseler bile bahsedilen zorluklar yüzünden, sistemi uygulamaya alamazlar.

360 Derece değerlendirme sistemi en çokta otokratik yapısı olan işletmeler açısından dezavantajlıdır, çünkü klasik tarzda yöneticilerin olduğu otokratik örgütler de değerlendiriciler, değerlendirilen konumuna düşmekten rahatsız olmaktadırlar. Özellikle de aile şirketlerinde 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanmasında çok büyük zorluklar ve problemler yaşanabilmektedir (Bayram, 2005, s. 62).

360 derece performans değerlendirme sisteminin bir diğeri olumsuz yönü ise; bu sistemde geribildirim sağlayan kişiler genellikle gizli tutulduğu için, belirsiz yorumlar ve değişik değerlendirmeler hakkında daha fazla fikir almak işgörenler için olanaksızlaşmaktadır. Bu nedenle, bu geribildirim sonuçlarını yorumlamak üzerine uzmanlaşmış insan kaynakları çalışanlarının varlığı çok önemlidir (Bingöl, 1998, s.229).

Örgütler kullanacakları performans değerlendirme sistemlerini belirlerken, sistemlerin olumlu ve olumsuz yönlerini bilerek bunların örgütleriyle uyumuna bakmalı ve de buna göre kullanacakları sistemleri belirlemelidirler. Önemli olan örgütlerin her ikisinden de haberdar olmaları ve de örgütlerini tanıyarak ve örgüt ihtiyaçlarını tam olarak belirleyerek, değerlendirme sistemlerini oluşturmalarıdır.

2.7. Eğitim Örgütlerinde Performans Değerlendirme

2.7.1. Okullarda Performans Yönetimi Mevcut Yapının İşleyişi

Eğitim ortamlarında performans değerlendirmede ki temel amaç; öğretmen ve yöneticinin geliştirilmesi, dolayısıyla öğretmen ve yöneticinin öğretim ve yönetim sürecinde ki etkililiğinin değerlendirilerek öğretim sürecinin başarısının artırılmasıdır.

Fakat okullarda ki mevcut yapıda ki değerlendirme sistemine bakıldığında, denetmenlerin tutumu, öğretmenlerin denetime soğuk bakışı, denetimin bir-iki ders saatinde geçirilerek yapılması, daha çok evrak ve dosyalara göre değerlendirmenin gerçekleşmesi, denetimde verilen puanlardaki haksızlıklar, denetimin öğretmenleri geliştirmedeği gibi birçok şikayetin bulunduğu gözlemlenmektedir (Memduhoğlu, 2014, s.28). Eğitim denetiminin çoğunlukla olumsuz yanlarıyla gündeme gelmesi, denetim sisteminde bir şeylerin yanlış gittiği, sistemde bazı aksaklıklar olduğu düşüncesini gündeme getirir. Eğitim Denetim sisteminde mevcut olan problemleri aşağıda ki şekillerde açıklayabiliriz.

- *Türkiye’de toplumsal yaşamı eğitim yoluyla düzenleme ve denetleme arzusunun sonucu olarak eğitim denetimi, uzun yıllar boyunca kontrol, hata arama, öğretmenlerin hatalı davranmamaları için onları “teftiş” etme ve değerlendirme anlayışıyla uygulanmıştır (Memduhoğlu, 2014,s.29)*
- *Eğitim ortamlarında yapılan denetimler maalesef yardım eksenli olamamaktadır (Doğanay, 2006,s.49)*
- *Denetim sürecinde öğretmenler gerçek sorunları konuşup ortaya koymaktansa, sessiz kalıp rol yapmayı tercih etmektedirler (Seçkin,1978, s.62).*

- *Denetim etkinlikleri karşılıklı iletişime uygun değildir (Burgaz, 1995, s.75).*
- *Denetim hizmetleri çağdaş anlayışı yansıtamamakta, etkili ve verimli olamamakta ve bunun sonucunda da işlevsellikten uzak kalmaktadır (Göksoy. 2012, s.44)*

Eğitimde süreci geliştirme amaçlı denetimin gerekliliği konusunda görüş birliği olmakla birlikte (Kimbrough ve Burkett, 1990, Akt. Memduhoğlu,2014,s.29), Türkiye’de eğitim denetimi, sorunlu bir alan olarak değerlendirilmekte, bu alanda köklü ve bütüncül düzenlemelere gereksinim olduğu belirtilmektedir.

Türk Eğitim sistemi incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesiyle ilgili oluşturulan sistemlerin sürekli değişim gösterdiğini gözlemlenmektedir. Gelişen ve değişen dünyada, emsalleriyle rekabet edebilecek insan gücünün yetiştirilmesinde baş mimar olarak kabul edilen öğretmenlerin, bu görevlerini tam olarak yerine getirebilmesi genel kültür, özel alan ve pedagojik formasyon bilgilerinin hizmet süresince geliştirilmesi ve yenilenmesiyle mümkündür. Öğretmenlerin kendilerine biçilen bu misyonu gerçekleştirip gerçekleştiremediklerini, süreç içerisinde varsa hedeflerden sapmaları ve zorlukları belirleyerek, bunların giderilmesini sağlamak da ancak bilimsel ölçme yöntemleri ve denetimi ile mümkündür.

Bir ülke de eğitimde ki başarı oranı, öğretmenlere ve de okulların liderleri olan yöneticilere yapılan yatırımla doğru orantılıdır. Türk Eğitim sisteminde, eğitim-öğretim ortamlarında öğretmenlerin ve yöneticilerin karşılaştıkları birçok zorluk ve sorun bulunmaktadır, bunların en başında da performanslarının doğru bir şekilde değerlendirilememesi gelmektedir. Öğretmenin meslekî gelişim sürecinde, doğru ve yansız bir biçimde değerlendirilmesinin büyük bir rolü vardır. Öğretmen performansının değerlendirilmesi, objektif ölçme araçları kullanarak öğretmenle ilgili bazı bilgilerin ve verilerin daha önceden geliştirilmiş olan ölçütlerle karşılaştırılarak bir değer yargısına varılmasıdır. Öğretmen performansının gerçekçi bir şekilde değerlendirilebilmesi için bu konudaki verilerin çeşitli kişi ve kaynaklardan toplanmış olması gerekmektedir. Ancak mevcut uygulamaların öğretmenlerin performansını ölçmede yetersiz kaldığı düşünülmektedir (Canman, 1993, s.11). Bundan dolayı sistemin sadece belli yanlarını dikkate alan sınırlı, geçici, palyatif çözümler yerine daha bütüncül ve kalıcı yeni modellerin ortaya konması gerekmektedir. Bu ihtiyaçtan hareketle denetim sisteminde

yaşanan sorunlar, Türkiye'nin koşulları ve çağdaş eğitim anlayışı göz önünde bulundurularak, rehberlik ve eğitim sürecini geliştirme odaklı yeni bir eğitim denetimi modeli geliştirilmelidir (Memduhoğlu, 2014, s.29)

Denetimin asıl unsuru olan öğretmenlerin, denetleme sürecinde sistemin dışındaymış gibi tutulması ve edilgen bir halde bulunmaları, mekanik bir denetlemeye maruz kalmaları, öğretmen performans değerlendirmesinin en büyük sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır. Milli Eğitim sistemimizde sadece öğretmenlerin değil ayrıca okul yöneticilerinin de denetlenmesi ile ilgili düzgün işleyen bir sistem bulunmamaktadır. Okul müdürleri kendilerinin üstleri olan, maarif müfettişlerine, ilçe milli eğitim müdürlerine, vali ve kaymakamlara karşı sorumlulukları bulunmaktadır. Fakat bunlarında okul yöneticilerinin performanslarını, yansız bir şekilde hazırlanmış belli kriterlere göre denetlediklerini görememekteyiz. Türk Eğitim sisteminde performans değerlendirmenin, yıllardır süregelen ve bir türlü net bir çözüme kavuşturulmayan bir sorun olduğunu görmekteyiz.

Milli Eğitim Sisteminde performans değerlendirme ile ilgili, 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununun 122. Maddesinde yer alan devlet Memurlarının ödüllendirme kriterleri Resmi Gazete'nin 12056 sayısında yayımlanmıştır. 24 şubat 2013 ödül ve ceza yönetmeliğine göre; öğretmenlerin başarı ve de başarısızlıklarına göre verilecek ödül ve cezalar bulunmaktadır;

Öğretmenlerin olumlu yaptıkları girişimler; **başarı belgesi, üstün başarı belgesi ve ödül olarak 3 türde başarı değerlendirilmektedir.**

Burada başarı belgesi verilebilmesi için aşağıdaki 6 kriter göz önüne alınmaktadır (Meb, mevzuat,2014)

- *Görevli oldukları kurumlarda olağanüstü gayret ve çalışmaları ile emsallerine göre başarılı görev yapmak,*
- *Kamu kaynağında önemli ölçüde tasarruf sağlanmasında,*
- *Kamu zararının oluşmasının önlenmesinde*
- *Önlenemez kamu zararlarının önemli ölçüde azaltılmasında,*
- *Kamusal fayda ve gelirlerin beklenenin üzerinde artırılmasında,*
- *Sunulan hizmetlerin etkinlik ve kalitesinin yükseltilmesinde,*

Somut olaylara ve verilere dayalı olarak katkı sağladıkları tespit edilen memurlara başarı belgesi verilmektedir. Üstün başarı belgesi verilmesi içinde üç defa başarı belgesi alma kriteri getirilmiştir. Ödül ise Üstün başarı belgesi verilenlere, ilgili bakan ve illerde valiler tarafından uygun görülmesi hâlinde en yüksek Devlet Memuru aylığının (ek gösterge dâhil) % 200'üne kadar ödül verilmektedir. Fakat bu ödül kurumun yılbaşındaki dolu kadro mevcudunun binde onundan, Gümrük Müsteşarlığı, Millî Eğitim Bakanlığı ve Emniyet Genel Müdürlüğü kadroları için binde yirmisinden fazla olamayacak şekilde sınırlandırılmaktadır.

Devlet Memurları Kanununun “Disiplin Cezalarının Çeşitleri İle Ceza Uygulanacak Fiil Ve Haller” başlıklı 125. maddesinde Devlet Memurlarının cezalandırma kriterleri açıklanmaktadır. Bu maddelere göre; Uyarma, Kınama, Aylıktan kesme, Kademe ilerlemesinin durdurulması Adaylık Süresi Sonunda Başarısızlık ve Devlet memurluğundan çıkarma olarak 6 türde cezalandırma bulunmaktadır. Her bir cezanın uygulanabilmesi içinde bir takım kriterler bulunmaktadır.

Uyarma cezası verilebilmesi için gerekli kriterler;

- *Verilen emir ve görevlerin tam ve zamanında yapılmasında, görev mahallinde kurumlarca belirlenen usul ve esasların yerine getirilmesinde, görevle ilgili resmi belge, araç ve gereçlerin korunması, kullanılması ve bakımında kayıtsızlık göstermek veya düzensiz davranmak,*
- *Özürsüz veya izinsiz olarak göreve geç gelmek, erken ayrılmak, görev mahallini terk etmek,*
- *Kurumca belirlenen tasarruf tedbirlerine riayet etmemek,*
- *Usulsüz müracaat veya şikâyette bulunmak,*
- *Devlet memuru vakarına yakışmayan tutum ve davranışta bulunmak,*
- *Görevine veya iş sahiplerine karşı kayıtsızlık göstermek veya ilgisiz kalmak,*
- *Belirlenen kılık ve kıyafet hükümlerine aykırı davranmak,*
- *Görevin işbirliği içinde yapılması ilkesine aykırı davranışlarda bulunmak.*

Kınama cezası verilebilmesi için gerekli kriterler,

- *Verilen emir ve görevlerin tam ve zamanında yapılmasında, görev mahallinde kurumlarca belirlenen usul ve esasların yerine getirilmesinde,*

görevle ilgili resmi belge, araç ve gereçlerin korunması, kullanılması ve bakımından kusurlu davranmak,

- *Eşlerinin, reşit olmayan veya mahcur olan çocuklarının kazanç getiren sürekli faaliyetlerini belirlenen sürede kurumuna bildirmemek,*
- *Görev sırasında amire hal ve hareketi ile saygısız davranmak,*
- *Hizmet dışında Devlet memurunun itibar ve güven duygusunu sarsacak nitelikte davranışlarda bulunmak,*
- *Devlete ait resmi araç, gereç ve benzeri eşyayı özel işlerinde kullanmak,*
- *Devlete ait resmi belge, araç, gereç ve benzeri eşyayı kaybetmek,*

Aylıktan kesme cezası verilebilmesi için gerekli kriterler,

- *Kasıtlı olarak; verilen emir ve görevleri tam ve zamanında yapmamak, görev mahallinde kurumlarca belirlenen usul ve esasları yerine getirmemek, görevle ilgili resmi belge, araç ve gereçleri korumamak, bakımını yapmamak, hor kullanmak,*
- *Özürsüz olarak bir veya iki gün göreve gelmemek,*
- *Devlete ait resmi belge, araç, gereç ve benzerlerini özel menfaat sağlamak için kullanmak,*
- *Görevle ilgili konularda yükümlü olduğu kişilere yalan ve yanlış beyanda bulunmak,*
- *Görev sırasında amirine sözle saygısızlık etmek,*
- *Görev yeri sınırları içerisinde her hangi bir yerin toplantı, tören ve benzeri amaçlarla izinsiz olarak kullanılmasına yardımcı olmak,*
- *Hizmet içinde Devlet memurunun itibar ve güven duygusunu sarsacak nitelikte davranışlarda bulunmak,*

Kademe ilerlemesinin durdurulması cezası verilebilmesi için gerekli kriterler,

- *Fiilin ağırlık derecesine göre memurun, bulunduğu kademedeki ilerlemesinin 1 - 3 yıl durdurulmasıdır.*
- *Göreve sarhoş gelmek, görev yerinde alkollü içki içmek,*
- *Özürsüz ve kesintisiz 3 - 9 gün göreve gelmemek,*
- *Görevi ile ilgili olarak her ne şekilde olursa olsun çıkar sağlamak,*

- *Amirine veya maiyetindekilere karşı küçük düşürücü veya aşağılayıcı fiil ve hareketler yapmak,*
- *Görev yeri sınırları içinde herhangi bir yeri toplantı, tören ve benzeri amaçlarla izinsiz kullanmak veya kullandırmak,*
- *Gerçeğe aykırı rapor ve belge düzenlemek,*
- *Ticaret yapmak veya Devlet memurlarına yasaklanan diğer kazanç getirici faaliyetlerde bulunmak,*

Adaylık Süresi Sonunda Başarısızlık cezası verilebilmesi için 1 kriter

- *Ayrıca; 657 sayılı kanunun “Adaylık Süresi Sonunda Başarısızlık” başlıklı 57. maddesinde de Adaylık süresi içinde disiplin cezası almış olanların disiplin amirlerinin teklifi ve atamaya yetkili amirin onayı ile ilişkilerinin kesileceği hükümleri bulunmaktadır.*

Devlet memurluğundan çıkarma cezasını gerektiren fiil ve haller şunlardır:

- *İdeolojik veya siyasi amaçlarla kurumların huzur, sükun ve çalışma düzenini bozmak, boykot, işgal, engelleme, kamu hizmetlerinin yürütülmesini engelleme işi yavaşlatma ve grev gibi eylemlere katılmak veya bu amaçlarla toplu olarak göreve gelmemek, bunları tahrik ve teşvik etmek veya yardımda bulunmak,*
- *Yasaklanmış her türlü yayını veya siyasi veya ideolojik amaçlı bildiri, afiş, pankart, bant ve benzerlerini basmak, çoğaltmak, dağıtmak veya bunları kurumların herhangi bir yerine asmak veya teşhir etmek,*
- *Siyasi partiye girmek,*
- *Özürsüz olarak bir yılda toplam 20 gün göreve gelmemek,*
- *Savaş, olağanüstü hal veya genel afetlere ilişkin konularda amirlerin verdiği görev veya emirleri yapmamak,*
- *Amirine ve maiyetindekilere ve iş sahiplerine fiili tecavüzde bulunmak,*
- *Memurluk sıfatı ile bağdaşmayacak nitelik ve derecede yüz kızartıcı ve utanç verici hareketlerde bulunmak,*
- *Yetki almadan gizli bilgileri açıklamak,*
- *Siyasi ve ideolojik eylemlerden arananları görev mahallinde gizlemek,*

- *Yurt dışında Devletin itibarını düşürecek veya görev haysiyetini zedeleyecek tutum ve davranışlarda bulunmak,*
- *5816 sayılı Atatürk Aleyhine İşlenen Suçlar Hakkındaki Kanuna aykırı fiilleri işlemek.*

Her cezalandırma kriteri aslında kendi içinde de bir çok kriter bulundurmaktadır. Bu kriterlerden birçoğu ucu açık çok geniş yorumlanabilecek şekildedir.

2.7.2. Eğitim Örgütlerinde Performans Yönetimi

Performans değerlendirme öğretim ve öğrenme durumlarının daha iyi yönetilmesinde temel bir etkinliktir. Değerlendirme her öğretmenin hakkı olarak görülmelidir. Bunun için hem değerlendirmeyi yapan hem de değerlendirilen kişilerin bu sürece aktif olarak katılması çok önemlidir. Eğitimde Performans değerlendirmenin ilk ve en önemli amacı, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlayarak, öğrencilerin öğrenme olanaklarını zenginleştirmek ve arttırmaktır (Aydın, 2014,s.171). Bu durum kapsamlı bir denetimin önem ve zorunluluğunu göstermektedir (Memduhoğlu, 2012, s.139).

Eğitim süreci içerisinde denetim kavramını incelediğimizde, okullarda eğitimin niteliğini geliştirmek amacıyla yapılan çalışmalar ve öğretmenlere daha iyi, verimli ve uygun görev yapabilmeleri için sunulan yardım hizmetidir şeklinde açıklamamız mümkündür(Aydın, 2011,s.39)

Farklı örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde verimlilik, çalışanların performansları ve performanslarının doğru olarak değerlendirmesiyle doğru orantılıdır ve bu konu üzerinde özellikle durulması gerekmektedir. Eğitim örgütlerinde uygulanacak doğru bir performans yönetimi, öğretmenlerin ve yöneticilerin motivasyonlarını yüksek tutacak ve sürekli gelişmeyi destekleyecektir.

Eğitimde performans yönetimi kavramının içine giren konuları, şu şekilde özetleyebiliriz (Demirel, 2007, s.91)

- *Okulun amaç ve hedefleriyle, yapılan iş ve eylemler arasında bağlantı kurmak ve amaç ve hedefleri analiz etmek,*
- *Öğretmen becerilerini, eğitim sisteminin, okul kademesinin ve dersin amaçlarına göre analiz etmek,*

- Her öğretmenle, okulun amaç ve beklentileri doğrultusunda açık bir iletişim kurmak,
- Öğretmenlerin en iyi performans düzeyini kabul etme ve onaylama,
- Eğitimin kalitesini iyileştirmek için hangi alanlarda ne tür bir düzeltme uygulamaları yapılacağını saptamak ve uygulamak.

Dünyadaki hızlı değişim, yenilenme ve gelişim her örgütü olduğu gibi kuşkusuz eğitim kurumlarını da doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir. Eğitim kurumları da bu hızlı değişime ayak uydurabilmek ve sürece daha etkili bir şekilde katılabilmek için başta kurumsal yapılarını, uyguladıkları öğretim programlarını, yönetici, öğretmen ve de okulda ki diğer personellerin yeterliliklerini geliştirmeye çalışmaktadır. Türkiye 1980 sonrası eğitim alanında sürekli olarak değişim ve yenileşme içerisine girmiş ve eğitimin her alanında bir takım yenilenme çabaları içerisinde olmuştur. Eğitim alanında yapılan yenilik çalışmalarından birisi de” Performans Yönetim Sistemi”dir. Bu bağlamda bir model geliştirmek üzere Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Fakat uygulanabilir tek bir etkili model geliştirilememiştir. MEB tarafından yapılan çalışmaları aşağıdaki şekilde özetlenebilir;

- Okulda Performans Yönetim Sistemi - EARGED
- Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi ve Ödül Yönergesine - Personel Genel Müdürlüğü
- Denetim ve Performans Değerlendirme Esasları - Teftiş Kurulu Başkanlığı
- İlköğretim Kurumları Standartları - İlköğretim Genel Müdürlüğü
- MEBGEP - Projeler Koordinasyon Merkezi Başkanlığı

2.7.3. Eğitim Örgütlerinde Performans Değerlendirmede Çoklu Veri Kaynaklarının Kullanılması

Günümüzde teknolojiye ki hızlı gelişim, her türlü sektörün kendisini bu hıza yetiştirmek zorunda bırakmaktadır. Eğitim örgütleri de bu değişimden fazlası ile etkilenmektedir ve eskisine oranla okullardan beklenenler çok farklılık göstermektedir. Okulların istenilen şekle dönüşmesinde en etkili rol tabii ki okul yöneticilerine düşmektedir. Okul yöneticiliği artık, bir takım bürokrasilerin yerine getirilmesi iş tanımıyla çok daha farklı bir hale gelmiş durumdadır. Okul yöneticilerinin mevcut konumunu her geçen

gün daha iyiye götüren ve sürekli gelişim, katılımcılık, personel, öğrenci ve veli memnuniyeti ile toplam kalite anlayışını ön planda tutan bireyler olmaları artık kaçınılmaz bir zorunluluk olmuştur.

