

T.C.  
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM ORGANİZASYON YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREVLİ ÖĞRETMENLERİN PERFORMANS  
ÖLÇÜM VE DEĞERLENDİRMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MAHMUT YÜKSEL

DANIŞMAN ÖĞRETİM ÜYESİ  
YRD.DOÇ.DR. GÜLŞEN GERŞİL

MANİSA  
2007

T.C.  
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM ORGANİZASYON YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREVLİ ÖĞRETMENLERİN PERFORMANS  
ÖLÇÜM VE DEĞERLENDİRMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MAHMUT YÜKSEL

DANIŞMAN ÖĞRETİM ÜYESİ  
YRD.DOÇ.DR. GÜLŞEN GERŞİL

MANİSA  
2007

**YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ  
TEZ VERİ FORMU**

**Tez No:**

**Konu:**

**Üniv.Kodu:**

**Not: Bu bölüm merkezimiz tarafından doldurulacaktır.**

**Tezin yazarının**

**Soyadı: YÜKSEL**

**Adı: MAHMUT**

**Tezin Türkçe Adı: İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREVLİ ÖĞRETMENLERİN  
PERFORMANS ÖLÇÜM VE DEĞERLENDİRMESİ**

**Tezin Yabancı Adı: MEASURING AND EVALUATION PERFORMANCE OF THE  
TEACHERS WORKING IN STATE SCHOOL**

**Tezin yapıldığı**

**Üniversite: CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ Enstitü: SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
Yılı:2007**

**Diğer kuruluşlar:**

**Tezin Türü: 1- Yüksek Lisans X  
2- Doktora  
3- Tıpta uzmanlık  
4- Sanatta yeterlilik**

**Dili : TÜRKÇE  
Sayfa sayısı : 146  
Referans sayısı: 69**

**Tez Danışmanının**

**Ünvanı: YRD.DOÇ.DR. Adı: GÜLŞEN**

**Soyadı: GERŞİL**

**Türkçe anahtar kelimeler:**

1- Performans  
2- İlköğretim Okulu  
3- Ölçme ve Değerlendirme  
4- Performans Değerlendirme  
5- Performans Yönetimi

**İngilizce anahtar kelimeler:**

1- Performance  
2- Primary School  
3- Measurement and Evaluation  
4- Performance Evaluation  
5- Performance Management

**Tarih:26.01.2007**

**İmza:**

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı; bir eğitim-öğretim yılını kapsayan bir yıllık süre içerisinde ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin performanslarını, okuldaki eğitimle ilgili çoklu veri kaynakları tarafından, belirlenmiş performans ölçüm formları aracılığıyla ölçülmesi ve okul idaresi tarafından değerlendirilmesi çalışmalarını ortaya koymak, öğretmenlerin bu konuya bakışlarını tespit etmektir.

Çalışmanın birinci bölümünde; genel olarak performans değerlendirmeyle ilgili kavramlara yer verilmiştir. İkinci bölümde performans ölçüm ve değerlendirme süreci yer almıştır. İlköğretim okullarında performans ölçüm ve değerlendirmesi 360 derece performans değerlendirme yöntemine göre, çoklu veri kaynaklarınca yapılmaktadır. Bu ölçümde okuldaki eğitim ile ilgili olan; müfettiş, okul müdürü, öğretmenin kendisi, meslektaşları, öğretmenin öğrencileri ve velileri yer alır.

Ölçüm çeşitli değerlendirme yöntemlerinden birisi ile yapılır. Bu yöntemler; grafik dereceleme yöntemi, karşılaştırma yöntemi, kontrol listesi yöntemi, kritik olay yöntemi, zorunlu seçim yöntemi, yerinde inceleme ve gözlem yöntemi, zorlanmış dağılım yöntemi ve davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçekleri şeklinde sıralanabilir. Değerlendirme sonuçları önceden planlanacak bir çalışmayla öğretmenlere de bildirilmelidir. Bu sonuçlar; öğretmenin performansının olumlu olması durumunda onun terfi ettirilmesinde, ödüllendirilmesinde kullanılır. Olumsuz performans alan öğretmene hizmet içi eğitime tabi tutulur.

Üçüncü bölümde performans ölçme ve değerlendirme aşamalarında karşılaşılan sorunlar bulunmaktadır. Genelde insandan kaynaklanan bu hataları; tek ölçüt, müsamaha, katılık, objektif olamama, ortalama eğilim, önyargılar ve hale etkisi olarak, performans ölçüm araçlarından kaynaklanan hataları da araç hatası olarak adlandırırız. Son bölümde performans değerlendirmeyle ilgili uygulanan anket verileri yer almaktadır.

İlköğretim okullarında yapılması planlanan performans ölçme ve değerlendirme çalışmaları, çoklu veri kaynakları ile yapıldığında; okullarda kaliteyi ve verimi arttırarak eğitim seviyesinin yükselmesini sağlayacaktır.

## ABSTRACT

The aims of this study are measuring academic success of the teachers working in primary schools throughout the academic year by measurement forms which are designated by multiple data sources related to education in the school, bringing up study about evaluation which are done by managers of the school and determining points of the teachers about this matter.

In the first section of the study, in general the concepts related to performance evaluation are included. In the second section process of measurement and evaluation of performance are included. Measurement and evaluation of the performance in the primary school are done by multiple data sources in respect of 360 degree evaluation method. In this measurement inspector, principle, teacher' professional colleague, students of the teacher and the parents of the students are included.

Measurement is done by one of the evaluation methods. These methods are diagram degree method, comparison method, checking list method, critique occurrence method, obligatory selection method, onsite examination and observation scale based on behaviors. The teacher must be informed about the results of the evaluation with a study which will be planned beforehand. These results are used to reward the teacher with promotion in the case that the teacher's performance is positive. The teachers whose performances are bad have to go to in service training.

In the third section the problems being come across during the measurement and evaluation are included. We can call these mistakes which are caused by people as single criterion, tolerance, stability, not being objective, average tendency, prejudice, and circle effect. The mistakes which are caused by measurement tools are called mistakes of the tools. The last section includes the data of public survey which are applied about performance evaluation.

When the study of performance measurement and evaluation which are planned to be applied in the primary school are done by multiple data sources it will help to raise education level raising the quality and output.

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Performans Ölçüm ve Değerlendirmesi** ” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

26/ 01/ 2007

Mahmut YÜKSEL

## TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 19/10/2006 tarih ve 19/5 sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisans Üstü öğretim Yönetmeliği'nin 24. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon yüksek lisans programı öğrencisi Mahmut YÜKSEL'in "İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Performans Ölçümü ve Değerlendirmesi" Konulu tezi incelenmiş ve aday 01.03.2007 tarihinde saat 11.00'de jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 30 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna	<input checked="" type="checkbox"/>	<u>OY BİRLİĞİ</u>	<input checked="" type="checkbox"/>
DÜZELTME yapılmasına	<input type="checkbox"/> *	<u>OY ÇOKLUĞU</u>	<input type="checkbox"/>
RED edilmesine	<input type="checkbox"/> **	ile karar verilmiştir.	

\* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.

\*\* Bu halde adayın kaydı silinir.

BAŞKAN  
Yrd.Doç.Dr. Gülşen GERŞİL  
(Danışman)

ÜYE  
Prof.Dr.Sevinç KÖSE

ÜYE  
Yrd. Doç.Dr.Bayram ÇETİN

<u>Evet</u>	<u>Hayır</u>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
*** Tez, burs, ödül veya Teşvik prog. (Tüba, Fulbright vb.) aday olabilir	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tez, mutlaka basılmalıdır	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tez, mevcut haliyle basılmalıdır	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tez, başını gereksizdir.	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>İÇİNDEKİLER</b>		
		<b>Sayfa No</b>
<b>ÖZET</b> .....		I
<b>ABSTRACT</b> .....		II
<b>YEMİN METNİ</b> .....		III
<b>TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI</b> .....		IV
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....		V
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....		IX
<b>EKLER LİSTESİ</b> .....		XI
<b>GİRİŞ</b> .....		1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b>		
<b>PERFORMANS DEĞERLENDİRME</b>		
<b>PERFORMANS DEĞERLENDİRME</b>		
1.1.	PERFORMANS DEĞERLENDİRMEİNİN TANIMI.....	6
1.2.	PERFORMANS DEĞERLENDİRMEİNİN AMAÇLARI.....	11
1.3.	PERFORMANS DEĞERLENDİRME İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	13
1.3.1.	İş Analizi.....	13
1.3.1.1.	İş Analizinde Kullanılan Yöntemler.....	14
1.3.2.	İş Tarifi.....	15
1.3.3.	İşin Nitelikleri.....	18
1.3.4.	Kariyer Geliştirme.....	20
1.3.5.	360 Derece Performans Değerlendirme.....	22



İKİNCİ BÖLÜM		
PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME SÜRECİ		
2.1.	VERİ KAYNAKLARI.....	25
	2.1.1. Müfettiş.....	26
	2.1.2. Okul Müdürü.....	27
	2.1.3. Öğretmenin Kendisi.....	28
	2.1.4. Öğretmenin Meslektaşları.....	28
	2.1.5. Öğrenciler.....	28
	2.1.6. Veliler.....	29
2.2.	PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMLARI.....	30
2.3.	İLKÖĞRETİM OKULU.....	32
2.4.	HAZIRLIK ÇALIŞMALARI.....	33
2.5.	PERFORMANS ÖLÇÜMÜ VE DEĞERLENDİRME.....	35
2.6.	PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ.....	39
	2.6.1. Grafik Dereceleme Yöntemi.....	39
	2.6.2. Karşılaştırma Yöntemi.....	40
	2.6.3. Kontrol Listesi Yöntemi.....	42
	2.6.4. Kritik Olay Yöntemi.....	43
	2.6.5. Zorunlu Seçim Yöntemi.....	44
	2.6.6. Yerinde İnceleme Ve Gözlem Yöntemi.....	45
	2.6.7. Zorlanmış Dağılım Yöntemi.....	45
	2.6.8. Davranışsal Temellere Dayalı Değerleme Ölçekleri.....	46

<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b>		
<b>PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ KULLANIMI VE PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR</b>		
3.1.	PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ GÖRÜŞÜLMESİ.....	48
3.2.	PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ KULLANIMI...	53
3.3.	DEĞİŞİK ÜLKELERDE PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME UYGULAMALARI.....	57
3.4.	PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR	60
	3.4.1. Tek Ölçüt.....	60
	3.4.2. Müsamaha.....	61
	3.4.3. Katılık.....	62
	3.4.4. Objektif Olamama.....	62
	3.4.5. Ortalama Eğilim.....	63
	3.4.6. Önyargılar.....	65
	3.4.7. Hale Etkisi.....	66
	3.4.8. Araç Hatası.....	67
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b>		
<b>İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREVLİ ÖĞRETMENLERİN PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME KONUSUNDAKİ EĞİLİMLERİNİ ORTAYA KOYAN BİR ARAŞTIRMA</b>		
4.1.	ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER.....	68
4.2.	ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	71

4.3.	ARAŞTIRMANIN ÖNKABÜLLERİ VE SINIRLILIKLARI.....	72
4.4.	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE GÜVENİLİRLİK ANALİZİ.....	73
4.5.	FAKTÖR ANALİZİ.....	73
4.6.	FREKANS ANALİZLERİ.....	79
	4.6.1. Performans Değerlendirmenin Önemi ve Gereği.....	79
	4.6.2. Veri Kaynağı Olarak Öğretmen, Öğrenci ve Veliler.....	83
	4.6.3. Veri Kaynağı Olarak Okul İdarecileri ve Müfettiş.....	87
	4.6.4. Okulun Etkililiği.....	91
	4.6.5. Bilgi Sahibi Olma.....	93
	4.6.6. Performans Ölçümünde Hata ve Güçlükler.....	96
	4.6.7. Bilgi Sahibi Değerlendiriciler.....	98
	4.6.8. Performans Ölçüm ve Değerlendirme Sonuçlarının Kullanımı.....	101
4.7.	HİPOTEZ TESTLERİ.....	103
	4.7.1. Cinsiyet Bazında Değerlendirmeler.....	103
	4.7.2. Branş Bazında Değerlendirmeler.....	107
	4.7.3. Kıdem Bazında Değerlendirmeler.....	109
<b>SONUÇ.....</b>		<b>112</b>
<b>GELECEK ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER.....</b>		<b>113</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>		<b>114</b>
<b>EKLER.....</b>		<b>122</b>

<b>TABLolar LİSTESİ</b>		
<b>Tablo No</b>	<b>Tablonun Adı</b>	<b>Sayfa</b>
<b>Tablo:1</b>	İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Performans Ölçümünde Değerlendiricilerin Yüzde Ağırlıkları.....	23
<b>Tablo:2</b>	Performans Ölçümünde Bilgisine Başvurulacak Öğrenci Veli Sayısı.	29
<b>Tablo:3</b>	Performans Değerleme Sonuçlarının Puan Ağırlığı ve Yeterlilik Düzeyi.....	38
<b>Tablo:4</b>	Performans Değerleme Sonuçlarının Yüzlük Puan Ağırlığı ve Yeterlilik Düzeyi.....	38
<b>Tablo:5</b>	Çalışan Personelin Karşılaştırma Tablosu.....	41
<b>Tablo:6</b>	Ankete Katılan Okullar ve Öğretmen Sayıları.....	69
<b>Tablo:7</b>	Ankete Katılan Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Yılı Ortalamaları.....	70
<b>Tablo:8</b>	Güvenilirlik Analizi.....	73
<b>Tablo:9</b>	Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi.....	74
<b>Tablo:10</b>	Ortak Varyanslar.....	76
<b>Tablo:11</b>	Açıklanan Toplam Değişkenlik.....	77
<b>Tablo:12</b>	Matris Bileşenleri.....	78
<b>Tablo:13</b>	Performans Değerlendirmenin Önemi.....	79
<b>Tablo:14</b>	Okullarda Performans Değerlendirme Çalışması Yapmanın Gereği...	80
<b>Tablo:15</b>	Performans Ölçüm Sonucu Olumlu Öğretmenlerin Ödüllendirilmesi.	81
<b>Tablo:16</b>	Performans Değerlendirme Sonuçlarının Geri Bildirimi.....	82
<b>Tablo:17</b>	Klasik Teftiş Sistemi İle Performans Değerlendirmenin Karşılaştırılması.....	82
<b>Tablo:18</b>	Performans Ölçümünde Veri Kaynağı Olarak Öğretmenin Meslektaşları.....	83
<b>Tablo:19</b>	Performans Ölçümünde Veri Kaynağı Olarak Öğretmenin Kendisi....	84
<b>Tablo:20</b>	Performans Ölçümünde Veri Kaynağı Olarak Öğrenciler.....	85
<b>Tablo:21</b>	Performans Ölçümünde Veri Kaynağı Olarak Veliler.....	85
<b>Tablo:22</b>	Öğretmenlerin, Meslektaşlarının Performans Ölçümüne Veri Kaynağı Olarak Katılma İstekleri.....	86

<b>Tablo:23</b>	Performans Ölçümünde Veri Kaynağı Olarak Müfettiş.....	87
<b>Tablo:24</b>	Performans Ölçümünde Veri Kaynağı Olarak Okul Müdürü.....	88
<b>Tablo:25</b>	Performans Ölçümünde Veri Kaynağı Olarak Okul Müdür Yardımcısı.....	89
<b>Tablo:26</b>	Performans Ölçümünde Veri Kaynağı Olarak Müfettiş İçin %50, Okul Müdürü İçin %15, Zümre/Branş Öğretmenleri İçin %10, Öğretmenin Öz Değerlendirmesi İçin %10, Öğrenciler İçin %10 ve Veliler İçin %5 Oranı Verilmesi Görüşüne Katılım Durumu.....	90
<b>Tablo:27</b>	Performans Değerlendirmede Çalışılan Okulun Genel Şartlarının Etkisi.....	91
<b>Tablo:28</b>	Performans Değerlendirmede Çalışılan Okulda Geçen Sürenin Etkisi.....	92
<b>Tablo:29</b>	Performans Değerlendirme Konusunda Öğretmenlerin Bilgi Sahipliliği.....	93
<b>Tablo:30</b>	Performans Değerlendirmede Mesleki Kıdemin Etkisi.....	94
<b>Tablo:31</b>	Değerlendiricilerin Konu İle İlgili Bilgi Sahipliliği.....	95
<b>Tablo:32</b>	Okuldaki Performans Ölçümünün Objektifliği.....	96
<b>Tablo:33</b>	Performans Ölçümünde Değerleyicilerden Birinin Hataya Düşmesi..	97
<b>Tablo:34</b>	Performans Ölçümünde Değerlendiricilerin Düşebileceği Hatalar.....	98
<b>Tablo:35</b>	Performans Ölçümü Konusunda Bilgi Sahibi Değerlendiriciler.....	99
<b>Tablo:36</b>	Performans Ölçümünde Öğretmenlere Göre Değerlendiricilerin Yüzde Ağırlıklarının Dağılımı.....	100
<b>Tablo:37</b>	Performans Puanı Olumsuz Öğretmenlerin Cezalandırılması.....	101
<b>Tablo:38</b>	Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılma Şekli.....	102
<b>Tablo:39</b>	Grup İstatistikleri.....	104
<b>Tablo:40</b>	Bağımsız Örnek t- Testi.....	106
<b>Tablo:41</b>	Grup İstatistikleri.....	107
<b>Tablo:42</b>	Varyans Eşitliği İçin Levene Testi.....	108
<b>Tablo:43</b>	ANOVA (Varyans Analizi).....	110
<b>Tablo:44</b>	Tukey Testi.....	111

## EKLER LİSTESİ

<b>Ek No</b>	<b>Ek Adı</b>	<b>Sayfa No</b>
<b>EK-1</b>	Milli Eğitim Bakanlığı'na Bağlı Öğretim Kurumlarına Öğretmen Olarak Atanacakların Atamalarına Esas Olan Alanlar İle Mezun Oldukları Yüksek Öğretim Programları Ve Aylık Karşılığı Okutacakları Dersler.....	122
<b>EK-2</b>	Performans Değerlendirme Eğilim Anketi.....	123
<b>EK-3</b>	Branş Öğretmenlerinin Performansının Değerlendirilmesinde Göz Önünde Bulundurulacak Veri Tabanı ve Veri Kaynakları Değerlendirme Modülü.....	125
<b>EK-4</b>	Okul Müdürünün, Branş Öğretmenlerinin Performans Değerlendirmesinde Kullanacağı Performans Değerlendirme Formu.....	129
<b>EK-5</b>	Branş Öğretmenlerinin Özdeğerlendirmede Kullanacakları Performans Değerlendirme Formu.....	132
<b>EK-6</b>	4.-5. Sınıf Öğretmenlerinin Performansının Değerlendirilmesinde Göz Önünde Bulundurulacak Veri Tabanı ve Veri Kaynakları Değerlendirme Modülü.....	136
<b>EK-7</b>	Okul Müdürünün 4., 5. Sınıf Öğretmenlerinin Performansını Değerlendirirken Kullanacağı Performans Değerlendirme Formu....	140
<b>EK-8</b>	4.-5. Sınıf Öğretmenlerinin Özdeğerlendirmede Kullanacakları Performans Değerlendirme Formu.....	143

## GİRİŞ

Organizasyonların her kademesinde ve her pozisyonunda bulunup hizmet üreten iş görenlerin yaptıkları işle ilgili her türlü etkinliklerinin performans değerlendirme ile ölçülüp değerlendirilmesi mümkündür. Bu ölçüm ve değerlendirme çalışmasında, değerlendiriciler belirlenen niteliklere göre iş görenlerin fazlalık ve eksikliklerini görüp, gözden geçirerek puanlandırırlar.

Performans değerlendirme çalışmasının kurum içinde belirlenen zaman dilimlerinde uygulanması, hem çalışanlara pozisyonlarının gereğini ne ölçüde yerine getirdikleri hususunda geri dönüşüm verir, hem de kurumun genel performansı konusunda üst yöneticilere veri sağlar.

Performans değerlendirme, kurumlardaki iş görenlerin belirli bir zaman dilimi içerisinde iş analizi ve iş tarifi ile kendilerine verilmiş olan görevleri yerine getirme düzeylerinin belirlenmesidir. Bu düzeyin belirlenmesi yöneticiler tarafından bir planlama ile yapılır. Çalışanın belirlenmiş olan zaman dilimi içindeki çalışmalarının sonucundaki çıktıları o çalışanın performansı olarak kabul edilir. Çalışanların performansları çeşitli biçimlerde nitelendirilebilir. Bu nitelendirmelerden bir tanesi de çalışanların performanslarının olumlu veya olumsuz olmasıdır. Olumlu performans, verilen görev ve alınan sorumlulukların istenilen şekilde yerine getirildiğinin bir işareti olarak kabul edilir. Bu durumda çalışan başarılı bulunur, çalışanın üstün performans gösterdiği kabul edilir. Olumsuz performans ise ilgili çalışandan istenilen verimin alınmadığı durumda ortaya çıkar. Dolayısıyla çalışanın başarısız olduğu kabul edilir, performansı da düşük veya yetersiz diye nitelendirilir. Çalışanların performansları birbirlerinden farklı veya birbirlerine yakındır. Bu durumda çalışanlar performans değerlendirme yöntemlerinden biri kullanılarak bir sıralamaya tabi tutulur veya çalışanlar arasında bir derecelendirme yapılabilir.

Çalışma yaşamında personel arasında performans ve başarı derecesi bakımından farklılıklar olması, hatta aynı kişinin performans ve başarı düzeyinde geçen zaman

içinde değişiklikler meydana gelmesi, personeli değerlendirmenin önemini ve gereğini güçlü biçimde ortaya koymaktadır.<sup>1</sup>

Performans değerlendirme çalışmaları sonucunda elde edilen puanlar, çalışanlar arasında bir sıralama yapma amacı dışında; yöneticiler tarafından çalışanlarının terfi ettirilmesinde, ödüllendirilmesinde, ücretinin artırılmasında, görevinin değiştirilmesinde, işinin zenginleştirilmesinde, işten çıkarılmasında ve yöneticilerin takdir edeceği başka kararların alınmasında kullanılır.

Kişinin performans düzeyi gibi bir birimin veya kurumun performans düzeyinden de söz edilebilir. Amaçlanan tüm işler için gereken maddi ve sosyal kaynaklar ve iş gücü ihtiyacının ne oranda etkin, verimli ve kaliteli kullanıldığının kontrol edilmesi ve ölçülmesi çeşitli yöntemlerle mümkündür. Bu ölçümlerin tamamı performans değerlemesini ortaya koyar.<sup>2</sup>

Örgütsel performans oldukça geniş ve çok yönlü bir kavram olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle de örgütsel performansın değerlendirilmesinde etkililik ve etkinlik, kalite ve verimlilik, çalışma yaşamının kalitesi, yenilik, kârlılık ve bütçeye uygunluk gibi pek çok boyut kullanılabilir. Önemli olan bir örgütün toplam performansı değerlendirirken bu boyutlardan hangisinin esas alınacağıın belirlenmesidir. En uygun performans boyutunun hangilerinin olacağına karar verilirken örgütün türü, örgütün amaçları ve hedefleri, çevresel koşulları, örgütün ve yönetimin yapısı dikkate alınmalıdır. Bu unsurların yanı sıra performans geliştirme süreci içinde belirlenen anahtar performans alanlarının da belirleyici bir rolü vardır.<sup>3</sup>

Hem çalışan, hem de kurum bazında performans değerlendirme çalışmalarının yapılmak istendiği kurumlardan biri de ilköğretim okullarıdır. Teftiş ve denetimin yıllardan beri klasik müfettiş teftişi ile sürdürüldüğü ilköğretim okullarında da, artık çoklu veri kaynakları ile performans değerlendirme çalışmaları tercih edilmektedir.

Performans değerlendirme çalışmaları ilköğretim okullarında hem öğretmenler için bireysel performans değerlendirme çalışması, hem de ilköğretim okullarının kurum

---

<sup>1</sup> CANMAN, Doğan, Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, TODAİE Yayın No: 252, Ankara, 1993, s.7-8.

<sup>2</sup> FINDIKÇI, İlhami, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, 5. Baskı, İstanbul, 2003, s.298.

<sup>3</sup> BİLGİN, Leman, TAŞÇI, Deniz vd., İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1. Baskı, Eskişehir, 2004, s.141.



performansını yansıtacak şekilde yapılacaktır. Okullar, bireyler için temel eğitimin verildiği kurumlardır. Okul, aileden sonra örgün eğitimin verildiği en temel kurumdur. Okul, derslikleri, laboratuvarı, kitaplıkları, atölyeleri, uygulama ve oyun bahçeleriyle birinci derecede öğrenme çevresidir.<sup>4</sup>

Eğitim bireyi toplumsallaştırmaya çalışır. Toplumsallaştırmanın anlamı, ulusça konulan yazılı ve yazılı olmayan kuralların bireyce benimsenmesini, uygulanmasını ve bunların geliştirilmesi için bireyin katkılarda bulunabilecek yeterliğe ulaşmasını sağlamaktır.<sup>5</sup>

Eğitim bir toplumsal hizmettir. Devlet, eğitim hizmetlerini topluma sunmakla yükümlüdür. Eğitim örgütü ve okullar bu hizmeti halka sunmak için kurulmuşlardır. Eğitim hizmetlerini anlatmak için doğrudan eğitim sözü de kullanılır. Bu anlamda eğitim sözü bir toplumsal hizmeti anlatır.<sup>6</sup>

Anayasamızın 42. maddesi de eğitim ve öğretim ile ilgilidir. Bu maddenin üçüncü paragrafında “Eğitim ve öğretim, Atatürk ilkeleri ve inkılapları doğrultusunda, çağdaş bilim ve eğitim esaslarına göre, devletin gözetim ve denetimi altında yapılır.” denilmektedir. Eğitim konusundaki en önemli ve esaslı dayanak anayasanın bu maddesidir. Devlet adına eğitim konusundaki gözetim ve denetim yetkisi Milli Eğitim Bakanlığı’na verilmiştir.<sup>7</sup>

Bakanlığa bağlı her kademedeki eğitim kurumlarının öğretmen ve öğrencilerine ait bütün eğitim ve öğretim hizmetlerini planlamak, programlamak, yürütmek, takip ve denetim altında bulundurmak, Milli Eğitim Bakanlığı’nın görevleri sayılmaktadır.<sup>8</sup>

Yıllardır klasik müfettiş teftişi sistemi ile takip ve denetimi yapılan eğitim ve öğretim hizmetleri artık daha iyi verim elde etme, yenilikleri kucaklama, çağa ayak uydurma, çalışan öğretmenleri ve de eğitim konusunda diğer ilgilileri (veli, öğrenci) de

---

<sup>4</sup> ALICIGÜZEL, İzzettin, İlk ve Orta Dereceli Okullarda Öğretim, İnkılap ve Aka Kitapevleri, 4.Baskı, İstanbul, 1979, s.61.

<sup>5</sup> BAŞARAN, İ.Ethem, Eğitim Psikolojisi, Bilim Matbaası, 5. Basım, Ankara, 1978, s.13.

<sup>6</sup> BAŞARAN, İ. Ethem, Eğitime Giriş, Bimarş Matbaacılık, 3. Basım, Ankara, 1978, s.16.

<sup>7</sup> Milli Eğitim Temel Kanunu, Kanun No:1739, Tarih: 14.06.1973, mad.56.

<sup>8</sup> Milli Eğitim Bakanlığı’nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun, Kanun No:3797, mad. 2.

söz sahibi kılma adına performans değerlendirme sistemi kullanılarak yapılmak istenmektedir.

İlköğretim basamağında performans yönetim sisteminin yapılandırılmasını zorunlu kılan başlıca etkenler şu şekilde sıralanabilir:

- a. Ülkenin toplumsal kalkınma misyonunun öncelikle ilköğretim basamağında tanımlanması,
- b. Ülkenin demografik yapısının bir sonucu olarak ilköğretim sistemi üzerindeki yoğun talep baskısının etkili biçimde kullanılmasının gereği,
- c. Diğer öğretim basamakları ile karşılaştırıldığında ilköğretim basamağının en yüksek öğrenci, öğretmen ve okul oranlarına sahip olması ve bunların etkili biçimde, eş zamanlı ve amaçlar doğrultusunda işe koşulmasında karşılaşılan güçlüklerin bir sistem felsefesiyle aşılması zorunluluğu,
- d. Tüm kamu personeli ve Milli Eğitim iş görenleri içerisinde de ilköğretim iş görenlerinin tek başına ve yüksek oranı oluşturarak, gider kalemleri içinde en yüksek payın personel giderlerine ayrılması,
- e. Kültürel sürekliliği sağlaması, demokratik bir toplum oluşturulması ile küresel dünyaya uyum sürecinde eğitim örgütlerinin yüklenecekleri misyonlara ve belirlenecek politikalara uygun bir alt yapının oluşturulmasında ilköğretim örgütlerinin önemli bir yere sahip olmasıdır.<sup>9</sup>

Performans değerlendirme sisteminin eğitim alanında uygulanmasıyla eğitim kurumlarının başarı değerlendirmesi için toplam kalite yönetimini de dikkate alan, performans ölçümüne dayalı bir model getirilecek ve bölgeler arası dengesizlikler giderilecektir.<sup>10</sup>

Ülkemizde başta ODTÜ olmak üzere İzmir Ekonomi Üniversitesi, Bilkent Üniversitesi, Bilgi Üniversitesi ve Yaşar Üniversitesi gibi üniversitelerde de yapılan performans değerlendirme çalışmalarına Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda da

---

<sup>9</sup> BOYACI, Adnan, , İlköğretim Örgütlerinin Performans Yönetim Sistemi Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi, Yayınlanmış Doktora Tezi, A.Ü. Eğitim Bil.Ens. Eskişehir, 2006, s.2-3.

<sup>10</sup> Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Resmi Gazete No: 24100, Tarih: 05.07.2000, mad. 683.

yapılmak istenmesi ile 2001 yılında çalışmalar başlatılmıştır. Bu çalışmaların sonucunda görüş ve öneriler almak amacıyla; Denizli, Eskişehir, Siirt, Adana Erzurum, Trabzon İzmir, İstanbul ve Diyarbakır illerinde pilot çalışmalar yapılmıştır.

Okullarda performans değerlendirme çalışması yapılmak suretiyle klasik teftiş sisteminden uzaklaşarak çağdaş bir denetim sistemine ulaşılmak istenmektedir. Çağdaş eğitim denetiminin amacı, öğretme ve öğrenme sürecinin geliştirilmesidir. Öğrenme ortamını bir bütün olarak geliştirmeyi amaçlayan bir yaklaşımdır. Çağdaş eğitim denetiminin amaç ve yöntemi var olan ve saptanan problemin niteliği, ortamın özellikleri ve koşulları belirler. Peşin yargı ve yoruma bu yaklaşımda yer verilmemektedir.<sup>11</sup>

Yukarıdaki açıklamaların ışığında ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin performans ölçüm ve değerlendirmesi konulu çalışmanın dört ana bölümden oluşması düşünülmüştür. Birinci bölümde performans değerlendirmenin tanımı ve amaçları belirlenmekte, daha sonra da performans değerlendirme ile ilgili kavramlardan söz edilmektedir. Çalışmanın ikinci bölümünde ise, performans ölçüm ve değerlendirme süreci yer almakta; performans ölçümündeki veri kaynakları, ölçme ve değerlendirmede kullanılan formlar ile bu formların doldurulması aşamasındaki hazırlık çalışmaları, ölçme ve değerlendirme yöntemleri ele alınmaktadır.

Üçüncü bölümde, performans ölçüm sonuçlarının çalışanlara geri bildirim, sonuçların kullanımı ve değişik ülkelerdeki uygulama örnekleri ile performans değerlendirmede karşılaşılan sorunlar ve güçlükler yer almaktadır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde ise öğretmenlerin performans değerlendirme konusundaki eğilimlerini ölçmeye yönelik olarak hazırlanan anketin değerlendirmesi sonucu elde edilen veriler yer almaktadır. Bu verilerin ışığında, bilim dünyasına katkı sağlayacağı düşünülen sonuç ve önerilerle araştırma sonuçlandırılmıştır.

---

<sup>11</sup> KÖYLÜ, Necmi, Eğitim Yöneticiliğine Hazırlanma ve Yetişme Rehberi, Pegem Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara, 2001, s.206.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## PERFORMANS DEĞERLENDİRME

### 1.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TANIMI

Performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun yada bir örgütün, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neyi sağlayabildiğini nicel ve nitel olarak belirten bir kavramdır. Birey ve grup performansı, örgütün o işle ulaşmak istediği amaç yönünden bireyin yada grubun kendisi için belirlenen hedeflere ve standartlara ne ölçüde ulaşabildiğinin göstergesidir.<sup>12</sup>

Performans, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya çalışanın davranış biçimi olarak tanımlanabilir. Performans değerlendirme ise, çalışanların etkinliğinin artırılması amacıyla bireyin elde ettiği başarıları belirleyen temel süreçleri içeren organizasyonel bir sistemdir. Belirli bir işi yapan bireyin, bir grubun yada organizasyonun o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği başka bir anlatımla, hedefe varma derecesinin belirlenmesi amacıyla yapılan değerlendirmeler, performans değerlendirmenin temelini oluşturur.<sup>13</sup>

Performans değerlendirme, çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Böylece kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarını bir anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Diğer yandan kurum, kişi ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiği, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, kişinin iş başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşip ulaşmadığı performans değerlendirme ile belirlenmiş olacaktır.

Daha yalın bir anlatımla performans değerlendirme, belirli bir iş ve görev tanımı çerçevesinde çalışan bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabasıdır.<sup>14</sup> En geniş tanımı ile performans değerlendirme; çalışanın işi

---

<sup>12</sup> BİLGİN, vd., a.g.e., s.141.

<sup>13</sup> ÖRÜCÜ, Edip, KÖSEOĞLU, M.Ali, İşletmelerde İş gören Performansını Değerlendirme, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003, s.22.

<sup>14</sup> FINDIKÇI, a.g.e., s.297-298.

başarabilme becerisinin ve kabiliyetinin ölçülerek, kişinin o dönemdeki kapasitesinin değerlendirilmesidir.<sup>15</sup>

Performans değerlendirme iş görenin belirlenmiş olan bir zaman dilimi içerisinde yine belirlenmiş olan etkinliklerden hangilerini hangi düzeyde yerine getirdiği veya başardığının belirlenmesi çabasıdır.

Performans değerlendirmesi , bir örgütteki iş görenlerin belirli bir dönem içinde çalışmalarının veya yeteneklerinin önceden belirlenmiş olan bir ölçüte göre birçok yönden sistemli olarak ölçülmesi ve onların gelecekteki gizli güçlerinin (gelişme potansiyellerinin) ortaya çıkarılmasını sağlar. Performans değerlemesi, kısaca, iş görenlerin , görevlerini ne ölçüde iyi yaptıklarını , eksiklerini ve gelişme potansiyellerini saptamaya ilişkin çabaların tümü olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanımla, performans değerlemesi, “örgütlerde belli amaçlara göre, personelin görevindeki başarı, tutum ve davranışları ile ahlaki durum ve özelliklerini belirleyen örgüt başarısına olan katkılarını değerleyen planlı ve çok evreli bir süreçtir.

Kısaca performans değerlendirme, bir bireyin veya bir takımın iş performansını gözden geçirme ve değerlendirme sistemidir. Kuşkusuz takımların performanslarını değerlemede de birey, odak noktasıdır.<sup>16</sup>

İnsan kaynaklarının bu denli önemli olduğu göz önünde tutularak, işletmenin misyon ve hedeflerini benimsemiş, iyi eğitim almış, konusunda kısmen çalışanların işletmenin başarı grafiğini yükseltmede belirleyici bir rol oynaması kaçınılmaz olup, bu da performans değerlendirme ile mümkündür. Dolayısıyla çalışanların becerilerine yönelik değerlendirmeler işletmelerde vazgeçilmez bir ,ihtiyaç haline dönüşmüştür.<sup>17</sup>

Değişen ve gelişen zaman ile performans değerlendirme kavramında da değişme ve gelişmeler olduğu gözlenmiştir. Tipik bir performans değerlendirme sistemi sadece komuta yöneticilerinin önemli rol üstlendiği, personele ne yapması gerektiğinin söylendiği bir faaliyet çemberi olarak yürütülür. Oysaki, performans yönetimi sistemi

---

<sup>15</sup> KAYA, Dilek, İşletmelerde Personel Performans Değerlendirme Çalışmaları, Özel ve Kamu Kuruluşları Arasındaki Farkların Gözlenmesi ve Muğla İli Örneği, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Muğla , 2000, s.3.

<sup>16</sup> BİNGÖL, Dursun, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta yayınları, 5. Baskı, İstanbul, 2003, s.274.

<sup>17</sup> BALKAN,İsmail, KELLEROĞLU,Hakan, Performans Değerlendirmenin Etkinleştirilmesi Yönünden Çalışanların Düşünceleri:Tutumlar Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Çalışması, Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Yıl:2003, Cilt:10, Sayı:2, Celal Bayar Üniversitesi Matbaası, Manisa, 2003, s.76.

personelin kendi performansları konusunda söz sahibi oldukları, hem insan kaynakları hem de komuta yöneticileri ile birlikte üzerinde uzlaşma sağladıkları ve işbirliği içinde yürüttükleri bir süreçtir. Bu nedenle performans yönetimi, bu sistemden etkilenecek tüm bireylerin ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanması için katılımcı bir yaklaşımı gerektirir.

Performans yönetimiyle örgütün uzun vadeli amaçlarıyla performans değerlendirme arasında bağlantı kurulması, örgüt kültürünün güçlendirilmesi, personelin katılımının sağlanması, ekip çalışmasının geliştirilmesi, etkili idari kararlar verilmesi ve personelin performansının sürekli geliştirilmesi gibi amaçların gerçekleşmesi sonucunda var olan insan kaynaklarından en etkili ve verimli şekilde yararlanmak, böylece örgütsel etkililiği arttırmak ve rekabet avantajı elde etmek mümkün olabilecektir.<sup>18</sup>

Performans değerlendirmeyi, statik bir değerlendirme faaliyeti olarak ele almayı, dinamik bir süreç olarak ele alarak, personelin performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem, günümüzde performans yönetimi (PY) sistemi olarak adlandırılmaktadır. Bir başka tanıma göre, performans yönetimi (PY) üzerinde anlaşmaya varılmış gayeler, amaçlar ve standartlar çerçevesi içinde performansı anlayıp yöneterek örgütten, takımlardan ve bireylerden daha iyi sonuçlar almanın bir aracıdır.

Bu bakımdan performans yönetimi, insanları kendi potansiyellerini idrak etmeleri yönünde motive etmenin bir aracı olarak performansı, amaç ölçümü, geribildirim ve tanınmayı kullanarak insanların yönetimine sistematik bir yaklaşımdan oluşmaktadır. Yöneticiler ve iş görenleri birlikte çalıştırarak örgütsel başarıyı önemli derecede etkileyen bir işletme sürecidir. PY, hem bireysel başarıyı , hem de takım başarısını destekleyen değişim için bir anahtar olarak hizmette bulunur. Diğer yönetim alanlarında olduğu gibi PY de, planlamayı gerektirir ve gerekli becerileri ve yetenekleri geliştirmek için de eğitimi ve liderliği kullanır. Nihayet, PY, belli bir plan çerçevesinde gerçekleştirdiği süreç içerisinde bireysel ve takım performans değerlemesi için temel oluşturacak yöntemleri ve kriterleri ortaya koyar.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> BİLGİN, vd., a.g.e., s.142.

<sup>19</sup> BİNGÖL, a.g.e., s.275.

Performans yönetimi, işletmenin hedeflerine ulaşması amacıyla personelin performansının konulan standartlarla, organizasyon ve bölümün kontrolleriyle uyum içinde olmasını sağlamak demektir.<sup>20</sup> Performans yönetimi, yeni bir kavram olmakla birlikte yönetim, planlama ve denetim işlevlerinin daha geniş sınırlar ve performans kavramındaki gelişmeler çerçevesinde uygulanmasına yönelik gelişmiş bir yönetim anlayışından başka bir şey değildir.<sup>21</sup>

Performans yönetimi, insanlara kendilerini geliştirmeleri için yardımcı olur ve bu, Drucker'ın aşağıda belirtilen görüşüyle uyum içindedir:

“Gelişme her zaman öz gelişmedir. Hiçbir şey, bir insanın gelişmesi sorumluluğunun bir başkasının üstlenmesinden daha anlamsız olamaz. Bu sorumluluk, o bireye, becerilerine ve çabalarına aittir.”

Drucker, öz gelişme konusunda yöneticinin oynadığı etkili rolü de şöyle belirtmektedir:

“Bir kurumdaki her yönetici, bireysel öz gelişmeyi özendirme veya engelleme, ona yol gösterme veya onu yanlış yola sokma imkanına sahiptir. Özellikle, astı olarak çalışan insanlara, öz gelişme çabalarını verimli bir şekilde yoğunlaştırmaları, yönlentmeleri ve gerçekleştirmeleri konusunda yardımcı olma sorumluluğu yöneticiye verilmelidir.”<sup>22</sup>

Örgütlerde performans değerlendirme ile insan kaynakları yönetimi bölümü ilgilenir. İnsan kaynakları biriminin çalışanların işle ilgili etkinlikleri başarıma düzeylerini belirlemeleri zor bir uğraştır. Bu zorluğun başlıca nedeni, söz konusu olanın, bir insana yönelik değerlendirme olmasıdır. Diğer bir zorluk ise performans veya başarının sübjektif bir kavram olmasıdır. Ancak sübjektifliğine ve insana yönelik bir değerlendirme olmasına rağmen performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez uygulamalarından biridir.<sup>23</sup>

İnsan kaynakları birimi performans ölçme ve değerlendirme çalışmalarına başlarken öncelikle bunun için uygun bir ortam hazırlanmalıdır. Örgüt bünyesinde de

---

<sup>20</sup> CLAYTON, Susan, Yönetim, Türkçesi: Dr. Mehmet Zengin, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.101.