Eğitim kurumlarının başarıyı yakalayabilmesinde okul yöneticileri kadar, okullarda kullanılacak denetim ve performans değerlendirme sistemleri de çok önemli rol oynamaktadır (Sağlamer, 1985, s.1). Mevcut sistemde okul yöneticileri, okula belirli aralıklarla gelen denetçiler yani maarif müfettişleri tarafından değerlendirilmektedir. Fakat sadece belirli zamanlarda, okul yöneticilerini tam olarak tanımayan müfettişler tarafından yapılan bu değerlendirmeler maalesef istenilen verimli sonuca ulaşılmasında yeterli olamamaktadır (Bülbül, 2008, s.272). Bu yüzden okul müdürlerinin yönetim performanslarının ve öğretmenlerin çalışma performanslarının değerlendirilmesinde okul sisteminin içindeki ve dışındaki bütün tarafların değerlendirme sürecine katılmaları isabetli bir yaklaşım olacaktır.

Çünkü yönetici ve öğretmen değerlendirmesine dayalı, tek boyutlu işleyen bir süreç olan “geleneksel performans değerlendirme sistemi” birçok sakıncalar taşımaktadır, özellikle bu sistemde değerlendiricinin değer yargıları, duyguları devreye girmekte, objektiflik ve böylece sistem güvenilirliğini yitirmektedir. Değerlendirmenin sağlıklı olması için açıklık, katılım, güven, objektiflik gibi kriterler gerekli görülmektedir. Tek bir veri kaynağını esas alan değerlendirme yönteminden kaynaklanan hataları en aza indirmek amacıyla son yıllarda "360 Derece Performans Değerlendirme" gibi çoklu veri kaynağına göre değerlendirme yapan yöntemler kullanılmaktadır (Döngel, 2006, s.34).

Öğretmen ve yöneticilerin performanslarını değerlendirmenin zorlukları nedeniyle, değerlendirme sürecinde mümkün olduğunca farklı veri kaynaklarının kullanılması gerektiği, özellikle çağdaş eğitim anlayışında uzun bir dönemden beri geçerliliğini koruyan bir yaklaşım olmuştur. Okulda Performans Yönetimi çalışmasında amaç, çoklu veri kaynaklarını kullanarak bu yöntemlerin olumsuz yönlerini en aza indirip, olumlu yönlerinden olabildiğince daha fazla yararlanarak performans değerlendirmesi yapabilmektir (MEB-EARGED, 2006).

Çoklu veri kaynağına göre değerlendirme, güvenilirliği yüksek ölçümlere imkân verdiği için, örgüte ilişkin analitik düşünme, geleceği öngörme, yönetimi iyileştirme, örgütsel dinamizm ve gelişmeyi sağlamanın etkili bir aracı da olmaktadır (Fındıkçı,

2001, s.293; Barutçugil, 2004, s.54). Çoklu veri kaynağına göre yapılan ölçümlerin örgütün faaliyetlerinden örgüt paydaşlarının gereksinimlerinin karşılanma düzeyini ortaya çıkardığından, örgütteki yapı, süreç, insan ve teknoloji bileşenlerini hakkında önemli doneler elde edilebilir. Bu da örgüt yönetimine örgütteki eksikliklere ve sorunlara müdahale imkânı verir. Bu amaçla kurumun tüm paydaşlarının değerlendirme sürecine katılması gereklidir. Eğitim kurumları için öğrenci, veli, yönetici, müfettiş ve diğer paydaşlar değerlendirme sürecine katılmakta ve kuruma ilişkin yargılarını belirtmektedirler. Bu yargılar kurum değerlendirmesinde veri oluşturmakta ve kurumun bütün olarak değerlendirmesi sağlanmaktadır. Fakat değerlendirmeye katılan paydaşlar kurumda aynı oranda etkiye sahip değildir. Önemli olan paydaşların kurum üzerindeki etki seviyesini saptamaktır. Bu süreç bilginin ana kaynağının bulunmasına ve bilgi toplama süreçlerine yol gösterir. Önem sırasına göre paydaşların etkisinin oranını saptamak ve kurumun performansı için gerekli bilgileri bu yolla elde etmek kurumun performansının artması için önemlidir (Lusthaus, Adrien, Anderson & Carden, 1999, s.77).

Türk Eğitim sisteminde, okulda denetimin önemini ve de tekli veri kaynaklarında elde edilen değerlendirme sonuçlarının yetersizliğini fark eden Milli Eğitim Bakanlığı bu konuyla ilgili 2000 yılında bir çalışma başlatmıştır. EARGED tarafından gerçekleştirilen bu araştırmanın adı “Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları”dır. Bu çalışmada; 2036 sınıf öğretmenin, 1138 branş öğretmenin, 487 ilköğretim okulu yöneticisinin, 344 ilköğretim müfettişinin, 129 ilçe millî eğitim müdürünün, 138 il millî eğitim müdür ve yardımcılarının olmak üzere toplam 4272 kişinin görüşleri alınmıştır. Elde edilen bulgulara göre; öğretmenlerin performans değerlendirme sürecinde okul yöneticisi, müfettiş, zümre öğretmenleri, öğretmenin kendisi, veli ve öğrencinin de yer alması istendiği ortaya çıkmıştır. Yine bu çalışmada, öğretmen performansının değerlendirilmesinde kullanılması gerektiği düşünüldükten hazırlanan ölçütler araştırmaya katılan gruplar tarafından “tamamen düzeyinde” kabul görmüştür. Öğretmen performansını etkileyen sorunlar arasında “değerlendirme sonuçlarının öğretmene bildirilmemesinden dolayı kendi performansı hakkında bilgi sahibi olmaması” belirtilmiş, dolayısıyla geliştirilen değerlendirme modelinde, değerlendirme sürecinin açık ve karşılıklı uzlaşmaya dayalı olarak yapılandırılması tasarlanmıştır (MEB-EARGED, 2006).

Yapılan literatür taraması sonucunda üniversitelerin ilgili bölümlerinden öğretim görevlilerinin görüşleri alınarak taslak model geliştirilmiştir. Geliştirilen taslak, önce 2000 yılında Müfredat Laboratuar Okulları yöneticilerine, daha sonra da Müfredat Laboratuar Müfettişlerine hizmetiçi eğitim çalışması olarak sunulmuştur. Geliştirilen taslak model Mayıs 2002-Temmuz 2002 tarihleri arasında Ankara, Eskisehir, Balıkesir, İzmir, Hatay, Malatya illerinde bölge toplantıları yapılarak 23 ilde bulunan İl MLO Teftiş Gruplarında görevli müfettişlere, MLO yöneticilerine, Temmuz 2002 tarihinde Aksaray'da Eğitim Teknolojisi İl Formatörlerine tanıtılmış ve görüşleri alınmıştır. Alınan tüm görüşler modele yansıtılmış ve taslak model kitaplaştırılarak basımı yapılmıştır (MEB-EARGED, 2006).

Taslak Modelde okul yöneticilerinin performans değerlendirme sürecinde yer alacak olan çoklu veri kaynakları:

- OGYE (%15),
- Zümre öğretmenleri (%10),
- Yönetici Yardımcısı (%10)
- Yöneticinin kendisi (öz değerlendirme) (%15),
- Müfettiş (%50) olarak belirlenmiştir.

Taslak Modelde yönetici yardımcısının performans değerlendirme sürecinde yer alacak olan çoklu veri kaynakları:

- OGYE (%15),
- Zümre öğretmenleri (%10),
- Diğer yönetici yardımcısı (%10),
- Yönetici yardımcısının kendisi (öz değerlendirme) (%10),
- Okul yöneticisi (%20),
- Müfettiş (%35) olarak belirlenmiştir.

Söz konusu taslak modelde, öğretmenlerin performans değerlendirme sürecinde yer alacak olan çoklu veri kaynakları:

- Öğrenci (%5),

- Veli (%5),
- Öğretmenin kendisi (öz değerlendirme) (%10)
- Meslektaşları (zümre öğretmenleri) (%5),
- Okul yöneticisi (%35),
- Müfettiş (%40) olarak belirlenmiştir.

Taslak Modelde kurum performans değerlendirme sürecinde ise yalnızca müfettişe yer verilmiştir. Okulda Performans Yönetimi Taslak Modeli'nin 2002-2003 öğretim yılında 23 ilde 208 MLO'da pilot uygulaması yapılmıştır. Yapılan pilot uygulama sonucunda; okul yöneticisi ve kurum için yeterlikler ve performans göstergeleri yeniden tanımlanmıştır. Öğretmen, okul yöneticisi ve kurum performans değerlendirme süreci ve performans değerlendirmede kullanılacak ölçme araçları yeniden tasarlanmıştır (MEB-EARGED, 2006).

Milli Eğitim Bakanlığının 2006 yılında "Okulda Performans Yönetim Modeli" geliştirmek üzere başlattığı çalışmalar, 2013 Yılı Programı'nın Uygulanmasına dair Bakanlar Kurulu Kararı'nda yer alan "rehberlik ve denetim faaliyetleri çoklu veri kaynaklarının algılanmalarına dayalı ve e-denetim destekli yürütüleceği" ifadesiyle uygulamaya geçirilmiş bulunmaktadır. Bu gelişmeler klasik eğitim yönetimindeki yönetici, öğretmen, öğrenci ve velilerin konum ve rollerini temelinden etkilemektedir. (Tunç, İnandı, Öksüz, Çal, 2013, s.90)

Yukarıda da belirtildiği gibi yönetici ve de öğretmen performans değerlendirmesine velilerin, diğer öğretmenlerin, yöneticilerin, öğrencilerin katılması bu paydaşların eğitim üzerinde ki rollerinde bir farklılık yaratmaktadır. Etkin şekilde öğretmenlerin ve yöneticilerin performanslarının çoklu veri kaynaklarına göre diğer paydaşlar tarafından da değerlendirilmesi bir takım sonuçlar doğurmaktadır. Eğitim kurumlarında çoklu değerlendirme sisteminde paydaşların görüşlerinin alınmasının olumlu ve olumsuz yönlerini aşağıda ki şekilde açıklanabilir;

- **Öğrenci Görüşleri**

Okullarda özellikle öğretmenlerle en çok vakit geçiren kişiler şüphesiz ki öğrencileridir. Bu yüzden öğrenciler, öğretmen ve yöneticilerine performansları hakkında en iyi ayna tutabilecek paydaşların başında gelmektedirler. İlk olarak öğrenci görüşlerinin

performans değerlendirmeye katılmaları sonucunda elde edilecek avantajlara bakıldığında; öğrenci görüşlerinden önemli, yararlı ve güvenilir bilgi elde edilebilmesi gelmektedir. Bunun yanı sıra, öğrencilerden alınacak bilgiler öğrenci ile öğretmen arasındaki iletişim ve karşılıklı anlayış ile ilgili bilgi edinmek için önemli birer kaynak oluşturmaktadır. Öğrenci görüşlerinin alınmasının bir başka olumlu yanı ise; sınıftaki adalet, öğrenci öğretmen arasındaki iletişimin anlamlılığı, sınıftaki öğrenme olanakları, sınıftaki motivasyonun gelişimi, öğrencileri etkileme, yönlendirme ve güdüleme düzeyi, ev ödevleri ve evde yerine getirilmesi gereken sorumluluklar, öğrenci değerlendirme yöntemleri ve ders kitapları hakkında bilgilerin temin edilebilmesidir (EARGED, 2006, s.56) Öğretmenlerin mesaieleri boyunca onlarla en çok vakit geçirenler öğrencilerdir, bu yüzden öğrenci görüşleri öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesinde dış kaynaklardan çok daha etkilidir (Stronge ve Ostrander, 2006,s.137).

Fakat yapılan araştırmalar öğrencilerin, yönetici ve öğretmenlerin performansları hakkında dönüt vermelerinin sadece olumlu yönleri bulunmadığını ayrıca bunun yaratacağı bir takım olumsuzluklar olabileceğini de belirtmektedir. Öğrenci görüşlerinin alınıp bunların öğretmen ya da yöneticilerin performanslarında kullanılmasının olumsuz yönlerinin başında ise geçerlilik ve güvenilirlik sorunu gelmektedir. Bazıları öğrencilerin nesnel bilgi vermeyeceğini düşünmekte bazıları ise bireysel bakış açılarıyla bütünsel olarak değerlendirme yapamayacaklarını öne sürmektedir (Peterson, 2000, s.104). Öğrenciler, öğretmenleri hakkında faydalı bilgiler verecek konumda olsalar da öğretmen niteliğini sınırlı olarak belirleyebilirler. Öğrenciler öğretmen değerlendirme alanında konu uzmanı değillerdir (EARGED,2006,s.48), bu yüzden bu çok hassas bir konudur ve öğrenci görüşlerinin performans değerlendirmede ne kadar etkili olacağı bu sebepten dolayı çok önemlidir. Öğrenci görüşlerinin performans değerlendirmeye katılmasının yaratacağı bir diğer olumsuz yön ise, öğretmenler düşünceleri performans sistemini etkileyen öğrencilerinden yüksek not alabilmek adına, onların isteklerine uygun ders ve konu anlatımı yapabilirler. Bunun yanı sıra, öğretmenler öğrencilerini kendileri hakkında olumlu görüş bildirmeleri için not ile tehdit edebilirler. Okulu sevmeyen öğrencilerin bulunduğu, öğrenci sayısının çok olduğu veya başarının düşük olduğu sınıflara giren öğretmenler değerlendirilmelerinde dezavantajlı durumdadırlar. Bu yüzden öğrencilerden, öğretmen ve yöneticileri değerlendirilmeleri istendiğın de çok dikkatli olunmalıdır ve konuyla ilgili hazırlanacak ankette yer alacak sorular özenle

seçilmelidir. Verilen ifadeler sınıf içindeki yaşamla sınırlandırılmalı; öğretmenin uzmanlığı, bilgisi veya öğretim stratejilerini konuya uygun kullanılıp kullanmadığı (Danielson ve McGreal, 2000, s.51) ve öğretmenin etkililiği ile ilgili görüşler içermemelidir. Anketteki soru sayısı dikkat dağıtacak kadar çok olmamalıdır (Aydın, 2005, s.178). Öğrenci anketlerinin uygulanmasında değerlendirilen öğretmenin hiçbir düzenleyici rolü olmamalıdır. Öğrencilere sınıftaki durumu ifade edecekleri açık uçlu sorular da sorulmalıdır. Çünkü görüşlerin alınması için sadece ankette faydalanılması, ölçmede ki hata payını yükseltmektedir, bu yüzden öğrencilerle bireysel veya grup olarak mülakatlar da yapılarak öğrencilerin görüşleri tam alındıktan sonra, performans değerlendirmeye katılmalıdır (Aydın, 2005, s.178-179).

- **Veli Görüşleri**

Günümüzde eskiye oranla velilerin eğitimde ki yeri daha önem kazanmış olsa da yine de eğitim üzerinde tam olarak beklenen etkiyi gösterebildiklerini söylememiz mümkün değildir. Bu konuyla ilgili yapılan araştırmalar velilerin öğretmenlerin performanslarını değerlendirmede istekli olduklarını göstermektedir (Uysal, 2011, s.91). Tıpkı öğretmen ve yönetici performanslarının değerlendirilmesinde öğrenci görüşleri alınırken bir takım unsurlara dikkat edilmesi gerektiği gibi, veli görüşleri alınırken de bir takım önlemler alınmalıdır. Çünkü paydaşlar arasında veliler, görüşleri alınırken en dikkat edilmesi gereken gruplardandır. Yapılan araştırmalar özellikle okul yöneticileri ile velilerin öğretmenlerin performanslarını değerlendirirken farklı kriterler üzerinde durduklarını göstermiştir. Müdürler, öğretmenlerin sınıf içinde gerçekleştirdikleri uygulamalardan daha çok ekstra görevleri ne kadar iyi yaptıklarına dikkat etmektedirler, böylece örneğin öğretimle ilgili olmayan görevlerde başarılı olan öğretmenler iyi öğretim sergileyenlerden daha yüksek notlar alabilmektedirler. Veliler ise öğretmenlerin öğrencilerine yardım etmek için gösterdikleri özel çabalara daha fazla önem verip, öğretmenin performansını değerlendirirken buna dikkat etmektedirler (Epstein, 1985, s.15). Birçok okul bölgesinde veli katılımı rastgele, güvenilir olmayan, tek taraflı raporlar, söylenti ve tek konuya, tek duruma dayanan katılımları içerebilir. Velilerden elde edilecek bilgilerin sistemli toplanmaması ve raporlaştırılmaması durumunda öğretmenler adaletsiz ve doğru olmayan bir değerlendirme riskiyle karşı karşıya kalacaklardır (EARGED,2006,s.51). Veli boyutunda da görüşler alınırken çok iyi anketler ya da görüşme formları hazırlanmalıdır. Örneğin velilere öğretmenin dersi

öğrencilerin kolaylıkla anlayabileceği şekilde anlatıp anlatmadığı, çocuklarının ödevleri, öğretmene ulaşabilme, öğretmenle iletişimleri ve bunun sonuçları ile ilgili sorular yöneltilebilir (Peterson, 2000,s.169) .Sorular hazırlanırken, velilerin eğitim konusunda uzman olmadıkları unutmamalıdır.

Veli görüşleri; öğrenci görüşlerinde olduğu gibi sadece birer görüş ve algıdır. Bu nedenle mutlaka doğru olma veya olmama ihtimalleri göz önüne alınmalıdır.

- **Meslektaş (Diğer Öğretmenlerin) Görüşleri**

Öğretmen ve yöneticilerin performansları değerlendirilirken, eğitim alanında uzman olmayan veli ve öğrencilerin görüşlerini almak bizlere ne kadar farklı bir bakış açısı kazandıracaksa da, performans değerlendirmede, değerlendirilen kadar uzman olan meslektaşlarının da görüşlerinin alınması bir o kadar önem taşımaktadır. Aydın (2005, s.181), meslektaş değerlendirmesini “mesleki etkinliklerle ilgili materyallere ilişkin meslektaş görüşleri” olarak ele almıştır. Alınan görüşlerin sınıf dışı katkılarından ve de kişilerin kendilerini geliştirmesine yardımcı olmasından bahsetmiştir. Çalışma arkadaşları/emsaller, özellikle kişinin birebir çalıştığı iş arkadaşları, kişinin performansına yönelik değerli bilgiler sağlayabilmektedir (Sümer, 2000, s.74). Performans değerlendirmelerinde, çalışma arkadaşları değerlendirici olarak kullanıldığında karşılaşılabilecek en önemli sorun; özellikle Türk kültüründe, kişilerin birbirleri ile arkadaşlık derecelerinin değerlendirme sürecinin geçerlik, güvenilirlik ve yanlılığını etkileyecek bir takım etkileri olabileceği yönündedir (Ergin, 2002,s.138). Pozitif okul iklimi, güven, öğretmenin öğretmenden öğrenmesi, daha çok geribildirim, işbirliği, öğretmeye okul çapında verilen önem meslektaş görüşleri alınmasında öne çıkan faktörlerdir. Başarılı bir öğretmen değerlendirme sisteminde bütün katılımcılar sistemin nasıl çalıştığını anlamalı ve değerlendirildikleri kriterlerin farkında olmalıdırlar. Bu anlama ve farkındalık öğretmenlerin planlama ve uygulama aşamalarında değerlendirme sürecine aktif olarak katılımları ile mümkün olur. Bu nedenle meslektaş görüşlerini almak önemlidir (Seyfart, 2002, s.153)

- **Üstlerin (Okul Yöneticilerinin) Görüşleri**

Okul yöneticileri, öğretmenlerin performans değerlendirilmesinde en bilinen değerlendiricileridir. Yönetici raporları gözlenebilir kanıtlar elde etmek için sınıfta yapılan bir dizi gözlemi içermektedir (Nolan ve Hoover, 2005,s.220Akt

Aygün,2008,s.61). Bu gözlemler hem haberli hem de habersiz olarak yapılabilmektedir. Sadece yönetici görüşlerine dayalı klasik performans değerlendirme yöntemi günümüzde artık geçerliliğini yitirmiştir. Tek kişinin görüşlerine dayalı böyle bir performans değerlendirmenin eleştirilen ön büyük yanı nesnel ve objektif olamaması olarak gösterilmektedir. Ayrıca yöneticiler iş yüklerinin fazlalığı nedeniyle öğretmen değerlendirmeye yeterli zaman ayıramamaktadırlar (Aygün, 2008, s.62). Yapılan araştırmalar, yöneticilerin öğretmen performanslarını değerlendirmesini formalite icabı yapılan bürokratik değerlendirme olarak görüldüğünü ve öğretmen performansının gelişime çok az katkıda bulunduğunu göstermektedir. Alan yazın araştırıldığında, yöneticilerin öğretmen performansını değerlendirmede kullandıkları çok farklı kontrol listelerine ulaşmamız mümkündür, fakat burada önemli olan değerlendirme de objektif gözlem yapılması ve performansların her alana yansıtılabilmesidir (Aydın, 2005, s.185). Uzun süre öğretmen performanslarının değerlendirilmesinde neredeyse tek yetkili olan yöneticilerin değerlendirme sürecine kattıkları olumlu yönlerden de bahsedilecek olursa, bunların başında yönetici görüşlerinin öğretmen performansları üzerinde geniş bir bakış açısı yansıtması gelmektedir. Bunun yanı sıra yöneticiler, gerek çalışanın is performansını direk olarak gözlemleyebilmesi gerekse işin gerekleri ile çalışanın yetenekleri arasındaki uyumu en uzun izleme olanağına sahip olması açısından önemli değerlendiricilerdirler (Barutçugil,2002:197).