<sup>21</sup> AKAL, Zuhale, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, MPM Yayın No:473, Ankara, 1992, s.50.

<sup>22</sup> CANMAN,Doğan, Çağdaş Personel Yönetimi, TODAİE Yayın No:260, Ankara, 1995, s.124.

<sup>23</sup> FINDIKÇI, a.g.e., s.297.

performans değerlendirme çalışmalarına uygun bir atmosfer oluşturulmalıdır. Kurumda alışan ve değerlendirici pozisyonunda olan tüm bireyler performans değerlendirme konusunda bu işin uzmanları tarafından bilgilendirilmelidir. Bu bilgilendirmenin sonucunda performans değerlendirme çalışmasına geçilir. Ölümün ardından elde edilen veriler analiz edilir. Bu analiz sonucu oluşturulan rapor ve sonuç çalışana uygun bir planlama ile geri bildirilir.

Çalışanların işlerinde etkili ve verimli çalışmaları ve yüksek performans elde etmeleri onların her yönden donanımlı bir personel olmaları ile olasıdır. Kişi işinde iyi bir performans gösterdiği takdirde, ekonomik ve sosyal yönden fırsatlar elde eder. İlerler, terfi yoluyla yükselir. Bir örgütün tüm yeleri, maksimum düzeyde görevlerini yerine getirdiğinde veya üstün performans gösterdiğinde de firmanın stratejik hedeflerine ulaşma şansı artar.<sup>24</sup>

Çalışanların işten elde ettikleri doyum da performans değerlendirme ile yakından ilgilidir. İş doyumunu ve performans arasındaki ilişki konusunda tartışmalar devam etmektedir. İş doyumunu ile performans arasında olumlu bir ilişki olmasına karşın çeşitli araştırmalar incelendiğinde iş doyumunun performansı etkilediğini söylemek pek olanaklı değildir. Buna karşılık son yıllarda yapılan araştırmalara dayanarak performansın iş doyumunu etkilediğini ileri sürmek daha olanaklı görünmektedir.<sup>25</sup>

Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve n çalışmaların yapılması gerekir. Burada, değerlendirmenin kimlere uygulanacağı, değerlendirme periyotlarının ne olacağı, ne zaman gerçekleşeceği, hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konuların açık ve anlaşılır bir biçimde belirlenmesi söz konusudur. Performans değerlendirme süreci; kriterlerin belirlenmesi, değerlendirme standartlarının belirlenmesi, değerlendirme periyotlarının belirlenmesi, değerlendirmecilerin eğitimi, yönetici ve çalışanlara bilgi verilmesi, değerlendirmecilerin belirlenme modelleri olarak sıralanabilir.<sup>26</sup>

Başarılı bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulması, organizasyonun her düzeydeki üyelerinin ortak çabasını gerektirir. Bütün düzeylerdeki elemanların sistemin başarılı olması için gayret göstermesi de ancak çalışanların sürece katılmasıyla

---

<sup>24</sup> BİNGÖL, a.g.e., s.273.

<sup>25</sup> ÇETİNKANAT, Canan, rgtlerde Güdülenme ve İş Doyumu, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000, s.6.

<sup>26</sup> SABUNCUOğLU, Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2000, s.159-190.



mümkündür. Bu çaba normal olarak, oluşturulacak değerlendirme sisteminin hedeflerine de yansır. Örneğin üst yöneticiler, oluşturulacak performans değerlendirme sisteminden ne bekleyeceklerini bilirler. İyi düzenlenmiş bir sistemin hedefleri, sistemi oluşturup yönetecekler için olduğu kadar, onun kapsayacağı bütün elemanlar için de açık olmalıdır. Sistemin başarılı olması için bütün organizasyonun çaba göstermesi, nezaretçilerin bütün çalışanları dikkatle ve uygun zaman aralıklarıyla değerlendirebilmesini sağlar. Aynı zamanda da, iş görenlerin de sistemin hedeflerini gerçekleştirecek olan gücün ne olduğunu görebilmesini sağlar. İş görenler böylece, performans değerlendirme sistemini, organizasyona kendi yaptıkları katkıyı tartışmak için gerçek ve önemli bir fırsat olarak görür.<sup>27</sup>

## 1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AMAÇLARI

Performans değerlendirme yapmanın iki ana amacı vardır. Bu amaçlardan birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alınırken gerekli olacaktır. Ücret artışlarına (eğer organizasyon iyi işe iyi ücret sistemiyle çalışıyorsa) ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmeden elde edilen bilgilere dayanır. Bir organizasyonun yönetim kadrosu, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar veremez ve vermemelidir. İnsan kaynaklarına ilişkin diğer politikalarda olduğu gibi performans değerlendirmeleri de herhangi bir gruba karşı ayrımcılık yapılmasını engelleyen yasal standartlara uygun olarak düzenlenmelidir.

Performans değerlendirme yapmanın diğer ana amacı, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yakalaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır. Bu geri besleme çalışanlara olumlu bir yaklaşımla ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olabilir. Çoğu insan bu türden yapıcı ve öz güveni arttırıcı geri besleme almaktan hoşlanır. Bu geri besleme aynı zamanda iş görenlerin organizasyon içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görebilmelerini

---

<sup>27</sup> PALMER, Margaret, Performans Değerlendirmeleri, (Çeviren:Doğan Şahiner), Rota Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 1993, s.25.

sağlar. Örneğin bir çalışanın daha büyük bir sorumluluk almaya hazır olduğunu yada mevcut durumunu sürdürebilmesi için eğitime ihtiyacı olduğunu gösterir. Sonuç ne olursa olsun iş görenlerin organizasyonun neresinde olduklarını görebilmelerini sağlar.<sup>28</sup>

Performans değerlemede amaç kişiyi bir bütün olarak tüm yönleriyle ele almak ve başarılarını ödüllendirmek, eksikliklerin giderilmesine olanak hazırlamaktır. Temel ilke başarısızlıklardan hareket edip kişiyi cezalandırmak değil, başarılarından hareket edip kişiyi ödüllendirmektir. Böylece kurumda toplam kalite anlayışına hizmet edilmiş olunacaktır. Çünkü performans değerlendirme hangi konumda olursa olsun herkesin kendini gözden geçirmesini sağlayacaktır.<sup>29</sup>

Performans değerlendirme çalışmalarının okullarda uygulanacağı göz önünde bulundurulduğunda; Denetim ve performans değerlendirmesinin gayesi, önceden tespit edilmiş amaçları gerçekleştirmek, bu amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda planlanan ve yürütülen etkinlikleri sürecin her aşamasında bilimsel esaslara ve objektif kriterlere göre ölçmek ve değerlendirmek, öğretme – öğrenim sürecini geliştirmek için gerekli önlemlerin alınması ve düzenlemelerin yapılmasını sağlayıcı çalışmalarda kullanmaktır. Bununla beraber uygulamaların en iyi ve doğru olanında beraberliği sağlamak, devletin sürekliliği için eğitimi etkili kılmak; öğretmenlerin yeterliliğini arttırırken, eğitim ortamının iyileştirilmesine katkıda bulunmak; niteliğin yükselmesi ile verimin arttırılmasında, programların ve öğretimin geliştirilmesinde çaba harcamak, hizmet sırasında üstün gayret gösteren elemanların üst görevlere hazırlanmasında ve geliştirilmesinde seçici rol almak suretiyle yönetimi güçlendirmek, denetim ve performans değerlendirmesinin başlıca amaçlarındandır.

Diğer yandan; öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesi sonucunda elde edilen verilerin; öğretmen yetiştirme politikasının geliştirilmesinde; öğretmen yetiştiren yüksek öğretim kurumlarının programlarının gözden geçirilmelerinde; eğitim – öğretim kurumlarının ihtiyacı olan öğretmenlerin seçiminde; öğretmenlerin adaylık sürecinde ve hizmet içinde yetiştirilmelerinde; öğretmenlerin görevde yükselmelerinde

---

<sup>28</sup> PALMER, a.g.e., s. 9-10.

<sup>29</sup> FINDIKÇI, a.g.e., s.293.

ve terfilerinde; öğretmenler için, performansa dayalı bir ödüllendirme ve ücret sistemi geliştirilmesinde değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.<sup>30</sup>

### **1.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME İLE İLGİLİ KAVRAMLAR**

Organizasyonlarda çalışanların performansları ölçülürken, bu ölçüm ve değerlendirme ile ilgili bazı kavramlar vardır. Bu kavramların en önemlilerinden bazılarını aşağıda değinilecektir:

#### **1.3.1. İş Analizi**

İş analizi, bir işin en önemli yönlerini ortaya çıkararak o işi tanımlama ve çözümleme sürecidir. Çalışma biriminin yada bölümünün analizi tamamlandıktan sonra, işleri birbirinden ayıran sınırları ve onları meydana getiren özgül görevlerin ayrıntılarını ortaya koyan iş tarifinin temeli iş analizi olur. İş analizinden ve iş tarifinden yola çıkarak, bir elemanın o işi iyi bir şekilde yapabilmek için sahip olması gereken asgari nitelikler saptanır.<sup>31</sup>

İş analizi, belirli bir işin en küçük parçalarıyla ayrıntılı olarak tanımlanıp incelenmesi sürecidir. Bu incelemenin kapsamında; işte kullanılan araç gerece, yapılan işlemlere, işin içerdiği tehlikelere, gerektirdiği yetenek ve öğrenim düzeyine, işin fiziksel ve sosyal çevre koşullarına ilişkin bilgiler yer alır.<sup>32</sup>

İş analizi, her bir işin niteliğini ve o işin görüldüğü çevre koşulları gözlem ve inceleme yolu ile belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri yazıya dökme işlemidir. Bununla bir yandan işi oluşturan eylemler ve ödevler ile bu işin başarılı yürütülmesi için gerekli

---

<sup>30</sup> <http://tkb.meb.gov.tr/Denetim/performanssayfa.htm>, ( Erişim Tarihi: Nisan, 2005 )

<sup>31</sup> PALMER, Margaret, WINTERS, Kenneth T., İnsan Kaynakları, Çeviren:Doğan Şahiner, Rota Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 1993, s.43.

<sup>32</sup> BİLGİN vd., a.g.e., s.31.

ustalık, bilgi, yetenek ve sorumluluk belirlenir, bir yandan da söz konusu işin hangi çevre içinde ve hangi koşullar altında yapıldığı öğrenilmiş olur.<sup>33</sup>

İş analizi organizasyon içinde yapılan işlerin her birinin analiz edilerek çözümlenmesi ve o işin hem çalışan hem de yönetici için tanımlanmasıdır. Gerek ast konumunda çalışanlar yaptıkları işin gereğini yerine getirirken, gerekse yöneticiler çalışanları denetlerken ve onların performanslarını ölçüp değerlendirirken yapılan işleri iyi tanımalı ve bilmelidirler. Yapılan her iş organizasyonun genel amaçları ile uyum içinde olmalı, genel amacın gerçekleştirilmesinde bir basamak görevi görmelidir.

İş analizi için gerekli bilgiler iş analistleri tarafından gözlem, görüşme, anket gibi yöntemlerden biri yada birkaçı kullanılarak elde edilir. Bu yollarla edinilen işle ilgili bilgiler, iş analisti tarafından organizasyondaki işlerin tek tek analizinde kullanılır.

İyi bir iş analizi tekniği; bir işteki yüksek ve düşük performansı birbirinden ayıran davranışsal boyutları ortaya koyacak kadar ayrıntılı, çok amaçlı ve teknolojik değişikliklere uyarlanabilir olmalıdır.<sup>34</sup>

Bir iş analizinin yapılmasından amaçlanan şey; yapılacak iş, iş görenin performans düzeyi, yetki ve sorumlulukların derecesi ve iş koşulları hakkında bilgilerin toplanmasıdır.<sup>35</sup> İş analizleri başarı (performans) standartlarının geliştirilmesine yardımcı olur. İşin yapısı ve özellikleri iş analizi ile ortaya konduktan sonra, bir işgörenin yaptığı işteki başarısının objektif olarak değerlendirilmesi daha da kolaylaşır.<sup>36</sup>

### 1.3.1.1. İş Analizinde Kullanılan Yöntemler

İş analizinde en çok kullanılan yöntemlerden bazıları şunlardır:

- Önceki iş analizi ve iş tariflerinin incelenmesi.
- İş yapan elemanın ve yöneticisinin dolduracağı anket formları .
- İş sırasında gerçekleştirilen etkinliklerin teybe ya da filme alınması.

<sup>33</sup> AŞKUN, İnal Cem, İşgören, Beyteş Yayıncılık, İstanbul, 1982, s.104.

<sup>34</sup> BİLGİN, vd., a.g.e., s.32.

<sup>35</sup> KAYNAK, Tuğray, İnsan Kaynakları Planlaması, Alfa Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 1996, s.143.

<sup>36</sup> ALPUGAN, Oktay, DEMİR, Hulusi, vd., İşletme Ekonomisi ve Yönetim, Beta Basım Yayın, 7.Baskı, İstanbul, 1993, s.435.

Bu yöntemlerden ilk ikisi kolay ve hızlıdır, ama elde edilen bilgi kesinlikten uzak ve eksik olabilir. Gene de yararlı olabilirse, bu yöntemlerin sağladığı bilginin kısmi olduğu unutulmamalıdır.

Üçüncü yöntemin uygulanması, analistin işi yapan elemanla ve onun yöneticisiyle işbirliği yapmasını gerektirir. Bu yöntem, yapılan iş hakkında en sağlam ve güncel bilginin elde edilmesini sağlar.<sup>37</sup>

Gözlem yöntemi; bir işin nasıl yapıldığını görme ve görerek izleme yoluyla saptamaya çalışma süreci olarak tanımlanabilir. Gözlem yöntemi de tek başına iş analizi için gerekli bilgilerin tümünü sağlayamaz. Gözlem yöntemiyle iş analizi için gerekli bilgilerin sağlanabileceği işler monoton ve tekrarlanan nitelikteki basit işlerdir.<sup>38</sup>

Gözlem mülakat ve anket yöntemlerinden biri kullanılarak elde edilen işle ilgili bilgiler iş analizi tekniklerinden biri uygulanarak analiz edilir. İş analizi tekniklerinden bazıları, belirli bir meslek alanı için uygulanmakla sınırlı olan, sadece o alandaki işlerin içerdiği görevlerin gerektirdiği personel niteliklerini ortaya koyan tekniklerdir. Diğer teknikler ise her alandaki her tür iş analizinde kullanılmaya hazır formlar halindedir.

İş analizi teknikleri, bir meslek alanında yerine getirilen işlerin gerektirdiği görevler sıralanarak personelin bunların içinden kendisinin yapmakta olduklarını; yapma sıklığına, yaparken harcanan süreye, önemine, güçlüğüne veya öğrenmek için gerekli süreye göre değerlendirildiği iş envanterleri ile işin içeriği ve gerektirdiği personel özelliklerine ilişkin sorular içeren bir anket formunun kullanıldığı durum analizi ve belirli bir işte çalışan personelin ve bağlı oldukları ilk yöneticinin şahit oldukları, işle ilgili olumlu veya olumsuz sonuç veren personel davranışlarının kaydedildiği kritik olay tekniğidir.<sup>39</sup>

### **1.3.2. İş Tarifi**

İş analizi sonunda ortaya çıkan ürünlerden biri iş tarifidir. İş tarifinin içeriği kadar tarzı ve düzenlenişi de önemlidir. En yüksek yararın sağlanabilmesi için, iş

---

<sup>37</sup> PALMER, vd., a.g.e., s.46.

<sup>38</sup> ŞENATALAR, Ferhat, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İ.Ü. Kitapevi, 2. Baskı, İstanbul, 1978, s.77.

<sup>39</sup> BİLGİN, vd., a.g.e., s.33.

tarifleri kısa olmalı, yoruma fazla yer bırakmamalı, işi tam ve kesin bir şekilde tarif etmeli ve şimdiki zaman kullanılmalıdır.<sup>40</sup>

İş tanımları, iş analizlerinin ayıklanmış, özlü bilgilerinden oluşur. Bu nedenle okunması ve algılanması kolay olur. Yöneticilerin ve personelin kolaylıkla yararlanabileceği şekildedir. Her işletmenin kendine göre hazırladığı iş tanım formu; işin kimliği, özeti, içerdiği görevler ve çalışma koşulları bölümlerinden oluşur.<sup>41</sup>

İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin okullarında çalışırken hangi görev ve yükümlülüklerle bağlı olarak çalışacakları Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'nde yer almaktadır. İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'nin "Personelin Görev, Yetki ve Sorumlulukları" başlığı altındaki maddelerinde yönetici ve öğretmenlerin hangi işleri nasıl yapacakları ayrıntıları ile açıklanmıştır.<sup>42</sup>

Madde 64 hangi dersler için kimlerin görevli olduklarını açıklamaktadır. Buna göre ilköğretim okullarında dersler sınıf veya branş öğretmenleri tarafından okutulur. Öğretmenler, kendilerine verilen sınıfın veya şubenin derslerini, programda belirtilen esaslara göre planlamak, okutmak, bunlarla ilgili uygulama ve deneyleri yapmak, ders dışında okulun eğitim-öğretim ve yönetim işlerine etkin bir biçimde katılmak ve bu konularda kanun, yönetmelik ve emirlerde belirtilen görevleri yerine getirmekle yükümlüdürler.

İlköğretim okullarının 1-5' inci sınıflarında sınıf öğretmenliği esastır. Sınıf öğretmenleri, okuttukları sınıfı bir üst sınıfta da okuturlar. Ancak isteklerinin yönetimce uygun görülmesi halinde başka bir sınıfı da okutabilirler. Herhangi bir sınıfta başarı gösteren öğretmenler, isteklerinin yönetimce uygun görülmesi halinde aynı sınıfı okutmaya devam edebilirler.

İlköğretim okullarının 4 ve 5' inci sınıflarında özel bilgi, beceri ve yetenek isteyen; beden eğitimi, müzik, resim-iş, din kültürü ve ahlâk bilgisi, yabancı dil, iş eğitimi ve bilgisayar dersleri branş öğretmenlerince okutulur. Ancak ihtiyacın branş öğretmenlerince karşılanamaması hâlinde bu dersler yüksek öğrenimlerini söz konusu branşlarda yapan sınıf öğretmenleri veya sınıf öğretmeni olup bu alanda hizmet içi eğitim sertifikası almış öğretmenler tarafından ders değişimi yolu ile okutulabilir.

<sup>40</sup> PALMER, vd., a.g.e., s.47.

<sup>41</sup> BİLGİN, vd., a.g.e., s.37.

<sup>42</sup> İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, Resmi Gazete No:25212, Tarih: 27.08.2003.

Bunun da mümkün olmadığı durumlarda söz konusu dersler sınıf öğretmenlerince okutulmaya devam edilir.

Ancak yeterli sayıda branş öğretmenin bulunmaması durumunda, beden eğitimi, müzik, resim-iş, din kültürü ve ahlak bilgisi, yabancı dil, iş eğitimi ve bilgisayar dersleri bu alanlarla ilişkilendirilmiş ek branşı olan sınıf veya branş öğretmenlerince okutulabilir. Derslerini branş öğretmeni okutan sınıf öğretmeni, bu ders saatlerinde yönetimce verilen eğitim-öğretim görevlerini yapar.

Aynı yönetmeliğin 65. maddesinde de; “Yönetici ve öğretmenler, Tebliğler Dergisi’ni okur, ilgili yerleri imzalar ve uygularlar”. denilmektedir. Madde 69’ da ise; “Öğretmenler, komisyon üyesi ve gözcü olarak görevlendirildikleri sınav komisyonlarında görev alırlar. Okulda yapılan her türlü resmi toplantılar, en geç iki gün önceden bir yazı ile kendilerine duyurulur. Toplantılar, dersleri aksatmamak üzere çalışma günlerinde yapılır.” denilerek toplantılara katılma ile ilgili görevler açıklanmaktadır. 70. madde kullanılması gereken derslerle ilgili araç- gereçleri, kitap ve işliklerin kullanımını açıklamakta, 71. madde nöbet görevinin nasıl yerine getirileceğine ışık tutmaktadır.

Yönetmeliğin “Kurullar, Mesleki Çalışmalar ve Komisyonlar” başlıklı altıncı kısmındaki 94. maddesi tüm öğretmenlerin katılımı ile oluşan öğretmenler kurulunun işleyişini, 95. maddesi; 1, 2, 3, 4 ve 5. sınıflarda aynı sınıfı okutan sınıf öğretmenleri ve varsa branş öğretmenleri ile 6, 7 ve 8. sınıflarda aynı branştaki öğretmenlerden oluşan zümre öğretmenler kurulunun işleyişini, 96. maddesi 4, 5, 6, 7 ve 8. sınıflarda aynı şubede ders okutan öğretmenler ile okul rehber öğretmeninden oluşan şube öğretmenler kurulunun işleyişini açıklamakta, 98. maddesi de derslerin kesiminden yaz tatilinin başladığı 1 Temmuz’a kadar ve yaz tatilinin bitimi olan 1 Eylül’ den okulların açıldığı tarihe kadar olan zamanda; yıl içinde ise yıllık çalışma programında belirtilen sürelerde yapılacak olan mesleki çalışmalarını açıklamaktadır.

### 1.3.3. İşin Nitelikleri

İşin nitelikleri, belli bir işi yerine getirmek için gerekli yetenek ve becerileri tanımladığından gerçekte bir eleman tarif namesidir.<sup>43</sup>

İlköğretim okullarında esas itibari ile yapılan iş öğretmenliktir. Kimlerin hangi branşlarda öğretmenlik yapabilecekleri ise yönetmelik ile belirlenmiştir.<sup>44</sup> İlgili yönetmelikle öğretmen olarak atanmaya esas alanlar, yüksek öğretim programları ve aylık karşılığı okutulacak derslerle ilgili 5. maddede; öğretmen olarak atanmaya esas alanlar, yüksek öğretim programları ile öğretmenliğe atananların alan ve yan alanlarına göre aylık karşılığında okutacakları dersler ek çizelgede belirtilmiştir, denilmektedir. Bu çizelgeden alınan bazı branşlara ait bilgiler Ek: 1’de gösterilmiştir.

Öğretmen olarak atanmada en az lisans düzeyinde eğitimin gerekli olduğuna madde 6’da dikkat çekilmektedir: Öğretmenler, ek çizelgede belirtilen alanlar itibarıyla ve bu alanların karşısında gösterilen yüksek öğretim programlarından en az lisans mezunu olanlar arasından seçilir.

Lisans eğitimindeki alan üzerine yapılmayan yüksek lisans ve doktora eğitimi yan alan olarak değerlendirilebilir.

Öğretmen olarak mesleğe atamalarda nelere dikkat edileceği de ilgili yönetmeliğin 7. maddesinde ayrıntılı olarak açıklanmaktadır. Buna göre; öğretmen olarak atanacakların gerekli ve yeterli düzeyde genel kültür, özel alan eğitimi ve pedagojik formasyon almaları esastır. Bu eğitim süreçlerinden biri için yeterli kredi almamış olanların öğretmen olarak ataması yapılmaz.

Öğretmenliğe; eğitim, fen, edebiyat, fen – edebiyat fakültelerinin ek çizelgede belirtilen programlarından mezun olanların atanması esastır.

Buna göre;

**a) Sınıf öğretmenliğine;** yüksek öğretim kurumlarının sınıf öğretmenliği programından mezun olanlar,

---

<sup>43</sup> PALMER, vd., a.g.e., s.51.

<sup>44</sup> Milli Eğitim Bakanlığı’na Bağlı Eğitim Kurumlarına Öğretmen Olarak Atanacakların Atamalarına Esas Olan Alanlar İle Mezun Oldukları Yüksek Öğretim Programları ve Aylık Karşılığı Okutacakları Derslere İlişkin Esaslar, Tebliğler Dergisi, Cilt:67, Sayı:2563, s. 666-669.



**b) İlköğretim alan öğretmenliklerine;** yüksek öğretim programlarının ilköğretim alan öğretmenliği programlarından mezun olanlar,

(İlköğretim alan öğretmenlikleri programlarından mezun olanlarla ihtiyacın karşılanamadığı dönemlerde, alanla ilgili orta öğretim alan öğretmenliği programı mezunları),

**c) Orta öğretim alan öğretmenliklerine;**

- Eğitim fakültesi mezunları,
- Karar eki çizelgede yer verilen diğer yüksek öğretim programlarından mezun olup Orta Öğretim Alan Öğretmenliği Tezsiz Yüksek Lisans / Pedagojik Formasyon Programını bitirenler,

İlgili mevzuatı uyarınca öğretmenlik için öngörülen merkezî sınavlardan aldıkları puan esas alınarak, Bakanlıkça alanlara göre belirlenecek taban puanın üstünde puan alanlar arasından puan üstünlüğü dikkate alınarak atanırlar, denilmektedir.

Öğretmenlerin atandıkları alan itibarıyla hangi dersleri aylık karşılığı okutabilecekleri Ek:1 ile bağlantı kurularak 13. maddede açıklanmaktadır: Öğretmenler, atandıkları alanın “Aylık Karşılığı Okutacağı Dersler” sütununda yer alan dersleri, öncelikle atandıkları kurumun alan ve alan seçmeli dersleri olmak üzere eğitim kurumlarının tür ve dereceleri bakımından herhangi bir ayırım yapılmaksızın okuturlar.

Öğretmen ihtiyacı ek çizelgede yer alan yüksek öğretim kurumlarından mezun olanlarla karşılanamayan alanlara ait dersler ile yeni konulan ders veya meslek alanlarına ait derslerin hangi öğretmenlerce okutulacağı veya bu dersleri okutmak üzere hangi alan öğretmenlerinin hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirileceği, ilgili birimlerin teklifi üzerine kurulca belirlenir.

### 1.3.4. Kariyer Geliştirme

Performans değerlendirme ile ilgili başka bir kavram kariyer geliştirmedir. En geniş anlamıyla kariyer; seçilen bir meslekte ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, sorumluluk üstlenmek, saygınlık, erk ve prestij elde etmektir.<sup>45</sup>

Daha somut bir şekilde ifade edersek; kariyer, geleneksel olarak, bir bireyin karar verdiği çalışma çizgisinde yukarı doğru hareket etmesini ve bu suretle daha yüksek bir ücret ve daha büyük sorumluluk, statü ve prestij elde etmesini içermektedir.<sup>46</sup>

Genel anlamda kariyer, yaşam boyu süren bir uğraştır. Özgül anlamda kariyer ise, ilerlemek ve yükselmek beklentisi ile genç yaşlarda girilen ve ilkece emekliliğe kadar sürdürülen bir uğraş şeklinde ifade edilebilir.<sup>47</sup>

Bu durumda kariyer, kişinin hayatı boyunca gerçekleştirdiği faaliyetlerdir. İş görenin kariyeri ile yakından ilgilenen yönetici, onun isteklerini, beklentilerini, endişelerini de takip edebilecek bu sayede daha isabetli yönetim stratejileri saptayarak başarı şansını arttırabilecektir.<sup>48</sup>

Özetleyecek olduğumuz takdirde kariyer, insanın iş hayatı boyunca yer aldığı basamaksal mevkiler ve yaptığı işleri, bulunduğu konumla ilgili tutum ve davranışlarını içeren bir süreçtir. Kariyer bir kişinin karşılanabilecek olan olanakları, görkemli psikolojik ödülleri ve daha iyi bir yaşam biçimini açıklar.<sup>49</sup>

Kariyer planlaması örgütlerde motivasyonu, kaliteyi, birey ve işletmenin hedeflerini ortak bir noktada buluşturarak; verimliliği arttırmak için insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez bir uygulaması olmuştur. Kariyer planlaması, çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerin geliştirilmesi ile çalışmakta olduğu organizasyon içindeki ilerleyişinin yada somut olarak yükselmesinin planlamasıdır.<sup>50</sup>

Organizasyonların çalıştırdıkları personelin değerini anlayıp elamanlarının mesleki gelişmelerine yatırım yapmaları akıllıca tutum olur. İnsan kaynaklarıyla ilgili

---

<sup>45</sup> ŞİMŞEK, Şerif. Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayınları, 5. Baskı, Ankara, 1999, s.331

<sup>46</sup> BİNGÖL, a.g.e., s.245

<sup>47</sup> ŞİMŞEK, a.g.e., s.332

<sup>48</sup> AKAT, İlter, BUDAK, Gönül, vd., İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, 4. Baskı, İzmir, 2002, s.447.

<sup>49</sup> AYTAC, Serpil, Çalışma Yaşamında Kariyer, 1. Baskı, İstanbul, 1997, s.20.

<sup>50</sup> BİLGİN, vd., a.g.e., s.122.

diğer araçlar gibi performans değerlendirme de organizasyonların kariyer geliştirme programlarına yararlı bir başlangıç noktası oluşturabilmesi için dikkatle ve ciddiyetle ele alınmalıdır.<sup>51</sup>

Performans değerlendirme sonucunda kariyer geliştirmeye tabi tutulacak elemanların belirlenmesi organizasyonun hangi elemanlarına daha fazla sahip çıkması gerektiğine de açıklık getirir. Performans değerlendirme sonuçlarına göre başarısı kanıtlanan kişilerin kariyerlerinin geliştirilmesi daha üst yönetim kademelerine hazırlanmaları söz konusu olmalıdır.<sup>52</sup> Performans değerlendirme sonucunda elde edilen veriler, bireylerin hali hazırdaki bilgi, beceri ve yetenek düzeylerini ortaya koyar. Ayrıca bu veriler onların kariyer geliştirme yolundaki çabalarının yeterli düzeyini yansıtır.<sup>53</sup>

Organizasyonlar, sadece performansı olumlu olan ve yüksek performans gösteren elemanları kariyer geliştirme çalışmalarında dikkate alacaklardır. Başka bir ifade ile, kariyer ilerlemesi yapmak isteyen kişilerin iyi bir performans göstermesi adeta bir zorunluluktur. Kişinin performansı, işyerinin belirlediği standartların altında olursa, kariyer planlama için yapılacak çeşitli düzenlemelerden uzak tutulur. İşletmeler ellerindeki değerli elemanları korumak ve onların uygun yerlere gelmelerini sağlamak için performans değerlendirmelerinden yararlanırlar. Değerlendirme, farklı bireysel ve örgütsel amaçlara hizmet eder. Bu yöntemle, işletmelerin kendi elemanlarının yeteneklerinden daha fazla yararlanması, işten ayrılmaların asgariye indirilmesi mümkündür.<sup>54</sup>

Yöneticiler organizasyonlarda iş görenlerin performanslarını kariyer geliştirme çalışmalarında kullanarak bu değerlendirmeleri bir istihdam modeli şeklinde de kullanmış olurlar. Kariyer geliştirme, organizasyonların değerli elemanları korumasının bir yoludur. Organizasyon içindeki yerleri kendilerine uygun olmayan değerli elemanları saptamada performans değerlendirmelerinden yararlanılabilir. Organizasyonlar bu elemanların daha uygun yerlere gelmesini sağlarsa, ellerindeki kaynağı daha iyi kullanmış olurlar. Gelişme potansiyeline sahip elemanların elde tutulması, yeterliliklerini kanıtlamış elemanların elde tutulması kadar önemlidir.

---

<sup>51</sup> PALMER, a.g.e., s. 75.

<sup>52</sup> FINDIKÇI, a.g.e., s.339.

<sup>53</sup> BİNGÖL, a.g.e., s.279.

<sup>54</sup> BİLGİN, vd., a.g.e., s.131-132.

Organizasyonların kendi elemanlarının yeteneklerinden daha fazla yararlanması, işten ayrılmaları asgariye indirmesi, böylece de hem bireylerin hem organizasyonun performansını yükseltmesi mümkündür. Ayrıca eldeki elemanların gelişimine yardımcı olmanın maliyeti, yeni eleman istihdam edip onları eğitmekten daha ucuzdur.<sup>55</sup>

Görüleceği gibi, işletme yönetimi personelin kariyer planlama sürecine yönelik kararlar almak zorunluluğuyla karşı karşıya olduğu zaman, pozisyonun fonksiyonel özelliklerinden olduğu kadar işletme gerçeklerinin nesnel ve öznel niteliklerinden de bağımlı olarak davranacaktır. Bu olgu gerçekte yalnız organizasyon açısından değil, aynı zamanda birey açısından da önemlidir. Çünkü birey de, kendi kariyerinin planlanmasında söz konusu pozisyon özellikleri ile işletme gerçeklerini birlikte irdeleyerek kendisi için, geleceğine ait akılcı ve tutarlı bir yaklaşımı gerçekleştirmek zorunluluğundadır.<sup>56</sup>

### **1.3.5. 360 Derece Performans Değerlendirme**

Geleneksel performans değerlendirme sistemi; tek boyutlu işleyen, yöneticinin personeli değerlendirdiği bir süreçtir. Özellikle bu süreçte değerlendiricinin değer yargıları, duyguları devreye girmekte, objektiflik ve güvenilirlik konusunda şüpheler ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda açıklık, katılım, güven, objektiflik önemli performans değerlendirme kriterleri olarak ortaya çıkmaktadır. Tek kişinin değerlendirme yapmasından kaynaklanan hataları en aza indirmek amacıyla son yıllarda değerlendirme sürecine birden fazla kişiyi katan 360 derece Performans Değerlendirme yöntemi gündeme gelmiştir. Bu yaklaşımın Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra örgütüne yönelik çalışmalar yapılmaktadır.<sup>57</sup> Bu yaklaşıma göre birey, üstlerinden, arkadaşlarından, üst yöneticilerinden, amirinden, kendisinden, hatta müşterilerden ve takım söz konusu ise takım üyelerinden kendisi hakkındaki performans değerlemesi alır. Bu değerlemeleri aldığı anda, daha mükemmel bir resim geliştirilmiş olur. Yani, bu yaklaşım, iş görenlerin değerlendirme sonuçları hakkında yapıcı ve doğru bir geri bildirim almasına izin verir. Farklı kaynaklardan değerlendirme alma, iş görenin performansının

<sup>55</sup> PALMER, a.g.e., s.79.

<sup>56</sup> KAYNAK, a.g.e., s.166.

<sup>57</sup> <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi41/aytac.htm>, ( Erişim Tarihi: Şubat, 2006 )

daha geniş bir manzarasını ortaya koyar ve davranışın sınırlı bakışından kaynaklanan hataları en aza indirmeye yardımcı olur.<sup>58</sup>

Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda uygulanmak için hazırlığı yapılan performans değerlendirme çalışmaları çerçevesinde, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesi 360 derece performans değerlendirme uygulaması yapılmak istenmektedir. Bu çalışma ile öğretmenlerin performanslarının ölçümünde; okul müdürü, müfettiş, öğretmenin meslektaşları, öz değerlendirmeyi yapacak olan öğretmenin kendisi, veliler ve öğrenciler değerlendirici olmaktadır. İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin performans ölçümünde değerlendirici olanların ölçümdeki yüzde olarak ağırlıkları şöyle ifade edilmektedir.

**Tablo:1 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Performans Ölçümünde Değerlendiricilerin Yüzde Ağırlıkları**

Müfettiş	% 50
Okul Müdürü	% 15
Öğretmenler	% 10
Öğretmenin Kendisi	% 10
Veli	% 5
Öğrenciler	% 10
<b>TOPLAM</b>	<b>% 100</b>

**Kaynak:** Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı

Performans ölçme değerlendirme çalışmalarına 360 derece performans değerlendirme ile çok sayıda değerlendiricinin katılması, klasik denetim sistemine göre objektifliği sağlasa da bazı sorunları da beraberinde getirmektedir. Performans değerlemesinin etkin ve sağlıklı bir biçimde yapılamamasında en önemli etkenlerden

<sup>58</sup> BİNGÖL, a.g.e., s.298.

birisi de, değerlemeyi kimlerin yapacağı ve değerleyicilerin eğitilmeleridir. Kimlerin değerlemeyi yapacağı sorusuna yanıtı elbette değerleme planını uygulayanlar verebilirler. Ancak değerleyicinin seçiminde etkili olan etmenlerin başında, değerleyecekleri iş gorenlerin işlerini bilmeleri, işletmeyi tanımaları, duygusal eğilimlere ve peşin yargılara kapılmadan iş gorenin başarısını ellerindeki olutlere gore yansız, nesnel olarak değerleme durumunda bulunmaları gelmektedir.<sup>59</sup>

Bu değerlendirme yontemi sayesinde, ozellikle yoneticiler, değerlendirme konusunda daha objektif kalabilmekte ve farklı bakış açılarına sahip olabilmektedir. Kendisini değerlendiren personelin ise, kendi değerlendirmeleri ile grubun değerlendirmelerini karşılaştırması i ve dış muşteriler arasındaki iletişimin daha biçimsel hale gelmesini sağlamaktadır.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> BİNGOL,a.g.e., s.287.

<sup>60</sup> NOE, A.,R., İnsan Kaynakları Eğitimi ve Gelişimi, eviren: C. etin, Beta Yayınları, İstanbul, 1999, s. 262.

## İKİNCİ BÖLÜM

### PERFORMANS ÖLÇÜM VE DEĞERLENDİRME SÜRECİ

#### 2.1. VERİ KAYNAKLARI

Performans değerlendirme çalışmaları tek kişinin yaptığı, subjektif değerlendirme alışkanlığının ağır bastığı, basit, çalışanın kendi görüşünün alınmadığı, geri besleme özelliğinden yoksun bir anlayışla değil, tam tersine çoklu veri kaynakları kullanılarak, objektif değerlendirme alışkanlığının ağır bastığı, çalışanın kendi görüşünün de alındığı, özgün, geri besleme özelliğine sahip bir anlayışla yapılmak istenmektedir.

Değerlemeyi kimin yapacağı konusu başarı değerlemesinde çok önem verilen bir konudur. Değerlemeyi iş görenin ilk amiri, ilk amiri ile birlikte ikinci ve üçüncü amirleri, iş arkadaşları, astları, dışarıdan gelen bir uzman veya kendisi yapabilir.<sup>61</sup>

İş gören performansını değerlendirme sorumluluğu, yaygın olarak kişinin çalışmasını doğrudan gözlemleyen birey veya bireylere verilir. Genellikle bu kişi iş görenin en yakın üstüdür. En yakın üst dışında değerlendirme başka kişi veya kişilerce de yapılmaktadır. Değerleme kim tarafından yapılırsa yapılsın, değerlendiricilerin değerlemeyi nasıl gerçekleştirecekleri konusunda eğitilmeleri gerekir. Eğitim, değerlendirilecek iş görenlerin nasıl ölçeklendirileceğini ve değerlendirme görüşmelerinin nasıl yürütüleceğini kapsamalıdır.<sup>62</sup>

Performans değerlendirme çalışmalarında sadece performans değerlendiren ile performans değerlendirilen çalışan değil, değerlendirilenin birlikte çalıştığı çalışanlar da yer almaktadır. İlköğretim okullarında performans değerlendirme çalışmaları yapılırken bilgisine başvurulacak kişiler; müfettiş, okul müdürü, öğretmenin meslektaşları, kendisi, veliler ve öğrenciler olmaktadır. Bu değerlendiricilerde aranacak şartlar Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı'na belirlenmektedir.<sup>63</sup>

---

<sup>61</sup> YÜKSEL, Öznur, İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitapevi, Ankara, 1990, s.161-165.

<sup>62</sup> BİNGÖL, a.g.e., s.301.

<sup>63</sup> <http://tkb.meb.gov.tr/Denetim/performanssayfa.htm>, (Erişim Tarihi: Nisan, 2005)

### 2.1.1. Müfettiş

Performans değerlendirmesini yapacak müfettişin öğretmenle aynı branştan olması esastır. Aynı branştan müfettiş bulunamaması hallerinde, diğer branş müfettişlerince de öğretmenin performans değerlendirmesi yapılabilir. Bu durumda, branş müfettişleri gibi diğer müfettişler de öğretmenin en az bir saat dersini izleyip, eğitim öğretim sürecindeki etkinliklerini belgeler üzerinde inceleyerek, performans değerlendirme formunu doldurur.

Tüm öğretmenlerin performansları denetim dışı tespit edilecek, zaman yetersizliğinden müfettiş değerlendirmesi yapılamadığı takdirde, müfettişe ait % 50 değeri diğer veri kaynakları yüzdelerine eşit olarak dağıtılacaktır.

Denetçilerin kurum denetimi sırasında nesnel olmaları, öğretmen ve okul yöneticilerinin görev yaptıkları yerlerin özelliklerini dikkate almaları ve empati yoluyla onlara destek olmaları eğitim sisteminin işleyişi açısından zorunlu görülmektedir.

İlköğretim denetçilerinin liderlik özelliklerini taşımaları ve klasik denetçi anlayışını terk etmeleri önemli bir eğitim sorununu da çözecektir. Bu anlayışla oluşacak çağdaş denetimin alt yapısı, eğitimsel ve öğretimsel ilerlemeyi de beraberinde getirecektir. Denetçinin, denetimin amaçlarına ulaşmasında sergileyeceği tutum ve davranışlar temsil ettiği kurumu da yansıtacağından denetçinin liderlik özelliği göstermesi temsil ettiği kurumda da liderlik kültürünün oluşmasında önemli bir etki oluşturacaktır.<sup>64</sup>

Öğretmenin performans ölçüm ve denetiminde müfettişin öğretmenin dersini izlemede gerekli süreyi ayırmaması ve hassasiyeti göstermemesi, öğretmenin yapmış olduğu çalışmalarını incelememesi, çok resmi davranması ve sert bir kişilik tutumu sergilemesi denetimden istenilen sonucun elde edilmesini önleyecektir.

---

<sup>64</sup> TÖREMEN, Fatih, HOZATLI, Metin, İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İlköğretim Denetçilerinin Kurum Denetiminde Gösterdikleri Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri, Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:35, Sayı:170, M.E.B. Yayınları:4172, Bahar 2006, Ankara, s. 202-214.



### 2.1.2. Okul Müdürü

Birey-örgüt ilişkilerini optimum düzeye yükseltmek, çalışanların ihtiyaçlarını tatmin etmek ve mükemmel verim düzeyini sağlayacak bir örgüt iklimi oluşturmak tepe yönetimin birincil sorumluluklarıdır.<sup>65</sup>

İlköğretim okulu müdürü, emrinde çalışan idarecilerle; öğretmen, memur, hizmetli ve öğrencilerden oluşan okulu yönetir. Bu konuda okul müdürü yasa, tüzük, yönetmelik, emir ve genelgelerden yararlanır. İlgili mevzuat konusunda okulunda çalışanları bilgilendirir. Okulundaki takım çalışmalarına destek olur. Bilimsel ve mesleki yayımları okulunda çalışanlara tanıtır. Öğretmenlerin bilgi ve ilgileri doğrultusunda onları mesleki hizmet içi eğitime yönlendirir. Karar almada şeffaf olmalı, kararlarında çalışanlara da danışmalıdır. Bu konuda demokratik bir tutum takınmalıdır.

İlköğretim okulu, demokratik eğitim – öğretim ortamında diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Okul müdürü; ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlara uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirilmesinden sorumludur.<sup>66</sup>

Etkili bir okul müdürünün durumsal ve esnek bir yönetim anlayışıyla hareket etmesi gerektiği unutulmamalıdır. Diğer taraftan, personel içinde yapıcı rekabet ortamı yaratmakta yetersiz kalınması öğretmenlerin performans düzeyleri üzerinde olumsuz etki yaratacaktır.<sup>67</sup>

Okullarda performans değerlendirme çalışmaları yapılacağına; okul kurum müdürünün, öğretmenin en az (6) ay sicil amirliğini yapmış olması gerekmektedir.

Okul müdürünün öğretmenlerle önceden yaşadığı olumsuzlukları değerlendirmede dikkate alması, onları siyasi düşüncelerine, üyesi oldukları sendikaları dikkate alarak değerlendirmesi de bir çok olumsuzluğu beraberinde getirecektir.

---

<sup>65</sup> YILMAZ, A., EKİCİ, S., Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma, Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Dergisi, Yıl: 2003, Cilt:10, Sayı:2, Celal Bayar Üniversitesi Matbaası, Manisa, 2003. s.9.

<sup>66</sup> İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, mad. 60.

<sup>67</sup> ÇALIK, Cemal, ŞEHİTOĞLU, Ekrem Tuğrul, Okul Müdürlerinin İnsan Kaynakları Yönetim İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlilikleri, Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:35, Sayı:170, M.E.B. Yayınları:4172, Bahar 2006, Ankara, s. 104.

### 2.1.3. Öğretmenin Kendisi

Değerlendirilecek öğretmenin bulunduğu okulda en az (6) ay çalışmış olması gerekmektedir. Öğretmenlerin iş performansının doğru ve eksiksiz bir biçimde değerlendirilmesi için çoklu ölçüt kullanımı değerlendirme sistemi açısından da işlevsel olacaktır. Bu çerçevede okul yöneticisi ve müfettişin dışında iş performansından etkilenen diğer kesimlere dönük ölçütlerin belirlenerek değerlendirmeye katılması eksik yada ilişkisiz diye tanımlanan ölçüt oluşturma hatalarından kaçınılmasını sağlayacaktır.<sup>68</sup> Buna karşın öğretmenin kendisine fazla puan vermesi de diğer veri kaynaklarının puanları ile karşılaştırıldığında olumsuzluk olarak görülebilecektir.

### 2.1.4. Öğretmenin Meslektaşları

Öğretmenin birlikte çalıştığı meslektaşları, özellikle aynı sınıfın değişik subelerinde görev yapan zümre öğretmenleri, 360 derece performans değerlendirme çalışmaları çerçevesinde değerlendirici olarak yer almaları yeni bir yöntemin gereğidir. Zümre öğretmeni / meslektaşın, bir öğretmenin performansının değerlendirilmesinde değerlendirici olarak yer alabilmesi için değerlendirilecek öğretmenle aynı okulda en az (6) ay birlikte çalışmış olması gerekmektedir.

Bu yöntem, belli bir iş grubunu oluşturan ve iş arkadaşlığı ilişkileri içinde bulunan personelin birbirlerini değerlendirme esasına dayanan bir yöntemdir. Bu yöntem personelin başarısını en iyi şekilde değerlendirebilecek kişinin onunla beraber çalışan kişi olduğu düşüncesinden kaynaklanmıştır.<sup>69</sup> Öğretmenin birlikte çalıştığı meslektaşları ile gerekli uyumu sağlayamaması eksik puan almasına neden olacaktır.

### 2.1.5. Öğrenciler

Öğrencinin değerlendirilecek öğretmende en az bir kanaat dönemi ders okumuş ve not almış olması; performans değerlendirme ölçeği uygulanacak öğrencilerin

---

<sup>68</sup> BOYACI, a.g.e., s.56.

<sup>69</sup> CANMAN, a.g.e., s.25.

belirlenmesinde Tablo:2'deki sınır değerler göz önünde bulundurularak, öğretmenin branşında ders okuttuğu sınıf / şubelerin tamamını kapsayacak şekilde ve her sınıf seviyesinde, kız ve erkek öğrenci sayısını da temsil edecek şekilde, başarı grafiği göz önünde bulundurularak başarılıdan başarısız doğru bir öğrenci örnekleme oluşturulması gerekmektedir. Ana sınıfı ile ilköğretim okulu 1, 2 ve 3. sınıfta ders okutan sınıf öğretmenlerinin öğrenci değerlendirmesine ilişkin formlar veliler tarafından doldurulacaktır. Değerlendirme %'si (veli + öğrenci) olarak göz önünde bulundurulacaktır.<sup>70</sup>

### 2.1.6. Veliler

Velilere öğretmen değerlendirmeleri yaptırılırken, ülkemizin bazı bölgelerinin demografik yapısına uygun olarak, okula gelen velilerin birden fazla çocuğu olduğu göz önüne alınarak planlama yapılmalı, toplu olarak uygulama zorluğunun doğması halinde, veli formları evlere gönderilerek doldurulması sağlanmalıdır.

Performans değerlendirme ölçeği uygulanacak velinin, sorumlu olduğu öğrencinin değerlendirilecek öğretmende en az bir kanaat dönemi branşında ders okumuş olması; okul – aile birliğine üye olanlara öncelik verilerek Tablo:2'deki sınır değerlere uygun sayıda veli belirlenmesi hususları göz önünde bulundurulur.

**Tablo:2 Performans Ölçümünde Bilgisine Başvurulacak Öğrenci -Veli Sayısı**

<b>Öğretmenin Branşında Ders Okuttuğu Öğrenci Sayısı</b>	<b>Bilgisine Başvurulacak Öğrenci Sayısı</b>	<b>Bilgisine Başvurulacak Veli Sayısı</b>
300 öğrenciye kadar	10 – 12	5 – 6
301 – 600	13 – 15	7 – 8
601 – 850	18 – 20	9 –10
851 ve üzeri	25	12

**Kaynak:** Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı

<sup>70</sup> <http://tkb.meb.gov.tr/Denetim/performanssayfa.htm>, (Erişim Tarihi:Nisan, 2005).

Performans değerlendirmesi bazı kaynakların kullanılmasında il, ilçe, eğitim bölgesi, çevre ve okul şartlarına göre aşamalı olarak gerçekleştirilecektir. Bu standartların belirlenmesinde denetim grupları, il ve ilçe yöneticileri yetkilerini kullanacaklardır.<sup>71</sup>

## 2.2. PERFORMANS DEğERLENDİRME FORMLARI

Performans değerlendirme günümüzde karmaşık bir yapıya sahiptir. Bunun asıl nedeni üretim sistemlerinin teknolojiye ayak uydurarak karmaşık bir hal almasıdır. Bu karmaşık yapılar içerisinde yöneticilerin bir performans değerlendirme ve ölçme sistemi kurmaları oldukça zor olmaktadır. Birçok mevcut performans ölçüm sistemi bulunmakla birlikte bunların büyük bir çoğunluğu belli özel sistemler için uygulanabilmektedir. Sistemdeki birtakım değişmeler sonucunda mevcut formlar yetersiz kalmış ve istenen kriterlerin bir kısmını kapsayamamışlardır. Bu durum performans ölçümünde isteneni vermekten uzaktır.<sup>72</sup>

Çalışanların performanslarının ölçümünde iş analizi ve iş tarifleri doğrultusunda hazırlanmış performans değerlendirme formlarının varlığı çok önemlidir. Titiz bir çalışmanın ürünü olarak hazırlanmış performans değerlendirme formları değerlendiricilere büyük kolaylık sağlar. Üretim işletmelerinde, belli bir zaman diliminde üretilen ürün sayısı veya çıktılarının sayısal olarak belirlenmesi şeklinde iş görenin performansının ölçülmek istenmesi değerlendiriciler tarafından kolaylıkla yapılabilir.

Ancak özellikle, cari performans çıktılarının güç olduğu zamanlarda veya daha titiz bir performans denetimi istendiğinde <<girdi standartları>> da saptanır. Bu konuda, girdi kaynaklarının kullanımındaki etkenlik standardın yanı sıra kural ve süreçsel işleyişlere uyma, işe bağlılık ve hatta dakiklik bile sayılabilir.<sup>73</sup>

<sup>71</sup> <http://tkb.meb.gov.tr/Denetim/performanssayfa.htm>, (Erişim Tarihi: Nisan, 2005)

<sup>72</sup> ERASLAN, Ergün, AKGÜN, Onur, İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı, Gazi Üniversitesi Müh. Mim. Fak. Dergisi, Cilt:20, No:1 2005, s.103.

<sup>73</sup> BAŞ, İ.Melih, ATAR, Ayhan, İşletmelerde Verimlilik Denetimi Ölçme ve Değerlendirme Modelleri, M.P.M., Ankara, 1990, s.14.

Sosyal bilimler alanındaki çalışanların performanslarının ölçülmesi ise çıktıların sayısal olarak değerlendirilmesinin güç olması nedeniyle daha zorlukla gerçekleştirilecek bir çalışma olacaktır. Ancak titiz bir çalışma sonucu hazırlanmış performans değerlendirme formları ile bu güçlük aşılmaya çalışılacaktır.

Performans değerlendirme formları öğretmenlerin performans değerlendirmesinde göz önünde bulundurulacak veri tabanı ve veri kaynakları değerlendirme modülü temel alınarak hazırlanmıştır. Branş öğretmenleri ve sınıf öğretmenleri için oluşturulan veri tabanı ve veri kaynakları değerlendirme modülleri ayrı ayrı oluşturulmuştur.<sup>74</sup>

Branş öğretmenleri için hazırlanacak performans değerlendirme formları Ek:3'te yer alan Branş Öğretmenlerinin Performansının Değerlendirilmesinde Göz Önünde Bulundurulacak Veri Tabanı ve Veri Kaynakları Değerlendirme Modülü esas alınarak hazırlanmıştır. Bu modülde temel alınan öğretmen yeterliliklerine ilişkin ana kriterler on ana başlık altında toplanmıştır. Her ana başlık altında da değişik sayılarda alt başlıklar mevcuttur. Bu modül temel alınarak veri kaynaklarının her birisi (müfettiş, okul müdürü, öğretmenin kendisi, öğretmenin meslektaşları, öğrenciler ve veliler) için ayrı ayrı performans değerlendirme formları geliştirilmiştir. Branş öğretmenlerinin veri kaynaklarınınca değerlendirilecek formları hazırlanırken Ek:3' teki veri tabanı esas alınır. Bu formlarda yer alan performans kriterlerinin belirlenmesinde, ilgili veri kaynağının bir öğretmenin eğitim-öğretim sürecindeki eylemlerinden hangilerini gözleyebileceği ve değerlendirebileceği hususları göz önünde bulundurulur. Bu formlardan okul müdürünün kullanacağı form Ek:4'te, öğretmenin kendi kendine değerlendireceği, öz değerlendirme kriterinin saptanacağı form da Ek:5'te yer almaktadır.

İlköğretim okulu 4.-5. sınıf öğretmenleri için hazırlanacak performans değerlendirme formları Ek:6' da yer alan 4.-5. Sınıf Öğretmenlerinin Performans Değerlendirmesinde Göz önünde Bulundurulacak Veri Tabanı ve Veri Kaynakları Değerlendirme Modülü temel alınarak hazırlanmıştır. Bu modülde temel alınan öğretmen yeterliliklerine ilişkin ana kriterler on ana başlık altında toplanmıştır. Her ana başlık altında da değişik sayılarda alt başlıklar mevcuttur. Bu modül temel alınarak veri kaynaklarının her birisi (müfettiş, okul müdürü, öğretmenin kendisi, öğretmenin

---

<sup>74</sup> <http://tkb.meb.gov.tr/Denetim/performanssayfa.htm>, (Erişim Tarihi: Nisan, 2005)

meslektaşları, öğrenciler ve veliler) için ayrı ayrı performans değerlendirme formları geliştirilmiştir. Sınıf öğretmenlerinin veri kaynaklarınca değerlendirilecek formları hazırlanırken Ek:6'daki veri tabanı esas alınır ve bu formlarda yer alan performans kriterlerinin belirlenmesinde, ilgili veri kaynağının bir öğretmenin eğitim – öğretim sürecindeki eylemlerinden hangilerini gözleyip değerlendirebileceği hususları göz önünde bulundurulur. Bu formlardan okul müdürünün kullanacağı form Ek:7' de, öğretmenin kendi kendine değerlendireceği, öz değerlendirme kriterinin saptanacağı form da Ek:8' de yer almaktadır.

### **2.3. İLKÖĞRETİM OKULU**

İlköğretim okulu, 6-14 yaş grubundaki çocuklara ilk öğrenimlerinin verildiği, idareci, öğretmen ve hizmetlilerin görev yaptığı, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı, resmi veya özel, yatılı, pansiyonlu veya gündüzlü eğitim kurumudur. İlköğretim okulları ülkemizde eğitim sisteminin ilk basamağında yer alması nedeniyle önemlidir.

İlköğretim okulları eylül ayının ikinci haftası başladıkları eğitim öğretim faaliyetlerine haziran ayının yarısında tamamlarlar. Bir eğitim öğretim yılını kapsayan bu sürede okullarda 180 iş günü eğitim öğretim yapılır. İlköğretim okullarında okulların büyüklüğüne bağlı olarak; okul öncesi çağıdaki çocuklara ders veren ana sınıfı öğretmeni, 1 ve 5. sınıf öğrencilerine ders veren sınıf öğretmeni, 4 ve 8. sınıflardaki öğrencilerin değişik derslerini veren branş öğretmenleri (Türkçe, yabancı dil, matematik, sosyal bilgiler, bilgisayar vb. derslerini veren öğretmenler), memur, hizmetli, okul müdür yardımcısı ve okul müdürü yer alır.

Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde çalışan ilköğretim okulları yasalara ve kendilerini ilgilendiren yönetmeliklere bağlı olarak çalışırlar. İlköğretim okulunu okul müdürü ve müdür yardımcısı yönetir. İlköğretim müfettişleri ve üst kademelerdeki yöneticiler okulları ve çalışanlarını denetler. Denetim ve teftiş yıllardır klasik müfettiş denetim ve teftişi ile yapılmaktadır. Yakın zamanda ise bunun yerine okuldaki eğitimle ilgili olan çok sayıda kişinin yer aldığı performans değerlendirme sistemi ile denetim yapma yoluna yönelik söz konusudur.

Eğitim örgütü, sürekli değişen topluma liderlik yapabilmektedir. Bu misyonun gerçekleştirilmesinde okullar büyük önem taşımaktadır; çünkü okullar, eğitim sisteminin topluma açılan penceresidir.<sup>75</sup> Özellikle ilköğretim okulları, eğitim sisteminin ilk basamağında yer alması, diğer okul türlerinin temelini oluşturması açısından büyük önem taşımaktadır. İlköğretim okullarında elde edilecek kalite doğrudan üst eğitim sistemini oluşturan okulların kalitelerine yansıyacaktır. Okullar, geniş topluluklar içerisinde eğitimini tamamlamış bireyler yetiştirmek amacı gütmeleri gerektiğini fark ettiklerinde, bir okulun diğeri ile bağlantısı rekabet değil destek şeklinde olmalıdır.<sup>76</sup>

İlköğretim örgütlerinin performansının yönetimi; ülkenin demografik yapısı, ilköğretim basamağının ülkenin gelişim misyonu içindeki yeri, çıktılarının diğer öğretim basamaklarının girdisi olması, kullanılan kaynakların büyüklüğü ve ilköğretim basamağında yer alan öğretmen, öğrenci ve okul sayılarının niceliksel büyüklüğü gibi nedenlerden dolayı hem Milli Eğitim örgüt sistemi içerisinde hem de Türkiye’de bulunan kamusal alanda ayrıcalıklı bir öneme sahiptir.<sup>77</sup>

## 2.4. HAZIRLIK ÇALIŞMALARI

İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin performans değerlendirmesinde çoklu veri kaynaklarından en çok yüzde ağırlığa sahip olan müfettiştir. Müfettişlerin ve diğer veri kaynaklarının performans ölçüm çalışması yapmadan önce yapacakları hazırlıklar şöyle açıklanmaktadır:<sup>78</sup>

Müfettiş derslere girmeden önce, okuldaki eğitim – öğretimi aksatmadan, denetleyeceği öğretmenleriyle topluca görüşeceği yeri ve zamanı tespit eder. Yöneticilerden, öğretmenler hakkında gerekli ön bilgileri alır. Derslere girmeden önce,

<sup>75</sup> AKSÜT, Mehmet, AKTAŞ, Zeki, İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması ve Uygulamaya Erki Eden Unsurlar, Milli Eğitim, Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:35, Sayı:170, Bahar 2006, s.83.

<sup>76</sup> LANGFORD, David P, CLEARY, Barbara A, Eğitimde Kalite Yönetimi, Kalder Yayınları No:29, Rota Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 1999, s.211.

<sup>77</sup> BOYACI, a.g.e., s.35.

<sup>78</sup> <http://tkb.meb.gov.tr/Denetim/performanssayfa.htm>, (Erişim Tarihi: Nisan, 2005)

öğretmenlerle toplu halde görüşüp tanışır. Kendilerine isteyeceği bilgi ve belgeleri duyurur. Böylece denetlenecek ve performansları denetlenecek öğretmenleri belirlerken gerekli ön bilgileri de alarak, karşılıklı güvene dayalı sağlıklı bir ilişki kurulmasını sağlar.

Müfettiş, birden fazla sayıda öğretmenin denetlenmesi durumunda farklı sınıf, şube , alan ve bölümlerin denetlenmesine yönelik planlamayı yapar. Öğretmenle birlikte derse girer. Sınıfın arkasında uygun bir yere oturur. Öğrencilerin dikkatini dağıtacak davranıştan kaçınır. Ders ortamının doğallığını korur ve öğretmen hakkında not tuttuğunu hissettirmez. Öğretmen ve öğrencilere müdahale etmez. Dersin sonuna doğru gerek gördüğünde, öğrencilerin bilgi ve beceri düzeyini ölçücü sorular sorar ve ders sonunda sınıftan öğretmenle birlikte çıkar. Dersten çıktıktan sonra, izlenen konularla ilgili olarak olumlu ve olumsuz yönleri hakkında öğretmene kısa açıklamalarda bulunur. Ders denetimleri ile ilgili gözlemlerine dayalı diğer ayrıntılları ve genel hususları daha sonra yapılan zümre toplantısında geniş bir şekilde açıklar.

Performans değerlendirme çalışmalarında ikinci en yüksek yüzde ağırlığa sahip olan değerlendirici okul müdürüdür. Okul müdürü, denetim ve performans değerlendirmesinin yapılacağını denetim grup başkanınca müdürlüğe bildirilmesini müteakip performans değerlendirme formlarının, okuldaki veri kaynaklarınca zamanında ve eksiksiz şekilde doldurulmasını sağlamak için gerekli tedbirleri alacak ve sonuçlandırılmasını sağlayacaktır. Formların uygulanmasında gizliliği ve veri kaynaklarının objektif değerlendirmelerini sağlamaya yönelik önlemleri olacaktır.



## 2.5. PERFORMANS ÖLÇÜMÜ VE DEĞERLENDİRME

Formlar ve içerdikleri bilgiler anlaşıldıktan sonra sıra kişilerin performanslarını değerlendirmeye yönelik uygulamaya gelmiştir.<sup>79</sup> Değerlendirmenin ne zaman ve ne sıklıkta yapılacağı konusu diğer önemli bir sorundur. Değerlemeler, genellikle yılda bir kez yapılmaktadır. Değerlemenin yılda birkaç kez yapıldığı da görülmektedir.<sup>80</sup>

Performans değerlendirmeyi ne zaman ve hangi sıklıkta uygulamalı sorusunu yanıtlamak oldukça güçtür ve onu gerek duydukça uygulamak arasında bir denge kurmak zor bir iştir. Pek çok uygulama, ya yıllık ya altı aylık olmak üzere, maaş artış sorununa bağlanır ve performans değerlendirmesinin maaş değişikliklerini etkilediği durumlarda, para konusunda yapılan görüşmelerden ayrı tutulması gerektiği yönünde güçlü bir duygu vardır. Bazıları karşıt görüşü savunmakta, performans ve maaş artışlarının aynı şey olduğunu, dolayısıyla bir arada değerlendirilmesi gerektiğini (“performans maaşta değişikliğe yol açar”) söylemektedir. Performans değerlendirme konusunda genel görünüm ne olursa olsun, önemli olan, yaptıkları iyi ve kötü şeylerden yola çıkarak insanlar konusunda bir şeyler öğrenebilme fırsatını kullanmaktır.<sup>81</sup>

Uygulama çalışması ilköğretim okullarında okul müdürünün bilgisi ve örgütlemesi çerçevesinde gerçekleşir. İlköğretim okulları eylül ayında eğitim-öğretime başlayıp sonraki yılın haziran ayında çalışmalarını tamamlamaktadırlar. Bu süre içerisinde tatiller dışında 180 iş günü eğitim öğretim yapılmaktadır. Bu süreye dayalı olarak öğretmenlerin performans ölçüm ve değerlendirmeleri bir eğitim öğretim yılını kapsayan zaman dilimi içerisinde yılda bir kez yapılması en ideal olan sayı olacaktır.

Performans ölçme ve değerlendirme aşamasında birbirleri ile çok yakın olan iki kavram ölçme ve değerlendirme kavramlarıdır. Ölçme ile değerlendirme iç içe geçmiş, birbirlerini tamamlayan kavramlardır. Ölçme, bir tanımlama; değerlendirme ise, bir karar verme işlemidir. Ölçme işlemi bir amaç için yapılır. Amaç, gösterilen performans bakımından kişiler, gruplar yada öngörünün tümü hakkında değerlendirme yapmak ve elde

---

<sup>79</sup> FINDIKÇI, a.g.e., s.331.

<sup>80</sup> ÖRÜCÜ, E., TÜRK, Z., vd., KİT’lerde Performans Değerleme Çalışmalarına Astların Destek ve Güveni, Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Yıl:2003, Cilt:10, Sayı:2, Celal Bayar Üniversitesi Matbaası, Manisa, 2003, s.53.

<sup>81</sup> FİNNİGAN, John, Doğru İşe Doğru Eleman, Çev:Mehmet Kılıç, Rota Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 1995, s.116.

edilen değerleme sonuçlarına dayanarak belli kararlar vermektir. Performansı arttırmayı sağlayacak kararların verilebilmesi için öncelikle varolan performans düzeyinin belirlenmesi ve bunun planlanan performansla karşılaştırılması gerekir.<sup>82</sup>

Performans ölçümleri, çalışanları sürekli kontrol etmeye ve iyileştirmeye teşvik etmelidir. Süreçleri kontrol etmek için, performans göstergelerinin güvenilir olması gerekir. Farklı bakış açılarından, örneğin iç ve dış, elde edilen performans ölçümlerinin sonuçları dengeli olarak kullanılmalıdır.<sup>83</sup>

Performans değerlendirmelerden elde edilen bilgiler bireysel ve örgütsel düzeyde eğitim ve geliştirme ihtiyaçları konusuna ışık tutmaktadır. Bir çalışanın güçlü ve zayıf olduğu yönlerini ortaya çıkarması nedeniyle performans değerlendirme, o çalışanın eğitim ve gelişme açıklarının belirlenmesinde kullanılabilir. Bu bilgilerden daha sonra, organizasyonun genel anlamda eğitim ve gelişme politikalarının belirlenmesinde de yararlanılabilir.<sup>84</sup>

Bilgi çalışanlarının üretimlerini sayısallaştırmak zor olduğu için onların performanslarını bilinen yöntemlerle ölçmek ve değerlendirmek de çok zor olur. Bu nedenle, bilgi çalışanlarının verimliliklerini ölçebilecek yeni yaklaşımlara ihtiyaç duyulmaktadır.<sup>85</sup>

İlköğretim okullarında performans ölçme çalışmalarının zamanı geldiğinde okul müdürü gerekli hazırlıkları yaparak performans ölçüm formlarını belirlenmiş olan değerlendirecilere dağıtır. Her değerlendirici için ayrı geliştirilen formlarda, belirlenmiş ana kriterlerin altında değişik sayıda alt kriter bulunmaktadır. Değerlendireciler her alt kriter için o kritere katılma derecelerini 1'den 5'e kadar rakamlarla ifade ederler. 1 hiç katılmıyorum anlamında, 2 az katılıyorum, 3 katılıyorum, 4 çok katılıyorum, 5 ise tam katılıyorum anlamındadır. Değerlendireciler bilgisi bulunmayan kriterler için (0) rakamını kullanacaklardır.

Personelin performansı ile ilgili mevcut tüm bilgilerin toplanmasından sonra performansı analiz edilebilir. Bu analiz sırasında çeşitli yaklaşımlardan biri ya da

---

<sup>82</sup> BİLGİN, vd., a.g.e., s.149.

<sup>83</sup> ŞİMŞEK, Muhittin, Toplam Kalite Yönetimi, Alfa Basım Yayın, 3. Baskı, İstanbul, 2001, s.294.

<sup>84</sup> ARICAN, Sedat, Organizasyonlarda Performans Değerlendirmede Değerleyicilerin Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Manisa, 2005, s.11.

<sup>85</sup> BARUTÇUGİL, İsmet, Bilgi Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, Yayın No:24, 2. Baskı, İstanbul, 2002, s.186.

birkaçı birlikte kullanılabilir. Temel yaklaşım, planlanan performansla gerçekleşen performansın karşılaştırılmasıdır. Bu yaklaşımla belirli bir periyotta personelin kendilerinden beklenen performans düzeyine ulaşmış olup olmadıkları belirlenir. Bu yolla personelin yaptıkları işlerde başarılı olup olmadıkları anlaşılır, bireysel eğitim ve gelişime ihtiyaçları belirlenir ve personele daha önce verilen eğitimin değerlendirilmesi yapılır.

Bazı durumlarda performanstaki gelişmelerin değerlendirilebilmesi için bir personelin zaman içindeki gelişiminin dikkate alınması gerekir. Personel önceki yıllara göre yükselen bir performans çizgisine sahipse, gösterilen çabaların etkili olduğuna karar verilir. Ancak personel sürekli düşen yada düşüklüğü devam eden bir performans göstermişse, performans yetersizliğinin nedenlerinin yanlış teşhis edildiği yada personelin işine uygun olmadığı yorumu yapılabilir.

Bireysel performans, hem bireyin kendisinden beklenen performansa ve hem de bireyin içinde bulunduğu grubun performansına göre değerlendirilebilir. Eğer personelin grup içindeki performans düzeyinin belirlenmesi önem taşıyorsa, bireysel personelin performansının grup performansıyla karşılaştırılması gerekir.<sup>86</sup>

Çoklu değerlendirme modeline göre performansı değerlendirilen bir öğretmenin, çoklu veri kaynaklarına göre değerlendirilmesi; on ana madde halinde belirtilen her performans ana kriteri için ayrı ayrı gerçekleştirilir.

Performansı değerlendirilen öğretmenlerden her biri için performans puanları hesaplanırken, çoklu veri kaynaklarının her birinin, her ana kriter için verdikleri değerlendirme puanları toplanır. Bulunan bu performans puanları ilgili bölüme yazılarak değerlendirilen madde sayısına bölünür. Böylece ilgili öğretmenin genel performans puanı bulunmuş olur. Açıklanan bu işlemler bilgisayarlarda yazılım programları veya değerlendirme modülleri ile kolayca yapılabilir.

---

<sup>86</sup> BİLGİN, vd., a.g.e., s.153.

**Tablo:3 Performans Değerleme Sonuçlarının Puan Aralığı ve Yeterlilik Düzeyi**

Puan Aralığı ve Yeterlik Düzeyi	Geliştirmeye Yönelik Dereceleme
1.00=Çok Yetersiz<1,49	1. Derecede geliştirilmeye yönelik
1.50< Yetersiz<2,49	2. Derecede geliştirilmeye yönelik
2.50< Orta<3,49	3. Derecede geliştirilmeye yönelik
3.50< İyi<4,49	4. Derecede geliştirilmeye yönelik
4.50< Çok İyi<5.00	5. Derecede geliştirilmeye yönelik

**Tablo:4 Performans Değerleme Sonuçlarının Yüzlük Puan Aralığı ve Yeterlilik Düzeyi**

Yüzlük Puan Aralığı ve Yeterlik Düzeyi	Geliştirmeye Yönelik Dereceleme
20= Çok Yetersiz<30	1. Derecede geliştirilmeye yönelik
30< Yetersiz<50	2. Derecede geliştirilmeye yönelik
50< Orta<70	3. Derecede geliştirilmeye yönelik
70< İyi<90	4. Derecede geliştirilmeye yönelik
90< Çok İyi=100	5. Derecede geliştirilmeye yönelik

1.,2. ve 3. derecede geliştirmeye yönelik alanlar için bölümlerin performansa dayalı kısımlarında öneri getirilmesi esas olmakla birlikte alt kriterler için de öneri getirilebilir.<sup>87</sup>

<sup>87</sup> <http://tkb.meb.gov.tr/Denetim/performanssayfa.htm>, (Erişim Tarihi: Nisan, 2005)

## 2.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Organizasyonlardaki yöneticiler organizasyonların en önemli unsurlarından olan çalışanlarının performanslarını ölçüp değerlendirirken çok sayıdaki değişik yöntemlerden birini veya birkaçını birlikte kullanabilirler.

Ancak her yönetici ve her örgütün kendi ihtiyaçlarına en uygun olan yöntemi geliştirme çabası içine girdiği söylenebilir. Her ne kadar her örgütün özellikleri, o örgütün kendine özgü bir performans değerlendirme yöntemi uygulamasını gerektiriyorsa da bu tür tutum ve uygulamaların zamanla öznelliğe yol açtığı görülmektedir. Bu bakımdan, değerlemenin bilimsel ölçütlere göre yapılmasına ve bu konuda evrensel olarak kabul edilen yöntemlerin her örgüt tarafından kullanılmasına gereksinim duyulmaktadır.<sup>88</sup>

Performans değerlendirmede kullanılan çeşitli yöntemler şu başlıklar altında incelenebilir:

### 2.6.1. Grafik Dereceleme Yöntemi

Bu yöntem performans değerlendirme yöntemleri içinde en eski ve de en çok kullanıma sahip bir yöntemdir. Grafik dereceleme yönteminin başlıca özelliği, bir değerlendirme ölçeği boyunca yer alan bazı noktalar üzerinde bir işaretin konulmasıdır. Ölçekler, bir nitelikler listesine ve her bir nitelik için derece kolonlarına sahip bir grafik veya çizelge sağlar. Bu yöntemde göre değerlendiriciye bir form halinde çizelge verilerek değerlendirilecek kişiyi ölçekte yer alan niteliklere göre değerlemesi istenir. Grafik dereceleme yöntemi, belli bir işin başarı ile yürütülmesi bakımından en önemli görülen niteliklerin bir ölçek üzerinde en kötüden en iyiye veya en iyiden en kötüye doğru derecelendirilmesi esasına dayanır.

---

<sup>88</sup> BİNGÖL, a.g.e., s.289.

Grafik dereceleme yönteminde dereceler harflerle veya rakamlarla numaralanabilir. Çok kere form üzerinde yer alan satırlar, basit nitelendirici kelime veya ifadelerle doldurulur.<sup>89</sup>

Dereceler harf veya sayılarla numaralanmış ise harf ve sayıların ne anlam ifade ettiği formun başında açıklanmalıdır. Nitelendirici kelime veya ifadeler; mükemmel, çok iyi, iyi, orta, zayıf veya çok zayıf şeklinde olabilir. Bu ifadeler formlardaki eşit olarak bölünmüş aralıklara yerleştirilir.

Grafik dereceleme yönteminin bazı yarar ve sakıncalarından da söz edilebilir. Bu yöntemin en önemli yararı; belirlenen dereceler nedeniyle değerlendiricilerin değerlendirilen hakkında gelişigüzel bir değerlendirme yapamamalarıdır. Değerlendiriciler belirlenmiş olan derecelerden birine katılarak farklı düşünemezler ve ortak görüşlerin gelişimine katkı sağlamış olurlar.

Sakıncalarını ise şu şekilde özetlenebilir: Formlarda kullanılan sıfatların etkisi değerlemeyi yapanlara göre değişebilmektedir. Ayrıca bu yöntemin uygulamasında merkezi eğilim denilen bir durum ortaya çıkmaktadır. Buna göre amirler, astlarını değerlerken uçlara gitmekten kaçınmakta ve orta bir yolu tercih etmektedirler veya her amir kendi astlarını başarılı gösterme eğilimi içerisine girmektedir.<sup>90</sup>

### **2.6.2. Karşılaştırma Yöntemi**

Karşılaştırma yöntemi; sıralama yöntemi ve adam adama karşılaştırma olmak üzere iki alt başlık altında incelenebilir. Bunlardan sıralama yöntemi, bir çalışanı diğer tüm çalışanlarla karşılaştırır. Değerlendirici, çalışanları tüm nitelikler açısından kendine göre en başarılı olandan en başarısız olana doğru sıralar. Sıralama yönteminde, kurumda çalışan ve performans değerlendirmesi yapılacak tüm çalışanlar için bir çizelge hazırlanır. Çizelgede değerlendirmede kullanılacak nitelikler belirlenir. Değerlendirici, belirlenmiş olan niteliklere göre, çalışanlardan en başarılı bulduğunun ismini birinci sıraya, en başarısız bulunan çalışanın ismini ise son sıraya yazar. Daha sonra ismi

---

<sup>89</sup> BİNGÖL, a.g.e., s.290.

<sup>90</sup> BİNGÖL, a.g.e., s.291.

birinci sıraya yazılan çalışana göre daha az başarılı bulunan çalışanın ismi ikinci sıraya ve ismi son sıraya yazılan, en başarısız bulunan çalışandan sonra daha az başarısız bulunan çalışanın ismi de en son sıranın bir üst sırasına yazılır. Üstten ve alttan üçüncü çalışanların isimlerinin yazılmasına da bu şekilde devam edilir. Çalışmaya tüm çalışanların isimlerinin yazılmasına yani listenin doldurulmasına kadar devam edilir.

Karşılaştırma yönteminin ikincisi, adam adama karşılaştırmada; seçilen bir çalışan belirlenmiş olan tüm kriterler açısından yine seçilen başka bir çalışan ile karşılaştırılır. Kurumda çok sayıda çalışan olduğunda ve adam adama karşılaştırma yöntemi ile değerlendirme yapılmak istendiğinde çok sayıda çifte karşılaştırma yapmak zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.

**Tablo:5 Çalışan Personelin Karşılaştırma Tablosu**

1. Ayşe Çalışkan (En çok başarılı olan)
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10. Mustafa Gezer (En az başarılı olan)

### 2.6.3. Kontrol Listesi Yöntemi

Değerleyicilerin üzerindeki yükümlülüğü azaltmak için, Kontrol Listesi Yöntemi kullanılmaktadır. Bu yöneme göre değerleyiciler, iş görenlerin başarılarını değerlendirmekten çok, onların çalışmaları hakkında bir yorumda bulunurlar.

Kontrol Listesi Yönteminde, iş görenin çalışması ve davranışlarını belirlemek amacıyla bir seri sorunun bulunduğu bir liste veya ölçek kullanılır. Sorular genellikle EVET – HAYIR biçiminde yanıtlanır. Değerlendirici, iş gören hakkındaki bir soruya yanıtın EVET veya HAYIR olduğunu göstermek için ( √ ) işaretini koyar. Bir başka biçimde de iş görenin niteliklerini ve davranışlarını belirleyen değişik derece tanımları kullanılır. Değerlendirici, değerlendirilen kişinin durumunu bu tanımlardan hangisine uyduğunu araştırıp yan tarafına yine ( √ ) işaretini koyar veya en uygun olanını seçer.<sup>91</sup>

Kontrol listesi yöntemi, değerlendiricinin personelin performansını ve niteliklerini en iyi tanımlayan bir sözcüğü yada ifadeyi seçmesini gerektirir. Kontrol listeleri, performansın en önemli ve gözlenebilir yanlarını içerir. Böyle bir aracın geliştirilebilmesi için personelin yaptığı işin yada performansının bütün kritik yönlerinin tanınması gerekir. Bu gereğin karşılanması ise, işin yapılması sırasında göz önünde bulundurulacak hususların ve personelde bulunması istenen tüm özelliklerin belirtilmiş olmasına bağlıdır. Bunun için dikkatli bir iş analizinin yapılması esastır. Daha sonra bir kontrol listesi formunda bu özellikler davranışsal ifadelerle gösterilir ve değerlendirilecek kişinin bunları nasıl yaptığı araştırılır. Değerlemenin sonunda personelin aldığı pozitif işaretler sayılarak bir puan elde edilir. Bazı kontrol listelerinde formda yer alan her maddeye eşit puanlar verilirken, bazılarında iş performansı bakımından farklı değer taşıdıkları düşünülen maddelere daha fazla puan verilir.<sup>92</sup>

Özetle, yanıtların geçerliliği araştırıldıktan sonra değerlendirme çizelgesi, işaretlenen tüm tanımsal deyimlerin ağırlık ortalaması alınarak puanlanır. Ağırlıklı puanların toplanmasıyla iş görenin performans düzeyi bulunur.

Bu yöntemin uygulanmasının kolaylığı yanında güçlükleri de bulunmaktadır. Sistemin kurulması ve ağırlıklandırılması önemli sorundur. Bunun yanı sıra uygun bir

---

<sup>91</sup> BİNGÖL, a.g.e., s.294.

<sup>92</sup> BİLGİN, vd., a.g.e., s.150.



soru ve tanımsal deyimler listesini hazırlamak ve iş kümesi için bir liste oluşturmak kolay değildir. Bu, daha fazla zaman ve para harcanmasını ve istatistikçiler ile psikologların istihdam edilmesini gerektirir.<sup>93</sup>

#### 2.6.4. Kritik Olay Yöntemi

Değerleme konusunda yeni yaklaşımlarından biri de, kritik olay yöntemidir. Bu yöntem iş gören davranışındaki kritik olayları teşhis etmeyi, sınıflandırmayı ve kaydetmeyi içermektedir.

İkinci Dünya Savaşı yıllarında daha basit ve doğru bir başarı değerlendirme sisteminin araştırılması sırasında Amerika Birleşik Devletleri Ordusu tarafından İlginç Olaylar Yöntemi geliştirilmiştir. Kuramsal açıdan bu yaklaşım, bir işteki üstün veya düşük performans arasında ayırım yapan belirli kilit işlere veya olaylara dayanır. Değerleyiciler veya gözetimciler, değerlendirilen iş görenlerin iş başarılarında meydana gelen belirli bazı olayları kaydetmek ve denetim altına almak durumundadırlar. Bu olaylar, kritik olaylardır. Örneğin değerlendiriciler, iş görenin çalışmalarında aşağıdaki gibi kritik olaylar arayıp bulmaları için eğitilebilirler:

- İş gören, bir satış elemanına önemli derecede kaba davrandı.
- Bir alıcının oldukça seyrek ve zor satın alınan bir siparişi tercih etmesine yardımcı oldu. Yerel bir satıcıyı firmanın gerek duyduğu özel ve önemli bir malzemeyi stoklamaya razı etti.
- Aşırı derecede bir fiyat arttırma önerisini reddetti.
- Önemli bir telefon konuşmasına yanıt vermede başarılı olamadı.
- Dahili malzeme istek formları düzenlendi.

Bu yöntemde değerlemeyi yapacak olanlardan, değerlendirme dönemi içerisinde değerleyecekleri her iş görenin başarısını veya başarısızlığını gösteren ilginç olayları bir forma kaydetmeleri istenmektedir. Örneğin bir ast, ihmal sonucu bir aracın kırılmasına

---

<sup>93</sup> BİNGÖL, a.g.e., s.295.

neden olmuşsa, bu kişi için aleyhte bir olay; eğer değerlendirilen birey, özel çaba sonucu masraflarda kısıntı sağlamışsa, lehte bir olay olarak değerlendirilme formuna kaydedilir.