Aydın (2014,s.184)'e göre çoklu veri kaynaklarına dayanılarak öğretmen ve yöneticilerin performansı değerlendirilirken şu ilkelere de dikkat edilmelidir:

- *Kaç kişiden geri bildirim alındığı değil, kimlerden alındığı önemlidir.*
- *Değerlendirmeler isimsiz ve gizli olmalıdır*
- *Değerlendirilenin o pozisyonda ne kadar çalıştığı önemlidir.*
- *Değerlendiricinin değerlendirmeyi nasıl yapacağını açıkça bilmesi gerekmektedir*
- *Değerlendirme sadece rakamsal değil bazı nitelendirmelerle de yapılmalıdır.*
- *Değerlendirme kısa, kafa karıştırmayan anketlerle yapılmalıdır.*

360 derece performans değerlendirmesinde yer alan her değerlendiriciyle ilgili birtakım geçerlilik, güvenilirlik ve yanlılık problemleri ile karşılaşmak olasıdır. Bu nedenle, performans değerlendirmesinin gerçekçi ve en az hata ile yapılması için mümkün

olabildiğince farklı perspektiflerden bilgi toplanarak, bir araya getirilmesi oldukça önemlidir.

BÖLÜM III: YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama aracı, verilerin nasıl toplanacağı ve işleneceği, süre ve olanaklar ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

3.1 Modeli

İstanbul ili merkez ilçelerinden, Maltepe’de bulunan ilkokul ve ortaokullarında çalışan öğretmen ve okul yöneticilerin 360 derece performans değerlendirme sistemine ilişkin algılarını ortaya çıkarmayı amaçlayan bu araştırma, var olan durumu betimlemeyi amaçladığından tarama türünde bir çalışmadır. Tarama modelleri, geçmişte ya da günümüzde var olan bir durumu, olduğu gibi betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez (Karasar, 2009, s.79).

İki ya da daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığını belirlemeyi amaçlayan tarama yaklaşımları vardır. Buna ilişkisel tarama yaklaşımı denir. Karşılaştırma da bir tür ilişkisel tarama modelidir. Karşılaştırmada neden-sonuç ilişkileri kestirilmeye çalışılır, sonuç ilişki vardır ya da yoktur şeklinde ilerler. Karşılaştırmada araştırmacı doğal ortam içinde olduğundan bulgular daha geçerlidir (Karasar, 1984, s.89-90).

3.2 Evren Ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini 2013-2014 eğitim-öğretim yılında İstanbul ilinde bulunan tüm (n:39) ilçelerdeki 3208 genel ilk ve ortaokulunda görevli 77.740, öğretmen ve 8515 okul yöneticisinden oluşturmaktadır (İstanbul İl MEM, 2013, s.7).

Resmi ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin oluşturduğu evrenin büyük olması sebebiyle evren üzerinde çalışma yerine örneklem alma yoluna gidilmiştir. Araştırmanın örneklemi, 2013-2014 eğitim-öğretim yılında İstanbul ilindeki Maltepe ilçesinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı resmi ilköğretim okullarında görev yapan 166 öğretmen ve 49 yönetici oluşturmuştur.

Araştırmaya katılanlara ilişkin tanımlayıcı bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 3. 1 Cinsiyet Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Tablosu

Gruplar	<i>f</i>	%	%<i>yig</i>
Kadın	139	64,7	64,7
Erkek	76	35,3	100
Toplam	215	100	

Tablo 3.1.'de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan bireylerin 139'u (%64,7) kadın; 76'ü (%35,3) erkektir.

Tablo 3. 2. Görev Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Tablosu

Gruplar	<i>f</i>	%	%<i>yig</i>
Yönetici	49	22,8	22,8
Öğretmen	166	77,2	100
Toplam	215	100	

Tablo 3.2.'de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan bireylerin 49' u (%22,8) yönetici grubundan; 166'ı (%77,2) öğretmen grubundan oluşmaktadır.

Tablo 3. 3 Kıdem Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Tablosu

Gruplar	f	%	%<i>yig</i>
1-5 Yıl	40	18,2	18,6
6-10 Yıl	39	18,1	36,7
11-15 Yıl	45	20,9	57,7
16-20 Yıl	45	20,9	78,6
21 ve Üstü Yıl	46	21,4	100
Toplam	215	100	

Tablo 3.3.'te görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan bireylerin 40'ı (%18,2) çalıştığı okulda 1-5 yıl; 39'u (%18,1) 6-10 yıl; 45'i (%20,9) 11-15 yıl; 45'i (%20,9) 16-20 ve 46 'sı (%21,4) 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahiptir.

Tablo 3. 4Alan(branş) Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Tablosu

Gruplar	f	%	%<i>yig</i>
Sınıf Öğretmeni	72	33,5	33,5
Branş Öğretmeni	143	66,5	100
Toplam	215	100	

Tablo 3.4.'de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan bireylerin 72'ü (%33,5) Sınıf Öğretmeni, 143'ü (%66,5) Branş öğretmenlerinden oluştuğu görülmektedir.

3.3 Veri Toplama Aracı

Araştırmanın verileri literatür taraması ve anket uygulaması yoluyla elde edilmiştir. Verileri elde etmek üzere kullanılan ölçeklerle direkt olarak hedef kitleye yani, resmi ilk okul ve orta okul yönetici ve öğretmenlerine yöneltilmiş olup; onların 360 derece performans değerlendirme sistemi hakkında ki görüşlerini ortaya koymaya çalışılmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak Yurdanur Şengül tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Araştırmanın veri toplama aşamasında ölçek olarak yöneticilerin ve öğretmenlerin verilen ifadelere ilişkin görüşlerini belirlemede beşli Likert derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Ölçek; (5) kesinlikle katılıyorum, (4) katılıyorum, (3) kararsızım, (2)katılmıyorum ve (1) kesinlikle katılmıyorum seçeneklerinden oluşmuştur.

İyi bir ölçme aracında aranan en temel özelliklerin başında güvenilirlik gelmektedir (Karasar, 2004,s.147). Güvenirlilik, bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesidir. Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı ile hesaplanan alpha değerinin 0 ile 1 arasında ve kabul edilebilir bir değer olması için en az 0,7 olarak çıkması gerekmektedir(Altunışık vd.2007,s.114-116). Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, kullanılan ölçeğin güvenilirlik katsayısı α :0,907 olarak bulunmuştur.

İyi bir ölçme aracının aranan en temel ikinci özelliği ise geçerliliğidir. Geçerlik, ölçülmek istenen şeyin ölçülebilmiş olma derecesi ve ölçülmek istenenin başka şeylerle karıştırılmadan ölçülebilmesidir. Geçerlik ölçütlerinden biri olan yapı geçerliği, dolaylı ölçmelerin yapıldığı(asıl ölçülmek istenen şeyin onun çeşitli belirtileri ile ölçüldüğü) durumlarda, ölçülen belirtilerin gerçekten aranan belirtiler olup olmadığını belirlemek için sınıdır (Karasar, 2004:152). Araştırmada yapı geçerliğini sınamak için faktör analizi yöntemi kullanılmıştır. Faktör analizi, başlıca amacı aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıda değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlamasını kolaylaştırmak için daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek veya özetlemek olan bir grup çok değişkenli analiz tekniğidir (Altunışık vd., 2007, s.222).

Yapılan faktör analizi sonucunda oluşan faktörlerin açıkladığı varyans oranları şöyledir: Faktör (9 madde) toplam varyansın %16,941'ini, 2. faktör(4 madde) % 13,057'sini, 3. faktör(4 madde) % 12,838'ini, 4.faktör(4 madde) % 11,545'ini ve 5. faktör % 10,942'sini açıklamakta ve bu bes faktör toplam varyansın % 65'ini açıklamaktadır. Ölçekte kullanılan hangi maddenin hangi faktörü açıkladığını gösteren Tablo 3.5. aşağıda ki gibidir.

Tablo 3. 5. Faktör Analizi Tablosu

Faktör	Faktör Adı	Madde Numaraları
1.Faktör	Mevcut Sistemi Değerlendirme	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9
2.Faktör	Çoklu Değerlendirme	26, 27, 28, 29
3.Faktör	Veli Değerlendirmesi	16, 17, 19, 20
4.Faktör	Çalışma Arkadaşı Değerlendirme	21, 22, 24, 25
5.Faktör	Öğrenci Değerlendirmesi	11, 12, 14, 15

Anketlerin kişisel bilgiler kısmında deneklerin sosyo-demografik özelliklerine ilişkin sorular bulunmaktadır. Gizlilik ilkesine bağlı kalınacağından ve yanıtların gerçeği daha fazla yansıtacağı varsayılarak isim belirtmemeleri istenmiştir. Yöneticilerin ve öğretmenlerin 360 derece performans değerlendirme sistemi hakkında görüşlerini öğrenebilmek adına uygulanan ankette 30 adet soru sorulmuştur. Ölçekte ki 25 adet soruyla, 360 derece performans değerlendirme sistemi ile ilgili farklı boyutlar hakkında cevaplar elde edilmeye çalışılmıştır.

3.4 Verilerin Analizi

Uygulanan ölçekle elde edilen veriler araştırmacı tarafından tabloya aktarılmış olup, frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmış ve yorumları yapılmıştır. Araştırma probleminin çözümlenmesinde betimsel istatistik yöntem ve teknikler kullanılmıştır. Ölçeklerden elde edilen verilerin analizinde SPSS (Statistical Packet for Social Studies) 15.0 programı kullanılmıştır.

Alt problemlere ilişkin olarak frekans (f), yüzde (%) ve aritmetik ortalama hesaplanmıştır. 360 derece performans değerlendirme hakkında öğretmen ve yönetici görüşleri hakkında farklılıkları bulmak için normal dağılıma sahip değişkenlerde bağımsız grup t- testi ve tek yönlü varyans analizi(ANOVA) ; normal dağılıma sahip olmayan değişkenlerde ise Kruskal Wallis-H ve Mann-Whitney U gibi analizler kullanılmıştır. Sonuçları ($p < ,05$) düzeyinde test edilmiştir.

Araştırma genel olarak normal dağılıma sahip homojen verilerden oluşmaktadır. Bu sebeple grup sayıları çoğu alt amaç doğrultusunda 2 den fazla olduğu için tek yönlü varyans analizi(ANOVA) uygulama gerekliliği görülmüştür.

Tek yönlü varyans analizi sonuçlarında, gruplar arasındaki anlamlı farklılığın yorumlanabilmesi için post-hoc testlerinden en uygun olanı karşılaştırılacak olan grupların çokluğu da dikkate alınarak belirlenmiştir. Grupların kendi aralarında kurulabilecek bütün eşleştirmeleri karşılaştırmadaki kullanışlılığı sebebiyle Scheffe testi tercih edilmiştir (Kayri, 2009, s.54).

3.5 Süre Ve Olanaklar

Bu araştırma 2013-2014 Eğitim-Öğretim yılında, İstanbul ilinin Maltepe ilçesinde resmi ilk ve ortaokullarında gerçekleştirilmiştir.

BÖLÜM IV: BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenlerden anket aracılığı ile toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır. Bulguların sıralanması ve açıklanması, araştırmanın amaçlarına göre gerçekleştirilmiştir. Araştırmada öğretmen ve yöneticilerin 360 derece performans değerlendirme sistemi ile ilgili görüşlerinin cinsiyet, görev, yaş, kıdem değişkenine bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmıştır. Ayrıca araştırmada, yönetici ve öğretmenlerin çoklu değerlendirme sistemi, veli tarafından değerlendirilme, öğrenciler tarafından değerlendirilme, çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilme, mevcut sistem tarafından değerlendirilme ile ilgili görüşlerinin ne olduğu bulunmaya çalışılmıştır.

4.1. Yönetici ve Öğretmenlerin Çoklu Değerlendirme Sistemine Dair Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Yönetici ve öğretmenlerin çoklu değerlendirme sistemine dair görüşleri üzerinde cinsiyet faktörünün anlamlı bir farka sebep olup olmadığını inceleyebilmek için öncelikle kullanacağımız testin türünü belirlememiz gerekmektedir.

Shapiro Wilk testi ile dağılımlarının normalliğini belirlendikten sonra Levene varyans homojenliği testi sonuçlarına göre kullanacak testin parametrik ya da nonparametrik bir test olacağına karar verilmiştir.

Tablo 4. 1.Cinsiyet Değişkenine İlişkin Levene Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları

Boyutlar	F	p
Yönetici ve Öğretmenlerin Çoklu Değerlendirme Sistemine Dair Görüşleri	0,552	,168

Tablo 4. 1. incelendiğinde Levene varyans homojenliği puanların ($p>,05$) düzeyinde olduğu anlaşılmaktadır. Bu sebeple parametrik bir test olan bağımsız grup t Testi uygulanmıştır.

Tablo 4. 2 Yönetici ve Öğretmenlerin Çoklu Değerlendirme Sistemine Dair Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Durumunu Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Gruplar	n	(\bar{x})	ss	t Testi		
				t	sd	p
Kadın	139	3,154	,586	-1,999	213	,047
Erkek	76	3,301	,473			

Tablo 4.2.'de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan öğretmen ve yöneticilerin “*Yönetici ve Öğretmenlerin Çoklu Değerlendirme Sistemi*” puanlarının “*cinsiyet*” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t=-0,836$; $p<.05$). Söz konusu farklılık “*Kadın*” lar lehine gerçekleşmiştir.

4.2.Yönetici ve Öğretmenlerin Çoklu Değerlendirme Sistemine Dair Görüşlerinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Yönetici ve öğretmenlerin çoklu değerlendirme sistemine dair görüşleri üzerinde görev faktörünün anlamlı bir farka sebep olup olmadığını inceleyebilmek için öncelikle kullanacağımız testin türünü belirlememiz gerekmektedir.

Shapiro Wilk testi ile dağılımlarının normalliğini belirlendikten sonra Levene varyans homojenliği testi sonuçlarına göre kullanılacak testin parametrik ya da nonparametrik bir test olacağına karar verilmiştir.

Tablo 4. 3. Görev Değişkenine İlişkin Levene Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları

Boyutlar	F	p
Yönetici ve Öğretmenlerin Çoklu Değerlendirme Sistemine Dair Görüşleri	12,340	,108

Tablo 4. 3. incelendiğinde Levene varyans homojenliği puanların ($p>,05$) düzeyinde olduğu anlaşılmaktadır. Bu sebeple parametrik bir test olan bağımsız grup t Testi uygulanmıştır.

Tablo 4. 4. Yönetici ve Öğretmenlerin Çoklu Değerlendirme Sistemine Dair Görüşlerinin Görev Değişkenine Göre Farklaşma Durumunu Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Gruplar	n	(\bar{x})	ss	t Testi		
				t	sd	p
Yönetici	49	3,365	,357	2,995	213	,003
Öğretmen	166	3,159	,590			

Tablo 4.4.'de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan öğretmen ve yöneticilerin “*Yönetici ve Öğretmenlerin Çoklu Değerlendirme Sistemi*” puanlarının “*Görev*” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t=2,995$; $p<.05$). Söz konusu farklılık “*Yönetici*” ler lehine gerçekleşmiştir.

4.3.Yönetici ve Öğretmenlerin Çoklu Değerlendirme Sistemine Dair Görüşlerinin Branş Değişkenine Göre Farklaşmasına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Yönetici ve öğretmenlerin çoklu değerlendirme sistemine dair görüşleri üzerinde “*Branş*” faktörünün anlamlı bir farka sebep olup olmadığını inceleyebilmek için öncelikle kullanacağımız testin türünü belirlememiz gerekmektedir.

Shapiro Wilk testi ile dağılımlarının normalliğini belirlendikten sonra Levene varyans homojenliği testi sonuçlarına göre kullanacak testin parametrik ya da nonparametrik bir test olacağına karar verilmiştir.

Tablo 4. 5. Branş Değişkenine İlişkin Levene Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları

Boyutlar	F	p
Yönetici ve Öğretmenlerin Çoklu Değerlendirme Sistemine Dair Görüşleri	12,340	,108

Tablo 4.5. incelendiğinde Levene varyans homojenliği puanlarının ($p>,05$) düzeyinde olduğu anlaşılmaktadır. Bu sebeple parametrik bir test olan bağımsız grup t Testi uygulanmıştır.

Tablo 4. 6. Yönetici ve Öğretmenlerin Çoklu Değerlendirme Sistemine Dair Görüşlerinin Branş Değişkenine Göre Farklılaşma Durumunu Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Gruplar	n	(\bar{x})	ss	t Testi		
				t	sd	p
Sınıf Öğretmeni	49	3,062	,512	-2,768	213	,006
Branş Öğretmeni	166	3,280	,559			

Tablo 4.6.'de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan öğretmen ve yöneticilerin “*Yönetici ve Öğretmenlerin Çoklu Değerlendirme Sistemi*” puanlarının “*Branş*” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t=-2,768$; $p<.05$). Söz konusu farklılık “*Branş Öğretmenleri*” lehine gerçekleşmiştir.

4.4.Yönetici ve Öğretmenlerin Çoklu Değerlendirme Sistemine Dair Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Yönetici ve öğretmenlerin çoklu değerlendirme sistemine dair görüşleri üzerinde “*Mesleki Kıdem*” faktörünün anlamlı bir farka sebep olup olmadığını inceleyebilmek için öncelikle kullanacağımız testin türünü belirlememiz gerekmektedir.

Shapiro Wilk testi ile dağılımlarının normalliğini belirlendikten sonra Levene varyans homojenliği testi sonuçlarına göre kullanacak testin parametrik ya da nonparametrik bir test olacağına karar verilmiştir.

Tablo 4. 7. Branş Değişkenine İlişkin Levene Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları

Boyutlar	F	p
Yönetici ve Öğretmenlerin Çoklu Değerlendirme Sistemine Dair Görüşleri	1,096	,359

Tablo 4. 7. incelendiğinde Levene varyans homojenliği puanların ($p>,05$) düzeyinde olduğu anlaşılmaktadır. Bu sebeple parametrik bir test olan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Tablo 4. 8. Yönetici ve Öğretmenlerin Çoklu Değerlendirme Sistemine İlişkin Kıdem Türü Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Gruplar	Betimsel Değerler			Varyans Analizi (ANOVA)					
	n	\bar{x}	Ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
1-5 Yıl	40	3,56	,49	G.Arası	7,28	4	1,82	6,60	,001
6-10 Yıl	39	3,19	,50	G. İçi	57,95	210	,28		
11-15 Yıl	45	3,03	,52	Toplam	65,23	214			
16-20 Yıl	45	3,21	,59						
21+ Yıl	46	3,07	,51						
Toplam	215	3,21	,55						

Tablo 4. 8.' de görüldüğü üzere “Yönetici ve Öğretmenlerin Çoklu Değerlendirme Sistemine” puanlarının “Kıdem” değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=6,60$; $p<,05$).

Tek yönlü varyans analizi sonucunda gruplar arasındaki anlamlı farklılığın yorumlanabilmesi için post-hoc testlerinden grup sayımız ve özelliklerine en uygun olarak α hata payını kontrol altında tutabilen Scheffe testi uygulanmıştır.

Tablo 4. 9. Yönetici ve Öğretmenlerin Çoklu Değerlendirme Sistemine İlişkin Kıdem Türü Bakımından Farklılaşma Durumu ile İlgili Yapılan Scheffe Testi Sonuçları

Kıdem(i)	Kıdem(j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	p
1-5 Yıl	6-10 Yıl	,367	,051
	11-15 Yıl	,531	,000
	16-20 Yıl	,348	,057
	21+ Yıl	,491	,001
6-10 Yıl	1-5 Yıl	-,367	,051
	11-15 Yıl	,164	,730
	16-20 Yıl	-,018	1,000
	21+ Yıl	,124	,882
11-15 Yıl	1-5 Yıl	-,531	,000
	6-10 Yıl	-,164	,730
	16-20 Yıl	-,182	,609
	21+ Yıl	-,040	,998
16-20 Yıl	1-5 Yıl	-,348	,057
	6-10 Yıl	,018	1,000
	11-15 Yıl	,182	,609
	21+ Yıl	,142	,796
21+ Yıl	1-5 Yıl	-,491	,001
	6-10 Yıl	-,124	,882
	11-15 Yıl	,040	,998
	16-20 Yıl	-,142	,796

Tablo 4.9.’ da “Yönetici ve Öğretmenlerin Çoklu Değerlendirme Sistemi” puanlarının “Kıdem” değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan post-hoc Scheffe testi sonucunda “1-5 Yıl” ile “11-15 Yıl” ve “21 Yıl ve Üstü” kıdeme sahip katılımcılar arasında anlamlı bir fark olduğu anlaşılmıştır ($p < ,05$).

Grupların ortalamaları incelendiğinde, 1-5 Yıl kıdeme sahip katılımcıların ortalamasının (\bar{x}) 3,56 ; 11-15 Yıl kıdeme sahip katılımcıların ortalamasının (\bar{x}) 3,03 ve 21 Yıl ve Üstü kıdeme sahip katılımcıların ortalamasının (\bar{x}) 3,07 olduğu görülmekte olup bu istatistiki bilgilere göre , 1-5 Yıl kıdeme sahip katılımcıların; 11-15 Yıl ve 21 Yıl ve Üstü kıdeme sahip katılımcılara göre yönetici ve öğretmenlerin çoklu değerlendirme sistemi gerekliliğine dair görüşlerini daha fazla taşıdıkları anlaşılmaktadır.

4.5.Yönetici ve Öğretmenlerin Çalışma Arkadaşları Tarafından Değerlendirilmeye Dair Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklaşmasına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Tablo 4. 10. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Levene Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları

Boyutlar	F	p
Çalışma Ark. Değerlendirmesi	5,198	,024

Tablo 4.10. Levene Varyansların Homojenliği testi sonuçları incelendiğinde “Arkadaşları Tarafından Değerlendirilmesi” alt boyutu için nonparametrik test olan Mann Whitney-U testi uygulanmıştır.

Tablo 4. 11. Çalışma Arkadaşları Tarafından Değerlendirilmeye Boyutunun Cinsiyet Değişkenine Göre Farklaşma Durumunu Belirlemek Amacıyla Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları

Gruplar	n	Sıralamalar Ortalaması	Sıralamalar Toplamı	U	z	p
Kadın	139	104,47	14521,47	4791,50	-1,129	,259
Erkek	76	114,45	8698,50			
Toplam	215					

Tablo 4.11.’e göre Mann Whitney-U testi ile oluşturulan ikili grup karşılaştırmaları analizlerin sonucunda katılımcıların cinsiyetlerine göre “Arkadaşları Tarafından Değerlendirilmesi” boyutu puanları ortalaması incelendiğinde Mann Whitney-U testi ile elde edilen sıralama ortalamaları sonucunda tespit edilen istatistikî farklılığın ($z=-1,129$; $p>,05$) anlamsız olduğu anlaşılmıştır.

4.6.Yönetici ve Öğretmenlerin Çalışma Arkadaşları Tarafından Değerlendirilmeye Dair Görüşlerinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Tablo 4. 12. Görev Değişkenine İlişkin Levene Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları

Boyutlar	F	p
Çalışma Ark. Değerlendirmesi	24,773	,000

Tablo 4.12. Levene Varyansların Homojenliği testi sonuçları incelendiğinde “*Arkadaşları Tarafından Değerlendirilmesi*” alt boyutu için nonparametrik test olan Mann Whitney-U testi uygulanmıştır.

Tablo 4. 13. Çalışma Arkadaşları Tarafından Değerlendirilmeye Boyutunun Görev Değişkenine Göre Farklılaşma Durumunu Belirlemek Amacıyla Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları

Gruplar	n	Sıralamalar Ortalaması	Sıralamalar Toplamı	U	z	p
Yönetici	49	124,54	6102,50	3256,50	-2,127	,033
Öğretmen	166	103,12	17117,50			
Toplam	215					

Tablo 4.13.’e göre Mann Whitney-U testi ile oluşturulan “*Yönetici*” ve “*Öğretmen*” ikili grup karşılaştırmaları analizlerin sonucunda katılımcıların görevlerine göre “*Arkadaşları Tarafından Değerlendirilmesi*” boyutu puanları ortalaması incelendiğinde Mann Whitney-U testi ile elde edilen sıralama ortalamaları sonucunda tespit edilen istatistiki farklılığın anlamlı olduğu anlaşılmıştır.

Mann Whitney-U testi ile oluşturulan ikili grup karşılaştırmaları analizlerin sonucunda farklılığın “*Yönetici*” ler lehine gerçekleştiği belirlenmiştir ($z=-2,127$; $p<,05$).

4.7.Yönetici ve Öğretmenlerin Çalışma Arkadaşları Tarafından Değerlendirilmeye Dair Görüşlerinin Branş Değişkenine Göre Farklaşmasına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Yönetici ve öğretmenlerin “Arkadaşları Tarafından Değerlendirilmesi” ne dair görüşleri üzerinde “Branş” faktörünün anlamlı bir farka sebep olup olmadığını inceleyebilmek için öncelikle kullanacağımız testin türünü belirlememiz gerekmektedir.

Shapiro Wilk testi ile dağılımlarının normalliğini belirlendikten sonra Levene varyans homojenliği testi sonuçlarına göre kullanılacak testin parametrik ya da nonparametrik bir test olacağına karar verilmiştir.

Tablo 4. 14. Branş Değişkenine İlişkin Levene Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları

Boyutlar	F	p
Çalışma Ark. Değerlendirmesi	1,312	,253

Tablo 4.14. incelendiğinde Levene varyans homojenliği puanların ($p>,05$) düzeyinde olduğu anlaşılmaktadır. Bu sebeple parametrik bir test olan bağımsız grup t Testi uygulanmıştır.

Tablo 4. 15. Yönetici ve Öğretmenlerin Çalışma Arkadaşları Tarafından Değerlendirilmesine Dair Görüşlerinin Branş Değişkenine Göre Farklaşma Durumunu Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Gruplar	n	(\bar{x})	ss	t Testi		
				t	sd	p
Sınıf Öğretmeni	72	2,856	,680	-3,959	213	,000
Branş Öğretmeni	143	3,278	,767			

Tablo 4.15’de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan öğretmen ve yöneticilerin “Arkadaşları Tarafından Değerlendirilmesi” puanlarının “Branş” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t=-3,959; p<.05$). Söz konusu farklılık “Branş Öğretmenleri” lehine gerçekleşmiştir.

4.8.Yönetici ve Öğretmenlerin Çalışma Arkadaşları Tarafından Değerlendirilmesine Dair Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Yönetici ve öğretmenlerin “*Arkadaşları Tarafından Değerlendirilmesi*” ne dair görüşleri üzerinde “*Mesleki Kıdem*” faktörünün anlamlı bir farka sebep olup olmadığını inceleyebilmek için öncelikle kullanacağımız testin türünü belirlememiz gerekmektedir.

Shapiro Wilk testi ile dağılımlarının normalliğini belirlendikten sonra Levene varyans homojenliği testi sonuçlarına göre kullanacak testin parametrik ya da nonparametrik bir test olacağına karar verilmiştir.

Tablo 4. 16. Kıdem Değişkenine İlişkin Levene Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları

Boyutlar	F	p
Çalışma Ark. Değerlendirmesi	1,560	,186

Tablo 4.16. incelendiğinde Levene varyans homojenliği puanların ($p>,05$) düzeyinde olduğu anlaşılmaktadır. Bu sebeple parametrik bir test olan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Tablo 4. 17. Yönetici ve Öğretmenlerin Çalışma Arkadaşları Tarafından Değerlendirilmesine İlişkin Kıdem Değişkeni Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Gruplar	Betimsel Değerler			Varyans Analizi (ANOVA)					
	n	\bar{x}	Ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
1-5 Yıl	40	3,55	,72	G.Arası	8,818	4	2,204	3,988	,004
6-10 Yıl	39	3,10	,74	G. İçi	116,082	210	,553		
11-15 Yıl	45	3,00	,60	Toplam	124,900	214			
16-20 Yıl	45	3,11	,88						
21+ Yıl	46	2,97	,74						
Toplam	215	3,14	,76						

Tablo 4.17.’ de görüldüğü üzere “*Arkadaşları Tarafından Değerlendirilmesi*” puanlarının “*Kıdem*” değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=3,988; p<,05$).

Tek yönlü varyans analizi sonucunda gruplar arasındaki anlamlı farklılığın yorumlanabilmesi için post-hoc testlerinden grup sayımız ve özelliklerine en uygun olarak α hata payını kontrol altında tutabilen Scheffe testi uygulanmıştır.

Tablo 4. 18. Yönetici ve Öğretmenlerin Çalışma Arkadaşları Tarafından Değerlendirilmesine İlişkin Kıdem Türü Bakımından Farklılaşma Durumu ile İlgili Yapılan Scheffe Testi Sonuçları

Kıdem(i)	Kıdem(j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	p
1-5 Yıl	6-10 Yıl	,448	,132
	11-15 Yıl	,545	,025
	16-20 Yıl	,434	,129
	21+ Yıl	,571	,015
6-10 Yıl	1-5 Yıl	-,448	,132
	11-15 Yıl	,097	,986
	16-20 Yıl	-,014	1,000
	21+ Yıl	,123	,965
11-15 Yıl	1-5 Yıl	-,545	,025
	6-10 Yıl	-,097	,986
	16-20 Yıl	-,111	,973
	21+ Yıl	,026	1,000
16-20 Yıl	1-5 Yıl	-,433	,129
	6-10 Yıl	,013	1,000
	11-15 Yıl	,111	,973
	21+ Yıl	,137	,942
21+ Yıl	1-5 Yıl	-,571	,015
	6-10 Yıl	-,123	,965
	11-15 Yıl	-,026	1,000
	16-20 Yıl	-,137	,942

Tablo 4.18.’ de “Arkadaşları Tarafından Değerlendirilmesi” puanlarının “Kıdem” değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan post-hoc Scheffe testi sonucunda “1-5 Yıl” ile “11-15 Yıl” ve “21 Yıl ve Üstü” kıdeme sahip katılımcılar arasında anlamlı bir fark olduğu anlaşılmıştır ($p < ,05$).

Grupların ortalamaları incelendiğinde, 1-5 Yıl kıdeme sahip katılımcıların ortalamasının (\bar{x}) 3,55 ; 11-15 Yıl kıdeme sahip katılımcıların ortalamasının (\bar{x}) 3,00 ve 21 Yıl ve Üstü kıdeme sahip katılımcıların ortalamasının (\bar{x}) 2,97 olduğu görülmekte olup bu istatistiki bilgilere göre , 1-5 Yıl kıdeme sahip katılımcıların; 11-15 Yıl ve 21 Yıl ve Üstü kıdeme sahip katılımcılara göre yönetici ve öğretmenlerin arkadaşları tarafından değerlendirilmesinin gerekliliğine dair görüşleri daha fazla taşıdıkları anlaşılmaktadır.

4.9.Yönetici ve Öğretmenlerin Veli Tarafından Değerlendirilmeye Dair Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklaşmasına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Yönetici ve öğretmenlerin “*Veli Tarafından Değerlendirilme*” ye dair görüşleri üzerinde “*Cinsiyet*” faktörünün anlamlı bir farka sebep olup olmadığını inceleyebilmek için öncelikle kullanacağımız testin türünü belirlememiz gerekmektedir.

Shapiro Wilk testi ile dağılımlarının normalliğini belirlendikten sonra Levene varyans homojenliği testi sonuçlarına göre kullanacak testin parametrik ya da nonparametrik bir test olacağına karar verilmiştir.

Tablo 4. 19. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Levene Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları

Boyutlar	F	p
Veli Tarafından Değerlendirilme	1,312	,253

Tablo 4.19. incelendiğinde Levene varyans homojenliği puanların ($p>,05$) düzeyinde olduğu anlaşılmaktadır. Bu sebeple parametrik bir test olan bağımsız grup t Testi uygulanmıştır.

Tablo 4. 20. Yönetici ve Öğretmenlerin Veli Tarafından Değerlendirilmesine Dair Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklaşma Durumunu Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Gruplar	n	(\bar{x})	ss	t Testi		
				t	sd	p
Kadın	139	2,846	,908	-1,589	213	,114
Erkek	76	3,042	,777			

Tablo 4.20’de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan öğretmen ve yöneticilerin “*Veli Tarafından Değerlendirilmesi*” puanlarının “*Cinsiyet*” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=-1,589$; $p>,05$).

4.10.Yönetici ve Öğretmenlerin Veli Tarafından Değerlendirilmeye Dair Görüşlerinin Görev Değişkenine Göre Farklaşmasına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Yönetici ve öğretmenlerin “*Veli Tarafından Değerlendirilme*” ye dair görüşleri üzerinde “*Görev*” faktörünün anlamlı bir farka sebep olup olmadığını inceleyebilmek için öncelikle kullanacağımız testin türünü belirlememiz gerekmektedir.

Shapiro Wilk testi ile dağılımlarının normalliğini belirlendikten sonra Levene varyans homojenliği testi sonuçlarına göre kullanacak testin parametrik ya da nonparametrik bir test olacağına karar verilmiştir.

Tablo 4. 21. Görev Değişkenine İlişkin Levene Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları

Boyutlar	F	p
Veli Tarafından Değerlendirme	10,937	,001

Tablo 4.21. Levene Varyansların Homojenliği testi sonuçları incelendiğinde “*Veli Tarafından Değerlendirilme*” alt boyutu için nonparametrik test olan Mann Whitney-U testi uygulanmıştır.

Tablo 4. 22. Veli Tarafından Değerlendirilmeye Boyutunun Görev Değişkenine Göre Farklaşma Durumunu Belirlemek Amacıyla Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları

Gruplar	n	Sıralamalar Ortalaması	Sıralamalar Toplamı	U	z	p
Yönetici	49	127,70	6257,50	3101,50	-2,533	,011
Öğretmen	166	102,18	16962,50			
Toplam	215					

Tablo 4.22.’ye göre Mann Whitney-U testi ile oluşturulan “*Yönetici*” ve “*Öğretmen*” ikili grup karşılaştırmaları analizlerin sonucunda katılımcıların görevlerine göre “*Veli Tarafından Değerlendirilmesi*” boyutu puanları ortalaması incelendiğinde Mann Whitney-U testi ile elde edilen sıralama ortalamaları sonucunda tespit edilen istatistiki farklılığın anlamlı olduğu anlaşılmıştır.

Mann Whitney-U testi ile oluşturulan ikili grup karşılaştırmaları analizlerin sonucunda farklılığın “Yönetci” ler lehine gerçekleştiği belirlenmiştir ($z=-2,533$; $p<,05$).

4.11.Yönetici ve Öğretmenlerin Veli Tarafından Değerlendirilmeye Dair Görüşlerinin Branş Değişkenine Göre Farklaşmasına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Yönetici ve öğretmenlerin “Veli Tarafından Değerlendirilme” ye dair görüşleri üzerinde “Branş” faktörünün anlamlı bir farka sebep olup olmadığını inceleyebilmek için öncelikle kullanacağımız testin türünü belirlememiz gerekmektedir.

Shapiro Wilk testi ile dağılımlarının normalliğini belirlendikten sonra Levene varyans homojenliği testi sonuçlarına göre kullanacak testin parametrik ya da nonparametrik bir test olacağına karar verilmiştir.

Tablo 4. 23. Branş Değişkenine İlişkin Levene Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları

Boyutlar	F	p
Veli Tarafından Değerlendirme	2,380	,124

Tablo 4.23. incelendiğinde Levene varyans homojenliği puanların ($p>,05$) düzeyinde olduğu anlaşılmaktadır. Bu sebeple parametrik bir test olan bağımsız grup t Testi uygulanmıştır.

Tablo 4. 24. Yönetici ve Öğretmenlerin Veli Tarafından Değerlendirilmesine Dair Görüşlerinin Branş Değişkenine Göre Farklaşma Durumunu Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Gruplar	n	(\bar{x})	ss	t Testi		
				t	sd	p
Sınıf Öğretmeni	72	2,688	,769	-2,756	213	,006
Branş Öğretmeni	143	3,029	,894			

Tablo 4.24.’de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan öğretmen ve yöneticilerin “Veli Tarafından Değerlendirilme” puanlarının “Branş” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi

sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t=-2,756$; $p<.05$). Söz konusu farklılık “*Branş Öğretmenleri*” lehine gerçekleşmiştir.

4.12.Yönetici ve Öğretmenlerin Veli Tarafından Değerlendirilmeye Dair Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Tablo 4. 25. Kıdem Değişkenine İlişkin Levene Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları

Boyutlar	F	p
Veli Tarafından Değerlendirme	3,071	,180

Tablo 4.25 incelendiğinde Levene varyans homojenliği puanların ($p>.05$) düzeyinde olduğu anlaşılmaktadır. Bu sebeple parametrik bir test olan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Tablo 4. 26. Yönetici ve Öğretmenlerin Arkadaşları Tarafından Değerlendirilmesine İlişkin Kıdem Değişkeni Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Gruplar	Betimsel Değerler			Varyans Analizi (ANOVA)					
	n	\bar{x}	Ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
1-5 Yıl	40	3,31	,90	G.Arası	10,238	4	2,560	3,560	,008
6-10 Yıl	39	3,87	,84	G. İçi	150,981	210	,719		
11-15 Yıl	45	2,69	,77	Toplam	161,219	214			
16-20 Yıl	45	3,00	,90						
21+ Yıl	46	2,74	,83						
Toplam	215	2,92	,87						

Tablo 4.26.’ da görüldüğü üzere “*Veli Tarafından Değerlendirilme*” puanlarının “*Kıdem*” değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=3,560$; $p<,05$).

Tek yönlü varyans analizi sonucunda gruplar arasındaki anlamlı farklılığın yorumlanabilmesi için post-hoc testlerinden grup sayımız ve özelliklerine en uygun olarak α hata payını kontrol altında tutabilen Scheffe testi uygulanmıştır.

Tablo 4. 27. Yönetici ve Öğretmenlerin Veliler Tarafından Değerlendirilmesine İlişkin Kıdem Türü Bakımından Farklılaşma Durumu ile İlgili Yapılan Scheffe Testi Sonuçları

Kıdem(i)	Kıdem(j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	p
1-5 Yıl	6-10 Yıl	,443	,253
	11-15 Yıl	,612	,029
	16-20 Yıl	,305	,601
	21+ Yıl	,571	,049
6-10 Yıl	1-5 Yıl	-,443	,253
	11-15 Yıl	,169	,934
	16-20 Yıl	-,138	,968
	21+ Yıl	,128	,975
11-15 Yıl	1-5 Yıl	-,612	,029
	6-10 Yıl	-,169	,934
	16-20 Yıl	-,307	,568
	21+ Yıl	-,041	1,000
16-20 Yıl	1-5 Yıl	-,305	,601
	6-10 Yıl	,138	,968
	11-15 Yıl	,307	,568
	21+ Yıl	,265	,694
21+ Yıl	1-5 Yıl	-,571	,049
	6-10 Yıl	-,128	,975
	11-15 Yıl	,041	1,000
	16-20 Yıl	-,265	,694

Tablo 4.27.’ de “*Veli Tarafından Değerlendirilme*” puanlarının “*Kıdem*” değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan post-hoc Scheffe

testi sonucunda “1-5 Yıl” ile “11-15 Yıl” ve “21 Yıl ve Üstü” kıdeme sahip katılımcılar arasında anlamlı bir fark olduğu anlaşılmıştır ($p < ,05$).

Grupların ortalamaları incelendiğinde, 1-5 Yıl kıdeme sahip katılımcıların ortalamasının (\bar{x}) 3,31 ; 11-15 Yıl kıdeme sahip katılımcıların ortalamasının (\bar{x}) 2,70 ve 21 Yıl ve Üstü kıdeme sahip katılımcıların ortalamasının (\bar{x}) 2,74 olduğu görülmekte olup bu istatistiki bilgilere göre , 1-5 Yıl kıdeme sahip katılımcıların; 11-15 Yıl ve 21 Yıl ve Üstü kıdeme sahip katılımcılara göre yönetici ve öğretmenlerin veliler tarafından değerlendirilmesinin gerekliliğine dair görüşleri daha fazla taşıdıkları anlaşılmaktadır.

4.13.Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenci Tarafından Değerlendirilmeye Dair Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklaşmasına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Yönetici ve öğretmenlerin “Öğrenci Tarafından Değerlendirilme” ye dair görüşleri üzerinde “Cinsiyet” faktörünün anlamlı bir farka sebep olup olmadığını inceleyebilmek için öncelikle kullanacağımız testin türünü belirlememiz gerekmektedir.

Shapiro Wilk testi ile dağılımlarının normalliğini belirlendikten sonra Levene varyans homojenliği testi sonuçlarına göre kullanacak testin parametrik ya da nonparametrik bir test olacağına karar verilmiştir.