Bu yöntem, yöneticilerin astlarının davranış ve hareketlerini çok yakından izlemeleri ve denetlemelerini gerektirmektedir. Bu denetim, öyle bir düzeye vardırılabilir ki, astlar yaptıkları her hareketin yöneticilerin karar defterlerine kaydedileceği düşüncesinden rahatsız olabilirler ve hatta bu yüzden performansları olumsuz etkilenebilir.<sup>94</sup>

Kritik olay yöntemi, değerlendiricinin personelin performansı ile ilgili istenen yada istenmeyen davranışlarını tanımlayan ifadeleri kaydetmelerini gerektirir. İfadeler, kritik olaylar olarak adlandırılır. Kritik olay, tipik olarak personelin becerileri yada sahip olduğu özellikleri yerine performansı için önem taşıyan davranışları üzerinde odaklanır. Bu davranışlar örneğin, personelin işte başarı sağlaması, iş birliği ve dayanışma içinde çalışması, örnek davranışlar sergilemesi gibi istenen (olumlu) ve personelin eğitime karşı ilgisiz kalması, çalışmayı yavaşlatması, çalışma arkadaşlarıyla kavga etmesi gibi istenmeyen (olumsuz) davranışlar şeklinde tanımlanır. Performans değerlendirme periyodu boyunca personelin olumlu ve olumsuz davranışları kritik olaylar olarak yöneticisi tarafından izlenir ve kaydedilir. Kaydedilen olaylar, personelin çalışması sırasında ne yaptığıyla ilgili kısa bir özet şeklindedir. Değerleme döneminin sonunda insan kaynakları bölümünde her bir personelle ilgili olarak kaydedilen bu olaylar örneğin, iş bilgisi, talimatları izleme, iş kalitesi, inisiyatif alma vb. gibi belirli kriterlere göre gruplanır.<sup>95</sup>

### **2.6.5. Zorunlu Seçim Yöntemi**

Daha yeni değerlendirme yaklaşımlarından birisi de Zorunlu Seçim Yöntemidir. Bu yöntemde kullanılan değerlendirme ölçeği formunda her biri dört veya beş cümleden oluşan çok sayıda tanıtımsal deyim grupları yer almaktadır. Değerlendirici, her bir grup içinde değerlendirilmekte olan bireyi en iyi biçimde tasvir eden ve kişinin durumuna en az uyan iki cümleyi işaretlemek zorundadır. Her dördük, iş gören lehinde olan iki

---

<sup>94</sup> BİNGÖL, a.g.e., s.296.

<sup>95</sup> BİLGİN, vd., a.g.e., s.150.

olumlu ve aleyhinde olan iki olumsuz cümleden oluşmaktadır. Her cümleye verilen ağırlık değerlendiriciden gizlenmiştir. Değerlendiriciler, mümkün olan en iyi biçimde iş görenlerin davranışlarını rapor etmek ve bunlara uyduğunu düşündükleri cümleleri işaretlemek durumundadırlar. Değerlendiriciler, iş görenlerin durumlarına uygun tanıtımsal deyimleri işaretlerken, onlara yüksek veya düşük bir değer verdiklerinden emin olamazlar. Bu nedenle Zorunlu Seçim Yöntemi, diğer yöntemlerden daha nesnel ve kişisel önyargılardan daha uzak görünmektedir.<sup>96</sup>

### **2.6.6. Yerinde İnceleme Ve Gözlem Yöntemi**

Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi, çok kere yönetici ve amirlere değerlemede ihtiyaç duydukları mesleki yardım sağlar. Bu yöntem ismini, bir personel bölümü temsilcisinin masasından ayrılarak bireysel iş görenlerin çalışmaları hakkında bilgi elde etmek için amirin görev alanına girmesinden almaktadır. İnsan kaynakları uzmanı, amire her bir iş görenin başarısı hakkında ayrıntılı sorular sorar ve daha sonra değerlendirme raporlarını hazırlamak için bürosuna döner. Bundan sonra, hazırlanan raporlar, gerektiğinde tekrar gözden geçirip düzeltecek olan amire gönderilir ve onaylanarak kesinlik kazandırılır. Bu yöntem, sadece yönetici ve amirlere mesleki yargı sağlamakla kalmaz, fakat aynı zamanda değerlendirme sürecinde daha fazla standartlaşmaya yol açar ve her değerlendirici bağımsız olarak çalıştığı zaman ortaya çıkan sorunların bazılarında kaçınılmasına yardımcı olur.<sup>97</sup>

### **2.6.7. Zorlanmış Dağılım Yöntemi**

Zorlanmış Dağılım Yöntemi, değerlendiricilerin değerlendirdikleri iş görenleri öznel yargılarla değerlendirme ölçeğinin herhangi bir yerinde kümelenmelerini ve bu nedenle ortaya çıkacak tutarsızlıkları önlemek amacıyla geliştirilmiş bulunmaktadır. Süreklilik gösteren beşeri olayların normal dağılım özelliği göstermelerine karşın, bazı

---

<sup>96</sup> BİNGÖL, a.g.e., s.296.

<sup>97</sup> BİNGÖL, a.g.e., s.297.

değerleyiciler, çok merhametli iseler, iş görenleri ölçeğin en yüksek noktasına veya orta noktalarda kümelendirebilirler. İşte, zorlanmış dağıtım yöntemi, bu eğilimleri önlemek amacıyla değerlemelerin önceden belirlenmiş ve normal sıklık dağılımına uyan bir kalıba göre dağıtılmasını öngörmektedir.

Bir anlamda bu, değerlendirme ölçeği sürecinin bir varyansıdır. Yöneticilere veya değerlendiricilere, önceden belirlenmiş oranlara göre iş görenleri her bir boyut üzerindeki bölümlere yerleştirmeleri talimatı verilir.

En yaygın dağılım kalıbı;

<u>En Düşük</u>	<u>Sonra Gelen</u>	<u>Orta</u>	<u>Sonra Gelen</u>	<u>En Yüksek</u>
%10	%20	%40	%20	%10

Bu dağılıma göre; ön koşul olarak iş görenlerin %10'u çok yetersiz grubunda, %20'si yetersiz grubu içerisinde, %40'ı orta başarı grubunda, %20'si iyi grubunda ve sonra gelen %10'u en iyi grup içerisinde yer alacaktır.<sup>98</sup>

### **2.6.8. Davranışsal Temellere Dayalı Değerleme Ölçekleri**

Davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçeği, geleneksel değerlendirme ölçekleri ile kritik olay yönteminin unsurlarının bileşiminden oluşmaktadır. Davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçekleri kullanılarak, etkili olan ve olmayan davranışları belirten kritik olaylardan kaynaklanan iş davranışları daha nesnel olarak tasvir edilebilmektedir. Ancak bu ölçekler, kişileri çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmamalarına göre değil, spesifik iş gereklerini etkinlikle yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirilmektedir. Bu tekniğe göre; belirli bir işe aşına olan bireyler, onun başlıca unsurlarını tanımlarlar ve ondan sonra unsurların her biri için gerekli özel davranışları sıralarlar ve geçerliliklerini ortaya koyarlar. Sonuçta ölçekte, işin her bir unsuru için önceden geliştirilen olumludan olumsuz doğru

---

<sup>98</sup> BİNGÖL, a.g.e., s.293.

performans düzeylerini temsil eden alternatif cevap ifadeleri ile bireylerin verdikleri cevaplar karşılaştırılır.<sup>99</sup>

Davranışsal değerlendirme skalaları, geleneksel skalalarda olduğu gibi değerlendirmeyi yapan kişinin personeli standart bir skala üzerinde zayıftan mükemmele doğru derecelendirmesini gerektirir. Ancak bu yöntemde farklı olarak doğrudan işle ilgili olduğu düşünülen davranışlar tanımlanır ve farklı performans düzeylerini göstermek için kritik olaylar kullanılır. Bu davranışsal beklentiler performans değerlemesinde kullanılacak bir standart işlevi görürler. Bu tür skalalar tipik olarak en üstte mükemmel ve en altta kabul edilemez sözcükleriyle tek bir sayfa üzerinde gösterilir. Skala üzerindeki aralıklı noktalara puanlar verilir. Beklenen performans düzeyini gösteren davranışlar bu skala noktalarının arasında belirtilir. Değerlendirmeyi yapan kişi personelin davranışlarını gözlemleyerek bu davranışları gösterme biçimini yansıtacak puanlar verir.<sup>100</sup>

---

<sup>99</sup> BİNGÖL, a.g.e., s.297.

<sup>100</sup> BİLGİN, vd., a.g.e., s.150.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ KULLANIMI VE PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

#### 3.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ GÖRÜŞÜLMESİ

Performans değerlendirme görüşmeleri belli bir plan dahilinde yürütülmelidir. Gerek değerlendirici gerekse de değerlendirilen, görüşme için hazırlıklı olmalıdır. Değerlendirmeye ilişkin verilerin görüşmeye başlamadan önce toplanması ve gözden geçirilmesi gerekmektedir. Diğer yandan görüşme zamanı ile yerinin önceden tespit edilmesi ve görüşme için uygun bir ortamın hazırlanması da, performans değerlendirme görüşmelerinin etkinliği açısından büyük önem taşımaktadır. Görüşme esnasında, mevcut performans hakkında karşılıklı olarak görüş alışverişinde bulunulmalı, performansın geliştirilmesi konusunda değerlendirilen kişinin de önerilerine başvurulmalıdır.<sup>101</sup>

360 Derece geri bildirim süreçlerinde başarının sağlanmasında bazı kriterler dikkate alınır. Gerekli olan bu kriterler:

- 360 Derece geri bildirim sisteminin uygulanabilmesi için koşullar içinde kesin hedefler tanımlanmalıdır.
- İşletme amaçlarından oluşturulmuş açık ve ölçülebilir performans hedefleri oluşturulmalıdır.
- İşletme sisteminin kabul edilebilir toplam süreçlerinden organizasyon üyeleri bilgili kılınmalıdır.
- Zamanında ve sürekli diyalog hedeflere ilerlemede yol gösterecektir.
- Baş başa ve gizli geri bildirim konuşması, imzasız ve tek bir rapordan daha çok ve genel bir geri bildirim sağlayacaktır.

---

<sup>101</sup> ARSLAN, Funda, Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2002, s. 10.

- İlerlemeyi sağlamada, gelişimi yönetmede araştırma ve geri bildirim süreçleri yerine getirilmelidir.
- Gelişim programları uygulanmalıdır.<sup>102</sup>

Performans ölçümleri kızmak veya cezalandırmak için silah olarak kullanılmamalıdır. Tecrübe hatalar sonucu elde edilir. Dürüst hatalar, hatayı yapandan ayrı olarak düşünülmesi ve herkes için bir ders alma fırsatı olarak algılanmalıdır.<sup>103</sup>

Performans değerlendirme çalışması yapılan okulda bu çalışmaların tamamlanmasının ardından görevli müfettişlerce tüm öğretmen ve idarecilerin katılacağı bir toplantı yapılır. Bu toplantılara performansı değerlendirilmeyen öğretmenler de katılmalıdırlar. Toplantıda müfettişlerce öğretmenlere; Türk milli eğitiminin amaçları, derslerin amaçları ve derslerin planlanması, öğretim yöntem ve teknikleri, araç – gereç kullanma, ölçme ve değerlendirme çalışmaları, öğretmen yeterliliklerinin geliştirilmesi ve performanslarının yükseltilmesi gibi konularda açıklamalarda bulunulur. Toplantı fazla uzatılmayıp uygun bir zamanda bitirilmelidir.

Yapılan genel toplantının ardından okul idaresi performans değerlendirme verilerini analiz edip sonuçlandırdıktan sonra uygun bir zaman diliminde öğretmenlerle de birebir görüşmeler yapılmalıdır. Bu görüşmede, üst konumundaki kişiler sık sık astlarının sözünü keser, alt konumdakiler ise bundan çekinir. Oysa elemanlarının sözünü kesmeyi alışkanlık haline getirmiş bir yönetici onlarda güven uyandırmakta ve gerekli enformasyonu almakta güçlüklerle karşılaşır. Sözlerinin her an kesilebileceğini bilen elemanlar planlama ve değerlendirme toplantılarına katkıda bulunmakta ve fikirlerini ifade etmekte isteksiz davranabilir.<sup>104</sup> Bu görüşmelerde, elde edilen performans değerlendirme puanı öğretmene mutlaka bildirilmelidir.

Değerlendirme görüşmesi, performansın iyileştirilmesine yönelik olarak yöneticilerle astlar arasında yapılır ve bu görüşmede değerlendirme sonuçları yüz yüze tartışılır. Performans değerlemesinin ana nedenlerinden birisi, performansın iyileştirilmesi, eksikliklerin giderilmesi olduğundan; değerlendirme sonuçlarının iş

---

<sup>102</sup> <http://www.4managers.de> (Erişim Tarihi: Ocak, 2007)

<sup>103</sup> ŞİMŞEK, M., a.g.e., s.295.

<sup>104</sup> SAYERS, Fran, vd., Yöneticilikte Etkileşim, Rota Yayınları, 1. Baskı, Çeviren:Doğan Şahiner, İstanbul, 1993, s.52.

görenlere iletilmesi ve onlarla durumları hakkında görüşme yapılması uygun bir tutum olacaktır. Çünkü, görüşmenin en büyük yararlarından biri, yöneticileri, iş görenleri hakkında daha çözümleyici ve yapıcı düşünmeye özendirmesidir. Görüşme zorunluluğu, yöneticileri her iş görenin yeteneklerini, becerilerini, bilgi düzeyini ve davranışlarını ayrı ayrı düşünmeye zorlar. İş görenlerin birbirlerinden farklı olduklarının ve kendilerine bu farklılığa göre davranılması gerektiğinin algılanmasını sağlar.

Yine bu görüşmede performans isteklerinin nedenleri ortaya çıkarılmaya çalışılır ve bu eksikliklerin nasıl giderileceği üzerinde durulur. Burada unutulmaması gereken bir husus da, sadece iş görenler ateş altında değildir, yöneticiler de iş görenlerin gelişmesi konusundaki kendi sorumluluklarını vurgulamaları ve onlara destek sağlama konusunda baskı altındadırlar. Ayrıca bu görüşmelerin düşmanlık yaratmaması için gerekli önlemler alınmalıdır. Çünkü bazı kişiler eleştirilmekten hoşlanmazlar, sorumluluğu başkalarının üstüne atarlar.

Görüşmeden beklenen yararın elde edilebilmesi için değerlendirme dönemi sonunda biçimsel bir değerlendirme görüşmesi düzenlenir. Bu görüşme programlı bir şekilde yürütülür.

Başarılı bir değerlendirme görüşmesinin hem üstün, hem de astın onu bir hata bulma oturumundan ziyade bir problem – çözme oturumu olarak görmesine izin verecek bir tarzda planlanması gerekir. Planlamayı yapanlar, üç temel amacı göz önünde bulundururlar. Bu amaçlar;

- İş görenin performansını tartışma.
- Amaç oluşturmada ve kişisel gelişme planları yapmasında iş görene yardımcı olma.
- Yönetici ve firma tarafından sağlanmış destek dahil oluşturulmuş amaçları gerçekleştirmek için araçlar sağlama.<sup>105</sup>

Personel, yaptığı işler, gösterdiği çabalar ve genel performans düzeyleri hakkında yöneticilerinin ne düşündüğünü bilmek ister. Yöneticiler personelin bu isteklerini süreç boyunca informal olarak yerine getirirler. Bu tür informal geri bildirimler personeli performansları konusunda bilgilendirmek, yetersizliklerini

---

<sup>105</sup> BİNGÖL, a.g.e., s.305.



gidermek için fırsatlar tanımak, desteğe ihtiyaç duydukları alanları belirlemek amacıyla yapılır. Böylece yıl sonu değerlendirmesi sırasında sürprizle karşılaşmaları ve hayal kırıklığına uğramaları önlenmiş olur. Ancak bütün bunların yapılması sürecin sonundaki performans değerlendirme görüşmesine duyulan ihtiyacı ortadan kaldırmaz. Bir performans değerlendirme sistemi ne kadar iyi tasarlanmış ve uygulanmış olursa olsun, performans değerlendirmesi sürecinin formel bir performans değerlendirme görüşmesiyle tamamlanması gerekir.

Performans değerlendirme görüşmesi, personel ile nezaretçisi arasında geçer. Uygulamada yöneticilerin kendilerine bağlı personeli plansız olarak odalarına davet ettikleri ve bu görüşmelerde yöneticiler ne söyleyeceklerini düşünürken, personelin de ne duyacağını merak etmekte oldukları görülür. Oysaki, değerlendirme görüşmelerinin dikkatle ve her yönüyle planlanması gerekir. Planlama yapılarak görüşmenin zamanı, süresi, nerede yapılacağı, personele hangi bilgilerin verileceği görüşmenin hangi yaklaşımla sürdürüleceği, personelin hangi konularda görüşlerinin ve önerilerinin alınacağı önceden belirlenmelidir. Ayrıca görüşme öncesi yöneticinin personelin performansının iyileştirilebilmesi yada daha da geliştirilebilmesi için neler yapılacağı ve performansı mükemmel olanların nasıl ödüllendirileceği konusunda bir öngörüşü olmalıdır.

Performans değerlendirme görüşmesi, personeli yargılama yada onlara bir ders verme toplantısı değildir. Problemleri ortaya çıkarma ve çözüm yollarını bulma amacını güder. Bu nedenle performans değerlendirme görüşmesinin sonunda, görüşülen personelin yeni dönem için performans değerlemesine temel oluşturacak planlamanın yapılması gerekir. Bu, genellikle ihmal edilen hayati bir aşamadır. Ayrıca görüşmenin bir gelişme planıyla bitirilmesi yönetici ile personelin her konuda uzlaştıklarının, işbirliği içinde olduklarının önemli göstergelerinden biri olacaktır.

Performans değerlendirme görüşmesinin sonunda yönetici personelle tartıştıkları ve üzerinde uzlaşmaya vardıkları hususları özetler ve personelin onaylamasını ister. Her ikisi de onayladıkları değerlendirme formunun bir kopyasını alırlar. Formun aslı ve bir kopyası insan kaynakları bölümüne gönderilir. Bu bölümde gerekli incelemeler yapıldıktan sonra formlar ilgili personelin dosyalarına konur.

Personelin performansının iyileştirilmesi yada geliştirilmesiyle ilgili problemlerin tek bir görüşmeyle çözülebileceğini düşünmek gerçekçi değildir. Yönetici, personelin davranışlarında bazı iyileşmeler görmeyi umduğu ve bir işin tüm aşamalarıyla tamamlanmasını beklediği zaman sınırlarını belirlemelidir. Önceden belirlenen bu tarihler geldiğinde personelin performansını tekrar değerlemeli ve beklentileri gerçekleşmediği takdirde diğer yaptırımları uygulamalıdır.<sup>106</sup>

Resmi okullarda performansı değerlendirilen ve ödüllendirilmesi uygun görülen öğretmenler için, öğretmenin çok iyi derecede başarılı olduğu vurgulandıktan sonra, emsallerine göre üstün performans gösterenlerin bu özelliklerinin, raporda ayrıntılı olarak açıklanması suretiyle, “ Milli Eğitim Bakanlığı Personeline Takdir ve Teşekkür Belgesi Verilmesine İlişkin Yönerge” esasları dahilinde teşekkür veya takdir belgesi ile ödüllendirilmesi teklif edilebilir.

Öğretmenin genel performans derecesinin yetersiz olması halinde; öğretmenin performansının düşük (yetersiz) olması iradesi dışında sebeplere dayanıyorsa, kendisine yetersiz olduğu hususlarla ilgili soru açılıp, gerekli belgeler toplanarak, değerlendirme yapılır.

Kadrosu ilköğretim kurumunda bulunan bir öğretmenin, derslerinin bir kısmı veya tamamı orta öğretim kurumunda ise, orta öğretim kurumundaki derslerine göre performansının değerlendirilmesi ve yetersiz bulunması halinde orta öğretim kurumunda yetersiz olduğu kanaatine varılan öğretmene, sadece ilköğretim kurumunda ders verilmesinin uygun olacağı şeklinde teklif getirilebilir.

Öğretmen resmi okulda görevli olup, yetersizliği, sağlık sebebinden kaynaklanıyorsa ve öğretmen hakkında, öğretmenlik yapamayacağına dair sıhî heyet raporu varsa, adı geçenin, öğretmenlik dışında, durumuna uygun bir göreve atanması; öğretmen hakkında sıhî heyet raporu yoksa, öğretmenin sıhî heyet raporu verilecek tam teşekküllü bit hastaneye sevkinin yapılarak rapor sonucuna göre işlem yapılması teklifinde bulunulur.

Öğretmenin yetersizliği iradesi dahilinde olan ( ilgili mevzuata aykırı uygulamalar yapması; yazılı sınav kağıtlarını değerlendirmeden, sınav puanı vermesi; ödev vermeden, ödev puanı takdirinde bulunması vb. gibi) sebeplere dayanıyorsa,

---

<sup>106</sup> BİLGİN, vd., a.g.e., s.155.

öğretmen hakkında tespit edilen hususlarda soru açılır ve makamdan mucip talebinde bulunulur.

Görüldüğü gibi, performans değerlendirmeleri, hangi konumda olursa olsun herkesin kendini gözden geçirmesini sağlayarak hem yöneticilere hem çalışanlara etkinliği ve verimliliği artırmada önemli bir rehber olur. Önemli bir nokta gözden kaçmamalıdır ki, performans değerlendirme sonuçları yeniden kişiye ulaştırıldığı sürece verimli olur. Diğer bir nokta, elde edilen bu sonuçların insan kaynakları ile ilgili her alana mutlaka yansıtılması değil, uygun alanlarda kullanılmasıdır.<sup>107</sup>

### **3.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ KULLANIMI**

En yaygın kullanım alanı olan çalışanların terfi ve kademe indirimi, görev tanımlarının yeniden yapılandırılması uygulamaları, ücret düzenlemesi, personeli ikaz etme ve işten çıkarma kararları, iş gücü gereksinimlerinin belirlenmesi, bireysel ve örgütsel eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki hiyerarşiyi azaltıcı, koordinasyonu artırıcı faaliyetler, çalışanlarla iletişim kurarak çalışanların performans gelişimini destekleyici çalışmalar, kariyer geliştirme uygulamaları, sayılabilir.<sup>108</sup>

Her kademedeki personelin bilgi ve yeteneğini geliştirerek kurum ve işle bütünleşmesini ve gelecekte bazı gelişmelere hazırlanmasını sağlamak için yapılacak ilk iş, personelin sahip olması gereken bilgi ve yetenek düzeyi ile sahip oldukları arasındaki farkın tespit edilmesidir.

Bir işin gerektirdiği bilgi ve yetenek ile, bu işi yapan kişinin sahip olduğu bilgi ve yetenek arasındaki personel aleyhine bulunan farka eğitim açığı denir. Buna göre,

---

<sup>107</sup> <http://tkb.meb.gov.tr/Denetim/performanssayfa.htm>, (Erişim Tarihi: Nisan, 2005)

<sup>108</sup> ERASLAN, vd., a.g.e., s.96.

personel işin gerektirdiği bilgi ve yeteneğe ne ölçüde sahip değilse, o ölçüde eğitim açığı mevcuttur.<sup>109</sup>

Performans değerlendirme çalışması sonunda özellikle olumsuz performans alan çalışanlar için organizasyon onların performanslarını istenilen seviyeye getirmek ve yükseltmek amacıyla eğitim çalışmalarına başlayacaktır. Eğitim; bireyin daha çok kendini bulması, kavraması ve başarıya yeteneklerinin geliştirilmesi amacıyla uygulanır. Yetiştirme yada geliştirme, yeni işe alınanların yada eski personelin, özel ve belirli gereksinimlerini karşılayabilmeleri, performanslarını yükseltmeleri, değişen koşullara uyabilmeleri amacıyla eğitilmelerini içerir. Bu eğitim, bilgi ve becerinin geliştirilmesi biçiminde olacağı gibi, aynı zamanda tutum ve kişilik özellikleri üzerinde de olabilir.<sup>110</sup>

Öğretmenler branşlarındaki yenilikleri izlemek ve eğitimsel yeteneklerini sürekli yapılandırmakla görevlidirler. İlgili resmi makamlarca hizmet içi eğitimle ilgili uygun sunumlar eğitim ve öğretimin kalitesinin sağlamaştırılmasına yardım edecektir.

Enstitüler, okul denetimi ve eğitimin yapılandırılması ile ilgili etkinlikleri – öğretmenin etkinliğini artırıcı, tüm eğitimi geliştirici hizmet içi eğitim aktivitelerini – duyurmak, katılımı sağlamak, yol göstermek için okullara bildirmekle görevlidir. Okul yönetimleri usulüne göre hizmet içi eğitime inandırılmalıdır. Hizmet içi eğitim faaliyeti süresi öğretim yılı içinde 30 veya 45 çalışma saatine ulaşamıyorsa, okul idaresi ilgili etkinlikleri veya diğerlerini gelecek eğitim öğretim yılına aktarmayı kararlaştırabilir.<sup>111</sup>

Performans değerlendirme çalışması sonucunda sadece olumsuz performans alan personel değil ama aynı zamanda üstün performans gösteren ve üst yöneticiliklere aday olabilecek personel için de organizasyonlar eğitim programları düzenleyeceklerdir. Eğitim programlarının sağlıklı bir biçimde düzenlenebilmesi için, üst düzeylerde ya da üst düzeylere aday olabilecek konumlarda bulunan personelin eğitim gereksinimlerinin sağlıklı bir biçimde saptanması gereklidir. Bunun için de bu konumdaki personelin iş başarısının iyi bir değerlendirmesinin yapılması zorunludur. Değerlendirme, personelin

---

<sup>109</sup> GÜNEY, Salih, Yönetim ve Organizasyon El Kitabı, Nobel Yayınları, Yayın No:207, Ankara, 2000, s.65.

<sup>110</sup> ALPUGAN, Oktay, DEMİR, Hulusi, vd., İşletme Ekonomisi ve Yönetim, Beta yayınları, 5. Basım, İstanbul, 1997, s.409.

<sup>111</sup> [http://www.li-hamburg.de/fix/files/doc/Hinweise%20zum%20Fortbildungsportfolio\\_2006-08-28.2.pdf](http://www.li-hamburg.de/fix/files/doc/Hinweise%20zum%20Fortbildungsportfolio_2006-08-28.2.pdf) (Erişim Tarihi: Ocak, 2007)

güçlü ve güçsüz yönlerini ortaya koyacak tarzda yapılabilirse, bu kişilerin gelişmeye gereksinim gösterdikleri alanlar da belirlenmiş olur.<sup>112</sup>

Beklenen yada mükemmel düzeyde performans gösteren personelin bu performans düzeyinin korunması yada geliştirilmesi gerekir. Bu amaçla personelin yönlendirilmesi, güçlendirilmesi, kariyerinin planlanması, geliştirilmesi ve ödüllendirilmesi gerekir.

Beklenen yada beklenenin üzerinde performans göstermiş olan personele motivasyon unsuru olarak ödül verilmelidir. Çünkü ödüllendirilen personel çabalarının karşılığını aldığını düşünecek ve aynı çabayı yada daha fazlasını göstermeye devam edecektir. Personelin ödüllendirilmesinde içsel yada dışsal ödüller sağlanabilir. İçsel ödül, bir bireyin yaptığı işle gurur duymasını, işinin bir anlamı olduğunu hissetmesini, başarı duygusunu yaşamasını yada başarılı bir ekibin üyesi olmanın mutluluğunu tatmasını sağlar. Dışsal ödüller ise, parayı, terfiyi ve sağlanan çeşitli olanakları içerir. Bu tür ödüllerin ortak özelliği, iş dışında olmaları ve dış kaynaktan (özellikle de yönetimden) gelmeleridir.<sup>113</sup>

İşletmelerin çoğunda, doğrudan yada terfiler yolu ile dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları ücretlerin oluşmasında etkin bir rol oynamaktadır. Sistemin etkin bir şekilde uygulanabilmesi, performans ile ödül sistemi arasındaki ilişkinin çalışanlar tarafından bilinmesi ile mümkündür. Bunun yolu ise performans değerlendirme sonuçlarının çalışanların ücretlerine yansıtılmasıdır.<sup>114</sup>

Performansa dayalı ücret sistemi kişinin işinde gösterdiği başarıya göre ödüllendirmeyi esas alan bir ücretleme sistemidir. Temel düşünce; üretim, kalite ve işletmenin kârlılığı yükseldikçe yada kişiye verilen iş belirlenen standardın üstünde yapılmış ise o kişiye yüksek ücret verilme ilkesine dayanır. Böylelikle işletmeler çalışan insanları ödüllendirmeye ve çalışmaya özendirmek istemektedirler.

---

<sup>112</sup> ERGUN, Turgay, Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi, TODAİE Yayın No:224, Ankara,1988, s.131.

<sup>113</sup> BİLGİN, vd., a.g.e., s.155.

<sup>114</sup> UYARGİL,C., İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi, İ.Ü. İşletme Fak. Yayın No:262, İşletme İkt. Enstitüsü Yayın No:154, İstanbul, 1994, s.5.

Sistemin uygulanmasında; her iş için belirli standartlar saptanır. Bu standardı (kalite, miktar zaman gibi)aşan kişilere aldığı kök ücrete ek olarak belirli miktar veya oranda ücret verilir.<sup>115</sup>

Performans değerlendirme sürecinde, yöneticilerin orta puanlara yönelmeleri sık karşılaşılan bir durumdur. Bu konuda yapılan araştırmalar, sistemin uygulandığı işletmelerde çalışanların çoğunun orta puan aldıklarını, buna karşılık çok az bir kısmının düşük ve yüksek puan aldıklarını göstermektedir. Performansa dayalı ücret sisteminin önemli amaçlarından biri çalışanları motive etmek iken, ücretlerin orta puanlar etrafında yoğunlaşması ile bu amaç gerçekleşmemektedir.<sup>116</sup>

Görevinde olağanüstü gayret ve çalışması ile başarı sağlayan memurlara merkezde atamaya yetkili amirler, illerde valiler ve ilçelerde kaymakamlar tarafından takdirname verilebilir. Takdirname sicile geçer. Bağlı buldukları kurumlarda olağanüstü gayret ve çalışmaları sonucu emsallerine göre başarılı görev yaptıkları görülen devlet memurlarına bağlı veya ilgili bakanın uygun görmesi üzerine bir mali yıl içinde bir aylıklarını aşmamak üzere ödül verilebilir. Bunlardan uygun görülenlere ilgili bakanın teklifi ve başbakanın onayı ile bir aylıkları tutarında daha ödeme yapılabilir.<sup>117</sup>

Olumlu ya da olumsuz performans alıp hizmet içi eğitime tabi tutulan personel, hizmet içi eğitim sonrasında da burada kendilerine verilen eğitimin ne kadarını aldıkları konusunda bir değerlendirmeye tabi tutulmalıdır. Çünkü; eğitim pahalı ve uzun vadeli bir yatırımdır. Bu nedenle yapılan programların ne denli yeterli ve etkili olduğu mutlaka araştırılmalıdır. Bu noktada eğitim sonunda uygulanacak bir test ve anket eğitimle ilgili grup değerlendirmesini ortaya koyacaktır. Buradan alınan geri dönüşüm, programın etkinliğini arttırabilmek için eğitimciye yapılması gereken çalışmayı gösterecektir.<sup>118</sup>

Bireyin tüm yönleriyle ele alınmasıyla başlayan, başarıyı ödüllendiren fakat başarısızlığı cezalandırmayıp eksiklikleri giderme yolunu seçen bir performans değerlendirme sistemi, kurumun bütününe yarar sağlayarak toplam kalite anlayışına

---

<sup>115</sup> SABUNCUOĞLU, Zeyyat, TOKOL, Tuncer, İşletme, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001, s.331.

<sup>116</sup> ÜNAL, A., Performansa Dayalı Ücret, Kamu-İş, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara, 1998, s.40.

<sup>117</sup> 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, mad.122-123.

<sup>118</sup> RUTKAY, Ural, İşletmelerde Eğitim, Eğitim İhtiyaç Analizleri ve Eğitim Metodları, Minpa Matbaası, s.35.

hizmet edecek kadar uzun vadeli sonuçlar doğurur. Çalışanlara başarıyı hedefleyen bir performans değerlendirme sistemi, zamanla etkilerini gösterecektir.<sup>119</sup>

### **3.3. DEĞİŞİK ÜLKELERDE PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME UYGULAMALARI**

Okullarda ölçme ve değerlendirmenin daha gelişmiş bir türevi olarak uygulanmaya çalışılan performans ölçme ve değerlendirme çalışmaları dünyanın değişik ülkelerinde farklı şekillerde yapılmaktadır.

Yurt dışında okulların performans göstergelerinin geliştirilmesi ile ilgili çalışmalara bakıldığında çok sayıda araştırmaya rastlanmaktadır. Portekiz’de okul bilgi sisteminin örgütlenmesi ve geliştirilmesi amacıyla performans göstergeleri yapılmıştır. Bu amaçla ilişkililik, yararlılık, anlamlılık ölçütlerine göre 50 performans göstergesi saptanmıştır. Dört betimsel boyutta geliştirilmiştir.

1. Öğrencilerin öz geçmiş faktörleri ve okulun örgütsel boyutu.
2. Okula ayrılan kaynaklar
3. Başlangıç koşullarında başarıya ulaşma
4. Başarı ve doyumla ilgili göstergelerle kavranmış eğitimsel sonuçlar.

İngiltere’ye bakıldığında teftişin, Eğitim ve Bilim Bakanlığı’ndan bağımsız OFSTED (Eğitimde Standartlar Ofisi) tarafından yapıldığı görülmektedir. OFSTED okulda sürekli devam eden bir süreç olarak öz-değerlendirmeye büyük önem vermektedir. Okuldaki değerlendirme teftişe büyük katkı yapmaktadır. Böylece teftişin okulun önemli konularıyla ilgili olması sağlanmış olmaktadır. Okul tarafından hazırlanan özet öz değerlendirme raporu (S4) teftişin odaklanması gereken hususları veya katkıda bulunması gereken spesifik konuları belirlemeye yardımcı olmaktadır.

---

<sup>119</sup> MERİÇ, Ali, Çalışanın Performansının Değerlendirilmesi Amacıyla Kalite Fonksiyon Göçerimi (QFD) Tabanlı Yeni Bir Metod ve Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2003, s.20.

Okulun öz değerlendirme özeti teftişin planlanması aşamasında baş müfettiş ve baş öğretmenin görüşmesine temel teşkil etmektedir.

Müfettişler teftiş öncesi yorum yazmak için okulla ilgili kesin bilgilere ihtiyaç duyarlar. Okulla ilgili, öğrencileriyle ilgili ve öz değerlendirmeye ilgili bilgilerin önemli kısmı okulların elektronik ortamlarda doldurdıkları S1 (Okulla ilgili basit bilgileri içermektedir) S2 (Okul ve öğrencilerle ilgili daha ayrıntılı bilgiler vermektedir) S3 (İdari yapı tarafından doldurulur ve kanuni düzenlemelerin ve politikaların ne derece yürürlükte oldukları hakkındaki değerlendirmeleri içermektedir) ve S4 (İzleme ve değerlendirme yoluyla elde ettiği bilgiler doğrultusunda kendi kalite ve standartlarına dair algılarını özetleme imkanı vermektedir)formları aracılığıyla elde edilmektedir. Değerlendirme yedili puanlama ölçeğine göre yapılmaktadır. (1) Mükemmel, (2) Çok iyi, (3) İyi, (4) Başarılı, (5) Başarısız, (6) Zayıf, (7) Çok zayıf dereceleri kullanılmaktadır.<sup>120</sup>

Almanya'da da teftiş iş değerlemesinin bir unsurudur. Teftiş tüm okul sistemini değerlendirmek ve incelemek demektir. Teftiş, eğitim öğretim yılındaki başarıyı ve sonuçlarını, yönetim süreçlerinin kalitesini, okul günlerinde gerçekteşen durumu, kararları ve sözleşmeleri içine alır. Teftiş, sadece bir kişiyi veya bir ders saatini notla takdir etmek değildir. Özellikle Berlin'de teftişin aşağıda belirtilen hedefleri vardır:

- Okul ve personel yönetiminin şeffaf kurallarına, kalite temelindeki niteliklerin göstergelerine dayalı not takdiri.
- Performans verileri aracılığıyla okul gelişiminin ve çalışmasının notla takdiri.
- Özel bir amaca yönelik ima yoluyla okulun kalite artırımına destek.
- Bağımsız dış görünüş yoluyla okul ortamında kalite kararlarının geçerliliğini yükseltmek.
- Teftiş raporu yoluyla okul ortamında gelişim süreçleri için tartişma ortamı yaratma.<sup>121</sup>

<sup>120</sup> [http://istanbul.meb.gov.tr/duyurular/duyurular\\_2004.htm](http://istanbul.meb.gov.tr/duyurular/duyurular_2004.htm), (Erişim Tarihi:Nisan, 2006)

<sup>121</sup> <http://www.bebis.de/themen/schulentwicklung/evaluation/inspektionskonzept.pdf> (Erişim Tarihi: Ocak, 2007)



Okul performansının belirlenmesinde heyecan verici,motive edici ve bilişsel çeşitli parametrelerin bir aradaki uyumu belirleyicidir. Etkili bu faktörler;

- Öğrencinin kendisi (motivasyonu, zekası, bilgisi...)
- Ailenin durumu ve niteliği (büyüklüğü, eğitim durumu, işi)
- Öğretmen – öğrenci etkileşimi
- Okul organizasyonu ve sınıfların birlikteliği (okul iklimi, sosyal duygu, ders kalitesi )
- Tarihi koşullar, sosyal, kültürel ve bilimsel çevre koşulları<sup>122</sup>

Almanya’da özellikle Berlin’de okullardaki kaliteyi artırmak için 6 kalite alanı belirlenmiştir. Bunlar;

1. Okulun elde ettiği sonuçlar.
2. Öğretim ve öğretim süreçleri.
3. Okul kültürü.
4. Okul yönetimi.
5. Öğretmenlerin profesyonelliği ve personel gelişimi.
6. Hedef ve kalite artırma stratejileri.

Okulun pedagojik ve öğretim ile ilgili sonuçları, okul organizasyonu ve personel gelişimi, derslerdeki kalite artırımı orta noktada bulunmak zorundadır. Bununla birlikte sadece eğitimsel sonuçlar kolayca ölçülebilir sonuçlar değildir. En azından yetki alanı içindeki personelin belli, ölçülebilir sonuçları da göz ardı edilmemelidir.

Öğretim ve öğretim süreçlerinin kalitesi öğrencilerin öğrenmelerini ve performans sonuçlarını etkilemektedir. Her bir öğretim erki ve okulun “asıl görevi” planlarına şekil verip düzeltmektir.

Okulun içinde bulunduğu sosyal çevre ile ilişkisi ve okul yaşamında toplam yararı sağlayan okul iklimi, okulun öğretimini ve öğretim süreçlerini düzenlemeyi

---

<sup>122</sup> [http://www.uni-regensburg.de/Fakultaeten/phil\\_Fak\\_II/Grundschul\\_Pedagogik\\_2/Bauer/Unterlagen/leistung.pdf](http://www.uni-regensburg.de/Fakultaeten/phil_Fak_II/Grundschul_Pedagogik_2/Bauer/Unterlagen/leistung.pdf) (Erişim Tarihi: Ocak, 2007)

sağlar. Okul; öğretim ve yaşam alanı, sosyal çevreye biçim veren, demokratik birlikteliği ve birlikte yaşamı düzenleyen, deneyim kazandıran ve öğreten bir yerdir.

Okulun kalitesini artırmada anahtar unsur, okul yönetiminin ehliyetli olması ve profesyonel davranmasıdır. Profesyonel bir yönetim okul için anlayış ve vizyon ölçütlerini oluşturup geliştirir.

Okuldaki eğitim ve öğretim süreçlerinin kalitesi hem motivasyon, yetki ve profesyonellikle hem de öğrenci, veli ve diğer ilgililerin birlikte çalışmasıyla gerçekleşecektir. Personel gelişimi ve hizmet içi eğitim sadece öğretmenlerin mesleki memnuniyetini değil aynı zamanda çalışma yaşamının kalitesini düzenlemeyi de sağlayacaktır.

Okuldaki kalite artırımının temeli; okul gelişim stratejileri, gerçekçi hedefler ve birliktelik örnekleridir. Bunlar okul programlarını niteler. Kalitenin sağlanmasındaki ortak ilkeler, değerler, açık seçik hedefler ve anlaşılır önlemler “iyi okulun” gelişimini ortaya koyar.<sup>123</sup>

### **3.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR**

#### **3.4.1. Tek Ölçüt**

Performans değerlendirmede birçok ölçüt hesaplanarak, çalışanın işle ilgili birçok özelliği dikkate alınıp ölçme ve ölçüm sonucunda değerlendirme yapılır. Değerlendirici, çalışanın bir ölçütteki üstün başarısını dikkate alarak onu başarılı olmadığı alanlarda da başarılıymış gibi değerlendirme eğilimi içine girebilir. Bu durum diğer ölçütlere gereği kadar önem verilmediği için yanlış bir değerlendirmeye neden olabilir.