Tablo 4. 28. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Levene Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları

Boyutlar	F	p
Öğrenci Tarafından Değerlendirilme	,429	,513

Tablo 4.28. incelendiğinde Levene varyans homojenliği puanların ($p > ,05$) düzeyinde olduğu anlaşılmaktadır. Bu sebeple parametrik bir test olan bağımsız grup t Testi uygulanmıştır.

Tablo 4. 29. Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenci Tarafından Değerlendirilmeye Dair Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Durumunu Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Gruplar	n	(\bar{x})	ss	t Testi		
				t	sd	p
Kadın	139	3,100	,691	-1,657	213	,099
Erkek	76	3,263	,680			

Tablo 4.29.'da görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan öğretmen ve yöneticilerin “*Öğrenci Tarafından Değerlendirilme*” puanlarının “*Cinsiyet*” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=-1,657; p>.05$).

4.14.Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenci Tarafından Değerlendirilmeye Dair Görüşlerinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Yönetici ve öğretmenlerin “*Öğrenci Tarafından Değerlendirilme*” ye dair görüşleri üzerinde “*Görev*” faktörünün anlamlı bir farka sebep olup olmadığını inceleyebilmek için öncelikle kullanacağımız testin türünü belirlememiz gerekmektedir.

Shapiro Wilk testi ile dağılımlarının normalliğini belirlendikten sonra Levene varyans homojenliği testi sonuçlarına göre kullanacak testin parametrik ya da nonparametrik bir test olacağına karar verilmiştir.

Tablo 4. 30. Görev Değişkenine İlişkin Levene Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları

Boyutlar	F	p
Öğrenci Tarafından Değerlendirme	15,153	,000

Tablo 4.30. Levene Varyansların Homojenliği testi sonuçları incelendiğinde “*Öğrenci Tarafından Değerlendirilme*” alt boyutu için nonparametrik test olan Mann Whitney-U testi uygulanmıştır.

Tablo 4. 31. Öğrenci Tarafından Değerlendirilmeye Boyutunun Görev Değişkenine Göre Farklılaşma Durumunu Belirlemek Amacıyla Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları

Gruplar	n	Sıralamalar Ortalaması	Sıralamalar Toplamı	U	z	p
Yönetici	49	128,41	6292,00	3067,00	-2,632	,001
Öğretmen	166	101,98	16928,00			
Toplam	215					

Tablo 4.31.'e göre Mann Whitney-U testi ile oluşturulan “Yönetici” ve “Öğretmen” ikili grup karşılaştırmaları analizlerin sonucunda katılımcıların görevlerine göre “Öğrenci Tarafından Değerlendirilmesi” boyutu puanları ortalaması incelendiğinde Mann Whitney-U testi ile elde edilen sıralama ortalamaları sonucunda tespit edilen istatistiki farklılığın anlamlı olduğu anlaşılmıştır.

Mann Whitney-U testi ile oluşturulan ikili grup karşılaştırmaları analizlerin sonucunda farklılığın “Yönetici” ler lehine gerçekleştiği belirlenmiştir ($z=-2,632; p<,05$).

4.15.Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenci Tarafından Değerlendirilmeye Dair Görüşlerinin Branş Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Yönetici ve öğretmenlerin “Öğrenci Tarafından Değerlendirilme” ye dair görüşleri üzerinde “Branş” faktörünün anlamlı bir farka sebep olup olmadığını inceleyebilmek için öncelikle kullanacağımız testin türünü belirlememiz gerekmektedir.

Shapiro Wilk testi ile dağılımlarının normalliğini belirlendikten sonra Levene varyans homojenliği testi sonuçlarına göre kullanacak testin parametrik ya da nonparametrik bir test olacağına karar verilmiştir.

Tablo 4. 32. Branş Değişkenine İlişkin Levene Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları

Boyutlar	F	p
Öğrenci Tarafından Değerlendirme	1,348	,247

Tablo 4.32. incelendiğinde Levene varyans homojenliği puanların ($p>,05$) düzeyinde olduğu anlaşılmaktadır. Bu sebeple parametrik bir test olan bağımsız grup t Testi uygulanmıştır.

Tablo 4. 33. Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenci Tarafından Değerlendirilmesine Dair Görüşlerinin Branş Değişkenine Göre Farklılaşma Durumunu Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Gruplar	n	(\bar{x})	ss	t Testi		
				t	sd	p
Sınıf Öğretmeni	72	3,08	,728	-1,256	213	,211
Branş Öğretmeni	143	3,20	,668			

Tablo 4.33’de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan öğretmen ve yöneticilerin “*Öğrenci Tarafından Değerlendirilme*” puanlarının “*Branş*” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t=-1,256$; $p<.05$). Söz konusu farklılık “*Branş Öğretmenleri*” lehine gerçekleşmiştir.

4.16.Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenci Tarafından Değerlendirilmeye Dair Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Yönetici ve öğretmenlerin “*Öğrenci Tarafından Değerlendirilmesi*” ne dair görüşleri üzerinde “*Kıdem*” faktörünün anlamlı bir farka sebep olup olmadığını inceleyebilmek için öncelikle kullanacağımız testin türünü belirlememiz gerekmektedir.

Shapiro Wilk testi ile dağılımlarının normalliğini belirlendikten sonra Levene varyans homojenliği testi sonuçlarına göre kullanacak testin parametrik ya da nonparametrik bir test olacağına karar verilmiştir.

Tablo 4. 34. Kıdem Değişkenine İlişkin Levene Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları

Boyutlar	F	p
Öğrenci Tarafından Değerlendirmesi	1,040	,387

Tablo 4.34. incelendiğinde Levene varyans homojenliği puanların ($p>,05$) düzeyinde olduğu anlaşılmaktadır. Bu sebeple parametrik bir test olan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Tablo 4. 35. Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenci Tarafından Değerlendirilmesine İlişkin Kıdem Değişkeni Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Gruplar	Betimsel Değerler			Varyans Analizi (ANOVA)					
	n	\bar{x}	Ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
1-5 Yıl	40	3,51	,57	G.Arası	7,725	4	1,931	4,310	,002
6-10 Yıl	39	3,25	,73	G. İçi	94,098	210	,448		
11-15 Yıl	45	2,98	,67	Toplam	101,823	214			
16-20 Yıl	45	3,11	,65						
21+ Yıl	46	3,01	,71						
Toplam	215	3,16	,69						

Tablo 4.35’ de görüldüğü üzere “Öğrenci Tarafından Değerlendirilme” puanlarının “Kıdem” değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=4,310; p<,05$).

Tek yönlü varyans analizi sonucunda gruplar arasındaki anlamlı farklılığın yorumlanabilmesi için post-hoc testlerinden grup sayımız ve özelliklerine en uygun olarak α hata payını kontrol altında tutabilen Scheffe testi uygulanmıştır.

Tablo 4. 36. Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenci Tarafından Değerlendirilmesine İlişkin Kıdem Türü Bakımından Farklılaşma Durumu ile İlgili Yapılan Scheffe Testi Sonuçları

Kıdem(i)	Kıdem(j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	p
1-5 Yıl	6-10 Yıl	,259	,567
	11-15 Yıl	,527	,012
	16-20 Yıl	,398	,116
	21+ Yıl	,496	,022
6-10 Yıl	1-5 Yıl	-,259	,567
	11-15 Yıl	,268	,501
	16-20 Yıl	,139	,923
	21+ Yıl	,237	,618
11-15 Yıl	1-5 Yıl	-,527	,012
	6-10 Yıl	-,268	,501
	16-20 Yıl	-,129	,933
	21+ Yıl	-,031	1,000
16-20 Yıl	1-5 Yıl	-,398	,116
	6-10 Yıl	-,139	,923
	11-15 Yıl	,129	,933
	21+ Yıl	,098	,975
21+ Yıl	1-5 Yıl	-,496	,022
	6-10 Yıl	-,237	,618
	11-15 Yıl	,031	1,000
	16-20 Yıl	-,098	,975

Tablo 4.36’ da “Öğrenci Tarafından Değerlendirilme” puanlarının “Kıdem” değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan post-hoc Scheffe testi sonucunda “1-5 Yıl” ile “11-15 Yıl” ve “21 Yıl ve Üstü” kıdeme sahip katılımcılar arasında anlamlı bir fark olduğu anlaşılmıştır ($p < ,05$).

Grupların ortalamaları incelendiğinde, 1-5 Yıl kıdeme sahip katılımcıların ortalamasının (\bar{x}) 3,51 ; 11-15 Yıl kıdeme sahip katılımcıların ortalamasının (\bar{x}) 2,98 ve 21 Yıl ve Üstü kıdeme sahip katılımcıların ortalamasının (\bar{x}) 3,01 olduğu görülmekte olup bu istatistiki bilgilere göre , 1-5 Yıl kıdeme sahip katılımcıların; 11-15 Yıl ve 21 Yıl ve Üstü kıdeme sahip katılımcılara göre yönetici ve öğretmenlerin öğrenciler tarafından değerlendirilmesinin gerekliliğine dair görüşleri daha fazla taşıdıkları anlaşılmaktadır.

4.17.Yönetici ve Öğretmenlerin Varolan Sistemi Değerlendirmeye Dair Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklaşmasına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Yönetici ve öğretmenlerin “*Varolan Sistemi Değerlendirme*” ye dair görüşleri üzerinde “*Cinsiyet*” faktörünün anlamlı bir farka sebep olup olmadığını inceleyebilmek için öncelikle kullanacağımız testin türünü belirlememiz gerekmektedir.

Shapiro Wilk testi ile dağılımlarının normalliğini belirlendikten sonra Levene varyans homojenliği testi sonuçlarına göre kullanacak testin parametrik ya da nonparametrik bir test olacağına karar verilmiştir.

Tablo 4. 37. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Levene Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları

Boyutlar	F	p
Varolan Sistemi Değerlendirilme	1,074	,254

Tablo 4.37. incelendiğinde Levene varyans homojenliği puanların ($p>,05$) düzeyinde olduğu anlaşılmaktadır. Bu sebeple parametrik bir test olan bağımsız grup t Testi uygulanmıştır.

Tablo 4. 38. Yönetici ve Öğretmenlerin Varolan Sistemi Değerlendirmeye Dair Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklaşma Durumunu Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Gruplar	n	(\bar{x})	ss	t Testi		
				t	sd	p
Kadın	139	3,179	,708	-1,667	213	,097
Erkek	76	3,341	,614			

Tablo 4.38’de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan öğretmen ve yöneticilerin “*Varolan Sistemi Değerlendirmeye*” puanlarının “*Cinsiyet*” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=-1,667$; $p>.05$).

4.18.Yönetici ve Öğretmenlerin Varolan Sistemi Değerlendirmeye Dair Görüşlerinin Görev Değişkenine Göre Farklaşmasına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Yönetici ve öğretmenlerin “*Varolan Sistemi Değerlendirme*” ye dair görüşleri üzerinde “*Görev*” faktörünün anlamlı bir farka sebep olup olmadığını inceleyebilmek için öncelikle kullanacağımız testin türünü belirlememiz gerekmektedir.

Shapiro Wilk testi ile dağılımlarının normalliğini belirlendikten sonra Levene varyans homojenliği testi sonuçlarına göre kullanacak testin parametrik ya da nonparametrik bir test olacağına karar verilmiştir.

Tablo 4. 39. Görev Değişkenine İlişkin Levene Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları

Boyutlar	F	p
Varolan Sistemi Değerlendirilme	,273	,602

Tablo 4.39. incelendiğinde Levene varyans homojenliği puanların ($p>,05$) düzeyinde olduğu anlaşılmaktadır. Bu sebeple parametrik bir test olan bağımsız grup t Testi uygulanmıştır.

Tablo 4. 40. Yönetici ve Öğretmenlerin Varolan Sistemi Değerlendirmeye Dair Görüşlerinin Görev Değişkenine Göre Farklaşma Durumunu Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Gruplar	n	(\bar{x})	ss	t Testi		
				t	sd	p
Kadın	139	3,340	,642	-1,221	213	,223
Erkek	76	3,210	,689			

Tablo 4.40’da görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan öğretmen ve yöneticilerin “*Varolan Sistemi Değerlendirme*” puanlarının “*Görev*” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=-1,221$; $p>.05$).

4.19.Yönetici ve Öğretmenlerin Varolan Sistemi Değerlendirmeye Dair Görüşlerinin Branş Değişkenine Göre Farklaşmasına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Yönetici ve öğretmenlerin “*Varolan Sistemi Değerlendirme*” ye dair görüşleri üzerinde “*Branş*” faktörünün anlamlı bir farka sebep olup olmadığını inceleyebilmek için öncelikle kullanacağımız testin türünü belirlememiz gerekmektedir.

Shapiro Wilk testi ile dağılımlarının normalliğini belirlendikten sonra Levene varyans homojenliği testi sonuçlarına göre kullanacak testin parametrik ya da nonparametrik bir test olacağına karar verilmiştir.

Tablo 4. 41. Branş Değişkenine İlişkin Levene Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları

Boyutlar	F	p
Varolan Sistemi Değerlendirilme	,286	,593

Tablo 4.41. incelendiğinde Levene varyans homojenliği puanların ($p>,05$) düzeyinde olduğu anlaşılmaktadır. Bu sebeple parametrik bir test olan bağımsız grup t Testi uygulanmıştır.

Tablo 4. 42. Yönetici ve Öğretmenlerin Varolan Sistemi Değerlendirmeye Dair Görüşlerinin Branş Değişkenine Göre Farklaşma Durumunu Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Gruplar	n	(\bar{x})	ss	t Testi		
				t	sd	p
Sınıf Öğretmeni	72	3,21	,675	-,392	213	,696
Branş Öğretmeni	143	3,25	,684			

Tablo 4.42.’de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan öğretmen ve yöneticilerin “*Varolan Sistemi Değerlendirme*” puanlarının “*Branş*” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=-,392; p>.05$).

4.20.Yönetici ve Öğretmenlerin Varolan Sistemi Değerlendirmeye Dair Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Yönetici ve öğretmenlerin “*Varolan Sistemi Değerlendirme*” ye dair görüşleri üzerinde “*Kıdem*” faktörünün anlamlı bir farka sebep olup olmadığını inceleyebilmek için öncelikle kullanacağımız testin türünü belirlememiz gerekmektedir.

Shapiro Wilk testi ile dağılımlarının normalliğini belirlendikten sonra Levene varyans homojenliği testi sonuçlarına göre kullanacak testin parametrik ya da nonparametrik bir test olacağına karar verilmiştir.

Tablo 4. 43. Kıdem Değişkenine İlişkin Levene Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları

Boyutlar	F	p
Varolan Sistemi Değerlendirilme	4,105	,003

Tablo 4.43. incelendiğinde Levene varyans homojenliği puanların ($p < ,05$) düzeyinde olduğu anlaşılmaktadır. Bu sebeple nonparametrik bir test olan Kruskal Wallis-H testi uygulanmıştır.

Tablo 4. 44. Yönetici ve Öğretmenlerin Varolan Sistemi Değerlendirmeye Dair Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşma Durumunu Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	n	Sıralamalar Ortalaması	x^2	sd	p
Varolan Sistemi Değerlendirilme	1-5 Yıl	40	143,31	20,198	4	,000
	6-10 Yıl	39	89,31			
	11-15 Yıl	45	91,31			
	16-20 Yıl	45	113,07			
	21+ Yıl	46	104,51			
	Toplam		215			

Tablo 4.44.’de görüldüğü gibi “*Varolan Sistemi Değerlendirme*” puanlarının “*Kıdem*” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Kruskal Wallis-H testi sonucunda yaş gruplarının sıralamalar

ortalamları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($x^2=20,191$; $sd=4$; $p<,01$).

Kruskal Wallis-H testi neticesinde hangi grupların arasındaki farklılığın anlam ifade ettiğini belirlemek üzere tamamlayıcı karşılaştırma tekniklerine geçilmiştir. Bu durumlar için geliştirilmiş özel bir test bulunmadığından bu tür durumlarda ikili karşılaştırmalarda tercih edilen Mann Whitney-U testi uygulanmıştır.

“Varolan Sistemi Değerlendirme” puanlarının “Görev” değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U analizi sonuçları şu şekildedir.

“1-5 Yıl” ve “11-15 Yıl” ile “1-5 Yıl” ve “21 Yıl ve Üstü” grupları arasındaki istatistiki anlamlılık aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 4. 45. Varolan Sistemi Değerlendirmeye İlişkin Kıdem Değişkeni Bakımından Mann Whitney-U Testi Sonuçları (1-5 Yıl / 11-15 Yıl Grupları)

Gruplar	n	Sıralamalar Ortalaması	Sıralamalar Toplamı	U	z	p
1-5 Yıl	40	53,09	2123,50	496,50	-3,567	,000
11-15 Yıl	45	34,03	1531,50			
Toplam	85					

Tablo 4. 46. Varolan Sistemi Değerlendirmeye İlişkin Kıdem Değişkeni Bakımından Mann Whitney-U Testi Sonuçları (1-5 Yıl / 21+Üstü Yıl Grupları)

Gruplar	n	Sıralamalar Ortalaması	Sıralamalar Toplamı	U	z	p
1-5 Yıl	40	53,08	2123,00	537,000	-3,336	,001
21+ Yıl	46	35,17	1618,00			
Toplam	86					

Tablo 4.45 ve Tablo 4.46.’ya göre Mann Whitney-U testi ile oluşturulan ikili grup karşılaştırmaları analizlerin sonucunda “1-5 Yıl” ile “11-15 Yıl” grupları ile “1-5 Yıl” ve “21 Yıl ve Üstü” grupları arasında grupların sıralamalar ortalaması arasındaki farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

“1-5 Yıl” grubunun “Varolan Sistemi Değerlendirme” boyutu puanları ortalaması ($\bar{x}=3,24$), “11-15 Yıl” grubu ($\bar{x}=3,08$) ve “21 Yıl ve Üstü” grubu ortalamaları ($\bar{x}=3,08$) incelendiğinde Mann Whitney-U testi ile elde edilen sıralama ortalamaları sonucunda tespit edilen istatistiksel farklılığın her iki analiz sonucunda da “1-5 Yıl” kıdem yılına sahip yönetici-öğretmen grubu lehine gerçekleştiği görülmektedir ($z=-3,567$; $p<,05$ - $z=-3,36$; $p<,01$).

4.21. Yönetici ve Öğretmenlerin Çoklu Değerlendirme Sistemine İlişkin Görüşleri Nelerdir?

360 derece performans değerlendirme sistemi hakkında yönetici ve öğretmen görüşlerini belirleme anketi alt boyutu olan “Çoklu Değerlendirme Sistemi” puanlarının aritmetik ortalamalarının yüksekliği; öğretmenlerin ve yöneticilerin çoklu değerlendirme sistemine ilişkin görüşlerini yüksek oranda taşıdıkları, düşük olması ise öğretmenlerin ve yöneticilerin çoklu değerlendirme sistemine ilişkin görüş düzeylerinin düşük olduğunu ifade etmektedir.

Ortaöğretim ve ilköğretim okullarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin çoklu değerlendirme sistemine ilişkin görüşlerini ne düzeyde yerine getirdiklerine ilişkin betimsel istatistikler Tablo 4.50’ de verilmiştir.

Tablo 4. 47. Çoklu Değerlendirme Sistemi Boyutuna İlişkin Bulgular Tablosu

Maddeler	\bar{x}	Ss
Çok kişi tarafından değerlendirmeyi objektif buluyorum.	3,42	1,08
Çok kişi tarafından değerlendirildiğimde çalışmalarım her yönüyle değerlendirilir.	3,38	1,05
Çoklu değerlendirme sistemi mesleki gelişimime katkı sağlar	3,41	1,06
Puanlamada çoklu değerlendirme sistemi kullanılmalıdır.	3,37	0,93
Toplam	3,40	0,95

Tablo 4.47’de görüldüğü üzere “Çoklu değerlendirme sistemi” alt boyutu için katılımcıların bu boyutta yer alan maddelere verdikleri cevapların aritmetik ortalaması (\bar{x}) 3,40 çıkmış olup “Katılıyorum” boyutunu yansıtmaktadır.

Tablo 4. 48. Yöneticilerin Çoklu Değerlendirme Sistemi Boyutu Görüşlerine İlişkin Bulgular Tablosu

Maddeler	\bar{x}	Ss
Çok kişi tarafından değerlendirmeyi objektif buluyorum.	3,77	,812
Çok kişi tarafından değerlendirildiğimde çalışmalarım her yönüyle değerlendirilir.	3,74	,819
Çoklu değerlendirme sistemi mesleki gelişimime katkı sağlar	3,79	,804
Puanlamada çoklu değerlendirme sistemi kullanılmalıdır.	3,58	,852
Toplam	3,72	,910

Tablo 4.48.'de görüldüğü “*Çoklu değerlendirme sistemi*” alt boyutu için katılımcıların bu boyutta yer alan maddelere verdikleri cevapların aritmetik ortalaması (\bar{x}) 3,72 çıkmış olup “*Katılıyorum*” boyutunu yansıtmaktadır.

Tablo 4. 49. Öğretmenlerin Çoklu Değerlendirme Sistemi Boyutu Görüşlerine İlişkin Bulgular Tablosu

Maddeler	\bar{x}	Ss
Çok kişi tarafından değerlendirmeyi objektif buluyorum.	3,32	1,13
Çok kişi tarafından değerlendirildiğimde çalışmalarım her yönüyle değerlendirilir.	3,28	1,09
Çoklu değerlendirme sistemi mesleki gelişimime katkı sağlar	3,25	1,10
Puanlamada çoklu değerlendirme sistemi kullanılmalıdır.	3,36	1,08
Toplam	3,30	1,01

Tablo 4.49.'de görüldüğü üzere “*Çoklu değerlendirme sistemi*” alt boyutu için katılımcıların bu boyutta yer alan maddelere verdikleri cevapların aritmetik ortalaması (\bar{x}) 3,30 çıkmış olup “*Katılıyorum*” boyutunu yansıtmaktadır.

4.22. Yönetici ve Öğretmenlerin Çalışma Arkadaşları Tarafından Değerlendirilmeye İlişkin Görüşleri Nelerdir?

Ortaöğretim ve ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilmeye ilişkin görüşleri ne düzeyde yerine getirdiklerine ilişkin betimsel istatistikler Tablo 4.50.' de verilmiştir.

Tablo 4. 50. Yönetici ve Öğretmenlerin Çalışma Arkadaşları Tarafından Değerlendirme Sistemi Boyutuna İlişkin Bulgular Tablosu

Maddeler	\bar{x}	Ss
Öğretmenlerin beni değerlendirmesini isterim.	3,39	1,21
Öğretmenlerin beni değerlendirmesi mesleki gelişimime katkı sağlar	3,38	1,23
Öğretmenlerin değerlendirmeleri not olarak puanıma yansımalıdır.	2,90	1,27
Öğretmenler tarafından değerlendirilmeyi gerçekleştirebilir buluyorum.	3,21	1,18
Toplam	3,22	1,22

Tablo 4.50.'de görüldüğü üzere “*Çalışma Arkadaşları Tarafından Değerlendirme*” alt boyutu için katılımcıların bu boyutta yer alan maddelere verdikleri cevapların aritmetik ortalaması (\bar{x}) 3,22 çıkmış olup “*Katılmıyorum*” boyutunu yansıtmaktadır.

Tablo 4. 51. Yöneticilerin Çalışma Arkadaşları Tarafından Değerlendirme Sistemi Boyutu Görüşlerine İlişkin Bulgular Tablosu

Maddeler	\bar{x}	Ss
Öğretmenlerin beni değerlendirmesini isterim	3,65	,663
Öğretmenlerin beni değerlendirmesi mesleki gelişimime katkı sağlar	3,45	,866
Öğretmenlerin değerlendirmeleri not olarak puanıma yansımalıdır	3,04	,957
Öğretmenler tarafından değerlendirilmeyi gerçekleştirebilir buluyorum	3,49	,681
Toplam	3,41	,792

Tablo 4.51.’de görüldüğü üzere “*Arkadaşları Tarafından Değerlendirme*” alt boyutu için katılımcıların bu boyutta yer alan maddelere verdikleri cevapların aritmetik ortalaması (\bar{x}) 3,41 çıkmış olup “*Katılıyorum*” boyutunu yansıtmaktadır.

Tablo 4. 52. Öğretmenlerin Çalışma Arkadaşları Tarafından Değerlendirme Sistemi Boyutu

Görüşlerine İlişkin Bulgular Tablosu

Maddeler	\bar{x}	Ss
Öğretmenlerin beni değerlendirmesini isterim	3,30	1,32
Öğretmenlerin beni değerlendirmesi mesleki gelişimime katkı sağlar	3,36	1,32
Öğretmenlerin değerlendirmeleri not olarak puanıma yansımalıdır	2,86	1,35
Öğretmenler tarafından değerlendirilmeyi gerçekleştirilebilir buluyorum	3,13	1,28
Toplam	3,16	1,32

Tablo 4.52.’de görüldüğü üzere “*Çalışma Arkadaşları Tarafından Değerlendirme*” alt boyutu için katılımcıların bu boyutta yer alan maddelere verdikleri cevapların aritmetik ortalaması (\bar{x}) 3,16 çıkmış olup “*Katılıyorum*” boyutunu yansıtmaktadır.

4.23.Yönetici ve Öğretmenlerin Veli Tarafından Değerlendirilmeye İlişkin Görüşleri Nelerdir?

Ortaöğretim ve ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin “*Veli Tarafından Değerlendirilmeye*” ilişkin görüşleri ne düzeyde yerine getirdiklerine ilişkin betimsel istatistikler Tablo 4.53.’ da verilmiştir.

Tablo 4. 53. Yönetici ve Öğretmenlerin Veli Tarafından Değerlendirme Sistemi Boyutuna İlişkin Bulgular Tablosu

Maddeler	\bar{x}	Ss
Velilerin beni değerlendirmesini isterim.	3,05	1,30
Velilerin beni değerlendirmesi mesleki gelişimime katkı sağlar.	2,94	1,32
Velilerin değerlendirmeleri not olarak puanıma yansımalıdır	2,52	1,17
Veliler tarafından değerlendirilmeyi gerçekleştirebilir buluyorum.	2,75	1,26
Toplam	2,82	1,26

Tablo 4.53.'de görüldüğü üzere “*Veli Tarafından Değerlendirme*” alt boyutu için katılımcıların bu boyutta yer alan maddelere verdikleri cevapların aritmetik ortalaması (\bar{x}) 2,82 çıkmış olup “*Kararsızım*” boyutunu yansıtmaktadır.

Tablo 4. 54. Yöneticilerin Veli Tarafından Değerlendirme Sistemi Boyutuna İlişkin Bulgular Tablosu

Maddeler	\bar{x}	Ss
Velilerin beni değerlendirmesini isterim.	3,57	1,15
Velilerin beni değerlendirmesi mesleki gelişimime katkı sağlar.	3,35	1,18
Velilerin değerlendirmeleri not olarak puanıma yansımalıdır.	2,67	1,12
Veliler tarafından değerlendirilmeyi gerçekleştirebilir buluyorum.	3,22	1,08
Toplam	3,20	1,10

Tablo 4.54.'de görüldüğü üzere “*Veli Tarafından Değerlendirme*” alt boyutu için katılımcıların bu boyutta yer alan maddelere verdikleri cevapların aritmetik ortalaması (\bar{x}) 3,20 çıkmış olup “*Katılıyorum*” boyutunu yansıtmaktadır.

Tablo 4. 55. Öğretmenlerin Veli Tarafından Değerlendirme Sistemi Boyutuna İlişkin Bulgular Tablosu

Maddeler	\bar{x}	Ss
Velilerin beni değerlendirmesini isterim.	2,59	1,15
Velilerin beni değerlendirmesi mesleki gelişimime katkı sağlar.	2,50	1,18
Velilerin değerlendirmeleri not olarak puanıma yansımalıdır.	2,31	1,12
Veliler tarafından değerlendirilmeyi gerçekleştirebilir buluyorum.	2,38	1,08
Toplam	2,45	1,10

Tablo 4.55.'de görüldüğü üzere “*Veli Tarafından Değerlendirme*” alt boyutu için katılımcıların bu boyutta yer alan maddelere verdikleri cevapların aritmetik ortalaması (\bar{x}) 2,45 çıkmış olup “*Kararsızım*” boyutunu yansıtmaktadır.

4.24. Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenci Tarafından Değerlendirilmeye İlişkin Görüşleri Nelerdir?

Ortaöğretim ve ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin öğrenci tarafından değerlendirilmeye ilişkin görüşleri ne düzeyde yerine getirdiklerine ilişkin betimsel istatistikler Tablo 4.56.' da verilmiştir.

Tablo 4. 56. Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenci Tarafından Değerlendirme Sistemi Boyutuna İlişkin Bulgular Tablosu

Maddeler	\bar{x}	Ss
Öğrencilerin beni değerlendirmesini isterim.	2,83	1,17
Öğrencilerimin beni değerlendirmesi mesleki gelişimime katkı sağlar	2,37	1,15
Öğrencilerin değerlendirmeleri not olarak puanıma yansımalıdır.	2,11	1,20
Öğrencilerim tarafından değerlendirilmeyi gerçekleştirebilir buluyorum.	2,59	1,25
Toplam	2,48	1,01

Tablo 4.56.'da görüldüğü üzere “*Öğrenci Tarafından Değerlendirme*” alt boyutu için katılımcıların bu boyutta yer alan maddelere verdikleri cevapların aritmetik ortalaması (\bar{x}) 2,48 çıkmış olup “*Katılmıyorum*” boyutunu yansıtmaktadır.

Tablo 4. 57. Öğretmenlerin Öğrenciler Tarafından Değerlendirme Sistemi Boyutu Görüşlerine İlişkin Bulgular Tablosu

Maddeler	\bar{x}	Ss
Öğrencilerin beni değerlendirmesini isterim.	2,11	,863
Öğrencilerimin beni değerlendirmesi mesleki gelişimime katkı sağlar	2,23	,966
Öğrencilerin değerlendirmeleri not olarak puanıma yansımalıdır.	2,05	,757
Öğrencilerim tarafından değerlendirilmeyi gerçekleştirebilir buluyorum.	2,21	,681
Toplam	2,15	,882

Tablo 4.57.'de görüldüğü üzere “*Öğrenciler Tarafından Değerlendirme*” alt boyutu için katılımcıların bu boyutta yer alan maddelere verdikleri cevapların aritmetik ortalaması (\bar{x}) 2,15 çıkmış olup “*Katılmıyorum*” boyutunu yansıtmaktadır.

Tablo 4. 58. Yöneticilerin Öğrenciler Tarafından Değerlendirme Sistemi Boyutu Görüşlerine İlişkin Bulgular Tablosu

Maddeler	\bar{x}	Ss
Öğrencilerin beni değerlendirmesini isterim.	2,51	,863
Öğrencilerimin beni değerlendirmesi mesleki gelişimime katkı sağlar	2,53	,966
Öğrencilerin değerlendirmeleri not olarak puanıma yansımalıdır.	2,65	,757
Öğrencilerim tarafından değerlendirilmeyi gerçekleştirebilir buluyorum.	2,41	,681
Toplam	2,52	,882

Tablo 4.58.'de görüldüğü üzere “*Öğrenciler Tarafından Değerlendirme*” alt boyutu için katılımcıların bu boyutta yer alan maddelere verdikleri cevapların aritmetik ortalaması (\bar{x}) 2,52 çıkmış olup “*Kararsızım*” boyutunu yansıtmaktadır.

4.25. Yönetici ve Öğretmenlerin Mevcut Değerlendirme Sistemine İlişkin Görüşleri Nelerdir?

360 derece performans değerlendirme sistemi hakkında yönetici ve öğretmen görüşlerini belirleme ölçeği alt boyutu olan “*Mevcut Değerlendirme Sistemi*” puanlarının aritmetik ortalamalarının yüksekliği; öğretmenlerin ve yöneticilerin çoklu değerlendirme sistemine ilişkin görüşlerini yüksek oranda taşıdıkları, düşük olması ise öğretmenlerin ve yöneticilerin çoklu değerlendirme sistemine ilişkin görüş düzeylerinin düşük olduğunu ifade etmektedir.

Ortaöğretim ve ilköğretim okullarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin “*Mevcut Değerlendirme Sistemi*” ilişkin görüşlerini ne düzeyde yerine getirdiklerine ilişkin betimsel istatistikler Tablo 4.59.’ de verilmiştir.

Tablo 4. 59. Mevcut Değerlendirme Sistemi Boyutuna İlişkin Bulgular Tablosu

Maddeler	\bar{x}	Ss
Nasıl değerlendirildiğimi biliyorum	3,08	,966
Performansım objektif olarak değerlendiriliyor	3,17	,757
Tüm çalışmalarım değerlendiriliyor	3,49	,681
Değerlendirme ölçütlerinden haberdarım	3,32	,966
Değerlendirme sonuçlarından haberdar edilirim	3,14	1,03
Yapılan değerlendirmede geliştirmem gereken yönlerimi görürüm.	3,16	,966
Performans değerlendirme mesleki gelişimime katkı sağlıyor	3,05	,757
Okul müdürü tarafından sağlıklı bir şekilde değerlendirilirim	3,21	,681
Müfettiş tarafından sağlıklı bir şekilde değerlendirilirim	2,96	,966
Toplam	3,18	,890

Tablo 4. 59.’de görüldüğü üzere “*Mevcut değerlendirme sistemi*” alt boyutu için katılımcıların bu boyutta yer alan maddelere verdikleri cevapların aritmetik ortalaması (\bar{x}) 3,18 çıkmış olup “*Katılıyorum*” boyutunu yansıtmaktadır.

Tablo 4. 60. Yöneticilerin Mevcut Değerlendirme Sistemi Boyutu Görüşlerine İlişkin Bulgular Tablosu

Maddeler	\bar{x}	Ss
Nasıl değerlendirildiğimi biliyorum	3,70	1,08
Performansım objektif olarak değerlendiriliyor	3,50	,990
Tüm çalışmalarım değerlendiriliyor	3,47	1,04
Değerlendirme ölçütlerinden haberdarım	3,43	,950
Değerlendirme sonuçlarından haberdar ediliyorum	3,24	1,03
Yapılan değerlendirmede geliştirmem gereken yönlerimi görürüm.	3,61	1,03
Performans değerlendirme mesleki gelişimime katkı sağlıyor	3,47	1,06
Okul müdürü tarafından sağlıklı bir şekilde değerlendirilirim	3,29	1,02
Müfettiş tarafından sağlıklı bir şekilde değerlendirilirim	3,14	,880
Toplam	3,43	,930

Tablo 4.60.'de görüldüğü üzere “*Mevcut değerlendirme sistemi*” alt boyutu için katılımcıların bu boyutta yer alan maddelere verdikleri cevapların aritmetik ortalaması (\bar{x}) 3,43 çıkmış olup “*Katılıyorum*” boyutunu yansıtmaktadır.

Tablo. 4. 61. Öğretmenlerin Mevcut Değerlendirme Sistemi Boyutu Görüşlerine İlişkin Bulgular Tablosu

Maddeler	\bar{x}	Ss
Nasıl değerlendirildiğimi biliyorum	2,98	,890
Performansım objektif olarak değerlendiriliyor	3,01	,990
Tüm çalışmalarım değerlendiriliyor	3,05	1,01
Değerlendirme ölçütlerinden haberdarım	3,01	,910
Değerlendirme sonuçlarından haberdar edilirim	3,10	,960
Yapılan değerlendirmede geliştirmem gereken yönlerimi görürüm.	3,07	1,02
Performans değerlendirme mesleki gelişimime katkı sağlıyor	2,90	,963
Okul müdürü tarafından sağlıklı bir şekilde değerlendirilirim	3,14	,941
Müfettiş tarafından sağlıklı bir şekilde değerlendirilirim	2,74	,780
Toplam	3,00	,940

Tablo 4.61.'de görüldüğü üzere “*Mevcut değerlendirme sistemi*” alt boyutu için katılımcıların bu boyutta yer alan maddelere verdikleri cevapların aritmetik ortalaması (\bar{x}) 3,00 çıkmış olup “*Katılıyorum*” boyutunu yansıtmaktadır.

4.26. Yönetici ve Öğretmenlerin 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Görüşleri Nelerdir?

360 derece performans değerlendirme sistemi hakkında yönetici ve öğretmen görüşlerini belirleme anketin de tüm alt boyutların puanlarının aritmetik ortalamalarının yüksekliği; öğretmenlerin ve yöneticilerin 360 derece performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşlerini yüksek oranda taşıdıkları, düşük olması ise öğretmenlerin ve yöneticilerin çoklu değerlendirme sistemine ilişkin görüş düzeylerinin düşük olduğunu ifade etmektedir.

Ortaöğretim ve ilköğretim okullarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin “*360 Derece Performans Değerlendirme Sistemine*” ilişkin görüşlerini ne düzeyde yerine getirdiklerine ilişkin betimsel istatistikler Tablo 4.62.' de verilmiştir.

Tablo 4. 62. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Bulgular Tablosu

Alt Boyutlar	\bar{x}	Ss
Yönetici ve Öğretmenlerin Çalışma Arkadaşları Tarafından Değerlendirilmeye İlişkin Görüşleri	3,22	1,22
Yönetici ve Öğretmenlerin Çoklu Değerlendirmeye İlişkin Görüşleri	3,40	0,95
Yönetici ve Öğretmenlerin Veliler Tarafından Değerlendirmeye İlişkin Görüşleri	2,82	1,26
Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenciler Tarafından Değerlendirmeye İlişkin Görüşleri	2,48	1,01
Yönetici ve Öğretmenlerin Mevcut Değerlendirme Sistemi Tarafından Değerlendirmeye İlişkin Görüşleri	3,18	,890
Toplam	3,02	1,06

Tablo 4. 62.'de görüldüğü üzere 360 derece performans değerlendirme sistemi hakkında yönetici ve öğretmen görüşlerini belirleme anketin de tüm alt boyutların puanlarının aritmetik ortalaması (\bar{x}) 3,02 çıkmış olup “*Katılıyorum*” boyutunu yansıtmaktadır.

Tablo 4. 63. Yöneticilerin 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Görüşlerine İlişkin Bulgular Tablosu

Alt Boyutlar	\bar{x}	Ss
Yöneticilerin Çalışma Arkadaşları Tarafından Değerlendirilmeye İlişkin Görüşleri	3,41	0,792
Yöneticilerin Çoklu Değerlendirmeye İlişkin Görüşleri	3,72	0,910
Yöneticilerin Veliler Tarafından Değerlendirmeye İlişkin Görüşleri	3,20	1,10
Yöneticilerin Öğrenciler Tarafından Değerlendirmeye İlişkin Görüşleri	2,15	0,882
Yöneticilerin Mevcut Değerlendirme Sistemi Tarafından Değerlendirmeye İlişkin Görüşleri	3,43	0,930
Toplam	3,18	0,922

Tablo 4. 63.'de görüldüğü üzere 360 derece performans değerlendirme sistemi hakkında yönetici görüşlerini belirleme anketin de tüm alt boyutların puanlarının aritmetik ortalaması (\bar{x}) 3,18 çıkmış olup “*Katılıyorum*” boyutunu yansıtmaktadır.

Tablo 4. 64. Öğretmenlerin 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Görüşlerine İlişkin Bulgular Tablosu

Alt Boyutlar	\bar{x}	Ss
Öğretmenlerin Çalışma Arkadaşları Tarafından Değerlendirilmeye İlişkin Görüşleri	3,16	1,32
Öğretmenlerin Çoklu Değerlendirmeye İlişkin Görüşleri	3,30	1,01
Öğretmenlerin Veliler Tarafından Değerlendirmeye İlişkin Görüşleri	2,45	1,10
Öğretmenlerin Öğrenciler Tarafından Değerlendirmeye İlişkin Görüşleri	2,52	,882
Öğretmenlerin Mevcut Değerlendirme Sistemi Tarafından Değerlendirmeye İlişkin Görüşleri	3,00	0,940
Toplam	2,88	1,05

Tablo 4. 64.'de görüldüğü üzere 360 derece performans değerlendirme sistemi hakkında yönetici ve öğretmen görüşlerini belirleme anketin de tüm alt boyutların puanlarının aritmetik ortalaması (\bar{x}) 2,88 çıkmış olup “*Kararsızım*” boyutunu yansıtmaktadır.

BÖLÜM V: SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde; İstanbul ili Maltepe ilçesinde bulunan resmi ilköğretim kurumları içerisinde ilkokul ve ortaokul türlerinden, 13 okulda bulunan öğretmen ve yöneticilere uygulanan “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Hakkında Yönetici ve Öğretmen Görüşlerini” almak üzere uygulanan anket ile toplanan veriler üzerinden elde edilen bulgulara göre sonuç, tartışma ve önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırma sonucunda elde edilen bulgular incelenip analiz edildiğinde aşağıda ki sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırma bulgularına göre; yönetici ve öğretmenlerin, 360 derece performans değerlendirme sistemi ile ilgili görüşlerinin “*Katılıyorum*”, çoklu değerlendirme sistemi ile ilgili görüşlerinin “*Katılıyorum*”, çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilme ile ilgili görüşlerinin “*Katılıyorum*”, veli tarafından değerlendirilme ile ilgili görüşlerinin “*Kararsızım*”, öğrenciler tarafından performanslarının değerlendirilmesiyle ilgili görüşlerinin “*Kararsızım*”, son olarak da mevcut değerlendirme sistemi ile ilgili düşüncelerinin “*Katılıyorum*” boyutlarında oldukları tespit edilmiştir.