Tek yönlü ölçüm, performans değerlendirmede önemli sakıncaları bulunan bir ölçümdür. Burada değerlendirmesi yapılan kişinin sadece bir yönden örneğin üstlerin

---

<sup>123</sup>[http://www.berlin.de/imperia/md/content/senbildung/schulqualitaet/schule\\_und\\_soziale\\_stadt/handlung\\_srahmen\\_schulqualitaet.pdf](http://www.berlin.de/imperia/md/content/senbildung/schulqualitaet/schule_und_soziale_stadt/handlung_srahmen_schulqualitaet.pdf) (Erişim Tarihi: Ocak, 2007)

görüşü bakımından değerlendirilmesi söz konusudur. Veya sadece eş düzeylilerin yada sadece müşteri görüşlerinin kullanılması performans belirlemede tek yönlülüğü oluşturur. Bu durumda ulaşılan sonuçların yanlış olmasına neden olabilir. Performans değerlendirmede amaç kişiyi bir bütün olarak ve tüm yönleri ile değerlendirecek şekilde çok yönlü bir bakışı sağlayabilmektir.<sup>124</sup>

Tipik olarak, bir elemanın yaptığı iş birkaç görevden oluşur ve bunlar iş tanımlarında sıralanır. Bu yüzden, yönetici bütün değerlendirmesini tek bir ölçüte dayandırır, ortaya sorun çıkabilir. İşin başarıyla tamamlanması için bütün görevlerin yerine getirilmesi gerektiği halde, bu yönetici en göze çarpan göreve ilişkin tek bir ölçütle yetinir. Performans değerlendirmesi bu şekilde yapıldığı takdirde, çalışanlar işlerinin tek önemli parçasının bu görev olduğu şeklinde yanlış bir mesaj alır. İşle ilgili öteki faktörler önemlerini yitirir. Sonuç olarak da, tercih edilen ölçütle diğer faktörler arasındaki ilişki bulanıklaşır.

### **3.4.2. Müsamaha**

Değerlendirici performansını ölçtüğü iş görene herhangi bir sempatisinden veya herhangi bir yakınlığından dolayı yüksek notlar verebilir.

Bu tür uygulamada, yönetici, astını olduğundan daha üst bir başarı düzeyinde gösterme eğilimindedir. Böyle bir eğilim, hem iş gören, hem yönetici açısından sakıncalıdır. Çünkü iş görenlerin eksik ve hatalı yönleri göz ardı edilirse, onların gelişmesi engellenmiş olur. Nitekim daha önce belirttiğimiz gibi performans değerlemesinin ana amacı, iş görenlerin performanslarını iyileştirmektir. Bu durumda gelişme için çok gerekli olan geri bildirim olayı ortadan kalkmış olur veya geri bildirimde bulunulmuş olsa bile birey, kendisi hakkında yapılan abartılı değerlendirme nedeniyle kendisini olduğundan daha üstün görecektir ve gelişme ihtiyacı duymayacaktır.<sup>125</sup>

---

<sup>124</sup> FINDIKÇI, a.g.e., s.302.

<sup>125</sup> BİNGÖL, a.g.e., s.302.

Müsamaha yada değerlendirme enflasyonu, bir yöneticinin, bir elemanın performansını gerçekte olduğundan daha yüksek değerlendirmesidir. Yöneticiler bazen, iş görenleri suçlamak için bir neden olmadığını düşünerek onları belli ölçütlere göre olduklarından daha yüksek değerlendirir. Yada, iş görenleri teşvik edeceğini düşünerek, onların performansını olmasını istedikleri düzeydeymiş gibi değerlendirirler. Müsamaha iş performansının hoşça gitmeyecek taraflarını tartışmanın da gerekli olduğunu gözden saklar. Gerçekleri görmezlikten gelir ve gelişme için doğru geri beslemenin önemini unuttur.<sup>126</sup>

### 3.4.3. Katılık

Müsamahanın tersi ise katılıktır. Katılık, çalışanları hak ettiklerinden daha düşük düzeyde değerlendirme eğilimidir. Performansı küçümser, daha çok çalışanların hatalarına, zayıflıklarına ve eksikliklerine dikkat eder. Değerlendirmenin bu şekilde kullanılması üretkenliği azaltır. Çalışanları küçük düşürür ve gelişme heveslerini kırar.<sup>127</sup>

Bazı değerleyiciler gerçekten değerlemelerinde genellikle hatalar ve eksikler üzerinde durur, iş görenin olumlu yönlerini göz ardı eder veya bu yönlerine dikkat çekmez.<sup>128</sup> Dikkat edileceği gibi, bunlar birer yanlılık olarak değil, bir etki olarak adlandırılmaktadır. Bununla baş etmek için klasik ölçeklerin yerine daha farklı ölçme araçlarının kullanılması yönünde çeşitli öneriler bulunmaktadır.<sup>129</sup>

### 3.4.4. Objektif Olamama

Yönetici performans ölçme ve değerlendirmenin her aşamasında objektifliği hiç elden bırakmamalıdır. Oysa yöneticiler, çalışanlarının bazıları ile olumlu veya olumsuz ilişkiler yaşamış olmalarından dolayı onları değerlendirirken objektif olmaktan uzaklaşabilmektedirler. Bu durumda yöneticiler karar verirken subjektif davranmakta,

---

<sup>126</sup> PALMER, a.g.e., s.19.

<sup>127</sup> PALMER, a.g.e., s.19.

<sup>128</sup> BİNGÖL, a.g.e., s.303.

<sup>129</sup> ERGİN, Canan, İnsan Kaynakları Yönetimi, Academyplus Yayınevi, 2. Baskı, Ankara, 2002, s.140.

değerlendirmeleri de subjektif olmaktadır. Yöneticiler bu durumu önlemek için yoğun gayret göstermelidirler.

Objektif olamama performans değerlendirmede en sık karşılaşılan sorunların başında gelir. Çünkü söz konusu olan insan ve onun davranışlarına yönelik değerlendirmelerdir. Bunu da yine bir insan yaptığına göre yani hem değerlendirmeyi yapan hem de değerlendirilen kişinin insan olmasından kaynaklanan subjektifliklerin olması doğaldır. Performans değerlendirmenin başlıca hedefi, iş hedeflerinin ne oranda gerçekleştiğinin belirlenmesidir. Ancak iş hedeflerini gerçekleştirme sürecinde kişilerin davranışları, kişilik özellikleri kısaca kişisel yönleri de işin içine girebilir. Dolayısıyla kişinin işe yönelik davranışları ve hedeflerini gerçekleştirme düzeyi ile kişiye yönelik doğrudan veya dolaylı bireysel görüşler, önyargılar, kanılar karışabilir. Sonuçta objektif bir değerlendirme zedelenmiş olur. Bu sorunun çözümlenebilmesi için değerlendirme sürecinin subjektif etkenlerden, önyargılardan arındırılması ve kişinin işe yönelik davranışlarının ölçülmesine ve daha da önemlisi ölçülebilir kriterlerin belirlenmesine dikkat edilmelidir.<sup>130</sup>

### **3.4.5. Ortalama Eğilim**

Özellikle yönetici konumunda bulunanlar astlarının performanslarını ölçüp değerlendirirken çalışanlarının yüksek puan almaları durumunda onları ödüllendirmek durumunda kalacaklarını bilirler. Yine aynı yöneticiler çalışanlarının düşük puan almaları durumunda da çalışanlarına ceza verme veya hizmet içi eğitime tabi tutma veya buna benzer yükümlülükleri uygulama durumunda kalacaklarını bilirler. Yöneticilerin bazıları böyle bir durumda ne çalışanları ödüllendirip terfi ettirmek ister, ne de onlara olumsuz bir yaptırım uygulamak ister. Bunun için bu durumdaki yöneticiler çalışanlarının performanslarını ölçerken ortalama bir eğilimde olmayı tercih ederler.

Ortalama eğilim, performans değerlemede ortaya çıkan yaygın hatalardan birisidir. Değerleyiciler, iş görenleri ölçüğün ortasında veya ortalamasına yakın noktada

---

<sup>130</sup> FINDIKÇI, a.g.e., s.302.

değerlendirirler. Değerleyici, değerlemeye aldığı kişileri ne çok yüksek, ne de çok yüksek düzeylerde görür. Sürekli bir ortalama değerlendirme söz konusudur. Bu hatayı telafi etmek için zorlanmış dağıtım yöntemi geliştirilmiştir.

Bu eğilim, değerlendirilen kişilere geri bildirim olanağını ortadan kaldırır. İş gören, eksik yönlerini görme şansını kaybeder. Gelişmeleri konusunda bilgi alamaz. Bu hatanın sonucunda, örneğin örgüt içerisinde kimlerin terfi edeceğine, kimlerin hangi görevlere getirileceğine ve kimlerin hangi konuda eğitime ihtiyaçları olduğuna karar vermek zorlaşır.<sup>131</sup>

Genelde insana yönelik ölçümlerde kişiyi, ne kadar farklı olursa olsun ortalama veriler çerçevesinde düşünmek, onu ortalamaya yakın görmek yani standart davranmak hatalı sonuç vermektedir. Standart ölçüm, genellikle performans değerlemeye çok fazla önem verilmeyen ve bir uygulama olarak yapılması halinde kişilerin bireysel ayrıcalıkları ile uğraşmayıp herkesi ortalama veya vasat ölçülerde görme eğiliminden kaynaklanır. Son derece de sakıncalı sonuçlar doğurur. Çünkü performans değerlemenin önemli bir amacı da kişilerin arasındaki iş başarısına yönelik farklılıkları belirleyebilmektir.<sup>132</sup>

Performans değerlendirmelerinde en çok karşılaşılan sorunlardan biri de, herkesi vasat olarak değerlendirme eğilimidir. Böylece gerçek bir değerlendirme yapılmamış olur. Hiç kimse yüksek bir değerlendirme almadığı gibi, düşük bir değerlendirme de almaz. Yönetici yada değerlendirici çalışanlara yol gösterme yada önerilerde bulunma görevini yerine getirmekten ve olumsuz bir değerlendirme yapmaktan kaçınır. Bu tipte bir değerlendirmenin ne organizasyona ne de çalışanlara yararı vardır. İş görenler performansları hakkında geçerli bilgi almadıkları için, gelişmelerine temel olacak verilerden yoksun kalırlar.<sup>133</sup>

Ortalama eğilimde karşılaşılan sorun, merkezde yığılma etkisi olarak adlandırılan bir eğilimdir. Bunun anlamı, değerlendiricilerin değerlendirme basamakları arasında uç basamakları tercih etmeyip, daha ortaya yakın basamakları işaret etmeleridir. Yani, hiç kimsenin performansı çok iyi yada çok kötü kategorilerine konmamaktadır. Herkes için ortalamanın biraz altında yada üstünde puanlar

---

<sup>131</sup> BİNGÖL, a.g.e., s.303.

<sup>132</sup> FINDIKÇI, a.g.e., s.303.

<sup>133</sup> PALMER, a.g.e., s.22.

verilmektedir. Bunun yarattığı en büyük sorun, değerlendirilen elemanların arasındaki farkları çok azaltmış olması ve insan kaynakları ile uğraşanlar açısından bireysel farklılıkların görülmesinin zorlaşmış olmasıdır. Bununla ilgili olarak alınmaya çalışılan başlıca önlemler, değerlendirme basamaklarının tanımlarının daha açık hale getirilmesi ve değerlendiricilerin bu konuda eğitilmesi olmaktadır.<sup>134</sup>

### 3.4.6. Ön Yargılar

Yöneticiler veya diğer değerlendiriciler astlarını veya eş değer görevdeki meslektaşlarını değerlendirirken bazı önyargılara sahip olabilirler. Bu ön yargılar; yaş, cinsiyet, ırk, dil, din, siyasi düşünce, geçmişte yaşanan ilişkilerin etkisi, kişisel duygular veya herhangi başka bir nedenden kaynaklanabilir. Değerlendiricilerin bu tür ön yargılardan arınmış olmaları onların eğitilmiş olmaları ve konu ile ilgili gerekli eğitimi almış olmaları ile mümkündür. Zira ön yargılarla yapılmış bir performans değerlendirmenin ne çalışana ne de organizasyona bir yararı vardır.

Objektif olmayı başaramama sorununda olduğu gibi, değerlendiricinin önyargılara sahip olması değerlendirmenin yönünü değiştirir ve karşılıklı görüşmelerde elde edilecek sonuçları etkiler. Etkili bir değerlendirme yapılması, önyargıların değerlendirme sürecinden temizlenmesini gerektirir. Kişisel duygular, düşünce kalıpları ve başka türlü önyargı, çalışanların performansları değerlendirilirken bir tarafa bırakılmalıdır. Önyargılar cinsiyete, yaşa yada ırka göre farklı değerlendirmeler yapılmasına, insanların eğilimlerine yada ekonomik durumlarına göre kategorize edilmesine, bir grup insanın o grup içindeki birkaç kişinin davranışına göre yargılanmasına yol açar. Bireysel önyargılarının farkına varabilmeleri için, değerlendiricilerin bir eğitimden geçmesi gerekebilir. Önyargıların değerlendirme sürecinden ayıklanması, hem organizasyonun hem de çalışanların yararına olacaktır.<sup>135</sup>

---

<sup>134</sup> ERGİN, a.g.e., s.41.

<sup>135</sup> PALMER, a.g.e., s.23.

### 3.4.7. Hale Etkisi

Hale etkisi, bir yöneticinin bir elemanı, belli bir iş alanındaki mükemmelliğine bakarak, diğer alanlarda da olduğundan daha yüksek değerlendirmesidir. Örneğin bir eleman araştırma projeleri için veri toplamakta çok başarılıysa, onun işin diğer alanlarında da aynı ölçüde başarılı gibi değerlendirmek kolaydır. Oysa o eleman aslında bu diğer alanlarda o kadar başarılı olmayabilir.<sup>136</sup>

Değerleyicinin hale etkisinin altında kalmasının bazı nedenleri vardır. Buna göre, yönetici, astını bir konudaki kusursuzluğuna göre değerlendirme eğiliminde bulunur. Eğer eleman işin bir bölümünde başarılı ise veya ilk karşılaşmada yönetici üzerinde olumlu bir izlenim bırakmışsa, yönetici o iş göreni tüm konularda aynı şekilde başarılı görebilir. Örneğin, ilk karşılaşmada astı hakkında olumlu bir izlenim edinen yönetici, astın daha sonraki olumsuz yönlerini görmeyecek ve onu başarılı bir iş gören olarak kabul edecektir.

Diğer yandan yönetici astını tek bir konuda veya yönde başarısız gördüyse, diğer yönleri olumlu olsa bile, tüm değerlendirmeleri bu yönde olacaktır. Örneğin, insiyatif kullanma konusunda başarısız olan bir iş gören, diğer konularda üstün performans gösterse bile, sonuçta tümünden başarısız olarak değerlendirilecektir. Yani kişi, başarılı olduğu konularda da başarısızmış gibi değerlendirilecektir.<sup>137</sup>

Hale etkisi olarak bilinen bu durumun performans değerlemede etkili olmasını önlemek için kişinin bir bütün olarak ele alınması ve tüm yönleri ile değerlendirilmesi gereklidir. Bu durumun tam tersi yönde de işlenebileceği unutulmamalıdır. Yani tüm yönleri oldukça gelişmiş ve ideale yakın bir çalışanın tek bir yönünün yeterince gelişmemiş olması da kişinin performansı düşük şeklinde değerlendirilmesine yol açabilir.<sup>138</sup>

---

<sup>136</sup> PALMER, a.g.e., s.20.

<sup>137</sup> BİNGÖL, a.g.e., s.302.

<sup>138</sup> FINDIKÇI, a.g.e., s.304.



### 3.4.8. Araç Hatası

Araç hatası, performans değerlemede çoğu zaman etkili olmaz diye düşünölen ancak gerçekte çok etkili olabilen bir hata türüdür. Performans değerlemeye yönelik araçlar çok çeşitlidir. Kimi kurumlarda bu standart, somut sayılabölen ölçüm sonuçlarıdır. Örneğın bir işçının banttaki üretim miktarı bellidir. Ancak bazı durumlarda işın bu biçimde somuta indirgenmesi zor, hatta imkânsız olabilir. Daha çok soyut işlerle uğraşın kişilerin performans değerlemeleri gibi. Örneğın; denetim, insan kaynakları, bilgi işlem ve benzeri bölüm elemanlarının performans değerlemelerini somut verilere dayandırmak zordur. Bu durumlarda geliştirölen performans değerlendirme formları çeşitli sorular içerir. Bu soru yada ifadelere göre kişının performansı değerlendirilmeye çalışılır. Bu kullanılan ölçüm aracı hatalı oluşturulmuş veya ifadeler, puanlama, sonuç değerlendirme gibi kısımlarda mantık hataları var ise performans değerlendirme sonucu hatalı olacaktır. Araç hatasının önlenmesi için performans değerlendirme için kullanılan form, gerçek kullanımdan önce mutlaka pilot çalışmaya tabii tutulmalı yani birçok kişiye uygulanarak sonuçlarının geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmalıdır. Gerçek uygulamadan önceki pilot uygulama, ifade hatalarından puanlamaya ve sonuçların yorumlanmasına kadar pek çok hatayı önceden görüp gidermeyi sağlamaktadır.<sup>139</sup>

---

<sup>139</sup> FINDIKÇI, a.g.e., s.304.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREVLİ ÖĞRETMENLERİN PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME KONUSUNDAKİ EĞİLİMLERİNİ ORTAYA KOYAN BİR ARAŞTIRMA

#### 4.1. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

Sosyal Bilimler alanında uygulama örnekleri üretim işletmelerine göre daha az olan performans değerlendirme çalışmaları ülkemiz okullarında pilot uygulamalar dışında henüz hayata geçirilmemiştir. Performans ve değerlendirme kavramları öğretmenler tarafından bilinen kavramlar olmakla birlikte performans değerlendirme çalışmaları henüz bilinen uygulamalar değildir. Uygulama çalışmalarının yakın zamanda başlatılması tahmin edilmektedir. İlköğretim okullarında yapılması planlanan performans değerlendirme çalışmalarında konunun muhatabı olan öğretmenlerin konu ile ilgili neler düşündüğünün bilinmesi, öğretmenlerin konu ile ilgili görüş ve düşüncelerinin neler olduğunun öğrenilmesi çok yararlı olacaktır.

Manisa şehir merkezinde bulunan ilköğretim okullarında görevli öğretmenlere yönelik olarak uygulamış olduğumuz performans değerlendirme eğilim anketine, şehir merkezinin çeşitli kesimlerinden on değişik okulda, sınıf öğretmeni (1. sınıftan 5. sınıfa kadar olan sınıflarda ders okutan öğretmenler) ve branş öğretmeni (Türkçe, matematik, fen bilgisi, resim iş, beden eğitimi, yabancı dil, bilgisayar, sosyal bilgiler, iş eğitimi, din kültürü ve ahlak bilgisi, vb. dersleri okutan öğretmenler) olmak üzere toplam 321 öğretmen katılmıştır. Ankete, aşağıda ismi belirtilen okullar ve belirtilen sayıda öğretmen katılmıştır.

**Tablo:6 Ankete Katılan Okullar ve Öğretmen Sayıları**

<b>Okul Adı</b>	<b>Kadın/Erkek Öğret. Sayısı</b>	<b>Branş Öğret./Sınıf Öğret. Sayısı</b>	<b>Toplam Öğret. Sayısı</b>
Ali Rıza Çevik İlköğretim Okulu	25/26	25/26	51
Avni Gemicioğlu İlköğretim Okulu	10/18	13/15	28
Çağatay Uluçay İlköğretim Okulu	8/18	12/14	26
Gazi İlköğretim Okulu	15/16	21/10	31
Mesir İlköğretim Okulu	11/9	8/12	20
Murat Germen İlköğretim Okulu	12/10	8/14	22
Organize Sanayi İlköğretim Okulu	7/10	10/7	17
Şehitler İlköğretim Okulu	40/27	24/43	67
Vicdan Karaosmanoğlu İlköğretim Okulu	24/15	12/27	39
23 Nisan İlköğretim Okulu	12/8	8/12	20
<b>TOPLAM</b>	164/157	141/180	321

Özellikle branş öğretmenlerinin birden çok okulda da görev yapıyor olmaları nedeniyle, anket için belirlenen ilköğretim okulları şehir merkezinin değişik yerleşim alanlarından, mümkün olduğunca değişik eğitim bölgelerinden seçilmiştir.

Ankete katılan öğretmenlerin cinsiyete ve branşlara göre mesleki kıdem ortalamaları ise aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir. Mesleki kıdem ortalamaları hesaplanırken sayı küsuratları dikkate alınmamıştır. Ortalamalar yalnız yıl olarak belirtilmiştir.

**Tablo:7 Ankete Katılan Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Yılı Ortalamaları**

<b>Okul Adı</b>	<b>Bayan Öğret./ Erkek Öğret.</b>	<b>Branş Öğret./Sınıf Öğretmeni</b>	<b>Toplam Öğret.</b>
Ali Rıza Çevik İlköğretim Okulu	21 yıl / 20 yıl	16 yıl / 25 yıl	21 yıl
Avni Gemicioğlu İlköğretim Okulu	17 yıl / 15 yıl	14 yıl / 17 yıl	16 yıl
Çağatay Uluçay İlköğretim Okulu	16 yıl / 16 yıl	14 yıl / 17 yıl	16 yıl
Gazi İlköğretim Okulu	19 yıl / 22 yıl	20 yıl / 23 yıl	20 yıl
Mesir İlköğretim Okulu	18 yıl / 21 yıl	16 yıl / 21 yıl	19 yıl
Murat Germen İlköğretim Okulu	17 yıl / 22 yıl	15 yıl / 22yıl	19 yıl
Organize Sanayi İlköğretim Okulu	17 yıl / 17 yıl	15 yıl / 20 yıl	17 yıl
Şehitler İlköğretim Okulu	17 yıl / 21 yıl	18 yıl / 21 yıl	18 yıl
Vicdan Karaosmanoğlu İlköğretim Okulu	9 yıl / 10 yıl	4 yıl / 12 yıl	10 yıl
23 Nisan İlköğretim Okulu	14 yıl / 16 yıl	16 yıl / 14 yıl	15 yıl
<b>TOPLAM</b>	16 yıl /18 yıl	15 yıl / 19 yıl	17 yıl

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine bakıldığında; meslek yılı ortalamasının 17 yıl olduğu görülmektedir. Bayan öğretmenlerin ortalama 16 yıl, erkek öğretmenlerin ise ortalama 18 yıl mesleki kıdeme sahip oldukları, branşlar bazında ise; branş öğretmenlerinin 15 yıl, sınıf öğretmenlerinin ise 19 yıl mesleki kıdeme sahip oldukları görülmektedir. Şehir merkezindeki okullardaki öğretmenler şehrin kenar semtlerindeki okullardaki öğretmenlere göre daha fazla mesleki kıdem yılına sahip olsa da bu fark çok fazla belirgin değildir. Belirgin fark yalnızca şehir merkezinin doğusunda yer alan ve

göç alan bir mahallede yer alan Vicdan Karaosmanoğlu İlköğretim Okulu'nda görülmektedir.

“İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Performans Ölçüm ve Değerlendirmesi” olduğu için ankette yer alan sorular performans değerlendirme, eğitim ve okul üçgeni çerçevesinde hazırlanmıştır. Soruların daha rahat yanıtlanması, ilk bakışta bir rahatlığın ve kolaylığın göze çarpması açısından soruların büyük çoğunluğu çoktan seçmeli olarak hazırlanmıştır. Yalnızca biri, doldurmalı (açık uçlu) soru şeklinde tasarlanmıştır.

Anket soruları için SPSS 11,5 programı ile güvenilirlik analizi ve faktör analizi yapılmıştır. Frekans analizi; cinsiyet ve branş bazında değerlendirilen anket sorularının değerlendirmesinde basit aritmetik oranlar hesaplanmıştır. Sorulara verilen yanıtlar değerlendirilirken öncelikle frekans değerler bulunmuş, daha sonra da yüzde oranlar hesaplanmıştır. Yüzde oranlar hesaplanırken virgülden sonraki ilk basamağa kadar sayı kullanılmıştır. Bazı soruların yanıtlanmasında ankete katılan öğretmenlere birden çok seçenek işaretleyerek yanıt verebilecekleri belirtildiğinden bu tür soruların değerlendirilmesinde yüzde oranlar hesaplanmamış, seçenekler derecelendirilmiştir.

#### **4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Yapılan araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin çoklu veri kaynakları ile performans değerlendirme yapıldığında bu değerlendirme konusundaki eğilimlerini ölçmek, performans ölçme ve değerlendirme çalışmaları sırasında aynı zamanda bir değerlendirici durumunda olan (öz değerlendirme ve meslektaşlarının değerlendirmesinde yer alan) öğretmenlerin görüş ve önerilerini ortaya koymak, performans değerlendirme çalışmaları kendileri için yapılan öğretmenlerin konu hakkındaki görüş, düşünce ve önerilerini saptamaktır.

Henüz hazırlık çalışmaları yapılan, yaygın uygulamasına başlanmamış olan performans değerlendirme çalışmalarından birinci derecede etkilenecek olan, kendileri

için performans ölçüm ve değerlendirme çalışmaları yapılan öğretmenlerin görüş ve önerilerinin alınması bu çalışmanın en önemli yönünü oluşturmaktadır.

Araştırma ile ilköğretim okullarında görevli sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri arasında, bayan öğretmen / erkek öğretmen bazında ve kıdem bazında öğretmenlerin performans değerlendirmeye bakış açılarındaki bir farklılığın olup olmadığının da ortaya çıkarılması hedeflenmiştir.

### **4.3. ARAŞTIRMANIN ÖNKABULLERİ VE SINIRLILIKLARI**

Anket formu hazırlanırken beşli Likert ölçeği örnek alınmıştır. Formun soruları tez metnine sadık kalınarak performans ölçme ve değerlendirmenin öğretmenleri ilgilendirdiği düşünülen alanlardan oluşturulmuştur. Anketin ve soruların hazırlanması aşamalarında anket bir grup öğretmene öncelikle birkaç defa uygulanmış, uygulamalar sonrasında soruların yapısında bir takım değişiklikler gerçekleştirilmiştir. Her defasında anket hakkında öğretmenlerin görüş ve önerilerinden de yararlanılmıştır. Anketin en son ve asıl uygulama aşamasında daha rahat yanıt verilmesi amacıyla öğretmenlerden isim belirtmeleri istenmemiştir. Kısa bir giriş yazısı ile konunun önemine dikkat çekilmiş, öğretmenlerin anket sorularına gerekli önemi vermeleri ve doğru algılayıp yanıtlamaları sağlanmaya çalışılmıştır.

Anket uygulaması Manisa şehir merkezindeki on değişik ilköğretim okulunda gerçekleştirilmiştir. Uygulama esnasında şehir merkezini tam ve doğru olarak ölçmesi düşüncesiyle şehir merkezi ve şehir merkezinin kenarındaki ilköğretim okullarının sayısında denge gözetilmiştir. Anket, sınıf öğretmeni (180) ve branş öğretmeni (141) toplam 321 öğretmene uygulanmıştır. Anket uygulaması 2006 yılı Mayıs ayı içinde gerçekleştirilmiştir.

Anket formu bu araştırma için ilk defa hazırlanıp kullanılmıştır. Sorular öğretmenlerin performans değerlendirme konusundaki eğilimlerini ölçmeye yönelik olduğu için SPSS 11,5 ile güvenilirlik ve faktör analizi yapılmış, frekans analizinde aritmetik ortalamalar ve yüzde oranları hesaplanarak değerlendirilmiştir.

#### 4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Araştırmada denek olarak Manisa şehir merkezinde bulunan on değişik ilköğretim okulunda görev yapan değişik branşlardaki öğretmenler seçilmiştir. Planlanan araştırma çoktan seçmeli 25 adet soru ve bir adet doldurmalı sorudan oluşmaktadır. Deneklere 23., 25. ve 26. sorulara birden çok seçenek işaretleyebilecekleri bilgisi verilmiştir. Bunun dışında başka bir açıklama yapılmamıştır. Soruların rahat yanıtlanması düşüncesi ile deneklere kimlikleri ile ilgili soru yöneltilmemiştir.

Anketin 321 öğretmene uygulanan 22 sorusu SPSS 11,5 programı ile güvenilirlik analizi yapıldığında aşağıdaki tabloda verilen  $\alpha = ,8517$  değeri bulunmuştur.

**Tablo:8 Güvenilirlik Analizi**

Güvenilirlik Analizi	Alpha Ölçeği
Güvenilirlik Katsayıları	
Durum = 321,0	Madde = 22
Alpha = 0,8517	

#### 4.5. FAKTÖR ANALİZİ

Faktör analizi değişkenler arasındaki temel boyutları veya faktörleri tespit etmeye çalışan, değişkenler arasındaki herhangi bir bağımlı veya bağımsız ayrımı yapılmaksızın tüm değişkenler arasındaki bağımlılığı (ilişkileri) dikkate alan bir analiz

teknikiğidir.<sup>140</sup> Faktör Analizi birbirleriyle ilişkili veri yapılarını birbirinden bağımsız ve daha az sayıda yeni veri yapılarına dönüştürmek, bir oluşumu yada olayı açıkladıkları varsayılan değişkenleri gruplayarak ortak faktörleri ortaya koymak, bir oluşumu etkileyen değişkenleri gruplamak, majör ve minör faktörleri tanımlamak amacıyla başvurulan bir yöntemdir.<sup>141</sup> Çalışmada değişkenler arasındaki faktör yapılarını bulmak amacı ile faktör analizi yapılmıştır. Analiz çıktıları aşağıya aktarılmıştır.

Bir değişken ile diğer bütün değişkenler arasındaki çoklu korelasyon katsayısının karesi, değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin bir diğer göstergesidir. Bu değerler ortak varyans (communality) altında verilmiştir. Eğer küçük çoklu korelasyon katsayısı varsa, bu değişken analizden çıkarılmaktadır.<sup>142</sup>

**Tablo:9 Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi**

	Bileşen				
	1	2	3	4	5
SORU2	,761				
SORU22	,750				
SORU20	,742				
SORU19	,615				
SORU16	,572				
SORU10		,761			
SORU12		,713			
SORU14		,673			
SORU13		,588			
SORU11		,586			
SORU7			,825		
SORU15			,674		
SORU9			,506		
SORU8			,499		
SORU5				,755	
SORU6				,637	
SORU4					,743
SORU17					,621
SORU1					,473

Çıkarım Methodu: Temel Bileşenler Analizi, Dönüştürme Methodu: Kayzer Normalleştirilmeli Varimax

<sup>140</sup> ALTUNIŞIK, R., COŞKUN, R., vd., Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya Kitapevi, 2. Baskı, Sakarya, 2002, s.141.

<sup>141</sup> ÖZDAMAR, Kazım, Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi, Eskişehir, 2005, s.235.

<sup>142</sup> AKGÜL, Aziz, ÇEVİK, Osman, İstatistiksel Analiz Teknikleri "SPSS'te İşletme Yönetim Uygulamaları", Emek Ofset Matbacılık, Ankara, 2005, s.428.



Anket sorularının ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin performans ölçüm ve değerlendirmesi ile ilgisi şu şekilde açıklanabilir:

- Performans değerlendirmenin önemi ve gereği :2.-22.-20.-19.- 16. sorular (5 soru)
- Veri kaynağı olarak öğretmen, öğrenci ve veliler: 10.-11.-12.-13.-14.sorular (5 soru)
- Veri kaynağı olarak okul idarecileri ve müfettiş: 7.-8.-9.- 15. sorular (4 soru)
- Performans değerlendirmede okulun etkililiği:5.-6.sorular (2 soru)
- Performans değerlendirmede bilgi sahibi olma: 1.-4.-17. sorular (3 soru)

Anket sorularından; performans değerlendirmenin objektifliği ile ilgili 3. soru çok genel ifade taşıması, değerlendiricilerin hataya düşmesi konusu ile ilgili 18.soru ile performansı olumsuz olanların cezalandırılması gerektiğini ifade eden 21. soru ters uçlu soru olmaları nedeniyle yukarıda belirtilen beşli grubun dışında bırakılmıştır.

Anket sorularının değerlendirilmesi esnasında yukarıdaki beşli grupta esas alınmıştır. Her soru için yeni bir tablo düzenlenmiş, her tablo için frekanslar ve yüzde değerler hesaplanmıştır. Seçenekleri birden çok işaretlenen bazı sorular için düzenlenen tablolarda ise yüzde oranlar yerine, seçenekler için derecelendirme yapma yoluna gidilmiştir.

Veri kaynakları konusu ile ilgili çok sayıda soru ve dolayısıyla çok sayıda tablo kullanılmıştır. Bunun nedeni, ilköğretim okullarında performans ölçüm ve değerlendirme çalışmaları yapılırken, çoklu veri kaynağı olarak çok sayıda değerlendiricinin yer alması ve çoklu veri kaynaklarının her biri için anketi yanıtlayan öğretmenlere ayrı sorular sorulmuş olmasıdır. Geri bildirim konusunda tek soru yer almıştır.

Birbiri ile ilgili soruların gruplandırılmasıyla konularda birlik ve beraberlik sağlanmaya çalışılmış, konunun dağıtılmamasına özen gösterilmiştir. Benzer konularla ilgili soruların değerlendirmesinde yanıtlar birbirleriyle de karşılaştırılmıştır.

**Tablo:10 Ortak Varyanslar**

	Başlangıç	Çıkarılma
SORU1	1,000	,526
SORU2	1,000	,683
SORU4	1,000	,581
SORU5	1,000	,663
SORU6	1,000	,534
SORU7	1,000	,697
SORU8	1,000	,690
SORU9	1,000	,619
SORU10	1,000	,616
SORU11	1,000	,545
SORU12	1,000	,615
SORU13	1,000	,661
SORU14	1,000	,493
SORU15	1,000	,532
SORU16	1,000	,446
SORU17	1,000	,598
SORU19	1,000	,579
SORU20	1,000	,625
SORU22	1,000	,644

Çıkarım Methodu: Temel Bileşenler Analizi

Yukarıdaki Tablo:10 incelendiğinde en küçük değerin ,446 olduğu görülür. Dolayısıyla herhangi bir değişkenin çıkarılmasına gerek duyulmamıştır.

Aşağıdaki Tablo:11’de açıklanan toplam değişkenliklere bakıldığında; 19 soru ile elde edilen beş faktörün toplam değişkenliğin % 59,73’ünü açıkladığı görülmektedir. Performans değerlendirmenin önemi ve gereği başlıklı 1. faktör (grup) toplam değişkenliğin % 28,29’unu açıklamaktadır. 2. faktör (grup) olan; veri kaynağı olarak öğretmen, öğrenciler ve veliler toplam değişkenliğin % 10,402’sini açıklamaktadır. 3. faktör olan; veri kaynağı olarak okul idarecileri ve müfettiş toplam değişkenliğin % 8,421’ini açıklamaktadır. 4. faktör olan; performans değerlendirmede okulun etkililiği toplam değişkenliğin % 7,069’unu açıklamaktadır. 5. faktör olan performans değerlendirmede bilgi sahibi olma ise toplam değişkenliğin % 5,549’unu açıklamaktadır.

**Tablo:11 Açıklanan Toplam Değişkenlik**

Bileşen	Başlangıç			Karesel Yüklerin Çıkarım Toplamları			Karesel Yüklerin Döndürülmüş Toplamları		
	Toplam	% Varyans	Birikimli %	Toplam	% Varyans	Birikimli %	Toplam	% Varyans	Birikimli %
1	5,375	28,290	28,290	5,375	28,290	28,290	3,100	16,318	16,318
2	1,976	10,402	38,691	1,976	10,402	38,691	2,775	14,605	30,922
3	1,600	8,421	47,113	1,600	8,421	47,113	1,881	9,898	40,820
4	1,343	7,069	54,181	1,343	7,069	54,181	1,834	9,650	50,470
5	1,054	5,549	59,730	1,054	5,549	59,730	1,759	9,260	59,730
6	,933	4,911	64,642						
7	,901	4,742	69,384						
8	,786	4,138	73,522						
9	,633	3,331	76,853						
10	,608	3,202	80,056						
11	,592	3,115	83,171						
12	,531	2,796	85,967						
13	,462	2,430	88,397						
14	,444	2,339	90,736						
15	,419	2,207	92,943						
16	,406	2,135	95,078						
17	,347	1,826	96,904						
18	,316	1,665	98,569						
19	,272	1,431	100,000						

**Tablo:12 Matris Bileşenleri**

	Bileşen				
	1	2	3	4	5
SORU22	,671				
SORU2	,655				
SORU16	,615				
SORU19	,615				
SORU12	,606				
SORU8	,606			,487	
SORU9	,589				
SORU20	,566				
SORU10	,538				
SORU6	,533				
SORU5	,533				,496
SORU1	,531				
SORU13	,513				
SORU14	,510				
SORU11	,476				
SORU15		,519			
SORU17	,466		,572		
SORU4			,544		
SORU7		,458		,520	

## 4.6. FREKANS ANALİZLERİ

### 4.6.1. Performans Değerlendirmenin Önemi Ve Gereği

**Tablo:13 Performans Değerlendirmenin Önemi**

Seçenek	Kadın		Erkek		Toplam		Branş		Sınıf		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
1	14	8,5	13	8,3	27	8,4	13	9,2	14	7,8	27	8,4
2	8	4,9	6	3,8	14	4,4	5	3,6	9	5,0	14	4,4
3	7	4,3	12	7,6	19	5,9	9	6,4	10	5,6	19	5,9
4	72	43,9	53	33,8	125	38,9	56	39,7	69	38,3	125	38,9
5	63	38,4	73	46,5	136	42,4	58	41,1	78	43,3	136	42,4
<b>TOP.</b>	164	100	157	100	321	100	141	100	180	100	321	100

Anket sorularına verilen yanıtlar tablolarda seçenekler başlığı altında 1’den 5’e kadar rakamlarla ifade edilmiştir. Anket formunda da belirtildiği gibi 1, hiç katılmıyorum, 2, kısmen katılmıyorum, 3, fikrim yok, 4, kısmen katılıyorum ve 5, tamamen katılıyorum anlamındadır. Performans değerlendirme anketinin 2. sorusu olan performans değerlendirme çok önemlidir sorusuna verilen yanıtları gösteren Tablo: 13’de öğretmenlerin çok büyük bölümünün performans değerlendirmenin önemli olduğu görüşüne katıldıkları görülmektedir. Bu görüşe kısmen ve tamamen katılanların sayısının, tüm öğretmenlerin %81,3’ ü olduğu görülmektedir. Cinsiyet bazının yanı sıra branş bazında da bu orana yakın oranlar göze çarpmaktadır. Kısmen ve tamamen katılmayanların oranı da (1. ve 2. seçenekleri işaretleyenler) toplam %12-13 düzeyindedir. Fikrim yok şeklinde görüş belirtenler %4,3 ile %7,6 arasındadır.

**Tablo:14 Okullarda Performans Değerlendirme Çalışması Yapmanın Gereği**

Seçenek	Kadın		Erkek		Toplam		Branş		Sınıf		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
1	13	8,0	14	9,0	27	8,4	11	7,8	16	8,9	27	8,4
2	7	4,2	3	2,0	10	3,2	6	4,2	4	2,2	10	3,2
3	13	8,0	14	9,0	27	8,4	13	9,2	14	7,8	27	8,4
4	58	35,4	45	28,5	103	32,0	43	30,5	60	33,3	103	32,0
5	73	44,4	81	51,5	154	48,0	68	48,3	86	47,8	154	48,0
<b>TOP.</b>	164	100	157	100	321	100	141	100	180	100	321	100

Okullarda performans değerlendirme çalışmasının mutlaka yapılması gerekir şeklindeki görüş cümlesine verilen yanıtları gösteren Tablo:14’de ise; öğretmenlerin %11,6’luk kısmının bu görüşe kısmen ve tamamen katılmadıkları görülmüştür. Okullarda performans değerlendirme çalışmalarının mutlaka yapılması gerektiğine kısmen veya tamamen katılan öğretmen sayısı ise %80 oranındadır. Performans değerlendirmeyi klasik teftiş sisteminden üstün bulan, performans değerlendirmenin çok önemli olduğuna inanan öğretmenlerin okullarda bu çalışmanın mutlaka yapılması gerektiği görüşüne büyük oranda katıldıkları görülmüştür.

Anketin 22. sorusu olan; “Performansı olumlu olan öğretmenler mutlaka ödüllendirilmelidir” şeklindeki cümleye toplam öğretmen sayısının %81,3’ü kısmen ve tamamen katılmış,%13,7’si kısmen ve tamamen karşı çıkmıştır. Öğretmenlerin %5’i ise fikrim yok şeklinde yanıt vermiştir. Tablo:15’de görüleceği gibi diğer değerlendirme türlerinde de yüzde oranlar bu oranlara yakındır.

**Tablo:15 Performans Ölçüm Sonucu Olumlu Öğretmenlerin Ödüllendirilmesi**

Seçenek	Kadın		Erkek		Toplam		Branş		Sınıf		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
1	15	9,1	24	15,3	39	12,1	17	12,0	22	12,2	39	12,1
2	2	1,2	3	1,9	5	1,6	3	2,1	2	1,1	5	1,6
3	7	4,3	9	5,7	16	5,0	4	2,9	12	6,7	16	5,0
4	38	23,2	18	11,5	56	17,4	21	14,9	35	19,4	56	17,4
5	102	62,2	103	65,6	205	63,9	96	68,1	109	60,6	205	63,9
<b>TOP.</b>	164	100	157	100	321	100	141	100	180	100	321	100

İlköğretim okullarında yapılması planlanan performans ölçüm çalışmaları sonucu elde edilen sonuçları öğretmenlerin kendilerinin de öğrenmeyi isteyip istemediği ankete katılan öğretmenlere sorulmuş, verilen yanıtlar sonucunda da öğretmenlerin tamamına yakınının elde edilen verileri öğrenmek istediği saptanmıştır.

Bu konu ile ilgili elde edilen verilerin sergilendiği Tablo:16'da en yüksek yüzde oran %84,8 ile ilgili fikre tamamen katılan bayan öğretmenlere aittir. Verilen yanıtlar sonucu ilgili fikre tamamen ve kısmen katılanlar değerlendirme türlerine göre %89,2 ile %93,9 arasında değişen oranlara sahiptir. Tamamen ve kısmen karşı görüş belirtenlerin oranı ise değerlendirme türlerine göre %3,7 ile %7 arasında değişmektedir. Görüş cümlesine fikrim yok şeklinde yanıtlayanların oranı ise değerlendirme türlerine göre %2,4 ile %3,8 arasındadır. Sınıf öğretmenleri ve bayan öğretmenler ilgili cümlelerin kısmen katılmıyorum şeklindeki seçeneğini hiç işaretlememişlerdir.

**Tablo:16 Performans Ölçüm Sonuçlarının Geri Bildirimi**

Seçenek	Kadın		Erkek		Toplam		Branş		Sınıf		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
1	6	3,7	10	6,4	16	5,0	6	4,3	10	5,6	16	5,0
2	0	0,0	1	0,6	1	0,3	1	0,7	0	0,0	1	0,3
3	4	2,4	6	3,8	10	3,1	4	2,8	6	3,3	10	3,1
4	15	9,1	23	14,7	38	11,8	16	11,3	22	12,2	38	11,8
5	139	84,8	117	74,5	256	79,8	114	80,9	142	78,9	256	79,8
<b>TOP.</b>	164	100	157	100	321	100	141	100	180	100	321	100

**Tablo:17 Klasik Teftiş Sistemi İle Performans Değerlendirmenin Karşılaştırılması**

Seçenek	Kadın		Erkek		Toplam		Branş		Sınıf		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
1	27	16,5	23	14,7	50	15,6	24	17,0	26	14,4	50	15,6
2	10	6,1	6	3,8	16	5,0	9	6,4	7	3,9	16	5,0
3	15	9,1	10	6,4	25	7,8	11	7,8	14	7,8	25	7,8
4	59	36,0	57	36,3	116	36,1	42	29,8	74	41,1	116	36,1
5	53	32,3	61	38,8	114	35,5	55	39,0	59	32,8	114	35,5
<b>TOP.</b>	164	100	157	100	321	100	141	100	180	100	321	100



Tablo:17’de klasik teftiş sistemi ile performans değerlendirmenin karşılaştırmasının yapıldığı veriler incelendiğinde; öğretmenlerin %71,6’sının performans değerlendirmenin klasik teftiş sisteminden daha üstün olduğu görüşüne kısmen ve tamamen katıldıkları görülmektedir. Öğretmenlerin %20,6’sı ilgili düşünceye kısmen ve tamamen katılmamışlar. Fikrim yok şeklinde görüş belirtenler ise %7,8 dir.

#### 4.6.2. Veri Kaynağı Olarak Öğretmen, Öğrenciler ve Veliler

Ankete katılan ilköğretim okulu öğretmenleri haklarında yapılacak performans ölçümünde kendi meslektaşlarının yer alması fikrine de katılmaktadırlar. Tablo:18’de yer alan veriler incelendiğinde ilköğretim okulu öğretmenlerinin %64,7 ile %78,9 oranları içinde kendi meslektaşlarının performanslarının ölçümünde değerlendirici olması görüşüne kısmen ve tamamen katılmışlardır. İlgili görüş cümlesine tamamen ve kısmen katılmayanların oranı ise 26,8 ile %13,5 arasındadır. Konu hakkında görüş belirtmeyenler ise %5,7 ile %10 arasındadır.

**Tablo:18 Performans Ölçümünde Veri Kaynağı Olarak Öğretmenin Meslektaşları**

Seçenek	Kadın		Erkek		Toplam		Branş		Sınıf		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
1	33	20,1	14	9,0	47	14,6	15	10,7	32	17,8	47	14,6
2	11	6,7	7	4,5	18	5,6	7	5,0	11	6,1	18	5,6
3	14	8,5	12	7,6	26	8,1	8	5,7	18	10,0	26	8,1
4	56	34,2	52	33,1	108	33,7	52	36,8	56	31,1	108	33,7
5	50	30,5	72	45,8	122	38,0	59	41,8	63	35,0	122	38,0
<b>TOP.</b>	164	100	157	100	321	100	141	100	180	100	321	100

**Tablo:19 Performans Ölçümünde Veri Kaynağı Olarak Öğretmenin Kendisi**

Seçenek	Kadın		Erkek		Toplam		Branş		Sınıf		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
1	16	9,8	19	12,1	35	11,0	19	13,5	16	8,9	35	11,0
2	5	3,0	7	4,5	12	3,7	6	4,3	6	3,3	12	3,7
3	8	4,9	8	5,1	16	5,0	5	3,5	11	6,1	16	5,0
4	48	29,3	37	23,5	85	26,4	38	27,0	47	26,1	85	26,4
5	87	53,0	86	54,8	173	53,9	73	51,7	100	55,6	173	53,9
<b>TOP.</b>	164	100	157	100	321	100	141	100	180	100	321	100

İlköğretim okulu öğretmenleri okullarında yapılması planlanan performans ölçme etkinliklerinde kendilerinin de değerlendirici olması görüşüne daha fazla katıldıkları görülmektedir. Tablo:19 incelendiğinde tüm değerlendirme türlerinde öğretmenler, %53 ile %55,6 arasında ilgili ifadeye tamamen katıldıkları, kısmen ve tamamen ilgili ifadeye katılanların oranının ise %78,3 ile %82,3 arasında değişmektedir.

Tablo:20 performans ölçümünde öğrencilerin veri kaynağı olması fikrine ilköğretim okulu öğretmenlerinin katılma durumlarını göstermektedir. Öğretmenler, kendi performanslarının ölçümünde öğrencilerinin de yer almasını arzu etmektedirler. Bu görüş cümlesine öğretmenler, diğer görüş cümlelerine oranla fikrim yoktur şeklinde daha az yanıt vermişlerdir. Verilere göre öğrencilerin performans ölçümünde değerlendirici olmasını en çok isteyen branş öğretmenleri ve erkek öğretmenler olmaktadır. Toplam öğretmen sayısının %76,4'ü öğrencilerini kendi performanslarının ölçümünde görmeyi kısmen ve tamamen arzu etmektedirler. Kısmen ve tamamen karşı olanlar ise toplam sayının %19,9'u kadardır. Fikir belirtmeyenler ise %3,7 oranındadır.

**Tablo:20 Performans Ölçümünde Veri Kaynağı Olarak Öğrenciler**

Seçenek	Kadın		Erkek		Toplam		Branş		Sınıf		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
1	30	18,3	22	14,0	52	16,2	20	14,2	32	17,8	52	16,2
2	8	4,9	4	2,5	12	3,7	8	5,7	4	2,2	12	3,7
3	4	2,4	8	5,1	12	3,7	2	1,4	10	5,6	12	3,7
4	51	31,1	43	27,4	94	29,3	41	29,0	53	29,4	94	29,3
5	71	43,3	80	51,0	151	47,1	70	49,7	81	45,0	151	47,1
<b>TOP.</b>	164	100	157	100	321	100	141	100	180	100	321	100

**Tablo:21 Performans Ölçümünde Veri Kaynağı Olarak Veliler**

Seçenek	Kadın		Erkek		Toplam		Branş		Sınıf		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
1	47	28,7	23	14,6	70	21,8	34	24,1	36	20,0	70	21,8
2	10	6,1	16	10,2	26	8,1	15	10,6	11	6,1	26	8,1
3	9	5,5	12	7,6	21	6,5	11	7,8	10	5,6	21	6,5
4	59	36,0	50	31,9	109	34,0	33	23,4	76	42,2	109	34,0
5	39	23,7	56	35,7	95	29,6	48	34,1	47	26,1	95	29,6
<b>TOP.</b>	164	100	157	100	321	100	141	100	180	100	321	100

Çoklu veri kaynakları ile ilköğretim okullarında performans ölçümü yapıldığında değerlendiricilerden bir grubu da veliler oluşturmaktadır. Ankette öğretmenlere velilerin değerlendirici olması fikrine ne derece katılmak istedikleri veya katılmak istemedikleri sorulmuştur. Alınan cevaplar göstermektedir ki, öğretmenlerin yarısından fazlası, kendi performanslarının ölçümünde kısmen ve tamamen velilerin de değerlendirici olmasını istemektedir. Tablo:21'deki en büyük yüzde oranı 42,2 ile ilgili cümleye kısmen katılan sınıf öğretmenlerine aittir.

İlköğretim okulu öğretmenleri kendi meslektaşlarının performanslarının ölçümünde kendilerinin de değerlendirici olması görüşüne katılmaktadırlar. Tablo:22 bu konu ile ilgili verileri içermektedir. İlgili görüşe kısmen ve tamamen katılanlar, değerlendirme türlerine göre yarısından fazla yüzde oranı taşımaktadır. Görüşünü fikrim yok şeklinde ifade edenlerin oranı da %10'un altındadır. Bayan öğretmenler %30,5'i, toplam öğretmen sayısının ise %29'u ilgili görüşe tamamen ve kısmen karşı çıkmaktadırlar.

**Tablo:22 Öğretmenlerin, Meslektaşlarının Performans Ölçümüne Veri Kaynağı Olarak Katılma İstekleri**

Seçenek	Kadın		Erkek		Toplam		Branş		Sınıf		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
1	35	21,4	28	17,8	63	19,7	28	19,9	35	19,5	63	19,7
2	15	9,1	15	9,5	30	9,3	11	7,8	19	10,6	30	9,3
3	15	9,1	14	9,0	29	9,0	12	8,5	17	9,4	29	9,0
4	56	34,1	44	28,0	100	31,2	53	37,6	47	26,1	100	31,2
5	43	26,3	56	35,7	99	30,8	37	26,2	62	34,4	99	30,8
<b>TOP.</b>	164	100	157	100	321	100	141	100	180	100	321	100

#### 4.6.3. Veri Kaynağı Olarak Okul İdarecileri ve Müfettiş

İlköğretim okullarında performans ölçme ve değerlendirme çalışmaları yapıldığında, 360 derece performans değerlendirme çerçevesinde birden çok sayıda değerlendirici ile ölçüm yapılacaktır. Çoklu veri kaynakları ile ölçüm ve değerlendirme yapıldığında okuldaki eğitim ile ilgili olan; müfettiş, okul müdürü, öğretmenler, öğrenciler ve veliler değerlendirici olmaktadır. Öğretmenlerin, Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu tarafından değişik yüzde oranları ile değerlendirici olarak kabul edilen müfettişe, okul müdürüne ve okul müdür yardımcısına bakış açılarını görmek, veri kaynaklarına nasıl yaklaştıklarını öğrenmek, veri kaynaklarından hangilerine ne ölçüde önem verdiklerini bilmek çok yararlı olacaktır.

Bu açıdan, bu alt başlık altında aşağıdaki tablo başlıklarında yer alan veri kaynaklarının her biri için, verilen yanıtların değerlendirildiği tablolar sıralanmıştır. Ankette öğretmenlere veri kaynağı olarak okul müdür yardımcısı da sorulmuş, öğretmenlerin, yeni bir değerlendirici olabilecek veri kaynağına bakış açıları öğrenilmeye çalışılmıştır.

**Tablo:23 Performans Ölçümünde Veri Kaynağı Olarak Müfettiş**

Seçenek	Kadın		Erkek		Toplam		Branş		Sınıf		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
1	65	39,7	57	36,2	122	38,0	60	42,6	62	34,4	122	38,0
2	35	21,3	29	18,4	64	20,0	27	19,1	37	20,6	64	20,0
3	7	4,3	12	7,7	19	5,9	7	5,0	12	6,7	19	5,9
4	38	23,2	34	21,7	72	22,4	31	22,0	41	22,8	72	22,4
5	19	11,5	25	16,0	44	13,7	16	11,3	28	15,5	44	13,7
<b>TOP.</b>	164	100	157	100	321	100	141	100	180	100	321	100

İlköğretim okulu öğretmenlerinin, çoklu veri kaynakları ile performans ölçümü yapıldığında performanslarının ölçümünde yer alan müfettişlere, tüm değerlendirmeler bazında yarıdan fazla oranda tamamen ve kısmen karşı çıktıkları görülmektedir. Tablo:23’de en büyük yüzde oranı %42,6 ile müfettiş ölçümüne tamamen karşı çıkan branş öğretmenlerine aittir. Müfettişlerin değerlendirici olması fikrine kısmen ve tamamen katılma oranları da değerlendirme türlerinde %33,3 ile 38,3 arasındadır. İlgili cümleye tamamen ve kısmen karşı çıkanlar, kısmen ve tamamen katılanlardan fazladır.

Performans ölçümünde okul müdürünün de yer alması görüşüne ise ilköğretim okulu öğretmenlerinin % 63 ve daha yüksek oranlarda kısmen ve tamamen katıldıkları görülmektedir. Okul müdürünün değerlendirici olması görüşüne, bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlerden daha yüksek oranda katıldıkları gözlenmiştir. Öğretmenlerin 1/5’i ve daha fazlası da okul müdürünün performans ölçümünde değerlendirici olması fikrine tamamen ve kısmen karşı çıktıkları tespit edilmiştir. Konu ile ilgili Tablo:24’de ilgili cümleye fikrim yok şeklinde yanıtlayanların oranı da %7,8 ve bu oranın altında yüzde oranları şeklindedir.

**Tablo:24 Performans Ölçümünde Veri Kaynağı Olarak Okul Müdürü**

Seçenek	Kadın		Erkek		Toplam		Branş		Sınıf		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
1	15	9,1	26	16,6	41	12,8	18	12,8	23	12,8	41	12,8
2	18	11,0	20	12,8	38	11,9	16	11,3	22	12,2	38	11,9
3	10	6,1	12	7,6	22	6,9	11	7,8	11	6,1	22	6,9
4	62	37,8	49	31,2	111	34,5	50	35,5	61	33,9	111	34,5
5	59	36,0	50	31,8	109	33,9	46	32,6	63	35,0	109	33,9
<b>TOP.</b>	164	100	157	100	321	100	141	100	180	100	321	100

**Tablo:25 Performans Ölçümünde Veri Kaynağı Olarak Okul Müdür Yardımcısı**

Seçenek	Kadın		Erkek		Toplam		Branş		Sınıf		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
1	32	19,5	31	19,8	63	19,5	29	20,6	34	18,9	63	19,5
2	18	11,0	14	9,0	32	10,0	12	8,5	20	11,1	32	10,0
3	14	8,5	10	6,4	24	7,5	10	7,1	14	7,7	24	7,5
4	66	40,2	56	35,6	122	38,0	56	39,7	66	36,7	122	38,0
5	34	20,8	46	29,2	80	25,0	34	24,1	46	25,6	80	25,0
<b>TOP.</b>	164	100	157	100	321	100	141	100	180	100	321	100

Performans ölçümünde yeni bir veri kaynağı olarak okul müdür yardımcısının da bulunması fikrine öğretmenlerin nasıl yaklaşacaklarını görmek yararlı olacaktır. Değerlendirici olarak kabul edilebilecek olan okul müdür yardımcısına ilköğretim okulu öğretmenlerinin olumlu tepki verdikleri ifade edilebilir. Tablo:25’de konu ile ilgili veriler yer almaktadır. Ankete katılan toplam öğretmen sayısının %63’ü okul müdür yardımcısını da performans ölçme ve değerlendirme çalışmalarında değerlendirici olarak görmek istemektedir. İlgili düşünceye karşı çıkanlar %29,5 oranındadır. Görüş belirtmeyenler ise %7,5 oranındadır.

Milli Eğitim Bakanlığı, Teftiş Kurulu Başkanlığınca ilköğretim okulu öğretmenlerinin çoklu veri kaynakları ile performanslarının ölçümünde veri kaynağı olarak kabul edilen, eğitim ile ilgililere değişik yüzde oranları verilmiştir. Bu oranlar; müfettiş için %50, okul müdürü için %15, öğretmenin meslektaşları için %10, öz değerlendirme yapacak öğretmenin kendisi için %10, öğretmenin öğrencileri için %10 ve öğretmenin velileri için ise %5 şeklindedir.

Bu görüşe öğretmenlerin katılıp katılmadıklarını gösteren veriler Tablo:26 da sergilenmiştir. Tablonun incelenmesinden anlaşılmaktadır ki, öğretmenlerin %41,4'ü ile %55,5'i arasında değişen oranlardaki çoğunluğu tamamen ve kısmen ilgili görüşe karşı çıkmış, %37,8 ile %44,6 arasında değişen orandaki öğretmen de kısmen ve tamamen katılmıştır. Öğretmenlerin %10'u da ilgili cümleye fikrim yoktur şeklinde yanıt vermiştir. Tablonun en yüksek yüzde oranı %42,1 ile belirlenmiş olan yüzde ağırlıkları tablosuna tamamen karşı çıkan bayan öğretmenlere aittir.

**Tablo:26 Performans Ölçümünde Veri Kaynağı Olarak Müfettiş İçin %50, Okul Müdürü İçin %15, Zümre/Branş Öğretmenleri İçin %10, Öğretmenin Öz Değerlendirmesi İçin %10, Öğrenciler İçin %10 ve Veliler İçin %5 Oranı Verilmesi Görüşüne Katılım Durumu**

Seçenek	Kadın		Erkek		Toplam		Branş		Sınıf		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
1	69	42,1	42	26,8	111	34,6	49	34,8	62	34,4	111	34,6
2	22	13,4	23	14,6	45	14,0	22	15,6	23	12,8	45	14,0
3	11	6,7	22	14,0	33	10,3	14	10,0	19	10,5	33	10,3
4	43	26,2	39	24,8	82	25,5	36	25,5	46	25,6	82	25,5
5	19	11,6	31	19,8	50	15,6	20	14,1	30	16,7	50	15,6
<b>TOP.</b>	164	100	157	100	321	100	141	100	180	100	321	100



#### 4.6.4 Okulun Etkililiği

Tablo:27, anketin 5 numaralı sorusu olan; “Performansımın ölçümünde çalıştığım okulun genel şartları etkilidir” cümlesine verilen yanıtları ifade etmektedir. Bu cümleye de öğretmenlerin büyük çoğunluğunun kısmen ve tamamen katıldığı görülmektedir. Fikrim yok diyenlerin oranı %7,1’in altında olup, ilgili cümleye kısmen veya tamamen katılmayanların oranı da %10’un altındadır. İlköğretim okulu öğretmenleri performanslarının ölçümünde çalıştıkları okulun genel şartlarını çok önemli buluyorlar ve çalışılan okulun genel şartlarını kendi performanslarında belirleyici bir unsur olarak görüyorlar.

**Tablo:27 Performans Değerlendirme Çalışılan Okulun Genel Şartlarının Etkisi**

Seçenek	Kadın		Erkek		Toplam		Branş		Sınıf		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
1	8	4,9	8	5,1	16	5,0	6	4,3	10	5,5	16	5,0
2	5	3,0	7	4,5	12	3,7	4	2,8	8	4,4	12	3,7
3	6	3,7	11	7,0	17	5,3	10	7,1	7	3,9	17	5,3
4	54	33,0	60	38,2	114	35,5	59	41,8	55	30,6	114	35,5
5	91	55,4	71	45,2	162	50,5	62	44,0	100	55,6	162	50,5
<b>TOP.</b>	164	100	157	100	321	100	141	100	180	100	321	100

Aşağıdaki 28 numaralı tabloda ise anketin 6 numaralı sorusuna verilen yanıtlar yer almaktadır. “Performansımın ölçümünde çalıştığım okulda geçen süre önemli etki yapar” şeklindeki cümleye de öğretmenlerin yaklaşık 2/3’ünün ve daha fazlasının kısmen ve tamamen katıldığı görülmektedir. Kısmen ve tamamen katılmayanların oranı ise yaklaşık olarak 1/5 düzeyindedir.

Anketteki 5. ve 6. sorulara verilen yanıtlar sonucunda ilköğretim okulu öğretmenleri performanslarının ölçümünde kendilerinden kısmen bağımsız olan faktörleri önemli görmektedirler. Kendi performanslarının ölçümünde okulun genel şartlarını ve okulda geçirecekleri süreyi etkili bulmaktadırlar.

**Tablo:28 Performans Değerlendirmede Çalışılan Okulda Geçen Sürenin Etkisi**

Seçenek	Kadın		Erkek		Toplam		Branş		Sınıf		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
1	15	9,1	18	11,5	33	10,3	15	10,7	18	10,0	33	10,3
2	14	8,5	18	11,5	32	10,0	17	12,1	15	8,3	32	10,0
3	6	3,7	14	9,0	20	6,2	7	5,0	13	7,2	20	6,2
4	67	40,9	52	33,0	119	37,1	59	41,8	60	33,4	119	37,1
5	62	37,8	55	35,0	117	36,4	43	30,4	74	41,1	117	36,4
<b>TOP.</b>	164	100	157	100	321	100	141	100	180	100	321	100

#### 4.6.5. Bilgi Sahibi Olma

**Tablo:29 Performans Değerlendirme Konusunda Öğretmenlerin Bilgi Sahipliliği**

Seçenek	Kadın		Erkek		Toplam		Branş		Sınıf		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
1	8	4,9	9	5,8	17	5,3	8	5,7	9	5,0	17	5,3
2	10	6,1	14	8,9	24	7,5	12	8,5	12	6,6	24	7,5
3	25	15,2	19	12,1	44	13,7	23	16,3	21	11,7	44	13,7
4	84	51,2	66	42,0	150	46,7	62	44,0	88	48,9	150	46,7
5	37	22,6	49	31,2	86	26,8	36	25,5	50	27,8	86	26,8
<b>TOP.</b>	164	100	157	100	321	100	141	100	180	100	321	100

Performans değerlendirme konusunda kendini kısmen veya tamamen bilgili hissetme oranı yukarıdaki Tablo:29'da verilmiştir. Performans değerlendirme konusunda kendini kısmen ve tamamen en bilgili hisseden grup %76,7 ile sınıf öğretmenleridir. Toplam öğretmen sayısının %12,8'i ilgili düşünceye kısmen ve tamamen katılmamıştır. Görüş belirtmeyenler ise toplam sayının %13,7'si kadardır.

Performans değerlendirmeyi etkileyen bir çok faktör olabilir. İlköğretim okullarında performans değerlendirmesi yapıldığında öğretmenlerin performanslarını etkileyebilecek faktörlerden; mesleki kıdem, ankete katılan ilköğretim okulu öğretmenlerine katılım cümlesi şeklinde yöneltilmiş ve alınan yanıtlar aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir. Değerlendirmeler daha önce olduğu gibi cinsiyet bazında ve branşlar bazında yapılmıştır. Seçeneklerdeki 1'den 5'e kadar olan numaralar ilgili cümlelere katılım durumunu ifade etmektedir.

**Tablo:30 Performans Değerlendirmede Mesleki Kıdemin Etkisi**

Seçenek	Kadın		Erkek		Toplam		Branş		Sınıf		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
1	42	25,6	10	6,4	52	16,2	21	14,9	31	17,2	52	16,2
2	25	15,2	18	11,4	43	13,4	17	12,1	26	14,4	43	13,4
3	12	7,3	14	9,0	26	8,1	12	8,5	14	7,8	26	8,1
4	49	29,9	67	42,7	116	36,1	55	39,0	61	33,9	116	36,1
5	36	22,0	48	30,5	84	26,2	36	25,5	48	26,7	84	26,2
<b>TOP.</b>	164	100	157	100	321	100	141	100	180	100	321	100

Anketin 4 numaralı sorusuna verilen yanıtları gösteren Tablo:30'da öğretmenlerin, performans ölçümüne mesleki kıdemin olumlu etki yaptığı görüşüne katıldıkları görülmüştür. Belirgin fark soru cümlesine kısmen ve tamamen katılan bayan ve erkek öğretmen dağılımlarında görülmektedir. Bayan öğretmenlerin 51,9'u mesleki kıdemin performans değerlendirmeyi olumlu etkilediği görüşüne kısmen ve tamamen katılırken, erkek öğretmenlerde bu oran %73,2'dir. Bayan öğretmenlerin %40,8 oranında bu görüşe kısmen ve tamamen karşı çıktıkları görülmektedir. Bu oran diğer değerlendirme türlerinden daha yüksek bir oranı ifade etmektedir. Cinsiyet ve branşlar bazında soruya fikrim yok şeklinde yaklaşanların oranı yüzde olarak tek sayılarla ifade edilebilecek şekildedir. Tablodaki en büyük yüzde oranı, %42,7 ile ilgili cümleye kısmen katılan erkek öğretmenlere aittir.

**Tablo:31 Değerlendiricilerin Konu İle İlgili Bilgi Sahipliliği**

Seçenek	Kadın		Erkek		Toplam		Branş		Sınıf		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
1	42	25,6	19	12,1	61	19,0	27	19,2	34	18,9	61	19,0
2	23	14,0	22	14,0	45	14,0	23	16,3	22	12,2	45	14,0
3	29	17,7	29	18,6	58	18,0	27	19,1	31	17,2	58	18,0
4	48	29,3	51	32,4	99	31,0	36	25,5	63	35,0	99	31,0
5	22	13,4	36	22,9	58	18,0	28	19,9	30	16,7	58	18,0
<b>TOP.</b>	164	100	157	100	321	100	141	100	180	100	321	100

“Performans değerlendirme konusunda değerlendiricilerin konu ile ilgili bilgi sahibi olduğuna inanıyorum” şeklindeki katılım cümlesine ilköğretim okulu öğretmenlerinin %49’u kısmen veya tamamen katılmışlardır. Soruya fikrim yok şeklinde yaklaşanların oranı da cinsiyet bazında ve branş bazında birbirine oldukça yakındır. Tüm öğretmenlerin yaklaşık 1/3’ü ise ilgili ifadeye kısmen ve tamamen karşı çıkmışlardır. Tablo:31’de değerlendiricilerin performans değerlendirme konusunda bilgi sahibi olduğu şeklindeki görüşe kısmen ve tamamen en çok katılanlar %55,3 ile erkek öğretmenler olmuştur. İlgili görüşe kısmen ve tamamen en az katılanlar ise %41,7 ile sınıf öğretmenleri olmuştur.

#### 4.6.6. Performans Ölçümünde Hata Ve Güçlükler

Performans ölçümünde, ölçümün sonuçlarını etkileyen bazı faktörler vardır. Değerlendiricilerin, değerlendirilen bireye karşı oluşları sonucu ortaya çıkabilen bu faktörler performans ölçüm sonuçlarını olması gerekenden uzaklaştırmaktadır.

İlköğretim okullarında yapılacak performans ölçümünün objektif olup olmayacağı konusu ankete katılan öğretmenlere 3. soru olarak sorulmuş ve alınan yanıtlar Tablo:32’de sergilenmiştir. Veriler ışığında, ankete katılan öğretmenlerin yarısından fazlası okullarında yapılacak performans ölçümünün objektif olacağı görüşüne kısmen ve tamamen katılmaktadır. Toplam öğretmen sayısının %61’i bu görüşe kısmen ve tamamen katılmaktadır. Fikrim yok şeklinde yanıt verenlerin oranı ise önceki sorulara verilen benzer yanıtlardaki orandan daha yüksek olup %12 ile %17 arasındadır. İlgili düşünceye tamamen ve kısmen karşı çıkanların oranı % 19,7 ile 28,7 arasında değişmektedir. İlgili fikre tamamen karşı çıkanlar içinde en yüksek oran ise %18,3 ile bayan öğretmenlere aittir.

**Tablo:32 Okuldaki Performans Ölçümünün Objektifliği**

Seçenek	Kadın		Erkek		Toplam		Branş		Sınıf		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	frekans	%	Frekans	%
1	30	18,3	20	12,7	50	15,6	20	14,2	30	16,7	50	15,6
2	17	10,4	11	7,0	28	8,8	15	10,6	13	7,2	28	8,8
3	28	17,0	19	12,1	47	14,6	17	12,0	30	16,6	47	14,6
4	40	24,4	59	37,6	99	30,8	44	31,2	55	30,6	99	30,8
5	49	29,9	48	30,6	97	30,2	45	32,0	52	28,9	97	30,2
<b>TOP.</b>	164	100	157	100	321	100	141	100	180	100	321	100

Ankete katılan öğretmenler değerlendiricilerden en az birinin değerlendirme hatasına düşüp düşmeyeceği 18. soru olarak sorulmuş, verilen yanıtlar Tablo:33'de sergilenmiştir. Yapılan değerlendirme türlerinde öğretmenlerin ortalama olarak 3/4'ü bu görüşe kısmen ve tamamen katılmaktadır. Tablo:33'de sergilenen verilere göre değerlendiricilerin hataya düşeceğine kısmen ve tamamen karşı olan en yüksek oran %17,1 ile bayan öğretmenlere, en düşük oran ise %8,9 ile erkek öğretmenlere aittir.

**Tablo:33 Performans Ölçümünde Değerlendiricilerden Birinin Hataya Düşmesi**

Seçenek	Kadın		Erkek		Toplam		Branş		Sınıf		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
1	13	8,0	9	5,7	22	6,9	7	5,0	15	8,3	22	6,9
2	15	9,1	5	3,2	20	6,2	14	10,0	6	3,3	20	6,2
3	12	7,3	25	16,0	37	11,5	16	11,3	21	11,7	37	11,5
4	50	30,5	51	32,5	101	31,5	42	29,7	59	32,8	101	31,5
5	74	45,1	67	42,6	141	43,9	62	44,0	79	43,9	141	43,9
<b>TOP.</b>	164	100	157	100	321	100	141	100	180	100	321	100

Müşamaha, önyargı, katılık, ortalama eğilim, hale etkisi şeklinde sıralanabilecek olan performans ölçüm ve değerlendirmesini etkileyen faktörler ankette öğretmenlere; değerlendiricilerin bu hatalardan hangisine düşmesi sizi en çok rahatsız eder şeklinde sorulmuştur. Ayrıca öğretmenlerin bu soruya birden çok seçenek işaretleyerek yanıt verebilecekleri de belirtilmiştir. Bunun için sorunun değerlendirmesinde yüzde oranlar hesaplanmamış, frekans değerlerin yanında seçeneklerin derecelendirilmesi yapılmıştır.

**Tablo:34 Performans Ölçümünde Değerlendiricilerin Düşebileceği Hatalar**

Seçenek	Kadın		Erkek		Toplam		Branş		Sınıf		Toplam	
	Frekans	Derece	Frekans	Derece	Frekans	Derece	Frekans	Derece	Frekans	Derece	Frekans	Derece
Masam.	88	2.	76	2.	164	2.	68	2.	96	2.	164	2.
Önyargı	107	1.	102	1.	209	1.	83	1.	126	1.	209	1.
Katılık	37	3.	50	3.	87	3.	40	3.	47	3.	87	3.
Ört.Eğil.	32	4.	40	4.	72	4.	32	4.	42	4.	72	4.
Hale Et.	30	5.	38	5.	68	5.	26	5.	40	5.	68	5.
<b>TOP.</b>	294		306		600		249		351		600	

Tablo:34'deki veriler sonucu öğretmenler, değerlendiricilerin düşebileceği performans ölçüm hatalarını; önyargı, müsamaha, katılık, ortalama eğilim ve hale etkisi şeklinde sıralamışlardır. Önyargı, tüm değerlendirme türlerinde ilk sırada yer almış olup önemli ağırlığa sahiptir.

#### **4.6.7. Bilgi Sahibi Değerlendiriciler**

Anketin 23. sorusu; “360 Derece performans değerlendirme yapıldığında değerlendiricilerden hangisinin/hangilerinin performans değerlendirme konusunda bilgi sahibi olduğunu düşünüyorsunuz?” şeklindedir. Bu soruya verilen yanıtlar sonucu okul müdürünün diğer tüm değerlendiricilerden daha fazla bilgi sahibi olduğu ortaya çıkmaktadır. Yalnızca sınıf öğretmenleri, kendilerini ve meslektaşlarını diğer değerlendiricilerden daha fazla bilgili bulmaktadırlar. Toplam değerlendirmede okul müdüründen sonra sırayı öğretmenler almakta, müfettişler daha sonra gelmektedir. Performans değerlendirme konusunda en az bilgi sahibi olanlar ise öğrencilerden de



sonra gelen veliler olmaktadır. Anket uygulama aşamasında bu soruya birden fazla seçenek işaretleyerek yanıt verilebileceği belirtildiği için değerlendirme aşamasında yüzde oranlar şeklinde değerlendirme yapılmamıştır.

**Tablo:35 Performans Ölçümü Konusunda Bilgi Sahibi Değerlendiriciler**

Seçenek	Kadın		Erkek		Toplam		Branş		Sınıf		Toplam	
	Frekans	Derece	Frekans	Derece	Frekans	Derece	Frekans	Derece	Frekans	Derece	Frekans	Derece
Müfettiş	49	3.	61	3.	110	3.	39	4.	71	3.	110	3.
Okul Md	93	1.	85	1.	178	1.	76	1.	102	2.	178	1.
Öğretm.	89	2.	75	2.	164	2.	53	2.	111	1.	164	2.
Öğrenci	48	4.	43	4.	91	4.	49	3.	42	4.	91	4.
Veli	19	5.	24	5.	43	5.	20	5.	23	5.	43	5.
<b>TOP.</b>	298		288		586		237		349		586	

Anketin 24. sorusu öğretmenlere; “Performans ölçme çalışmaları çoklu veri kaynakları ile yapılırken değerlendiricilerin yüzde ağırlıkları, toplam 100 olacak şekilde kaç olmalıdır?” şeklinde yöneltilmiştir. Öğretmenlerden, ilköğretim okullarında çoklu veri kaynakları ile performans ölçümü yapıldığında, değerlendirici olan eğitim ile ilgililer için yeni bir ağırlık tablosu oluşturmaları istenmiştir. Tabloda müfettiş, okul müdürü, öğretmenin kendisi, öğretmenin meslektaşları, öğrenciler ve veliler yer almaktadır. Ankete katılan öğretmenlerin verdikleri puanların aritmetik ortalaması sonucu Tablo:36’deki verilere ulaşılmıştır. Bu sonuca göre resmi olan ağırlık tablosundan daha farklı bir tablo ortaya çıkmıştır. Milli Eğitim Bakanlığı, Teftiş Kurulu tarafında ilköğretim okullarında yapılacak performans ölçme çalışmalarında %50 ile en

büyük ağırlığa sahip müfettişler ankete katılan öğretmenlerin verdiği puanlarla oluşan tabloda yüzde 14 ile 18 arasında değişen puanlarla 3. ve 4. sıralara gerilemiştir.

Anket verileri sonucu değerlendirme türlerinde birinci sırayı yüzde 26 ile 28 arasında değişen oranlarla okul müdürü almaktadır. İkinci sırayı branş bazında değerlendirme dışında yüzde 17 ile 21 arasında değişen oranlar ile öğretmenler kendilerine vermekte, üçüncü sıra ise müfettiş ile öğretmenin meslektaşları arasında değişmektedir. Ancak öğretmenin meslektaşları daha öndedir. Öğrenciler tüm değerlendirme türlerine göre de yüzde 11 ile 14 arasında oranlar ile 5. sırada bulunmakta, son sırada ise, yüzde 7 ve 8 oranları ile velilere aittir.

**Tablo:36 Performans Ölçümünde Öğretmenlere Göre Değerlendiricilerin Yüzde Ağırlıklarının Dağılımı**

Seçenek	Kadın		Erkek		Toplam		Branş		Sınıf		Toplam	
	%	Derece	%	Derece	%	Derece	%	Derece	%	Derece	%	Derece
Müfettiş	16,0	4.	16,0	4.	16,0	4.	14,0	4.	18,0	3.	16,0	4.
Okul Md	27,0	1.	26,0	1.	26,0	1.	28,0	1.	24,0	1.	26,0	1.
Öğretm.	20,0	2.	19,0	3.	20,0	2.	17,0	3.	21,0	2.	20,0	2.
Meslekt.	16,0	3.	20,0	2.	18,0	3.	19,0	2.	17,0	4.	18,0	3.
Öğrenci	14,0	5.	11,0	5.	12,0	5.	14,0	5.	12,0	5.	12,0	5.
Veli	7,0	6.	8,0	6.	8,0	6.	8,0	6.	8,0	6.	8,0	6.
<b>TOP.</b>	100		100		100		100		100		100	

Anket verileri incelendiğinde ilköğretim okulu öğretmenlerinin, veri kaynağı olarak kabul edilen müfettişe, okul müdürüne, öğretmenin kendisine ve meslektaşlarına, öğrencilerine ve velilerine bakış açılarının resmi olarak belirlenenden daha farklı olduğu görülmektedir.

#### 4.6.8. Performans Ölçüm ve Değerlendirme Sonuçlarının Kullanımı

Performans ölçüm ve değerlendirme sonuçlarının öğretmenleri ödüllendirme aracı olarak mı yoksa onları cezalandırma aracı olarak mı kullanılmasının uygun olacağı anketin 20. ve 21. soruları olarak öğretmenlere yöneltilmiştir. Verilen yanıtlar sonucu öğretmenler performans ölçüm sonuçlarının cezalandırmadan daha çok ödüllendirme amacıyla kullanılması yönünde görüş belirtmişlerdir.

“Performansı olumsuz olan öğretmenlerin mutlaka cezalandırılmalıdır” şeklindeki görüş cümlesine ankete katılan öğretmenlerin yarıdan fazlasının karşı çıktıkları görülmektedir. Tablo:37’deki veriler sonucu toplam öğretmen sayısının %62,9’u ilgili fikre kısmen ve tamamen karşı çıkmakta, ancak %26,8’i kısmen ve tamamen katılmaktadır. Görüş belirtmeyenlerin oranı ise toplam öğretmen sayısının %10,3’ü kadardır. Cezalandırma görüşüne kısmen ve tamamen en çok karşı çıkan %67,8 ile sınıf öğretmenleri olmaktadır.

**Tablo:37 Performans Ölçüm Sonucu Olumsuz Öğretmenlerin Cezalandırılması**

Seçenek	Kadın		Erkek		Toplam		Branş		Sınıf		Toplam	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
1	85	51,9	74	47,1	159	49,5	58	41,2	101	56,1	159	49,5
2	15	9,1	28	17,8	43	13,4	22	15,6	21	11,7	43	13,4
3	17	10,3	16	10,2	33	10,3	13	9,2	20	11,1	33	10,3
4	27	16,5	18	11,5	45	14,0	24	17,0	21	11,7	45	14,0
5	20	12,2	21	13,4	41	12,8	24	17,0	17	9,4	41	12,8
<b>TOP.</b>	164	100	157	100	321	100	141	100	180	100	321	100

**Tablo:38 Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılma Şekli**

Seçenek	Kadın		Erkek		Toplam		Branş		Sınıf		Toplam	
	Frekans	Derece	Frekans	Derece	Frekans	Derece	Frekans	Derece	Frekans	Derece	Frekans	Derece
Kademe Derece Terfisi	60	1.	56	1.	116	1.	46	1.	70	1.	116	1.
Teşekkür Takdir Belgesi	40	3.	38	3.	78	3.	26	4.	52	3.	78	3.
Aylıkla Ödül Belgesi	37	4.	32	4.	69	4.	33	3.	36	4.	69	4.
Hizmet İçi Eğitim	51	2.	46	2.	97	2.	42	2.	55	2.	97	2.
Ceza Vermek İçin	0	5.	5	5.	5	5.	2	5.	3	5.	5	5.
<b>TOP.</b>	188		177		365		149		216		365	

Ankete katılan öğretmenlere performans ölçüm sonuçlarının hangi amaçlarla kullanılmasının uygun olacağı anketin son sorusu olarak beş seçenek verilerek sorulmuş, ayrıca bu soruya birden çok seçenek işaretleyerek yanıt verebilecekleri belirtilmiştir. Tablo:38'deki verilere göre öğretmenler, performans ölçüm sonuçlarının en çok kademe ve derece terfisi almak için kullanılması gerektiğini düşünmektedirler. Bunu sırasıyla; hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılmada kullanma, teşekkür ve takdir

belgesi almak için kullanma, aylıkla ödül belgesi almak için kullanma ve ceza vermede kullanma düşünceleri izlemektedir. Ceza vermek için performans ölçüm sonuçlarının kullanılmasını çok az sayıda öğretmen istemektedir.

Ankete katılan öğretmenlere son soruya birden çok seçenek işaretleyerek yanıt verebilecekleri belirtildiğinden verilerin değerlendirilmesi aşamasında yüzde oranlar hesaplanmamıştır. Bu nedenle Tablo:38 yüzde oranlar yerine seçeneklerin derecelerine yer verilmiştir.

#### **4.7. HİPOTEZ TESTLERİ**

Çalışmada faktörlerden elde edilen değişkenlerin üzerinde cinsiyetin, kıdem yılının ve branşın etki olup olmadıkları hipotezleri sınanmıştır. Bu hipotezlere ait verilerin yer aldığı tablolar ve buna dayalı olarak yapılan yorumlara aşağıda yer verilmiştir.

##### **4.7.1. Cinsiyet Bazında Değerlendirmeler**

Cinsiyet bazında öğretmenlerin performans değerlendirme konusuna bakışlarını irdellemek için t- testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçları gösteren Tablo:39'da önceden belirlenmiş beş grup için grup sayıları, her bir grubun ortalaması, standart sapması ve standart hatası yer almaktadır.