Araştırmada 360 derece performans değerlendirme sistemi ile ilgili yönetici ve öğretmenlerin görüşleri incelenmiş olup, araştırmanın genel sonucunda katılımcılarında sisteme olumlu baktıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç Demirtaş (2005) tarafından yapılan araştırma ile paralellik göstermektedir. Demirtaş (2005)’in araştırmasında, okul yöneticilerinin performansları değerlendirilirken farklı veri kaynakları kullanılması yönünde olumlu düşünceler beyan ettikleri görülmüştür. Yine 360 derece performans değerlendirme ile ilgili farklı bir çalışma olan Uçar (2001)’in araştırması incelendiğinde de iki araştırma arasında benzerlik olduğu sonucuna ulaşılmıştır. EARGED (2001)’in “Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları” adlı araştırmasına katılan öğretmenler de çoklu veri kaynakları kullanılarak oluşturulacak değerlendirme sisteminin daha kabul edilebilir olduğunu belirtmişler ve de performans değerlendirme de çalışma arkadaşları, veli, öğrenci, okul yöneticisi gibi farklı kaynaklardan bilgi alınması gerektiği görüşünü belirtmişlerdir. Bu açıdan iki araştırmanın benzerlik taşıdığı

söylenebilir. Araştırma da çoklu değerlendirme sistemine ait görüşler cinsiyet açısından incelendiğinde, “kadın” katılımcıların sisteme erkeklere oranla daha olumlu baktıkları sonucuna ulaşılmıştır. Örencik (2007)’ de yaptığı araştırmasında kadın katılımcıların çoklu değerlendirme sistemine daha temkinli yaklaştıkları sonucuna ulaşmıştır, bu sonuç yapılan araştırma ile farklılık göstermektedir. Şengül (2008) ‘in yaptığı araştırmada da, çoklu değerlendirme sistemi ile ilgili görüşleri cinsiyet değişkenine göre incelemiş ve kadınlar lehine olumlu sonuca ulaşmıştır. Yani cinsiyet değişkenine göre her iki araştırmada da sonuçlar paralellik göstermektedir. Yine bu boyutun görev değişkenine göre bir farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde “yöneticilerin” öğretmenlere kıyasla bu performans değerlendirme sistemine daha yakın oldukları ve sisteme daha pozitif baktıkları sonucuna varılmıştır. Bu sonuç Şengül (2008)’in yaptığı araştırma ile karşılaştırıldığında, araştırmalar arasında farklılık olduğu gözlemlenmiştir. Çünkü Şengül(2008) araştırmasında çoklu değerlendirme sistemi ile ilgili öğretmenlerin, yöneticilere oranla daha olumlu düşündüklerini ortaya koymuştur. Araştırmada çoklu değerlendirme sistemi hakkında ki görüşlere branş değişkenine göre bakıldığında “branş öğretmenleri” nin sınıf öğretmenlerine oranla sistemi daha fazla kabul ettikleri görülmektedir. Şengül(2008) araştırmasında çoklu değerlendirme sistemi hakkında branş değişkenini incelediğinde, anlamlı bir fark bulamamıştır. Konuyla ilgili kıdem değişkenleri farkına baktığımızda ise; “1-5” yıl arasında ki kıdeme sahip öğretmen ve yöneticilerin “11-15” ve “21 yıl ve üstü” kıdeme sahip öğretmen ve yöneticilere oranla sisteme daha olumlu baktıkları sonucuna ulaşılmıştır. Şengül (2008) ‘de yaptığı araştırmasında da 1-5 yıl ile 11-15 yıl arasında ki kıdeme sahip katılımcılar arasında, 1-5 yıl kıdeme sahip katılımcılar lehine anlamlı sonuca ulaşmıştır. Her iki araştırma bu sonuçlar açısından birbiri ile benzerlik göstermektedir.

Araştırmada, 360 Derece performans değerlendirme sistemine ilişkin, çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilme ile ilgili hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin cevaplarının “Katılıyorum” boyutunda olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç Akşit (2006)’in “Performans Değerlendirmeye İlişkin Öğretmen Görüşleri” adlı çalışması ile paralellik taşımaktadır. Akşit (2006)’nın çalışmasında da öğretmenler çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilmeyle ilgili olumlu görüşleri olduğunu beyan etmişlerdir. Farklı bir çalışma olan Demirtaş (2005)’in çalışması incelendiğinde de iki araştırma arasında benzer sonuçlara ulaşıldığı gözlemlenmiştir. Tonbul (2009)

araştırmasında da benzer sonuca ulaşırken, özellikle bu araştırmaya katılan öğretmenler zümre arkadaşları tarafından değerlendirilmeyi gerekli bulduklarını beyan etmişlerdir. Bu sonuç EARGED (2001)'in “ Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları” adlı araştırması ile de paralellik göstermektedir. Araştırma Uysal (2011) tarafından yapılan araştırma ile ise farklılık göstermektedir. Çünkü bu araştırmaya katılanlar çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilmeyle ilgili bazı kaygıları olduklarını belirtmişlerdir. Araştırmada Çoklu Değerlendirme sisteminde çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilmeye ait görüşler cinsiyet açısından incelendiğinde, her iki cins arasında belirgin bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Şengül (2008) yaptığı araştırmasında bu boyutla ilgili kadınlar lehine anlamlı bir farklılığa ulaşmıştır. Yine bu boyutun görev değişkenine göre bir farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde “*yöneticilerin*” öğretmenlere kıyasla çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilmeye daha yatkın oldukları ve bu boyuta daha pozitif baktıkları sonucuna varılmıştır. Bu sonuç Şengül (2008)'in araştırması ile benzerlik göstermemektedir. Çünkü Şengül'ün araştırmasında öğretmenler çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilmeye yöneticilerden daha olumlu baktıklarını belirtmişlerdir. Araştırmada çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilme hakkında ki görüşlere branş değişkenine göre bakıldığında “*branş öğretmenleri*” nin sınıf öğretmenlerine oranla daha olumlu oldukları görülmüştür. Konuyla ilgili kıdem değişkenleri farkına baktığımızda ise; “1-5” yıl arasında ki kıdeme sahip öğretmen ve yöneticilerin “11-15” ve “21 yıl ve üstü” kıdeme sahip öğretmen ve yöneticilere oranla çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilmeye daha açık oldukları sonucuna varılmıştır. Branş ve de kıdem değişkenleri açısından Şengül (2008)'in araştırmasında her hangi bir farklılığa rastlanmamıştır.

Araştırma da eğitim kurumlarında yönetici ve öğretmenlerin değerlendirilmesinde velilerin görüşlerinin alınması ilgili sonuçlara bakıldığında, yöneticilerin olumlu görüş beyan ettikleri fakat öğretmenlerin bu konuyla ilgili olumsuz görüş taşıdıkları sonucuna varılmıştır. Demirtaş (2005)'in yaptığı araştırmada da benzer bir sonuca ulaşılmıştır. Araştırma sonucu Akşit (2006)'nın araştırmasında ulaştığı sonuçlarla da benzerlik göstermektedir. Akşit'in araştırmasına katılan öğretmenler velilerin performanslarını değerlendirmeleri konusunda isteksiz olduklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan katılımcılar kendilerini hangi boyutlardan değerlendireceklerini bilemediklerinden

dolaylı veli değerlendirmesi ile ilgili olumsuz görüş bildirmişlerdir Yapılan araştırma, konu ile ilgili başka bir araştırma yapan Alay (2006)'ın, "İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Görüşleri" konulu araştırması ile aynı sonuçları taşımaktadır. Tonbul (2009)'un "İlköğretim Okulu Öğretmenlerine Yönelik Performans Değerlendirme Modelinin Bazı Değişkenler açısından İncelenmesi" adlı araştırmasına katılan katılımcılar, performanslarının veliler tarafından değerlendirilmesi konusunda net olmadıkları görüşünü belirtmişlerdir. Yapılan araştırma ile Tunç, İnandı, Öksüz ve Çal'ın (2013) yaptıkları çalışma birbirleriyle paralellik gösteren sonuçlara ulaşmışlardır. Tunç ve arkadaşları araştırmalarında, öğretmen ve yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesinde veli görüşlerinin alınması konusunda yöneticilerin ciddi kaygıları olduğu sonuçlarına varmışlardır. Araştırmada veliler tarafından değerlendirilme ile ilgili cinsiyet değişkenine baktığımızda, bu konu ile ilgili iki cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık olduğunu görülmemiştir. Bu boyutla ilgili Şengül (2008) araştırmasında, cinsiyet açısından kadınlar lehine anlamlı bir sonuca ulaşmıştır. Boyutla ilgili görev değişkenini sonuçlarını incelediğinde ise "yöneticiler" in öğretmenlere oranla konuya daha olumlu baktıkları sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç Şengül (2008)'in araştırması ile farklılık göstermektedir, Şengül araştırmasında öğretmenler lehine sonuca ulaşmıştır. Araştırmada veliler tarafından değerlendirilme ile ilgili branş değişkeni sonuçlarına bakıldığında, sonucun branş öğretmenleri lehine olduğu görülmüştür. Bu sonuç Şengül(2008)'in araştırma sonucu ile benzerlik göstermektedir. Bu boyutta ki son değişken olan kıdem değişkeninin de ise 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin 11-15 yıl ve 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olan öğretmenlere kıyasla daha pozitif oldukları görülmüştür. Şengül (2008) araştırmasında, bu boyutla ilgili kıdem değişkeni açısından bir farka ulaşamamıştır.

Araştırmada 360 derece performans değerlendirme sisteminde, öğrenci tarafından değerlendirilme ile ilgili boyutun sonuçlarına bakıldığında, öğretmenlerin bu konu hakkında kararsız, yöneticilerin ise olumsuz görüş bildirdikleri görülmüştür. Alay (2006)'ın araştırmasına göre katılımcılar, öğrenci görüşlerinin performans değerlendirmelerinde kullanılabileceği düşüncesi taşıdıklarını belirtmişlerdir, bu yapılan araştırmanın sonucu ile paralellik göstermemektedir. Araştırma sonucu ile benzerlik gösteren bir araştırma, Uysal (2011) tarafından yapılan çalışmadır. Uysal (

2001)'in araştırmasına katılan öğretmenler, öğrencilerin bir öğretmeni değerlendirmede eğitimle ilgili yeterli bilgi, donanım ve görüşe sahip olup olmadığı görüşüne dayanarak, yapılacak değerlendirmede öğrencilerin görüşlerinin alınması konusunda tedirgin olduklarını belirtmişlerdir. Demirtaş (2005) ve Tonbul (2009)'un yaptıkları araştırmalarda da öğrencilerin görüşlerinin değerlendirilmeye katılması ile ilgili öğretmen görüşlerinin olumsuz olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Akşit (2006)'da yaptığı çalışmada araştırma ile farklı sonuca ulaşmıştır. Akşit'in araştırmasına katılan öğretmenler performanslarının değerlendirilmesinde öğrenci görüşlerinin yer alması gerektiği görüşünde olduklarını belirtmişlerdir. Tonbul (2009)'un yaptığı araştırmada katılımcıların öğrenci görüşlerinin alınması konusunda net karara varamadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada 360 derece performans değerlendirme sisteminde, öğrenci tarafından değerlendirme ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşleri sonuçlarına ilk olarak cinsiyet değişkeni açısından bakıldığında erkekler ve de bayanlar arasında bu konuyla ilgili anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Benzer bir çalışma yapan Şengül (2008)'in araştırmasında ise cinsiyet açısından kadınlar lehine anlamlı sonuca ulaşılmıştır. Araştırmada bu boyutla ilgili görev değişkeni sonucu incelendiğinde ise daha önceki boyutlarda olduğu gibi “*yöneticiler*”in daha olumlu oldukları görülmüştür. Sonuç Şengül (2008)'ün araştırması ile farklılık göstermektedir. Araştırmacı yaptığı çalışmada öğretmenlerin yöneticilere oranla, öğrenciler tarafından performanslarının değerlendirilmesine daha olumlu baktıklarını belirtmişlerdir. Yapılan çalışmada, öğrenci tarafından değerlendirme boyutu branş değişkenine göre incelendiğinde “*branş öğretmenleri*”nin performanslarının öğrenciler tarafından değerlendirilmesine daha olumlu baktığı sonucuna varılmıştır. Son olarak öğrenciler tarafından değerlendirilme boyutu kıdem değişkenine göre incelendiğinde ise 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmen ve yöneticilerin 11-15 yıl ve 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olan öğretmen ve yöneticilere göre performansları değerlendirilirken öğrencilerin görüşlerinin alınmasına daha pozitif baktıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu iki boyutla ilgili sonuçlar Şengül (2008)'in araştırması ile farklılık göstermektedir. Araştırmacı her iki boyutla da ilgili değişkenler arasında anlamlı bir farklılığa ulaşmamıştır.

5.2 ÖNERİLER

5.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

Ülkelerin gelişiminde, ilerlemesinde eğitimin etkisi reddedilemeyecek derecede büyüktür. Bu açıdan bakıldığında ülkelerin verimli, sürekli gelişen teknolojiyi takip edip sonuçlarını uygulamaya koyan eğitim kurumları oluşturmaları gerekmektedir. Bu özellikler göz önüne alınarak kurulan eğitim sistemlerinin istenilen hedeflere ulaşmada ki en önemli başrol oyuncularını da şüphesiz ki okul yöneticileri ve öğretmenlerdir. Yönetici ve öğretmenleri mutlu ve huzurlu olmayan eğitim kurumlarında istenilen başarının yakalanması neredeyse imkansızdır. O yüzden de eğitim kurumlarında performans değerlendirme sistemi, üzerine çok düşülmesi ve de sağlıklı işlemesi için bu konuda çok çalışılması gereken bir konudur. Yapılan çalışma sonucunda bir performans değerlendirme sistemi olan 360 derece performans değerlendirme sisteminin eğitim kurumlarında kullanımı ile ilgili aşağıda sıralanan öneriler ortaya çıkmıştır.

Yapılan araştırma sonucunda, 360 derece performans değerlendirme sistemi ile ilgili yöneticilerin, öğretmenlere oranla sistem hakkında daha olumlu düşünceler taşıdıkları gözlemlenmiştir. Sistem hakkında öğretmenlerin düşüncelerinin neden daha olumsuz olduğunun araştırılması önerilmektedir.

Araştırma ile çoklu değerlendirme sistemi ile ilgili cinsiyet değişkenine bakıldığında, kadın katılımcıların daha olumlu düşünceleri olduğu sonucuna varılmıştır. Cinsiyetler arası böyle bir farkın neden kaynaklandığı ile ilgili araştırmalar yapılması önerilmektedir.

Genel olarak araştırmanın tamamında, 11-15 ve 21 yıl ve üstü kıdemdeki katılımcıların, sistemin bütünü ile ilgili, kıdem yılı 1-5 yıl olanlara kıyasla olumsuz düşünceler taşıdıkları gözlemlenmiştir. Bu farkın sebeplerinin araştırılması ve de 11-15 yıl ile 21 yıl ve üzeri katılımcıların 360 derece performans değerlendirme sistemi ile ilgili daha geniş bir şekilde bilgilendirilmesi önerilmektedir.

Araştırma sonucunda, öğretmen ve yöneticilerin hem mevcut sistem değerlendirmesi hakkında ki, hem de 360 derece performans değerlendirme sistemi hakkında ki görüşlerinin “Katılıyorum” boyutunda olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçta görülen

kafa karışıklığının giderilmesi açısından, performans değerlendirme sistemleri hakkında detaylı hizmetiçi eğitim programlarının düzenlenmesi önerilmektedir.

Araştırmada 360 derece performans değerlendirme sistemini, yöneticilerin genel olarak olumlu buldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç doğrultusunda mevcut değerlendirme sisteminin, yöneticilerin motivasyonu üzerine etkilerinin araştırıldığı çalışmalar yapılması önerilmektedir.

Çoklu değerlendirme sisteminde veliler, öğrenciler, çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilmeye ait görüşler branş değişkenine göre incelendiğinde, sınıf öğretmenlerinin konu hakkında branş öğretmenlerine kıyasla daha olumsuz düşündükleri sonucuna varılmıştır. Bu sonuç doğrultusunda sınıf öğretmenlerinin denetim algıları üzerine bir çalışma yapılması önerilmektedir.

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin veliler tarafından performanslarının değerlendirilmesine olumsuz baktıkları sonucuna varılmıştır. Yöneticilerin düşüncelerinde böyle bir olumsuzluk bulunmazken, öğretmenlerin düşüncelerinde böyle bir olumsuzluk beyan etmeleri, katılımcıların velilerin performans değerlendirme kriterleri göz önüne alındığında hangi boyutta eksiklikleri olduğu düşüncesi sonucu ortaya çıktığının araştırılması önerilmektedir.

Araştırmanın genel sonuçlarına bakıldığında yönetici ve öğretmenlerin 360 derece performans değerlendirme sistemi ile ilgili düşüncelerinin olumlu olduğu sonucuna varılmaktadır. Fakat sistemin alt boyutları ile ilgili, bazı değişkenler arasında farklılıklara rastlanmıştır. Bu farklılıkların temel sebeplerini ortaya koyabilecek araştırmalar yapılması önerilmektedir.

5.2.2.Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Araştırmada ki hata payını en aza indirebilmek adına, katılımcılara anket ile birlikte yarı yapılandırılmış görüşme formunun da uygulanması önerilmektedir.

Bu araştırma öğretmen ve yöneticilerle sınırlandırılmıştır. Bu araştırmanın benzeri okul örgütlerinde bulunan tüm paydaşlarla (müfettiş, veli, öğrenci vb.) yapılabilir. Böylece performans değerlendirme yöntemi ile ilgili her bir paydaşın görüşlerine ulaşılmış olunur.

Araştırma İstanbul İli, Maltepe İlçesi ile sınırlandırılmıştır. Diğer il ve ilçelerde benzeri araştırmalar yapılarak, performans değerlendirme ile ilgili farklı geri bildirimler elde edilebilir.

Bu araştırma ilkokul ve ortaokul düzeyinde uygulanmıştır. Bu araştırma lise düzeyinde de uygulanıp, sonuçlar arası karşılaştırma yapılabilir.