**Tablo:39 Grup İstatistikleri**

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Performans Değerlendirmenin Gerekliliği ve Önemi	Bayan	164	4,1280	,83977	,06558
	Erkek	157	4,1197	,97635	,07792
Veri Kaynağı Olarak Öğretmen, Öğrenci ve Veliler	Bayan	164	3,5841	1,01932	,07960
	Erkek	157	3,8471	,99361	,07930
Veri Kaynağı Olarak Okul İdarecileri ve Müfettiş	Bayan	164	3,0244	,99663	,07782
	Erkek	157	3,1338	1,06350	,08488
Performans Değerlendirmede Okulun Etkililiği	Bayan	164	4,1037	,99766	,07790
	Erkek	157	3,9140	1,01302	,08085
Performans Değerlendirme Konusunda Bilgi Sahibi Olma	Bayan	164	3,2622	,94553	,07383
	Erkek	157	3,6773	,93934	,07497

Tablo:40'ta yer alan veriler incelendiğinde cinsiyetin belirlenmiş olan beş faktörden hangilerinde etkili olduğunu şöyle açıklayabiliriz:

- $t = 0,082$  ; s.d. =307,567 ;  $p =0,935 > 0,05$  olduğundan performans değerlendirmenin gerekliliği ve önemi konusunda cinsiyetin önemi yoktur.
- $t = -2,339$  ; s.d. =319 ;  $p =0,020 < 0,05$  olduğundan cinsiyetin performans değerlendirmede veri kaynağı olarak öğretmen, öğrenci ve velilerin varlığını önemli görmeye etkisi vardır.

- $t = -0,951$  ; s.d. = 319 ;  $p = ,342 > 0,05$  olduğundan cinsiyetin performans değerlendirmede veri kaynağı olarak okul müdürü, okul müdür yardımcısı ve müfettişin varlığını önemli görmede etkisi yoktur.
- $t = 1,690$  ; s.d. = 319 ;  $p = ,092 > 0,05$  olduğundan cinsiyetin performans değerlendirmenin etkililiği konusunda önemi yoktur.
- $t = -3,944$  ; s.d. = 319 ;  $p = ,000 < 0,05$  olduğundan cinsiyetin performans değerlendirmede bilgili olma konusunda önemi vardır.

Cinsiyet konusunun, performans değerlendirmede belirlenmiş olan beş gruptan; performans değerlendirmede veri kaynağı olarak öğretmen, öğrenci, veliler grubu ile bilgili olma gruplarında etkisi vardır. Performans değerlendirmenin önemi grubu, veri kaynağı olarak okul idarecileri, müfettiş grubu ve performans değerlendirmenin etkililiği gruplarında cinsiyetin bir etkisi görülmemektedir.

**Tablo:40 Bağımsız Örnek T Testi**

Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi				t-Testi İçin Ortalamaların Eşitliği						
		F	Önem	t	Serbestlik Derecesi	Önem	Ortalama Fark	Farkın Standart Hatası	Farkın % 95 Güven Aralığı Sınırları	
									Alt Sınır	Üst Sınır
Performans Değerlendirmenin Gerekliliği ve Önemi	Eşit varyans varsayımı	4,196	,041	,082	319	,935	,0083	,10151	-,19141	,20802
	Eşit olmayan varyans varsayımı			,082	307,567	,935	,0083	,10184	-,19209	,20870
Veri Kaynağı Olarak Öğretmen Öğrenci ve Veliler	Eşit varyans varsayımı	,338	,561	-2,339	319	,020	-,2630	,11242	-,48416	-,04181
	Eşit olmayan varyans varsayımı			-2,341	318,894	,020	-,2630	,11236	-,48404	-,04194
Veri Kaynağı Olarak Okul İdarecileri ve Müfettiş	Eşit varyans varsayımı	,368	,544	-,951	319	,342	-,1094	,11499	-,3356	,11687
	Eşit olmayan varyans varsayımı			-,950	315,288	,343	-,1094	,11515	-,33594	,11720
Performans Değerlendirmede Okulun Etkiliği	Eşit varyans varsayımı	,623	,431	1,690	319	,092	,1896	,11224	-,03117	,41046
	Eşit olmayan varyans varsayımı			1,689	317,892	,092	,1896	,11227	-,03125	,41054
Performans Değerlendirme Konusunda Bilgi Sahibi Olma	Eşit varyans varsayımı	,099	,753	-3,944	319	,000	-,4151	,10524	-,62213	-,20804
	Eşit olmayan varyans varsayımı			-3,945	318,559	,000	-,4151	,10522	-,62210	-,20807



#### 4.7.2. Branş Bazında Değerlendirme

**Tablo:41 Grup İstatistikleri**

	Branşı	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Performans Değerlendirmenin Gerekliliği ve Önemi	Branş Öğretmeni	141	4,1262	,89168	,07509
	Sınıf Öğretmeni	180	4,1222	,92256	,06876
Veri Kaynağı Olarak Öğretmen, Öğrenci ve Veliler	Branş Öğretmeni	141	3,7262	1,01964	,08587
	Sınıf Öğretmeni	180	3,7022	1,01199	,07543
Veri Kaynağı Olarak Okul İdarecileri ve Müfettiş	Branş Öğretmeni	141	3,0284	1,02081	,08597
	Sınıf Öğretmeni	180	3,1167	1,03783	,07736
Performans Değerlendirmede Okulun Etkililiği	Branş Öğretmeni	141	3,9397	,96265	,08107
	Sınıf Öğretmeni	180	4,0667	1,04159	,07764
Performans Değerlendirme Konusunda Bilgi Sahibi Olma	Branş Öğretmeni	141	3,4468	,97169	,08183
	Sınıf Öğretmeni	180	3,4796	,95988	,07155

**Tablo:42 Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi**

		Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		t-Testi için Ortalamaların Eşitliği						
		F	Önem	t	Serbest.Derecesi	Önem	Ortalama Fark	Farkın Standart Hatası	Farkın %95 Güven Aralığı Sınırları	
									Alt Sınır	Üst Sınır
Performans Değerlendirme Konusunda Bilgi	Eşit Varyans Varsayımı	,255	,614	-,302	319	,763	-,0328	,10853	-,24636	,18071
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			-,302	299,133	,763	-,0328	,10870	-,24673	,18109
Performans Değerlendirmede Okulun Etkliliği	Eşit Varyans Varsayımı	,132	,717	-1,120	319	,263	-,1270	,11333	-,34992	,09602
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			-1,131	310,369	,259	-,1270	,11225	-,34781	,09391
Veri Kaynağı Olarak Okul İdarecileri ve Müdürleri	Eşit Varyans Varsayımı	,010	,920	-,762	319	,447	-,0883	,11588	-,31628	,13969
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			-,764	303,086	,446	-,0883	,11565	-,31587	,13928
Veri Kaynağı Olarak Öğretmen, Öğrenci ve Veliler	Eşit Varyans Varsayımı	,044	,834	,210	319	,834	,0240	,11419	-,20064	,24868
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			,210	299,801	,834	,0240	,11429	-,20090	,24894
Performans Değerlendirmenin Gerekliliği ve Önemi	Eşit Varyans Varsayımı	,024	,878	,039	319	,969	,0040	,10224	-,19714	,20518
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			,039	305,321	,969	,0040	,10182	-,19634	,20438

Branş bazında değerlendirme için t- testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçları gösteren Tablo:41'de önceden belirlenmiş beş grup için grup sayıları, her bir grubun ortalaması, standart sapması ve standart hatası yer almaktadır.

Tablo:42 incelendiğinde ise; önem sütunundaki değerlerin hiçbiri 0,05'ten küçük olmadığından branş bazında değerlendirmenin belirlenmiş olan gruplarda bir etkisi yoktur.

#### **4.7.3. Kıdem Yılı Bazında Değerlendirmeler**

Kıdem yılı baz alınarak inceleme yapıldığında kıdem yılları beş eşit gruba ayrılmıştır. Birinci grup; 1-8 yıl, ikinci grup; 9-16 yıl, üçüncü grup; 17-24 yıl ve beşinci grup; 25 yıl ve üstü şeklinde belirlenmiştir.

Tablo:43 incelendiğinde; önem sütununda sadece performans değerlendirmede konusunda bilgi sahibi olma grubunun önem değerinin (0,01) 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla kıdem yılının sadece bu gruba etkisi vardır. Bu grupta hangi kıdem yılı grubu veya grupları arasında fark olduğunun bulunması gerekir. Bunun için ikili karşılaştırmalar (çoklu karşılaştırmalar) yapılır. Bir çeşit test uygulanır. Bunun için Tukey testi uygundur.

**Tablo:43 ANOVA (Varyans Analizi)**

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalama ası	F	Önem
Performans Değerlendirmenin Gerekliliği ve Önemi	Gruplar Arası	,778	3	,259	,313	,816
	Gruplar İçi	262,887	317	,829		
	Toplam	263,665	320			
Veri Kaynağı Olarak Öğretmen,Öğren. ve Veliler	Gruplar Arası	7,429	3	2,476	2,44 2	,064
	Gruplar İçi	321,489	317	1,014		
	Toplam	328,918	320			
Veri Kaynağı Olarak Okul İdarecileri ve Müfettiş	Gruplar İçi	,258	3	,086	,080	,971
	Gruplar Arası	339,045	317	1,070		
	Toplam	339,303	320			
Performans Değerlendirmede Okulun Etkililiği	Gruplar Arası	,609	3	,203	,198	,898
	Gruplar İçi	324,603	317	1,024		
	Toplam	325,212	320			
Performans Değerlendirme Konusunda Bilgi Sahibi Olma	Gruplar Arası	14,474	3	4,825	5,41 0	,001
	Gruplar İçi	282,721	317	,892		
	Toplam	297,195	320			

Tablo:44'te yer alan Tukey Testi incelendiğinde kıdem yıllarının karşılaştırıldığı görülür. Burada önem sütununa baktığımızda 0,05 değerinden daha düşük olan değer varlığı ile birinci ve ikinci sütunlar arasında fark olduğu sonucuna varırız. Birinci ve ikinci sütundaki kıdem yıl grupları arasındaki performans değerlendirmede bilgi sahibi olma değişkeni açısından ortalama farklar karşılaştırıldığında bu farkın 1-8 yıl kıdeme karşılık geldiğini görürüz.

Mesleki kıdem yılı 1-8 yıl arasında olan ilköğretim okul öğretmenleri diğer kıdem yıllarındaki ilköğretim okulu öğretmenlerine göre kendilerini performans değerlendirme konusunda daha az bilgili hissetmektedirler.

**Tablo:44 Tukey Testi**

(I) KIDEM	(J) KIDEM	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Önem	%95 Güven Sınırları	
					Alt Sınır	Üst Sınır
1 - 8 Yıl	9 - 16 Yıl	-,6186(*)	,17146	,002	-1,0615	-,1758
	17 - 24 Yıl	-,5576(*)	,16921	,006	-,9946	-,1206
	25 ve Üstü Yıl	-,6857(*)	,18742	,002	-1,1697	-,2016
9 - 16 Yıl	1 - 8 Yıl	,6186(*)	,17146	,002	,1758	1,0615
	17 - 24 Yıl	,0611	,12865	,965	-,2712	,3933
	25 ve Üstü Yıl	-,0670	,15180	,971	-,4591	,3250
17 - 24 Yıl	1 - 8 Yıl	,5576(*)	,16921	,006	,1206	,9946
	9 - 16 Yıl	-,0611	,12865	,965	-,3933	,2712
	25 ve Üstü Yıl	-,1281	,14926	,826	-,5136	,2574
25 ve Üstü Yıl	1 - 8 Yıl	,6857(*)	,18742	,002	,2016	1,1697
	9 - 16 Yıl	,0670	,15180	,971	-,3250	,4591
	17 - 24 Yıl	,1281	,14926	,826	-,2574	,5136

\* Farkın ortalaması

## SONUÇ

Günümüzde çalışanların iş başarımlarına yönelik performans değerlendirme sistemine doğru bir yöneliş söz konusudur. Bu uygulama Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim okullarında da yaşama geçirilmeye çalışılmaktadır. Böylece tek kişinin yaptığı klasik değerlendirme sisteminden vazgeçilmektedir. Daha çok değerlendiricinin bulunduğu çoklu veri kaynakları ile yapılan performans ölçme ve değerlendirme sistemine geçilmelidir.

Çoklu veri kaynakları ile ilköğretim okullarında performans ölçüm ve değerlendirmesi yapılırken değerleyicilere farklı yüzde ağırlıklar verilmiştir. Öğretmenlerin konuya bakış açılarına göre bu oranların yeniden gözden geçirilmesi yararlı olacaktır. Yapılması planlanan performans ölçme ve değerlendirme çalışmalarını önemli bulan öğretmenler bu çalışmaların okullarında mutlaka yapılması görüşüne katılmaktadırlar. Hataları en aza indirebilecek ölçüm formlarının geliştirilmesi ve değerleyicilerin konu hakkında eğitilmeleri önemlidir.

İlköğretim okullarında yapılması planlanan performans ölçüm ve değerlendirme çalışmalarından istenilen yararın elde edilebilmesi için; bu sistemin yararlarına yönetim kademesindeki ilgililerin de inanmaları gerekmektedir. Yapılmış olan anket çalışması öğretmenlerin performans değerlendirmenin önemine ve gereğine inandıklarını ortaya koymuştur. Okul idaresinin de insan kaynakları merkezli çalışması gerekmektedir. Performans ölçüm ve değerlendirme sonuçlarının, öğretmenlerin verimliliğinin artırılmasına dolayısıyla eğitim kalitesinin yükseltilmesine yönelik olarak kullanılması çok büyük önem taşımaktadır. Anket çalışması performans değerlendirme sonuçlarının ceza vermede kullanılmaması gerektiği sonucunu ortaya koymuştur. Bu sonuçlar ödül verme, kariyer ilerlemeleri vb. konularda kullanılmalıdır.

Uygulamasına henüz başlanacak olan ilköğretim okullarında performans ölçüm ve değerlendirme süreci gerek öğretmenlerin gerekse eğitimin kalitesinin artırılmasında önemli bir basamak olacaktır. Çıktılarının ölçülmesinin oldukça güç olduğu eğitim alanındaki performans ölçme ve değerlendirme çalışmalarının eğitim kalitesinin artırılmasında sağlayacağı katkı ilerleyen zaman içinde eğitim sürecinden geçen bireylerde beklenen davranışların görülmesi ile tam olarak anlaşılacaktır.

## GELECEK ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER

Sosyal bilimler alanında çalışma örneklerine az rastlanan performans ölçüm ve değerlendirme konusuna eğitim alanında daha da az rastlanılmaktadır. Ülkemizde eğitim alanında performans ölçüm ve değerlendirme çalışmaları ilgili bakanlık bünyesinde ve bazı il milli eğitim müdürlüklerinde yapılmaktadır.

Eğitim alanında performans ölçüm ve değerlendirme çalışmaları ana başlığı altında daha pek çok konu araştırmacılar tarafından işlenmeyi beklemektedir. Bu alanda; çoklu veri kaynaklarının her birinin konuya bakış açılarının değişik açılardan incelenmesi, yeni ve özgün değerlendirme kriterlerinin yaratılması, değerleyicilerin eğitilmelerinin nasıl gerçekleştirileceği, performans değerlendirmenin ölçüm hatalarından nasıl arındırılacağı önemlidir. Ölçüm sonuçlarının değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarının nasıl ve hangi amaçlarla kullanılmasının en iyi yararı sağlayacağı, devlet okulları ile özel okullardaki öğretmenlerin ve okulların performanslarının karşılaştırılması gibi konular yeni araştırmacılar için değişik araştırma konuları olacaktır.

Performans ölçüm ve değerlendirme çalışmalarının eğitim alanında kullanılarak eğitimde istenilen verimin tam olarak elde edilebilmesi için, işe mutlaka uygulamalı araştırmalar ile başlanılmalıdır. Bu alanda yapılacak uygulama çalışmalarında denekler doğal olarak eğitim ile ilgililer olmalıdır. Uygulamış olduğumuz konu ile ilgili anket çalışmasına öğretmenlerin yoğun bir istek ve ilgi ile katıldıkları gözlenmiştir. Öğretmenlerin, eğitimin kalitesini arttırmaya yönelik buna benzer araştırmaları daha büyük bir heyecanla karşılayacaklarını ümit ediyoruz. Bu durum ise gelecek araştırmalar ve araştırmacılar için büyük kolaylıklar sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

AKAL, Zuhâl, “İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi”, MPM Yayınları:473, Ankara, 1992.

AKAT, İlter, BUDAK, Gönül, vd., “İşletme Yönetimi”, Barış Yayınları, 4. Baskı, İzmir, 2002.

AKGÜL, Aziz, ÇEVİK, Osman, “İstatistiksel Analiz Teknikleri- SPSS’te İşletme Yönetimi Uygulamaları”, Ankara, 2003.

ALICIGÜZEL, İzzettin, “İlk Ve Orta Dereceli Okullarda Öğretim”, İnkılap ve Aka Kitapevleri, 4. Basım, İstanbul, 1979.

ALPUGAN, Oktay., DEMİR, Hulusi. vd., “İşletme Ekonomisi ve Yönetim”, Beta Basım Yayın, 5. Baskı, İstanbul, 1997.

ALPUGAN, Oktay., DEMİR, Hulusi. vd., “İşletme Ekonomisi ve Yönetim”, Beta Basım Yayın, 7. Baskı, İstanbul, 1993.

ALTUNIŞIK, Remzi, COŞKUN, Recai, YILDIRIM, Engin, BAYRAKTAROĞLU, Serkan, “Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri”, Sakarya Kitapevi, 2. Baskı, Sakarya, 2002.

AŞKUN, İnal Cem, “İşgören”, Bayteş Yayıncılık, İstanbul, 1982.

AYTAÇ, Serpil, “Çalışma Yaşamında Kariyer”, Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 1997.



BARUTÇUGİL, İsmet, “**Bilgi Yönetimi**”, Kariyer Yayıncılık, Kariyer Yayınları No:24, 2. Baskı, İstanbul, 2002.

BAŞ, İ.Melih, ATAR, Ayhan, “**İşletmelerde Verimlilik Denetimi Ölçme ve Değerlendirme Modelleri**”, MPM Ölçme ve İzleme Bölümü, Ankara, 1990.

BAŞARAN, İbrahim Ethem, “**Eğitim Psikolojisi**”, Bilim Matbaası, 5.Baskı, Ankara, 1978.

BAŞARAN, İbrahim Ethem, “**Eğitime Giriş**”, Bimaş Matbaacılık, 3.Baskı, Ankara, 1978.

BİLGİN, Leman., TAŞÇI, Deniz. vd., “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1. Baskı, Eskişehir, 2004.

BİNGÖL, Dursun, “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul, 2003.

CANMAN, Doğan, “**Çağdaş Personel Yönetimi**”, TODAİE Yayın No:260, Ankara, 1995.

CANMAN, Doğan, “**Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**”, TODAİE Yayın No:252, Ankara, 1993.

CLAYTON, Susan, “**Yönetim**”, Hayat Yayıncılık, Türkçesi: Dr. Mehmet Zaman, İstanbul, 2000.

ÇETİNKANAT, Canan, “**Örgütlerde Güdüleme ve İş Doyumu**”, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000.

ERGİN, Canan, “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Academyplus Yayınları, 2. Baskı, Ankara, 2002.

ERGUN, Turgay, “**Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi**”, TODAİE Yayın No:224, Ankara, 1988.

FINDIKÇI, İlhami, “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Alfa Yayınları, 5. Baskı, İstanbul, 2003.

FİNNİGAN, John, “**Doğru İşe Doğru Eleman**”, Çev: Mehmet Kılıç, Rota Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 1995.

GÜNEY, Salih, “**Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**”, Nobel Yayınları, Yayın No:207, Ankara, 2000.

KAYNAK, Tuğray, “**İnsan Kaynakları Planlaması**”, Alfa Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 1996.

KÖYLÜ, Necmi, “**Eğitim Yöneticiliğine Hazırlanma ve Yetişme Rehberi**”, Pegem Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara, 2001.

LANGFORD, David P, CLEARY, Barbara A, “**Eğitimde Kalite Yönetimi**”, Kalder Yayınları No:29, Rota Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 1999.

NOE, A., R., “**İnsan Kaynakları Eğitimi ve Gelişimi**”, Beta Yayınları, Çeviren: C. Çetin, İstanbul, 1999.

ÖRÜCÜ, Edip, KÖSEOĞLU, Mehmet Ali, “**İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme**”, Gazi Kitapevi, Ankara, 2003.

ÖZDAMAR, Kazım, “**Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi**”, Eskişehir, 2005.

PALMER, Margaret, WINTERS, Kenneth, “**İnsan Kaynakları**”, Rota Yayınları, Çeviren: Doğan Şahiner, 1. Baskı, İstanbul, 1993.

PALMER, Margaret, “**Performans Değerlendirmeleri**”, Rota Yayınları, Çeviren: Doğan Şahiner, 1.Baskı, İstanbul, 1993.

RUTKAY, Ural, “**İşletmelerde Eğitim, Eğitim İhtiyaç Analizleri ve Eğitim Metotları**”, Minpa Matbaası, Ankara.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2000.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, TOKOL, Tuncer, “**İşletme**”, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2001.

SAYERS, Fran, BİNGAMAN, Cristine E, GRAHAM, Ralph., WHEELER, Mardy, “**Yöneticilikte Etkileşim**”, Çeviren: Doğan Şahiner, Rota Yayınları, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi:6, 1. Baskı, İstanbul, 1993.

ŞENATALAR, Ferhat, “**Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**”, İstanbul Üniversitesi Kitapevi, 2. Baskı, İstanbul, 1978.

ŞİMŞEK, Muhittin, “**Toplam Kalite Yönetimi**”, Alfa Basım Yayın, 3. Baskı, İstanbul, 2001.

ŞİMŞEK, Şerif, “**Yönetim ve Organizasyon**”, Nobel Yayınları, 5. Baskı, Ankara, 1999.

UYARGİL, C., “**İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**”, İ.Ü. İşletme Fak. Yayın No:262, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:154, İstanbul, 1994.

ÜNAL, A., “**Performansa Dayalı Ücret**”, Kamu-İş, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara, 1998.

YÜKSEL, Öznur, **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**, Gazi Kitapevi, Ankara, 1990.

## **DERGİLER**

AKSÜT, Mehmet, AKTAŞ, Zeki, **“İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması ve Uygulamaya Etki Eden Unsurlar”**, Milli Eğitim, Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:35, Sayı:170, M.E.B. Yayınları: 4172, Ankara, Bahar 2006.

AYTAÇ, Aygöl, **“360 Derece Performans Değerlendirme”**, Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, Yıl:4, Sayı:41, Temmuz 2003.

<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi41/aytac.htm>

BALKAN, İsmail, KELLEROĞLU, Hakan, **“Performans Değerlendirmenin Etkinleştirilmesi Yönünden Çalışanların Düşünceleri:Tutumlar Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Çalışması”**, Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Yıl:2003, Cilt:10, Sayı:2, Celal Bayar Üniversitesi Matbaası, Manisa, 2003.

ÇALIK, Cemal, ŞEHİTOĞLU, Ekrem Tuğrul, **“Okul Müdürlerinin İnsan Kaynakları Yönetim İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlilikleri”**, Milli Eğitim, Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:35, Sayı:170, M.E.B. Yayınları: 4172, Ankara, Bahar 2006.

ERASLAN, Ergün, AKGÜN, Onur, **“İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı”**, Gazi Üniversitesi, Müh. Mim. Fak. Dergisi, Cilt:20 No:1, 2005.

ÖRÜCÜ, Esra, TÜRK, Z., SÜNGÜ,A., “**KİT’lerde Performans Değerleme Çalışmalarına Astarın Destek ve Güveni**”, Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Yıl:2003, Cilt:10, Sayı:2, Celal Bayar Üniversitesi Matbaası, Manisa, 2003.

**Tebliğler Dergisi**, Cilt:67, Sayı:2563.

TÖREMEN, Fatih, HOZATLI, Metin, “**İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İlköğretim Denetçilerinin Kurum Denetiminde Gösterdikleri Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri**”, Milli Eğitim, Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:35, Sayı:170, M.E.B. Yayınları: 4172, Ankara, Bahar 2006.

YILMAZ, A., EKİCİ, S., “**Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma**” Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Yıl:2003, Cilt:10, Sayı:2, Celal Bayar Üniversitesi Matbaası, Manisa, 2003.

## **TEZLER**

ARICAN, Sedad, “**Organizasyonlarda Performans Değerlemede Değerleyicilerin Etkisi**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Manisa, 2005.

ARSLAN, Funda, “**Performans Değerleme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2002.

BOYACI, Adnan, “**İlköğretim Örgütlerinin Performans Yönetim Sistemi Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi**”, Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlanması ve Ekonomisi Bölümü, Yayınlanmış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Yayın No:1678, Eğitim Fakültesi yayın No:98, Eskişehir, 2006.

KAYA, Dilek, “İşletmelerde Personel Performans Değerlendirme Çalışmaları, Özel ve Kamu Kuruluşları Arasındaki Farkların Gözlenmesi ve Muğla İli Örneği”, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Muğla, 2000.

MERİÇ, Ali, “Çalışan Performansının Değerlendirilmesi Amacıyla Kalite Fonksiyon Göçerimi(QFD) Tabanlı Yeni Bir Metot ve Uygulaması”, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2003.

## **YASA VE YÖNETMELİKLER**

**Anayasa.** Kanun No:2709, Kabul Tarihi:18.10.1982,Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara.

**Devlet Memurları Kanunu** (657 Sayılı), Kabul Tarihi:14.07.1965, Resmi Gazete No:12056, Tarih:23.07.1965.

**İlköğretim Kurumları Yönetmeliği**, Resmi Gazete No:25212, Tarih:27.08.2003.

**Milli Eğitim Temel Kanunu**, Kanun No:1739, Kabul Tarihi: 14.06.1973.

**Milli Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun**, Kanun No: 3797

**Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı.** Resmi Gazete No:24100, Tarih: 05.07.2000

## **İNTERNET KAYNAKLARI**

<http://tkb.meb.gov.tr/Denetim/performanssayfa.htm> (Erişim Tarihi: Nisan, 2005)

[http://istanbul.meb.gov.tr/duyurular/duyurular\\_2004.htm](http://istanbul.meb.gov.tr/duyurular/duyurular_2004.htm) (Erişim Tarihi: Nisan, 2005)

<http://www.4managers.de> (Erişim Tarihi: Ocak, 2007)

[http://www.li-hamburg.de/fix/files/doc/Hinweise%20zum%20Fortbildungsportfolio\\_2006-08-28.2.pdf](http://www.li-hamburg.de/fix/files/doc/Hinweise%20zum%20Fortbildungsportfolio_2006-08-28.2.pdf) (Erişim Tarihi: Ocak, 2007)

<http://www.bebis.de/themen/schulentwicklung/evaluation/inspektionskonzept.pdf>  
(Erişim Tarihi: Ocak, 2007)

[http://www.uni-regensburg.de/Fakultaeten/phil\\_Fak\\_II/Grundschul\\_Pedagogik\\_2/Bauer/Unterlagen/leistung.pdf](http://www.uni-regensburg.de/Fakultaeten/phil_Fak_II/Grundschul_Pedagogik_2/Bauer/Unterlagen/leistung.pdf) (Erişim Tarihi: Ocak, 2007)

[http://www.berlin.de/imperia/md/content/senbildung/schulqualitaet/schule\\_und\\_soziale\\_stadt/handlungsrahmen\\_schulqualitaet.pdf](http://www.berlin.de/imperia/md/content/senbildung/schulqualitaet/schule_und_soziale_stadt/handlungsrahmen_schulqualitaet.pdf) (Erişim Tarihi: Ocak, 2007)

**EK-1: Milli Eğitim Bakanlığı'na Bağlı Eğitim Kurumlarına Öğretmen Olarak Atanacakların Atamalarına Esas Olan Alanlar İle Mezun Oldukları Yüksek Öğretim Programları Ve Aylık Karşılığı Okutacakları Dersler**

Sıra No	Atamasına Esas Olan Alan	Mezun Olduğu Öğretim Programı	Aylık Karşılığı Okutacağı Dersler
15	Fen Bilgisi/ Fen ve Teknoloji	Fen Bilgisi Öğretmenliği	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fen Bilgisi/Fen ve Teknoloji</li><li>• Yan alan dersi</li><li>• Fizik</li><li>• Kimya</li><li>• Biyoloji</li><li>• Trafik Ve İlk Yardım Dersi</li><li>• İş Eğitimi (Tarım)</li><li>• Tarım</li></ul>
52	Sosyal Bilgiler	Sosyal Bilgiler Öğretmenliği	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sosyal Bilgiler</li><li>• Tarih</li><li>• Coğrafya</li><li>• T.C. İnkılâp Tarihi ve Atatürkçülük</li><li>• Vatandaşlık ve İnsan Hakları Eğitimi</li><li>• Yan alan dersi</li><li>• Demokrasi ve İnsan Hakları</li><li>• Türk Eğitim Tarihi</li></ul>
55	Sınıf Öğretmenliği	1.Sınıf Öğretmenliği 2.Üstün Zekâlılar Öğretmenliği	<ul style="list-style-type: none"><li>• İlköğretim Okullarının 1-5 sınıf dersleri</li><li>• Trafik ve İlk Yardım Eğitimi</li><li>• Drama</li></ul>

**Kaynak:** Milli Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi Cilt:67 Sayı:2563 s.676-684.



## EK-2: PERFORMANS DEĞERLENDİRME EĞİLİM ANKETİ

İlköğretim okullarında kalitenin ve başarının sağlanabilmesi pek çok faktöre bağlıdır. En önemli faktörlerden birisi de öğretmenlerin performansının artırılmasıdır. İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin, öğretim yılı içinde gösterdikleri performansları (iş başarımları) çoklu veri kaynaklarınca (müfettiş, okul müdürü, öğretmenler, öğrenciler ve veliler) değişik yüzde oranları ile ölçülmeye çalışılmaktadır.

Bu anket, performansı değerlendirilecek öğretmenlerin performans değerlendirme konusundaki eğilimlerinin belirlenmesi amacıyla hazırlanmıştır. Anket bir uzmanlık çalışması için yapıldığından, yanıtlarken göstereceğiniz özen ve dikkat performans ölçme ve değerlendirme konusunda sağlıklı sonuçların elde edilmesini sağlayacaktır. Harcayacağınız emek için teşekkür ederiz.

Cinsiyetiniz: **a)** Kadın **b)** Erkek

Branşınız : **a)** Sınıf Öğretmeni **b)** Diğer .....(Lütfen yazınız.)

Meslekteki Kıdeminiz: ..... yıl (Lütfen yazınız.)

**Katılma Derecesi:** 1 Hiç Katılmıyorum 2 Kısmen Katılmıyorum 3 Fikrim Yok  
4 Kısmen Katılıyorum 5 Tamamen Katılıyorum

1.	Performans değerlendirme konusunda bilgiliyim.	1	2	3	4	5
2.	Performansımın değerlendirmesi çok önemlidir.	1	2	3	4	5
3.	Okulumda ilgili performans değerlendirmesi objektif olacaktır.	1	2	3	4	5
4.	Performans ölçümünde meslekteki kıdem olumlu etki eder.	1	2	3	4	5
5.	Performansımın ölçümünde çalıştığım okulun genel şartları etkilidir.	1	2	3	4	5
6.	Performansımın ölçümünde çalıştığım okulda geçen süre önemli etki yapar.	1	2	3	4	5
7.	Performansımın ölçümünde müfettiş de yer almalıdır.	1	2	3	4	5
8.	Performansımın ölçümünde okul müdürü de yer almalıdır.	1	2	3	4	5
9.	Performansımın ölçümünde okul müdür yardımcısı da yer almalıdır.	1	2	3	4	5
10.	Performansımın ölçümünde meslektaşlarım da yer almalıdır.	1	2	3	4	5
11.	Performansımın ölçümünde kendim de yer almalıyım	1	2	3	4	5
12.	Performansımın ölçümünde öğrencilerim de yer almalıdır.	1	2	3	4	5
13.	Performansımın ölçümünde velilerim de yer almalıdır.	1	2	3	4	5
14.	Zümremdeki öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesinde ben de değerlendirici olarak yer almak isterim.	1	2	3	4	5
15.	Çoklu veri kaynakları ile değerlendirme yapılırken müfettiş için %50, okul müdürü için %15, zümre öğretmenleri için %10, öğretmenin kendi kendini değerlendirmesi için %10, öğrenciler için %10 ve veliler için %5 oranı verilmesi gerektiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5

16.	Performans ölçme ve değerlendirme çalışmalarının çoklu veri kaynakları ile yapılmasını klasik teftiş sistemindeki müfettiş değerlendirmesinden daha etkili buluyorum.	1	2	3	4	5
17.	Performans ölçme ve değerlendirme çalışmalarında değerlendiricilerin konu ile ilgili bilgi sahibi olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
18.	Performans ölçme ve değerlendirme çalışmalarında değerlendiricilerin en az birinin değerlendirme hatasına/hatalarına düşeceğine inanıyorum.	1	2	3	4	5
19.	Performansın ölçülmesi sonucu elde edilen puan bana da bildirilmelidir.	1	2	3	4	5
20.	Performansı olumlu olan öğretmenler mutlaka ödüllendirilmelidir.	1	2	3	4	5
21.	Performansı olumsuz olan öğretmenler mutlaka cezalandırılmalıdır.	1	2	3	4	5
22.	Okullarda performans değerlendirme çalışması mutlaka yapılmalıdır.	1	2	3	4	5

23. Aşağıdakilerin hangisinin/hangilerinin performans değerlendirme konusunda bilgi sahibi olduğunuzu düşünüyorsunuz?

- a) Müfettiş
- b) Okul Müdürü
- c) Öğretmen
- d) Öğrenciler
- e) Veliler

24. Performans ölçme çalışmaları çoklu veri kaynakları ile yapılırken değerlendiricilerin yüzde ağırlıkları (toplam 100 olacak şekilde) kaç olmalıdır? (Lütfen yazınız.)

Müfettiş	%.....
Okul Müdürü	%.....
Öğretmenin kendisi	%.....
Zümre öğretmenleri	%.....
Öğrenciler	%.....
Veliler	%.....
<b>TOPLAM</b>	<b>% 100</b>

25. Performans ölçme ve değerlendirme çalışmalarında değerlendiricilerin aşağıdaki hatalardan hangisine düşmesi sizi en çok rahatsız eder?

- a) Müsamaha
- b) Önyargılar
- c) Katılık
- d) Ortalama Eğilim
- e) Hale Etkisi

26. Performans değerlendirme sonuçları aşağıdakilerin hangisi için kullanılmalıdır?

- a) Kademe ve derece terfisi almak için.
- b) Teşekkür ve takdir belgesi almak için.
- c) Aylıkla ödül belgesi almak için.
- d) Hizmet içi eğitime katılmak için.
- e) Ceza vermede kullanmak için.

**EK-3: Branş Öğretmenlerinin Performansının Değerlendirilmesinde Göz Önünde Bulundurulacak Veri Tabanı ve Veri Kaynakları Değerlendirme Modülü**

Sıra No	ÖĞRETMEN YETERLİLİKLERİNE İLİŞKİN ANA KRİTERLER VE ALT KRİTERLER BAZINDA VERİ TABANI	Müfettiş % 50	Müdür % 15	Özdeğerlendirme % 10	Zümre Öğretmeni % 10	Öğrenci % 10	Veli % 5	Performans
	<b>A. ALAN BİLGİSİNİ EĞİTİM ÖĞRETİME YANSITMA</b>							
1.	Alanı ile ilgili kavram, ilke ve genellemeleri bilme, gelişmeleri izleme	X	X	X	X	X		
2.	Alanı ile ilgili konularda diğer alanlarla ilişki kurma	X	X	X		X		
3.	Alanı ile ilgili konularla günlük hayatı ilişkilendirme	X	X	X		X		
4.	Öğretim programındaki aksaklıklar hakkında teklifte bulunma		X	X	X			
	<b>B. PLÂNLAMA VE HAZIRLIK ÇALIŞMALARI YAPMA</b>							
5.	Zümrede alınan kararlara katkısı	X	X	X	X			
6.	Zümrede alınan kararları uygulaması							
7.	Alanı ve diğer alanlardaki öğretmenlerle işbirliği yapma	X	X	X	X			
8.	Ünitelendirilmiş yıllık planları (hedef ve davranışlar, yöntem -teknikler, araç- gereç,vb. bakımından) dersin öğretim programına uygun olarak hazırlama	X	X	X	X			
9.	Atatürkçülük ile ilgili konuları hazırlama ve gerektiğinde derslerde yer verme	X	X	X		X		
10.	Ders planlarını konunun amacına uygun olarak hazırlama	X	X	X				
11.	Dersin özelliğine göre önceden eğitim-öğretim ortamını hazırlama	X	X	X		X		
	<b>C. DERS İÇİ ETKİNLİKLERDE BULUNMA</b>							
12.	Dersin amaçlarını – hedeflerini bildirme	X	X	X		X		
13.	İşlenecek konunun ana hatlarını belirtme	X		X		X		
14.	Ders esnasında öğrencilerin ilgi ve dikkatini çekerek konunun amacına yönlendirme	X		X		X		
15.	Ders süresini verimli kullanma	X	X	X		X		
16.	Önceden öğrenilenlerle konu arasında bağ kurma	X	X	X		X		

17.	Konunun özelliğine uygun öğretim metot ve tekniklerini uygulama	X	X	X		X		
18.	Öğrencilerin öğretim etkinliğine katılmasını sağlama	X	X	X		X		
19.	Eğitim – öğretimde, öğrencilerin bireysel farklılıklarını dikkate alma	X	X	X		X	X	
20.	Çağdaş bilgi ve iletişim teknolojisini kullanma	X	X	X	X			
21.	Dersin konusuna uygun kayna, araç – gereçten yararlanma	X	X	X	X	X		
22.	Öğrenme seviyesini kontrol ederek, eksiklikleri ve yanlışlıkları giderme	X		X				
23.	Gerektiğinde, öğrencilerin not tutmasına imkan sağlama	X		X		X		
24.	Öğrencilerin işlenecek konu ile ilgili önceden hazırlık yapmasını sağlama	X	X	X		X	X	
	<b>D. BAŞARIYI ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME</b>							
25.	Sınav sorularını işlenen konularla öğrencilere kazandırılması amaçlanan bilgi ve davranışları ölçebilecek nitelik ve nicelikte hazırlama	X		X		X		
26.	Sınav sorularını bir ders saati içerisinde cevaplandırılabilir nitelikte hazırlama	X	X	X		X		
27.	Cevap anahtarını sınavdan önce hazırlama, ayrıntılı puanlamayı üzerinde gösterme.	X	X	X				
28.	Sınav kağıtlarını değerlendirerek,puanları öğrencilere zamanında duyurma	X	X	X		X		
29.	Ödevlerle ilgili planlama ve araştırma çalışmaları ile proje hazırlama hususlarında öğrencilere rehberlik yapma.	X	X	X		X		
30.	Değerlendirme ve not takdirinde objektif davranma	X	X	X		X	X	
31.	Ölçme sonuçlarını analiz etme ve öğrencilere geri bildirimde bulunma	X		X		X		
32.	Sözlü puanı verilmesinde, öğrencilerin ders içi etkinlikleri ve ders dışı çalışmalarını dikkate alarak, takdir ettiği puanı ders esnasında verme ve duyurma	X	X	X		X		
33.	Sınavların değerlendirme sonuçlarını dikkate alarak, başarısızlık sebeplerini belirleme ve bu sorunların çözümüne yönelik önlemler alma	X	X	X		X	X	
34.	Karşılaştırmalı sınavların planlanması, uygulanması ve sonuçlarının değerlendirilmesi	X	X	X	X	X	X	
	<b>E. REHBERLİK YAPMA</b>							
35.	Öğrencilere, öğrenme ve çalışma alışkanlığı kazanmaları konusunda rehberlik yapma	X	X	X		X	X	
36.	Öğrencilerle iyi ilişkiler kurarak onlara rol modeli yapma	X	X	X	X	X		
37.	Öğrencileri tanımaya yönelik gerekli çabayı harcama	X		X			X	
38.	Öğrencilerin eğitimle ilgili problemlerinin çözümünde yardımcı olma	X	X	X	X		X	

39.	Öğrencileri kişisel problemlerinin çözümü için rehberlik servisine yönlendirme		X	X	X	X	X	
40.	Öğrencilerin meslekleri tanımalarına, seçmelerine ve sonraki eğitimleri ile ilgili karar vermelerine rehberlik etme.		X	X		X	X	
41.	Öğrenci ve velilerle ilgili özel bilgileri gizli tutmaya özen gösterme		X	X	X	X	X	
<b>F. DERS DIŞI ETKİNLİKLERDE BULUNMA</b>								
42.	Velilerle işbirliği yapma		X	X	X	X	X	
43.	Bayrak törenleri ile diğer törenlere katılma		X	X	X			
44.	Öğrencilerin okul içi ve okul dışı yarışmalara katılmasını teşvik etme		X	X		X	X	
45.	Okul eşyasının bakım ve korunmasına özen gösterme	X	X	X	X	X		
46.	Okuldaki sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerin hazırlanmasında rol alma.	X	X	X	X	X	X	
47.	Öğrenciler hakkında diğer öğretmenlerle işbirliği yapma.		X	X	X	X		
<b>G. OKULUN / KURUMUN GENEL İŞLEYİŞİNE KATKIDA BULUNMA</b>								
48.	Okulun / kurumun işleyişine ilişkin kuralların uygulanmasında yönetimle işbirliği yapma	X	X	X	X			
49	Görev aldığı kurul ve komisyonlardaki sorumluluğunu yerine getirme	X	X	X	X			
50	Nöbet görevini gereği gibi yerine getirme		X	X	X	X		
51.	Okulum işleyişi ile ilgili görüş ve önerilerde bulunma		X	X	X			
52.	Okul disiplininin sağlanması için üzerine düşen görevi yapma	X		X	X	X		
53.	Okul – çevre etkileşimini sağlamada yönetime yardımcı olma		X	X	X			
54.	Aday öğretmen ve öğretmen adaylarına rehberlik yapma.		X	X	X			
55.	Deneyimlerini ilgililerle paylaşma.		X	X	X			
<b>H. BİR ÖĞRETMENDE BULUNMASI GEREKEN KİŞİSEL ÖZELLİKLERE SAHİP OLMA</b>								
56.	Kılık kıyafet yönetmeliğine uygun giyinme	X	X	X	X	X	X	
57.	Sabırlı ve hoşgörülü	X	X	X	X	X	X	
58.	Öğrencileri üzerinde sevgi ve saygıya dayalı disiplini sağlama	X	X	X	X	X	X	
59.	İşlerini zamanında ve düzenli yapma	X	X	X	X	X	X	
60.	Çalışmalarında meslektaşlarına ve yöneticilere danışarak, rehberliklerden faydalanma.		X	X	X			
61.	Kendine güven duyma.	X	X	X	X	X	X	

62.	İnsan haklarına saygılı olma	x	x	x	x	x	x	
63.	Mesleğini severek ve isteyerek yapması	x	x	x	x		x	
<b>I. SINIFI YÖNETME VE ÖĞRENCİLERLE İLETİŞİM KURMA</b>								
64.	Bireysel ve grup etkinlikleriyle öğrencilere sorumluluk bilinci kazandırma	x		x		x	x	
65.	Öğrencilerle sağlıklı bir iletişim kurma	x	x	x	x	x	x	
66.	Dersin özeliğine göre öğretim ortamı ile ilgili güvenlik önlemlerini alma	x	x	x	x	x		
67.	Öğrencileri önemseme ve isimleri ile hitap etme.	x	x	x	x	x		
68.	Öğrencileri olumlu yorumlarıyla ile destekleyip, öğrenme ortamına çekme	x		x		x		
69.	Vücut dilini etkili bir şekilde kullanma	x		x		x		
70.	Öğrencilere uygun bir ses tonu ve anlatım hızı ile hitap etme	x	x	x	x	x		
71.	Öğretim hızını, öğrencilerin bilgi seviyesine göre ayarlama	x	x	x		x		
<b>J. MİLLÎ EĞİTİM TEMEL KANUNU'NDAKİ AMAÇ VE İLKELERİ GERÇEKLEŞTİRME YÖNÜNDE ÇABA GÖSTERME</b>								
72.	Her fırsatta Türk Milli Eğitiminin amaç ve ilkelerini dikkate alma	x	x	x	x			
73.	Millî birlik ve bütünlüğün temel unsurlarından biri olarak Türk dilinin özellikleri bozulmadan ve aşırılığa kaçılmadan öğretilmesine özen gösterme	x	x	x	x			
<b>Değerlendirilen Madde Sayısı</b>		<b>59</b>	<b>62</b>	<b>73</b>	<b>40</b>	<b>51</b>	<b>25</b>	
<b>(x) İşareti değerlendirilecek madde ve veri kaynağını göstermektedir.</b>								

**Kaynak:** Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı.

**EK-4: Okul Müdürünün, Branş Öğretmenlerinin Performans Değerlendirmesinde Kullanacağı Performans Değerlendirme Formu**

**ÖĞRETMEN PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU**

**A- ÖĞRETMENİN KİMLİK VE GÖREV BİLGİLERİ:**

<b>Adı Soyadı</b>	:	
<b>Branşı</b>	:	

Sayın Müdür  
Yukarıda kimlik ve branş bilgileri verilen öğretmen ile ilgili görüşlerinize ihtiyaç duyulmuştur. Lütfen her maddeyi dikkatlice okuyarak, öğretmenin sahip olma derecelerinden size uygun gelen seçeneğin sayısal değerini ilgili bölüme yazarak formu doldurunuz.