Araştırma resmi okullarda gerçekteştirilmiştir, benzer bir çalışma Milli Eğitim Bakanlığına bağlı özel okullarda yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Adal, Z. Ataay, İ. Uyargil, C. (1998). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:276
- Akal, Z.(1995) “Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri”. *Verimlilik Dergisi, Özel sayı yayını, Milli Prodüktivite Merkezi. s.47, Ankara*
- Akal, Z. (1998), *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, MPM Yayınları: 473, Ankara
- Akdemir, A. (2009), *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*, Ekin Yayınları, Bursa
- Akdoğan, A. ve Demirtaş, Ö.(2009), 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, *Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 1*
- Akşit, F. (2006). Performans Değerlendirmeye İlişkin Öğretmen Görüşleri (Bigadiç İlköğretim Öğretmenleri Örneği). *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 2, 76-101.*
- Alay, G.(2006) *İlköğretim Ve Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Görüşleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yöneticiliği Ve Denetçiliği Anabilim Dalı. Ankara
- Alexsander, D. (2006). “How Do 360 Degree Performance Reviews Affect Employee Attitudes, Effectiveness And Performance?”, University of Rhode Island, Schmidt Labor Research Center Seminar Research Series
- Altun, S.ve Memişoğlu, S.(2008) İlköğretim Okullarında Çoklu Veri Kaynağına Dayalı Performans Değerlendirmesine İlişkin Nitel Bir Çalışma, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı 54, s. 151-179*
- Argon, T. ve Eren, A.(2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım Ankara
- Armstrong, M., Angela B.(1993), *Performance Management*, Wiltshire, Cromwell Press
- Aydın, İ.(2014), *Öğretimde Denetim*, Pegem Yayınevi, Ankara
- Aydın, M. (2011). *Çağdaş Eğitim Denetimi*, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara
- Aygün, Ç. S. (2008). *Ankara İli Genel Liselerinde Performansa Dayalı Denetimin Uygulanmasına İlişkin Öğretmen Görüşleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aykaç, B. (1986). *Kamu personelinin değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara
- Aytaç, A. (2003). 360 Derece Performans Değerlendirme”, *Bilim ve Aydınlığın Işığında Eğitim Dergisi. Yıl: 4, sayı: 41.*
- Ataay İsmail D.(1985), *İs Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*, İ.Ü.İ.F.Yayınları, İstanbul
- Ataay İ.(1990) *İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*,1.Cilt, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul
- Bakan, İ. ve Kelleroğlu, H. (2003), Performans Değerlendirme:Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF. Dergisi, Cilt 8, Sayı 1, s.103-127*
- Barutçugil, İ. (2002), *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul

- Barutçugil, İ. (2004) *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul
- Başar, H. (1998). *Eğitim denetçisi. rolleri, yeterlilikleri, seçilmesi ve yetiştirilmesi*. Ankara, Pegem A Yayıncılık.
- Bayraktaroğlu, S. Balaban, Ö. Özdemir, Y. (2007), 360 Derece Geri Bildirim Sistemine Elestirel Bir Bakış: Bir Örnek Olay, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 4, Sayı:11 s. 185 – 201*
- Bayraktaroğlu S. (2008), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Yayıncılık, 3. Baskı, Sakarya
- Bayram, L. (2006), Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme, *Sayıştay Dergisi. Sayı 62.s.47-65 Ankara*
- Benligiray, S (1999), *İnsan kaynakları açısından otellerde performans yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir
- Benligiray, S. (2003) 360 Derece Geribildirim Kısa Dönemli Bir Yönetim Modası mıdır? *Anadolu Üniv. İ.İ.B.F Dergisi Cilt:19 Sayı:1-2*
- Bingöl, D. (1990) *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkileri* Atatürk Üniversitesi Yayınları Yayın No: 676, Erzurum
- Bingöl, D. (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, 4. basım, İstanbul
- Bingöl, D. (2003) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul
- Burgaz, B. (1995), İlköğretim Kurumlarının Teftişinde Yetince Yerine Getirilmediği Görülen Bazı Teftiş Roller ve Nedenleri, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 11, s.73-78.*
- Bülbül, M. (2008), 360 Derece Geri Bildirim Sisteminde Değerlendirilme Farklılıkları *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt 13 sayı 1, s 269-292*
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, S. (1998), *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara
- Can H. Ve Kavuncubaşı Ş. (2005) *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara
- Canman, D. (1993), “Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi”, *Todaie Yayını No:252, Ankara*
- Çalık, T. (2003), *Performans Yönetimi, Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara
- Celep, H. (2010), *Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Ölçümü*, Mesleki Yeterlilik Tezi- Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara
- Cemaloğlu, N. (2002), “Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü” *Milli Eğitim Dergisi, s.153-154.*
- Çetin, C (2003) *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi*, Beta Basım Yayıncılık Dağıtım A.Ş., İstanbul
- Coşkun, A. (2006), *MÖDAV Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, Yıl: 8, Sayı: 1, Mart 2006, s.128.*
- Danielson, C. and McGreal, T. L. (2000) *Teacher Evaluation to Enhance Professional Practice*. Educational Testing Service, New Jersey
- Demirel, S. (2007), *Eğitim Örgütlerinde Performans Yönetimi ve Tavşanlı Atatürk Anadolu Lisesinde Yapılan Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya

- Demirtaş, Z. (2005) İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Performanslarını Değerlendirme Ölçütleri, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı:44, s.489-506
- Dinç, E. (2005) *360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa
- Doğan, A. (2004), *Performans Değerlendirme Sistemlerinde 360 Derece Performans Yönetim Sistemi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi-Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Doğan, Ş.(1993), *Performans Değerlendirmeleri*, Rota Yayıncılık, İstanbul
- Doğanay, E. (2006), *Taşra Birimlerindeki İlk ve Ortaöğretim Kurumlarında Yürütülen Teftiş Hizmetlerinin Karşılaştırılması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van
- Döngel, A. (2006). *İlköğretimde denetim ve performans değerlendirme çalışmalarının web üzerinden iyileştirilmesine ilişkin ilköğretim müfettişlerinin görüşleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Earged. (2000),*Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları*, Ankara Milli Eğitim Basımevi.
- Edwards, M.R. ve Ewen, A.J.(1996) *360 Degree Feedback: The Powerful New Model For Employee Assessment And Performance Improvement*, Amacom, New York,
- Epstein, M. J. (2004), *Improving organizations and society: the role of performance measurement and management control*. *Studies in Managerial and Financial Accounting*, 16, 3-19
- Erdil, O. (1998)” İşgörenlerin Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi – 2000’li yıllarda İşletmecilik ve Eğitimi Bildiri Kitabı-Antalya
- Erdoğan, İ.(1991).İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri *İstanbul: İ.Ü İşletme Fakültesi Yayınları*
- Ergin, C.(2002) *İnsan Kaynakları Yönetimi; Psikolojik Bir Yaklaşım-* Academyplus Yayınevi, Ankara
- Eroğlu, E. & Erden, D. (2006), *Earged Okulda Performans Yönetim Modeli*. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- Ersen, H. (1997), *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetim İlişkisi*, İstanbul
- Fındıkçı, İ.(2001) *İnsan Kaynakları Yönetimi* 3.Baskı, Alfa Basım Yayım,İstanbul
- Göksoy, S. (2012) İstanbul İlinde Görev Yapan İl Eğitim Denetmenlerinin Denetim Hizmetlerinin Etkililiğine İlişkin Görüşleri, *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi, Teori ve Uygulama, Cilt (Vol):3 Sayı:5* 37-54.
- Günbayı, İ. ve Yıldırım, S. (2012) Performans Yönetimine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri (Antalya İli Örneği)- *Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi - Cilt 1, Sayı 2 – Nevşehir* s.1-22
- Helvacı, M. (2002), Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi. Cilt: 35, Sayı:1, s:155*
- Kara, D. (2009), Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Yöneticilerin Ulaşmak İstedikleri Amaca Etkisi, *İşletme araştırmaları Dergisi Sayı:1 s:53-64*
- Kaynak T. Adalı Z. Ataay İ. Uyargil C. Sadullah Ö. Acar C. Özçelik O. Dündar G. Uluhan R. (2000) “İnsan Kaynakları Yönetimi” *İ.Ü.İ.F.İ.İ.E.A.Y.V Yay No:7,İstanbul*

- Lepsinger, R ve Lucia, A. (1997), *The art and Science of 360 Degree Feedback*, San Francisco
- Lusthaus, C., Adrien, M. H., Anderson G. & Carden, F. (1999). *Enhancing organizational performance*. Ottawa: International Development Research Centre
- Memduhoğlu, H. B. ve Taymur, A. (2009). Türk eğitim sistemi denetim alt sisteminin yeniden yapılandırılmasına ilişkin bir model önerisi. *Uluslararası Katılımlı Ulusal Eğitim Denetimi Kongresi*, Ankara
- Memduhoğlu H. B.ve Zengin M. (2012). Çağdaş Eğitim Denetimi Modeli Olarak Öğretimsel Denetimin Türk Eğitim Sisteminde Uygulanabilirliği. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 5(1),s. 131-142.
- Şenol, G. (2003). İş değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, cilt:5, sayı:1
- Miltenyi, G.(1998) *360 Degree Feedback Manual: Implementing A Multisource Performance Management System In Your Organisation*, Business And Professional Publishing, Australia.
- Mucuk, İ (2000), *Pazarlama İlkeleri*, Türkmen kitabevi, İstanbul
- Mucuk, İ.(2005), *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, İstanbul
- Nolan, J. and Hoover L. A. (2005), *Teacher Supervision and Evaluation* (Update Edition). New Jersey
- Ölçer, F.(2004) 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bireysel ve Örgütsel Performans Gelişimi İçin Yeni Bir Araç, *Atatürk Üniversitesiİktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi. Yıl 18, Sayı :3, s: 213-229*
- Örencik, İ. (2007), *360o Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Kütahya Orta Öğretim Kurumlarında Bir Uygulama*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kütahya
- Özsoy, O. (2005), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Sistemi*, Gazi Üniversitesi, Ankara
- Peterson, K.D. (2000). *Teacher Evaluation: A Comprehensive Guide to New Directions and Practices*. California: Corwin Press
- Sabuncuoğlu, Z. (2000) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa
- Sabuncuoğlu, Z.(2001) *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa
- Sağlamer, E.(1985) *Eğitimde Teftiş ve Teknikleri*, 2. Baskı, Gül Yayınevi, Ankara
- Seçkin, N. (1978), *MEB Müfettişlerinin Yeterlikleri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Seyfart, J.T. (2002). *Human Recources Management for Effective Schools*. Boston: Allyn & Bacon
- Stronge J. S. and Ostrander L. P. (2006). *Client Surveys In Teacher Evaluation. In Stronge J.H. (Ed.), Evaluating Teaching: A Guide to Current Thinking and Best Practice* (p.125-151). California: Corwin Press.
- Sümer, C.(2001). *Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım* www.insankaynaklari.com adresinden 13.12.2013 tarihinde alınmıştır.
- Sümer, C. ve Bilgiç, R. (2006),Performans Değerlemelerinde Geleneksel Olmayan Değerlendirici Kaynaklarının Kullanımı, *Türk Psikoloji Dergisi*, 21 (57), s. 25 – 40.

- Şengül, Y. (2008), *360 Derece Performans değerlendirme Sistemi Hakkında Yönetici ve Öğretmen Görüşleri* Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal bilimler Enstitüsü, Samsun
- Taymaz, H.(2001), *Okul Yönetimi*, Pegem Yayıncılık, Ankara
- Tonbul, Y. (2009), *İlköğretim Okulu Öğretmenlerine Yönelik Performans Değerlendirme Modelinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Dergisi Cilt:9 Sayı:2*
- Topaloğlu M. ve Koç, H.(2005) *Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler*, Ankara
- Tunç, B., İnandı, Y., Öksüz, F.,Çal S. (2013) Eğitimde Çok Bileşenli Değerlendirme: Velilerin Okul Yöneticilerinin Performans Değerlendirmesine Katılımı- *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 3, Sayı 1,s. 90-99*
- Turgut, H. (2001). Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360Derece Performans Değerleme Yöntemi, *Sayıstay Dergisi Sayı:42, s. 56 – 68*
- Tutum, C (1976), *Personel Yönetimi*, Türkiye ve Orta Doğu Amme Enstitüsü Yayınları No:146, Ankara
- Uçar, A.(2001), *İstanbul İli İlköğretim Okulları Öğretmenlerinin Performans Değerlendirmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul
- Uğurlu, O. (2007), *360 Derece Geri Bildirim Sistemi*”, *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, Yıl: 3, Sayı 1, s. 1 – 11*
- Uluhan R., Kaynak T., Adal Z., Ataay İ., Uyargil C., Sadullah Ö., Acar A. C., Özçelik O.,Dündar G.(2000) *İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü.İ.F.İ.İ.E.A.Y.V. Yay. NO:7, İstanbul*
- Uyargil, C. (1994), *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi – İ.Ü.İ.F. Yayın No:262,İstanbul*
- Uyargil C. (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi yayınları No:368 Ünite 6, Eskişehir
- Uyargil, C. (2007), *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması Değerlendirilmesi Ve Geliştirilmesi*, Arıkan Basım Dağıtım, İstanbul
- Uysal, E. (2011) *Öğretmenlerin Performanslarının Değerlendirilmesi; Bir Araştırma ve Model Önerisi- Tezsiz Yüksek Lisans-Süleyman Demirel Üniversitesi-Sosyal Bilimler Fakültesi*
- Uzun, E. ve Dirlik, S. (2007). Kobi Sahiplerinin Girişimcilik, Kişilik ve Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl: 6, Sayı: 11, s. 133 – 148*
- Yüce, P. (2003), *360 Derece Değerlendirme, Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*, Hayat yayıncılık, İstanbul
- Yüksel, H. (2003) Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımında Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Değerlendirilmesi”. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi. Cilt:2, No: 6, s.85-99*
- Wilson, R., Willys, H. M. (1998). Better ways to measure executive performance, *Management Methods, 19, (4)*.
- Woods, R.H. (1997). *Human Resources Management*. Educational Institute, American Hotel and Motel Association. Second Edition

EKLER

EK-1: 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Hakkında Öğretmen ve Yönetici Görüşlerini Belirleme Ölçeği (Yönetici Formu)

Değerli Yönetici;

Bu çalışma, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümünde hazırlamakta olduğum “360 derece Performans Değerlendirme sistemi hakkında Öğretmen ve Okul Yöneticileri görüşlerinin İncelenmesi” konulu tez için yapılmaktadır. Anketi cevaplandırırken ayırdığınız zaman ve gösterdiğiniz çabadan dolayı teşekkür ederim.

Özden Ernalbant

Danışman:Prof.Dr.Münevver Çetin

Marmara Üniversitesi

Eğitim Yön.Den. Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I

KİSİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz () Erkek () Kadın

2. Yaşınız (lütfen yazınız).

3. Yöneticilik Kıdeminiz

() 5 yıldan az

() 6-10 yıl arası

() 11-15 yıl arası

() 16-20 yıl arası

() 21 ve üzeri

4. Branşınız (Lütfen yazınız).

.....

5. Mezun Olduğunuz Okul

() Öğretmen Okulu

() Eğitim Yüksekokulu

() Eğitim Fakültesi

() Lisans üstü eğitim (yüksek lisans/doktora)

() Diğer

SORULAR		Tamamen katılıyorum	katılıyorum	Kararsızım	katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	
		5	4	3	2	1	
1-	Performansımın objektif olarak değerlendirildiğini düşünüyorum.						1
2-	Performans değerlendirmemde okuldaki çalışmalarımın dikkate alınarak yapıldığını düşünüyorum.						2
3-	Değerlendirme ölçütlerinden haberdarım.						3
4-	Performansımın nasıl değerlendirildiğini biliyorum.						4
5-	Performansımın nasıl değerlendirildiğini biliyorum.						5
6-	Yapılan değerlendirmede geliştirmem gereken yönlerimi görürüm						6
7-	Performans değerlendirme mesleki gelişimime katkı sağlıyor.						7
8-	Üst kademedeki yöneticiler tarafından sağlıklı bir şekilde değerlendirilirim.						8
9-	Müfettiş tarafından sağlıklı bir şekilde değerlendirilirim.						9
10-	Mevcut değerlendirme sisteminin değişmesi gerektiğine inanıyorum.						10
11-	Öğrencilerimin beni değerlendirmesini isterim.						11
12-	Öğrencilerimin beni değerlendirmesi mesleki gelişimime katkı sağlar						12
13-	Öğrencilerin öğretmenleri değerlendirmesi olumsuz sonuçlar doğurabilir.						13
14-	Öğrencilerimin değerlendirmeleri not olarak puanıma yansımaldır.						14
15-	Öğrencilerim tarafından değerlendirilmeyi gerçekleştirilebilir buluyorum.						15
16-	Velilerin beni değerlendirmesini isterim.						16
17-	Velinin beni değerlendirmesi mesleki gelişimime katkı sağlar.						17
18-	Veli değerlendirmeleri olumsuz sonuçlar doğurabilir						18

Sorular		Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	
		5	4	3	2	1	
19-	Veli değerlendirmeleri not olarak puanıma yansımalıdır.						19
20-	Veli tarafından değerlendirilmeyi gerçekleştirilebilir buluyorum.						20
21-	Öğretmenlerin beni değerlendirmesini isterim.						21
22-	Öğretmenlerin beni değerlendirmesi mesleki gelişimime katkı sağlar.						22
23-	Öğretmenlerin değerlendirmeleri olumsuz sonuçlar doğurabilir.						23
24-	Öğretmenlerin değerlendirmeleri not olarak puanıma yansımalıdır.						24
25-	Öğretmenler tarafından değerlendirilmeyi gerçekleştirilebilir buluyorum.						25
26-	Çok kişi tarafından değerlendirilmeyi objektif buluyorum.						26
27-	Çok kişi tarafından değerlendirildiğimde çalışmalarım her yönüyle değerlendirilir.						27
28-	Çoklu değerlendirme sistemi mesleki gelişimime katkı sağlar.						28
29-	Puanlamada çoklu değerlendirme sistemi kullanılmalıdır.						29
30-	Çoklu değerlendirme sistemi sadece çalışmalardan dönüt almak için kullanılmalıdır, puanıma yansıtılmamalıdır.						30

EK-2: 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerini Belirleme Ölçeği (Öğretmen Formu)

Değerli Öğretmen;

Bu çalışma, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümünde hazırlamakta olduğum “360 derece Performans Değerlendirme sistemi hakkında Öğretmen ve Okul Yöneticileri görüşlerinin İncelenmesi” konulu tez için yapılmaktadır. Anketi cevaplandırırken ayırdığınız zaman ve gösterdiğiniz çabadan dolayı teşekkür ederim.

Özden Ernalbant

Danışman: Prof.Dr.Münevver Çetin

Marmara Üniversitesi

Eğitim Yön.Den. Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz () Erkek () Kadın

2. Yaşınız (lütfen yazınız).

3. Öğretmenlik Kıdeminiz () 5 yıldan az

() 6-10 yıl arası

() 11-15 yıl arası

() 16-20 yıl arası

() 21 ve üzeri

4.Branşınız (Lütfen yazınız).

.....

5. Mezun Olduğunuz Okul

() Öğretmen Okulu

() Eğitim Yüksekokulu

() Eğitim Fakültesi

() Lisans üstü eğitim (yüksek lisans/doktora)

() Diğer

SORULAR	Tamamen katılıyorum	katılıyorum	Kararsızım	katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	
	5	4	3	2	1	
1-	Performansımın objektif olarak değerlendirildiğini düşünüyorum.					1
2-	Performans değerlendirmemde okuldaki çalışmalarımın dikkate alınarak yapıldığını düşünüyorum.					2
3-	Değerlendirme ölçütlerinden haberdarım.					3
4-	Performansımın nasıl değerlendirildiğini biliyorum.					4
5-	Performansımın nasıl değerlendirildiğini biliyorum.					5
6-	Yapılan değerlendirmede geliştirmem gereken yönlerimi görürüm					6
7-	Performans değerlendirme mesleki gelişimime katkı sağlıyor.					7
8-	Okul müdürü tarafından sağlıklı bir şekilde değerlendirilirim.					8
9-	Müfettiş tarafından sağlıklı bir şekilde değerlendirilirim.					9
10-	Mevcut değerlendirme sisteminin değişmesi gerektiğine inanıyorum.					10
11-	Öğrencilerimin beni değerlendirmesini isterim.					11
12-	Öğrencilerimin beni değerlendirmesi mesleki gelişimime katkı sağlar					12
13-	Öğrencilerin öğretmenleri değerlendirmesi olumsuz sonuçlar doğurabilir.					13
14-	Öğrencilerimin değerlendirmeleri not olarak puanıma yansımaktadır.					14
15-	Öğrencilerim tarafından değerlendirilmeyi gerçekleştirebilir buluyorum.					15
16-	Velilerin beni değerlendirmesini isterim.					16
17-	Velinin beni değerlendirmesi mesleki gelişimime katkı sağlar.					17
18-	Veli değerlendirmeleri olumsuz sonuçlar doğurabilir					18

Sorular		Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	
		5	4	3	2	1	
19-	Veli değerlendirmeleri not olarak puanıma yansımalıdır.						19
20-	Veli tarafından değerlendirilmeyi gerçekleştirilebilir buluyorum.						20
21-	Öğretmenlerin beni değerlendirmesini isterim.						21
22-	Öğretmenlerin beni değerlendirmesi mesleki gelişimime katkı sağlar.						22
23-	Öğretmenlerin değerlendirmeleri olumsuz sonuçlar doğurabilir.						23
24-	Öğretmenlerin değerlendirmeleri not olarak puanıma yansımalıdır.						24
25-	Öğretmenler tarafından değerlendirilmeyi gerçekleştirilebilir buluyorum.						25
26-	Çok kişi tarafından değerlendirilmeyi objektif buluyorum.						26
27-	Çok kişi tarafından değerlendirildiğimde çalışmalarım her yönüyle değerlendirilir.						27
28-	Çoklu değerlendirme sistemi mesleki gelişimime katkı sağlar.						28
29-	Puanlamada çoklu değerlendirme sistemi kullanılmalıdır.						29
30-	Çoklu değerlendirme sistemi sadece çalışmalardan dönüt almak için kullanılmalıdır, puanıma yansıtılmamalıdır.						30

EK-3: Ölçek Uygulama İzin Belgesi

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-605.01- 34376
Konu : Anket (Özden ERNALBANT)

15/03/2013

MARMARA ÜNİVERSİTESİ
(Eğitim Bilimleri Enstitüsüne)

İlgi : a) 26.02.2013 gün ve 1300018947 sayılı yazınız.
b) İst. Valilik Makamının 12.03.2013 tarihli ve 32485 sayılı onayı.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans öğrencisi Özden ERNALBANT'ın "360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Hakkında Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin İncelenmesi" konulu tezine ilişkin anket çalışması istemi hakkında ilgi (a) yazınız ilgi (b) Valiliğimiz Onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda gerekli duyurunun araştırmacı anketçi tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.



M. Nurettin ARAS
Müdür a.
Şube Müdürü

EKLER:

Ek-1 Valilik Onayı.
2 Anket Soruları.

15/03/2013 V.H.K.İ. Aydın BALTA

15/03/2013 Şef Sema KURT
5070 Sayılı Kanuna Göre MEHMET NURETTİN ARAS tarafından Elektronik Olarak İmzalanmıştır.<http://istanbul.meb.gov.tr/evraksorgu/> adresinden b
edebilirsiniz.

NOT: Verilecek cevapta tarih, numara ve dosya numarasının yazılması rica olunur.
STRATEJİ GELİŞTİRME BÖLÜMÜ E-Posta: sgb34@meb.gov.tr
ADRES: İl Millî Eğitim Müdürlüğü D Blok Bab-ı Ali Cad. No:13 Cağaloğlu
Telefon: Snt.212 455 04 00 Dahili: 239