Teşekkür ederiz.

Katılma Derecesi: Hiç Katılmıyorum(1), Az katılıyorum(2), Katılıyorum(3), Çok Katılıyorum(4), Tam Katılıyorum(5)

Milli Eğitim Bakanlığı  
Teftiş Kurulu

S.N.	DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ	Katılma Derecesi (1,2,3,4,5)
	<b>A. ALAN BİLGİSİNİ EĞİTİM ÖĞRETİME YANSITMASI</b>	
1.	Alanı ile ilgili kavram, ilke ve genellemeleri bilmesi	
2.	Alanı ile ilgili konularda diğer alanlarla ilişki kurması	
3.	Alanı ile ilgili konularla günlük hayatı ilişkilendirmesi	
4.	Öğretim programındaki aksaklıklar hakkında teklifte bulunması	
	<b>B. PLÂNLAMA VE HAZIRLIK ÇALIŞMALARI YAPMA</b>	
5.	Zümrede alınan kararlara katkısı	
6.	Zümrede alınan kararları uygulaması	
7.	Alanı ve diğer alanlardaki öğretmenlerle işbirliği yapması	
8.	Ünitelendirilmiş yıllık planları (hedef ve davranışları, yöntem – teknikler, araç – gereç vb. bakımından) dersin öğretim programına uygun olarak hazırlanması	
9.	Atatürkçülük ile ilgili konuları hazırlama ve gerektiğinde derslerde yer vermesi	
10.	Ders planlarını konunun amacına uygun olarak hazırlaması	

11.	Dersin özelliğine göre önceden eğitim – öğretim ortamını hazırlaması	
<b>C. DERS İÇİ ETKİNLİKLERDE BULUNMA</b>		
12.	Dersin amaçlarını – hedeflerini bildirmesi	
13.	Ders süresini verimli kullanması	
14.	Önceden öğrenilenlerle konu alanı arasında bağ kurması	
15.	Konunun özelliğine uygun öğretim metot ve tekniklerini uygulaması	
16.	Öğrencinin öğretim etkinliğine katılmasını sağlaması	
17.	Eğitim – öğretimde, öğrencilerin bireysel farklılıklarını dikkate alması	
18.	Çağdaş bilgi ve iletişim teknolojisini kullanması	
19.	Dersin konusuna uygun kaynak, araç – gereçten yararlanması	
20.	Öğrencilerin işlenecek konu ile ilgili önceden hazırlık yapmasını sağlaması	
<b>D. BAŞARIYI ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME</b>		
21.	Sınav sorularını bir ders saati içerisinde cevaplandırılabilir nitelikte hazırlaması	
22.	Cevap anahtarını sınavdan önce hazırlama, ayrıntılı puanlamayı üzerinde göstermesi	
23.	Sınav kağıtlarını değerlendirerek, puanları öğrencilere zamanında duyurması	
24.	Ödevlerle ilgili planlama ve araştırma çalışmaları ile proje hazırlama hususlarında öğrencilere rehberlik yapması	
25.	Değerlendirme ve not takdirinde objektif davranması	
26.	Sözlü puan verilmesinde, öğrencilerin ders içi etkinlikleri ve ders dışı çalışmalarını dikkate alarak, takdir ettiği puanı ders esnasında verme ve duyurması	
27.	Sınavların değerlendirme sonuçlarını dikkate alarak, başarısızlık sebeplerini belirleme ve bu sorunların çözümüne yönelik önlemler alması	
28.	Karşılaştırmalı sınavların planlanması, uygulanması ve sonuçlarının değerlendirilmesi.	
<b>E. REHBERLİK YAPMA</b>		
29.	Öğrencilere, öğrenme ve çalışma alışkanlığı kazanmaları konusunda rehberlik yapması	
30.	Öğrencilerle iyi ilişkiler kurarak onlara rol modelliği yapması	
31.	Öğrencilerin eğitimle ilgili problemlerinin çözümünde yardımcı olması	
32.	Öğrenciler, kişisel problemlerinin çözümü için rehberlik servisine yönlendirmesi	
33.	Öğrencilerin meslekleri tanımalarına, seçmelerine ve sonraki eğitimleri ile ilgili karar vermelerine rehberlik etmesi	
34.	Öğrenci ve velilerle ilgili özel bilgileri gizli tutmaya özen göstermesi	
<b>F. DERS DIŞI ETKİNLİKLERDE BULUNMA</b>		
35.	Velilerle işbirliği yapması	



36.	Bayrak törenleri ile diğer törenlere katılması	
37.	Öğrencilerin okul içi ve okul dışı yarışmalara katılmasını teşvik etmesi	
38.	Okul eşyasının bakım ve korunmasına özen göstermesi	
39.	Okuldaki sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerin hazırlanmasında rol alması	
40.	Öğrenciler hakkında diğer öğretmenlerle işbirliği yapması	
	<b>G. OKULUN / KURUMUN GENEL İŞLEYİŞİNE KATKIDABULUNMA</b>	
41.	Okulun işleyişine ilişkin kuralların uygulanmasında yönetimle işbirliği yapması	
42.	Görev aldığı kurul ve komisyonlardaki sorumluluğunu yerine getirmesi	
43.	Nöbet görevini gereği gibi yerine getirmesi	
44.	Okulun işleyişi ile ilgili görüş ve önerilerde bulunması	
45.	Okul – çevre etkileşimini sağlamada yönetime yardımcı olması	
46.	Aday öğretmen ve öğretmen adaylarına rehberlik yapması	
47.	Deneyimlerini ilgililerle paylaşması	
	<b>H. BİR ÖĞRETMENDE BULUNMASI GEREKEN KİŞİSELÖZELLİKLERE SAHİP OLMA</b>	
48.	Kılık – kıyafet yönetmeliğine uygun giyinmesi	
49.	Sabırlı ve hoşgörülü olması	
50.	Öğrencileri üzerinde sevgi ve saygıya dayalı disiplinin sağlaması	
51.	İşlerini zamanında ve düzenli yapması	
52.	Çalışmalarında meslektaşlarına ve yöneticilere danışarak, rehberliklerinden faydalanması	
53.	Kendine güven duyması	
54.	İnsan haklarına saygılı olması	
55.	Mesleğini seyerek ve isteyerek yapması	
	<b>I. SINIFI YÖNETME – ÖĞRENCİLERLE İLETİŞİM KURMA</b>	
56.	Öğrencilerle sağlıklı bir iletişim kurması	
57.	Dersin özelliğine göre öğretim ortamı ile ilgili güvenlik önlemlerini alması	
58.	Öğrencileri önemseme ve isimleri ile hitap etmesi.	
59.	Öğrencilere uygun bir ses tonu ve anlatım hızı ile hitap etmesi	
60.	Öğretim hızını, öğrencilerin bilgi seviyesine göre ayarlaması	
	<b>J. MİLLİ EĞİTİM TEMEL KANUNU'NDAKİ AMAÇ VE İLKELERİ GERÇEKLEŞTİRME YÖNÜNDE ÇABA GÖSTERME</b>	
61.	Türk Milli Eğitiminin amaç ve ilkelerini planlarına yansıtması	
62.	Milli birlik ve bütünlüğün unsurlarından biri olarak Türk Dili'nin özellikleri bozulmadan ve aşırılığa kaçılmadan öğretilmesine özen göstermesi	

**Kaynak:** Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı.

## EK-5: Branş Öğretmenlerinin Özdeğerlendirmede Kullanacakları Performans Değerlendirme Formu

### ÖĞRETMEN PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU

Adınız Soyadınız :  
Branşınız :  
Okuttuğunuz ders ve sınıflar :

Sayın Öğretmen

Aşağıdaki formda sizinle ilgili hususlarda görüşlerinize ihtiyaç duyulmuştur. Lütfen her maddeyi dikkatlice okuyarak, size uygun sahip olma derecenizi sayısal değer olarak ilgili bölüme yazınız. Bu formu eksiksiz doldurunuz.

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Katılma Derecesi: Hiç Katılmıyorum(1), Az Katılıyorum(2), Katılıyorum(3), Çok Katılıyorum(4), Tam Katılıyorum(5)

Milli Eğitim Bakanlığı  
Teftiş Kurulu

S. N.	DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ	Katılma Derecesi (1,2,3,4,5)
	<b>A. ALAN BİLGİSİNİ EĞİTİM ÖĞRETİME YANSITMASI</b>	
1.	Alanım ile ilgili kavram, ilke ve genellemeleri bilirim, gelişmeleri izlerim	
2.	Alanım ile ilgili konularda diğer alanlarla ilişki kurarım	
3.	Alanım ile ilgili konularla günlük hayatı ilişkilendiririm	
4.	Öğretim programındaki aksaklıklar hakkında teklifte bulunurum	
	<b>B. PLÂNLAMA VE HAZIRLIK ÇALIŞMALARI YAPMA</b>	
5.	Zümrede alınan kararlara katkı veririm	
6.	Zümrede alınan kararları uygulayım	
7.	Alanım ve diğer alanlardaki öğretmenlerle işbirliği yaparım	
8.	Atatürkçülük ile ilgili konuları hazırlama ve gerektiğinde derslerde yer veririm	
9.	Öğretim programına dahil edilen Atatürkçülük ile ilgili konuları plana aktarırım (belirtilen dersler için)	
10.	Ders planlarını konunun amacına uygun olarak hazırlarım	

11.	Dersin özelliğine göre önceden eğitim – öğretim ortamını hazırlarım	
	<b>C. DERS İÇİ ETKİNLİKLERDE BULUNMA</b>	
12.	Derdin amaçlarını hedeflerini bildiririm	
13.	İşlenecek konunun ana hatlarını belirtirim	
14.	Ders esnasında öğrencilerin ilgi ve dikkatini çekerek konunun amacına yönlendiririm	
15.	Ders süresini verimli kullanırım	
16.	Önceden öğrenilenlerle konu arasında bağ kurarım	
17.	Konunun özelliğine öğretim metot ve tekniklerini uygularım	
18.	Öğrencilerin öğretim etkinliğine katılmasını sağlarım	
19.	Eğitim – öğretimde, öğrencilerin bireysel farklılıklarını dikkate alırım	
20.	Çağdaş bilgi ve iletişim teknolojisini kullanırım	
21.	Dersin konusuna uygun kaynak, araç – gereçten yararlanırım	
22.	Öğrenme seviyesini kontrol ederek, eksiklikleri ve yanlışlıkları gideririm	
23.	Gerektiğinde, öğrencilerin not tutmasına imkan sağlarım	
24.	Öğrencilerin işlenecek konu ile ilgili önceden hazırlık yapmasını sağlarım	
	<b>D. BAŞARIYI ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME</b>	
25.	Sınav sorularını işlenen konularla öğrencilere kazandırılması amaçlanan bilgi ve davranışları ölçebilecek nitelik ve nicelikte hazırlarım	
26.	Sınav sorularını bir ders saati içerisinde cevaplandırılabilir nitelikte hazırlarım	
27.	Cevap anahtarını sınavdan önce hazırlar, ayrıntılı puanlamayı üzerinde gösteririm	
28.	Sınav kağıtlarını değerlendirerek, puanları öğrencilere zamanında duyururum	
29.	Ödevlerle ilgili planlama ve araştırma çalışmaları ile proje hazırlama hususlarında öğrencilere rehberlik yaparım	
30.	Değerlendirme ve not takdirinde objektif davranırım	
31.	Ölçme sonuçlarını analiz eder, öğrencilere geri bildirimde bulunurum	
32.	Sözlü puan verilmesinde, öğrencilerin ders içi etkinlikleri ve ders dışı çalışmalarını dikkate alarak, takdir ettiği puanı ders esnasında verir ve duyururum	
33.	Sınavların değerlendirme sonuçlarını dikkate alarak, başarısızlık sebeplerini belirler ve bu sorunların çözümüne yönelik önlemler alırım	

34.	Karşılaştırmalı sınav sonuçlarından alanımla ilgili olanları değerlendiririm	
	<b>E. REHBERLİK YAPMA</b>	
35.	Öğrencilere, öğrenme ve çalışma alışkanlığı kazanmaları konusunda rehberlik yaparım	
36.	Öğrencilerle iyi ilişkiler kurarak onlara rol modelliği yaparım	
37.	Öğrencilere tanımaya yönelik gerekli çabayı harcarım	
38.	Öğrencilerin eğitimle ilgili problemlerinin çözümünde yardımcı olurum	
39.	Öğrenciler, kişisel problemlerinin çözümü için rehberlik servisine yönlendiririm	
40.	Öğrencilerin meslekleri tanımalarına, seçmelerine ve sonraki eğitimleri ile ilgili karar vermelerine rehberlik ederim	
41.	Öğrenci ve velilerle ilgili özel bilgileri gizli tutmaya özen gösteririm	
	<b>F. DERS DIŞI ETKİNLİKLERDE BULUNMA</b>	
42.	Velilerle işbirliği yaparım	
43.	Bayrak törenleri ile diğer törenlere katılırım	
44.	Öğrencilerin okul içi ve okul dışı yarışmalara katılmasını teşvik ederim	
45.	Okul eşyasının bakım ve korunmasına özen gösteririm	
46.	Okuldaki sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerin hazırlanmasında rol alırım	
47.	Öğrenciler hakkında diğer öğretmenlerle işbirliği yaparım	
	<b>G. OKULUN / KURUMUN GENEL İŞLEYİŞİNE KATKIDA BULUNMA</b>	
48.	Okulun işleyişine ilişkin kuralların uygulanmasında yönetimle işbirliği yaparım	
49.	Görev aldığı kurul ve komisyonlardaki sorumluluğumu yerine getiririm	
50.	Nöbet görevini gereği gibi yerine getiririm	
51.	Okulun işleyişi ile ilgili görüş ve önerilerde bulunurum	
52.	Okulun disiplininin sağlanması için üzerime düşen görevi yaparım	
53.	Okul – çevre etkileşimini sağlamada yönetime yardımcı olurum	
54.	Aday öğretmen ve öğretmen adaylarına rehberlik yaparım	
55.	Deneyimlerini ilgililerle paylaşıyorum	
	<b>H. BİR ÖĞRETMENDE BULUNMASI GEREKEN KİŞİSEL ÖZELLİKLERE SAHİP OLMA</b>	
56.	Kılık – kıyafet yönetmeliğine uygun giyinirim	
57.	Sabırlı ve hoşgörülüymdür	

58.	Öğrencileri üzerinde sevgi ve saygıya dayalı disiplinin sağlarım	
59.	İşlerini zamanında ve düzenli yaparım	
60.	Çalışmalarında meslektaşlarına ve yöneticilere danışarak, rehberliklerinden faydalanırım	
61.	Kendime güven duyarım	
62.	İnsan haklarına saygılıyım	
63.	Mesleğimi severek ve isteyerek yaparım	
	<b>I. SINIFI YÖNETME – ÖĞRENCİLERLE İLETİŞİM KURMA</b>	
64.	Bireysel ve grup etkinlikleriyle öğrencilere sorumluluk bilinci kazandırırım	
65.	Öğrencilerle sağlıklı bir iletişim kurarım	
66.	Dersin özelliğine göre öğretim ortamı ile ilgili güvenlik önlemlerini alırım	
67.	Öğrencileri önemser ve isimleri ile hitap ederim	
68.	Öğrencileri olumlu yorumlarıyla destekleyip, öğrenme ortamına çekerim	
69.	Vücut dilini etkili bir biçimde kullanırım	
70.	Öğrencilere uygun bir ses tonu ve anlatım hızı ile hitap ederim	
71.	Öğretim hızımı, öğrencilerin bilgi seviyesine göre ayarlarım	
	<b>J. MİLLİ EĞİTİM TEMEL KANUNU'NDAKİ AMAÇ VE İLKELERİ GERÇEKLEŞTİRME YÖNÜNDE ÇABA GÖSTERME</b>	
72.	Türk Milli Eğitiminin amaç ve ilkelerini planlarıma yansıtırım	
73.	Milli birlik ve bütünlüğün unsurlarından biri olarak Türk Dili'nin özellikleri bozulmadan ve aşırılığa kaçılmadan öğretilmesine özen gösteririm	

**Kaynak:** Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı.

**EK-6: 4. – 5. Sınıf Öğretmenlerinin Performansının Değerlendirilmesinde Göz Önünde Bulundurulacak Veri Tabanı ve Veri Kaynakları Değerlendirme Modülü**

Sıra No	ANA KRİTERLER	Müfettiş % 50	Müdür % 15	Özdeğerlendirme % 10	Zümre Öğretmeni %10	Öğrenci %15	Veli % 5	Performans
	<b>A. ALAN BİLGİSİNİ EĞİTİM ÖĞRETİME YANSITMA</b>							
1.	Alanı ile ilgili öğretim programları hakkında bilgisi	X	X	X	X	X		
2.	Ders konularını diğer alanlarla ilişkilendirmesi	X	X	X	X	X		
3.	Derslerin işlenişinde konularla günlük hayatı ilişkilendirmesi	X	X		X	X		
	<b>B. PLÂNLAMA VE HAZIRLIK ÇALIŞMALARI YAPMA</b>							
4.	Zümrede alınan kararlara katkısı	X	X	X	X			
5.	Zümrede alınan kararları uygulaması	X	X	X	X			
6.	Ünitelendirilmiş yıllık planlarda okulun ve çevrenin kaynak, araç – gereç yönünden sahip olduğu imkanları göz önünde bulundurması	X	X	X	X			
7.	Atatürkçülük ile ilgili konuları hazırlama ve gerektiğinde derslerde yer verme	X	X	X	X	X		
8.	Günlük / ders planlarında konunun amacına göre yöntem belirlemesi	X	X	X	X			
9.	Dersin ve konunun özelliğine göre önceden eğitim-öğretim ortamını hazırlaması	X	X		X	X		
	<b>C. DERS İÇİ ETKİNLİKLERDE BULUNMA</b>							
10.	Öğrencilerine konunun amaçlarını / hedeflerini önceden bildirmesi	X	X	X	X	X		
11.	Öğrencilerine işlenecek konunun ana hatlarını belirtmesi	X	X	X	X	X		
12.	Ders esnasında öğrencilerin ilgi ve dikkatini çekerek konunun amacına yönlendirmesi	X	X		X	X		
13.	Her konu için ayrılan süreyi verimli kullanması	X	X		X	X		
14.	Önceden öğrenilenlerle işlenen konu arasında bağ kurması	X	X		X	X		
15.	Konunun özelliğine göre öğretim metot ve tekniklerini uygulaması	X	X		X	X		
16.	Öğrencilerin öğrenme düzeylerini dikkate alarak seviye grupları oluşturması ve konuyu işlemesi	X	X		X	X	X	

17.	Öğrencilerin öğretim etkinliğine aktif katılımını sağlaması	x	x		x	x		
18.	Öğrenme sürecinde yeni teknolojileri kullanması	x	x		x	x		
19.	Dersin konusuna uygun kaynak, araç – gereçten yararlanması	x	x		x	x		
20.	Öğrencinin öğrenme eksikliklerini, yanlışlıklarını gidermesi	x	x		x	x	x	
21.	Öğrencilerin konuyu anlayıp anlamadıklarını çeşitli yöntemlerle kontrol etmesi	x	x		x		x	
22.	Öğrencilerin işlenecek konu ile ilgili önceden hazırlık yapmasını sağlaması	x	x	x	x	x		
	<b>D. BAŞARIYI ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME ÇALIŞMALARI</b>							
23.	İşlenen konularla öğrencilere kazandırılması amaçlanan bilgi ve davranışları ölçebilecek nitelik ve nicelikte ölçme araçlarını hazırlaması ve uygulaması	x	x		x	x		
24.	Ölçme ve değerlendirme tekniklerini kullanabilmesi	x	x		x	x		
25.	Sınav sonuçlarına göre belirlenen eksiklikleri gidermesi	x	x		x	x		
26.	Ödevlerle ilgili planlama ve araştırma çalışmaları ile proje hazırlama hususlarında öğrencilere rehberlik yapması	x	x		x	x	x	
27.	Öğrencilerin seviyelerine uygun ödev ve projeler vermesi	x	x		x	x	x	
28.	Ödev ve proje çalışmalarını izleme ve değerlendirmesi	x	x		x	x		
29.	Dersin özelliğine göre iş atölyeleri, laboratuvar vb. çalışmaları izlemesi ve değerlendirmesi	x	x		x		x	
	<b>E. REHBERLİK YAPMA</b>							
30.	Öğrencilere, öğrenme ve çalışma alışkanlığı kazanmaları konusunda rehberlik yapma	x	x	x	x	x	x	
31.	Öğrencilerle iyi ilişkiler kurması, olumlu rol modeli yapma	x	x	x	x	x		
32.	Öğrencilerin eğitimle ilgili problemlerinin çözümünde yardımcı olması	x	x	x	x	x	x	
33.	Öğrencileri, kişisel problemlerinin çözümü için rehberlik ve psikolojik danışma servisine yönlendirmesi		x	x	x	x	x	
	<b>F. DERS DIŞI ETKİNLİKLERDE BULUNMA</b>							
34.	Öğrenci veliler ile işbirliği yapması	x	x	x	x	x	x	
35.	Okuldaki sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerin hazırlanmasında rol alması ve katılması	x	x	x	x	x	x	
36.	Öğrencilerini okul içi ve okul dışı etkinliklere ve yarışmalara teşvik etmesi ve hazırlaması	x	x	x	x	x	x	
37.	Okul eşyasının bakım ve korunmasına özen gösterme		x	x	x	x	x	
38.	Öğrenci ve velilerle ilgili özel bilgileri gizli tutmaya özen göstermesi		x	x	x	x	x	

	<b>G. OKULUN / KURUMUN GENEL İŞLEYİŞİNE KATKIDA BULUNMA</b>							
39.	İlgili mevzuat ve kurallara uyması	X	X	X	X			
40.	Okulun işleyişine ilişkin kuralların uygulanmasında yönetimle işbirliği yapma	X	X	X	X			
41.	Görev aldığı kurul ve komisyonlardaki sorumluluğunu yerine getirme	X	X	X	X			
42.	Okulun gelişmesi ve imkanlarının artırılması için çaba göstermesi		X	X	X			
43.	Aday öğretmen ve öğretmen adaylarına rehberlik etmesi.		X	X	X			
44.	İşlerini zamanında ve düzenli yapması.		X	X	X			
	<b>H. KİŞİSEL ÖZELLİKLER</b>							
45.	Kılık kıyafet yönetmeliğine uygun giyinmesi	X	X	X	X	X	X	
46.	Sabırlı ve hoşgörülü olma	X	X	X	X	X	X	
47.	Okunaklı bir yazıya sahip olması	X	X	X	X	X		
48.	Öğrencileri ile karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı iletişim kurması	X	X	X	X	X	X	
49.	Kendisine güven duyması.	X	X	X	X	X	X	
50.	Öğrencilerin kişiliklerine değer vermesi	X	X	X	X		X	
51.	Mesleğini seyerek ve isteyerek yapması	X	X	X	X		X	
	<b>I. SINIF YÖNETİMİ - ÖĞRENCİLERLE İLETİŞİMİ</b>							
52.	Sınıf kurallarını öğrencileri ile beraber belirlemesi	X	X		X	X		
53.	Bireysel ve grup etkinlikleriyle öğrencilere sorumluluk bilinci kazandırması	X	X	X	X	X	X	
54.	Öğrencileri olumlu yorumlarıyla ile destekleyip, öğrenme ortamına çekme	X	X	X	X	X		
55.	Öğrencilerine isimleri ile hitap etmesi	X	X	X	X	X		
56.	Vücut dilini etkili bir şekilde kullanması ve etkili bir konuşmaya sahip olması	X	X	X	X	X	X	
57.	Öğretim hızını, öğrencilerin bilgi seviyesine göre ayarlaması	X	X		X			
	<b>J. MİLLÎ EĞİTİM TEMEL KANUNU'NDAKİ AMAÇ VE İLKELERİ GERÇEKLEŞTİRME YÖNÜNDE ÇABA GÖSTERME</b>							
58.	Türk Millî Eğitiminin amaç ve ilkelerini planlamalarına yansıtması	X	X	X	X		X	
59.	Millî birlik ve bütünlüğün temel unsurlarından biri olarak Türk Dili'nin özellikleri bozulmadan ve aşırılığa kaçılmadan öğretilmesine özen gösterme	X	X	X	X		X	
	Değerlendirilen Madde Sayısı	53	59	38	59	44	24	



	<b>(x) İşareti değerlendirilecek madde ve veri kaynağını göstermektedir.</b>								
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**Kaynak:** Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı.

**EK-7: Okul Müdürünün 4., 5. Sınıf Öğretmenlerinin Performansını Değerlendirirken Kullanacağı Performans Değerlendirme Formu**

**ÖĞRETMEN PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU**

**B- ÖĞRETMENİN KİMLİK VE GÖREV BİLGİLERİ:**

	<b>Adı Soyadı</b>	:	
	<b>Branşı</b>	:	

Sayın Müdür

Yukarıda kimlik ve branş bilgileri verilen öğretmen ile ilgili görüşlerinize ihtiyaç duyulmuştur. Lütfen her maddeyi dikkatlice okuyarak, öğretmenin sahip olma derecelerinden size uygun gelen seçeneğin sayısal değerini ilgili bölüme yazarak formu doldurunuz.

Teşekkür ederiz.

Katılma Derecesi: Hiç Katılmıyorum(1), Az katılıyorum(2), Katılıyorum(3), Çok Katılıyorum(4), Tam Katılıyorum(5)

Milli Eğitim Bakanlığı  
Teftiş Kurulu

S.N.	DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ	Katılma Derecesi (1,2,3,4,5)
	<b>A. ALAN BİLGİSİNİ EĞİTİM ÖĞRETİME YANSITMASI</b>	
1.	Alanı ile ilgili öğretim programları hakkında bilgisi.	
2.	Ders konularını diğer alanlarla ilişkilendirmesi	
3.	Dersin işlenişinde konularla günlük hayatı ilişkilendirmesi	
	<b>B. PLÂNLAMA VE HAZIRLIK ÇALIŞMALARI</b>	
4.	Zümrede alınan kararlara katkısı	
5.	Zümrede alınan kararları uygulaması	
6.	Ünitelendirilmiş yıllık planlarda okulun ve çevrenin kaynak, araç – gereç yönünden sahip olduğu imkanları göz önünde bulundurması	
7.	Atatürkçülük ile ilgili konuları hazırlama ve gerektiğinde derslerde yer verme	

8.	Günlük / ders planlarında konunun amacına göre yöntem belirlemesi	
9.	Öğrencilerin işlenecek konu ile ilgili önceden hazırlık yapmasını sağlaması	
10.	Dersin ve konunun özelliğine göre önceden eğitim-öğretim ortamını hazırlaması	
	<b>C. DERS İÇİ ETKİNLİKLERİ</b>	
11.	Öğrencilerine konunun amaçlarını – hedeflerini önceden bildirmesi	
12.	Öğrencilerine işlenecek konunun ana hatlarını belirtmesi	
13.	Ders esnasında öğrencilerin ilgi ve dikkatini çekerek konunun amacına yönlendirmesi	
14.	Konu için ayrılan süreyi verimli kullanması	
15.	Önceden öğrenilenlerle işlenen konu alanı arasında bağ kurması	
16.	Konunun özelliğine uygun öğretim metot ve tekniklerini uygulaması	
17.	Öğrenme düzeylerini dikkate alarak seviye grupları oluşturması ve konuyu işlemesi	
18.	Öğrencinin öğretim etkinliğine aktif katılımını sağlaması	
19.	Öğrenme sürecinde yeni teknolojileri kullanması	
20.	Dersin konusuna uygun kaynak, araç – gereçten yararlanması	
21.	Öğrencilerin öğrenme eksikliklerini, yanlışlıklarını gidermesi	
22.	Öğrencilerin konuyu anlayıp anlamadıklarını çeşitli yöntemlerle kontrol etmesi	
	<b>D. BAŞARIYI ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME ÇALIŞMALARI</b>	
23.	İşlenen konularla öğrencilere kazandırılması amaçlanan bilgi ve davranışları ölçebilecek nitelik ve nicelikte ölçme araçlarını hazırlaması ve uygulaması	
24.	Ölçme ve değerlendirme tekniklerini kullanabilmesi	
25.	Sınav sonuçlarına göre belirlenen eksikleri gidermesi	
26.	Ödevlerle ilgili planlama ve araştırma çalışmaları ile proje hazırlama hususlarında öğrencilere rehberlik yapması	
27.	Öğrencilerin seviyelerine uygun ödev ve projeler vermesi	
28.	Ödev ve proje çalışmalarını izleme ve değerlendirmesi	
29.	Dersin özelliğine göre iş atölyeleri, laboratuvar vb. çalışmaları izlemesi ve değerlendirmesi	
	<b>E. REHBERLİK YAPMA</b>	
30.	Öğrencilere, öğrenme ve çalışma alışkanlığı kazanmaları konusunda rehberlik yapma	
31.	Öğrencilerle iyi ilişkiler kurması, olumlu rol modeliği yapma	
32.	Öğrencilerin eğitimle ilgili problemlerinin çözümünde yardımcı olması	
33.	Öğrencileri, kişisel problemlerinin çözümü için rehberlik ve psikolojik danışma servisine yönlendirmesi	
	<b>F. DERS DIŞI ETKİNLİKLERDE BULUNMA</b>	
34.	Öğrenci veliler ile işbirliği yapması	

35.	Okuldaki sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerin hazırlanmasında rol alması ve katılması	
36.	Öğrencilerini okul içi ve okul dışı etkinliklere ve yarışmalara teşvik etmesi ve hazırlaması	
37.	Okul eşyasının bakım ve korunmasına özen gösterme	
38.	Öğrenci ve velilerle ilgili özel bilgileri gizli tutmaya özen göstermesi	
	<b>G. OKULUN / KURUMUN GENEL İŞLEYİŞİNE KATKIDA BULUNMA</b>	
39.	İlgili mevzuat ve kurallara uyması	
40.	Okulun işleyişine ilişkin kuralların uygulanmasında yönetimle işbirliği yapma	
41.	Görev aldığı kurul ve komisyonlardaki sorumluluğunu yerine getirme	
42.	Okulun gelişmesi ve imkanlarının artırılması için çaba göstermesi	
43.	Aday öğretmen ve öğretmen adaylarına rehberlik etmesi.	
44.	İşlerini zamanında ve düzenli yapması.	
	<b>H. KİŞİSEL ÖZELLİKLER</b>	
45.	Kılık kıyafet yönetmeliğine uygun giyinmesi	
46.	Sabırlı ve hoşgörülü olma	
47.	Okunaklı bir yazıya sahip olması	
48.	Öğrencileri ile karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı iletişim kurması	
49.	Kendisine güven duyması.	
50.	Öğrencilerin kişiliklerine değer vermesi	
51.	Mesleğini severek ve isteyerek yapması	
	<b>I. SINIFI YÖNETMİ – ÖĞRENCİLERLE İLETİŞİMİ</b>	
52.	Sınıf kurallarını öğrencileri ile beraber belirlemesi	
53.	Bireysel ve grup etkinlikleriyle öğrencilere sorumluluk bilinci kazandırması	
54.	Öğrencileri olumlu yorumlarıyla ile destekleyip, öğrenme ortamına çekme	
55.	Öğrencilerine isimleri ile hitap etmesi	
56.	Vücut dilini etkili bir şekilde kullanması ve etkili bir konuşmaya sahip olması	
57.	Öğretim hızını, öğrencilerin bilgi seviyesine göre ayarlaması	
	<b>J. MİLLÎ EĞİTİM TEMEL KANUNU'NDAKİ AMAÇ VE İLKELERİ GERÇEKLEŞTİRME YÖNÜNDE ÇABA GÖSTERME</b>	
58.	Her fırsatta Türk Milli Eğitiminin amaç ve ilkelerini dikkate alması	
59.	Millî birlik ve bütünlüğün temel unsurlarından biri olarak Türk Dili'nin özellikleri bozulmadan ve aşırılığa kaçılmadan öğretilmesine özen gösterme	

**Kaynak:** Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı.

**EK-8: 4. - 5. Sınıf Öğretmenlerinin Özdeğerlendirmede Kullanacakları Performans Değerlendirme Formu**

**ÖĞRETMEN PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU**

Adınız Soyadınız :  
Branşınız :  
Okuttuğunuz ders ve sınıflar :

Sayın Öğretmen

Aşağıdaki formda sizinle ilgili hususlarda görüşlerinize ihtiyaç duyulmuştur. Lütfen her maddeyi dikkatlice okuyarak, size uygun sahip olma derecenizi sayısal değer olarak ilgili bölüme yazınız. Bu formu eksiksiz doldurunuz.

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Katılma Derecesi: Hiç Katılmıyorum(1), Az Katılıyorum(2), Katılıyorum(3), Çok Katılıyorum(4), Tam Katılıyorum(5)

Milli Eğitim Bakanlığı  
Teftiş Kurulu

S. N.	DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ	Katılma Derecesi (1,2,3,4,5)
	<b>A. ALAN BİLGİSİNİ EĞİTİM ÖĞRETİME YANSITMASI</b>	
1.	Alanı ile ilgili öğretim programları hakkında bilgim vardır	
2.	Ders konularını diğer alanlarla ilişkilendiririm	
3.	Derslerin işlenişinde konularla günlük hayatı ilişkilendiririm	
	<b>B. PLÂNLAMA VE HAZIRLIK ÇALIŞMALARI YAPMA</b>	
4.	Zümrede alınan kararlara katkı veririm	
5.	Zümrede alınan kararları uygularım	
6.	Ünitelendirilmiş yıllık planlarda okulun ve çevrenin kaynak, araç – gereç yönünden sahip olduğu imkanları göz önünde bulundururum	
7.	Atatürkçülük ile ilgili konuları hazırlar ve gerektiğinde derslerde yer veririm	
8.	Günlük / ders planlarımda konunun amacına göre yöntem belirlerim	
9.	İşlenecek konunun özelliğine göre önceden eğitim – öğretim	

	ortamını hazırlarım	
10.	Dersin ve konunun özelliğine göre önceden eğitim-öğretim ortamını hazırlarım	
	<b>C. DERS İÇİ ETKİNLİKLERİ</b>	
11.	Öğrencilerime konunun amaçlarını / hedeflerini önceden bildiririm	
12.	Öğrencilerime işlenecek konunun ana hatlarını belirtirim	
13.	Ders esnasında öğrencilerimin ilgi ve dikkatini çekerek konunun amacına yönlendiririm	
14.	Her konu için ayrılan süreyi verimli kullanırım	
15.	Önceden öğrenilenlerle işlenen konu arasında bağ kurarım	
16.	Konunun özelliğine göre öğretim metot ve tekniklerini uygularım	
17.	Öğrencilerin öğrenme düzeylerini dikkate alarak seviye grupları oluştururum	
18.	Öğrencilerin öğretim etkinliğine aktif katılımını sağlarım	
19.	Öğrenme sürecinde yeni teknolojileri kullanırım	
20.	Dersin konusuna uygun kaynak, araç – gereçten yararlanırım	
21.	Öğrencinin öğrenme eksikliklerini, yanlışlıklarını gideririm	
22.	Öğrencilerin konuyu anlayıp anlamadıklarını çeşitli yöntemlerle kontrol ederim	
	<b>D. BAŞARIYI ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME ÇALIŞMALARI</b>	
23.	İşlenen konularla öğrencilere kazandırılması amaçlanan bilgi ve davranışları ölçebilecek nitelik ve nicelikte ölçme araçlarını hazırlaması ve uygularım	
24.	Ölçme ve değerlendirme tekniklerini kullanabilirim	
25.	Sınav sonuçlarına göre belirlenen eksiklikleri gideririm	
26.	Ödevlerle ilgili planlama ve araştırma çalışmaları ile proje hazırlama hususlarında öğrencilerime rehberlik yaparım	
27.	Öğrencilerin seviyelerine uygun ödev ve projeler veririm	
28.	Ödev ve proje çalışmalarını izleme ve değerlendiririm	
29.	Dersin özelliğine göre iş atölyeleri, laboratuvar vb. çalışmaları izler ve değerlendiririm	
	<b>E. REHBERLİK YAPMA</b>	
30.	Öğrencilere, öğrenme ve çalışma alışkanlığı kazanmaları konusunda rehberlik yaparım	
31.	Öğrencilerle iyi ilişkiler kurar, olumlu rol modeli yaparım	
32.	Öğrencilerin eğitimle ilgili problemlerinin çözümünde yardımcı olurum	

33.	Öğrencileri, kişisel problemlerinin çözümü için rehberlik ve psikolojik danışma servisine yönlendiririm	
	<b>F. DERS DIŞI ETKİNLİKLERİ</b>	
34.	Öğrenci veliler ile işbirliği yaparım	
35.	Okuldaki sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerin hazırlanmasında rol alır ve katılırım	
36.	Öğrencilerimi okul içi ve okul dışı etkinliklere ve yarışmalara teşvik eder ve hazırlarım	
37.	Okul eşyasının bakım ve korunmasına özen gösteririm	
38.	Öğrenci ve velilerle ilgili özel bilgileri gizli tutmaya özen gösteririm	
	<b>G. OKULUN GENEL İŞLEYİŞİNE KATKISI</b>	
39.	İlgili mevzuat ve kurallara uyarım	
40.	Okulun işleyişine ilişkin kuralların uygulanmasında yönetimle işbirliği yaparım	
41.	Görev aldığım kurul ve komisyonlardaki sorumluluğumu yerine getiririm	
42.	Okulun gelişmesi ve imkanlarının artırılması için çaba gösteririm	
43.	Aday öğretmen ve öğretmen adaylarına rehberlik ederim	
44.	İşlerimi zamanında ve düzenli yaparım	
	<b>H. KİŞİSEL İLİŞKİLER</b>	
45.	Kılık kıyafet yönetmeliğine uygun giyinirim	
46.	Sabırlı ve hoşgörülüyüm	
47.	Okunaklı bir yazıya sahibim	
48.	Öğrencilerim ile karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı iletişim kurarım	
49.	Kendisime güven duyarım	
50.	Öğrencilerimin kişiliklerine değer veririm	
51.	Mesleğimi severek ve isteyerek yaparım	
	<b>I. SINIF YÖNETİMİ - ÖĞRENCİLERLE İLETİŞİMİ</b>	
52.	Sınıf kurallarını öğrencilerim ile beraber belirlerim	
53.	Bireysel ve grup etkinlikleriyle öğrencilerime sorumluluk bilinci kazandırırım	
54.	Öğrencilerimi olumlu yorumlarıyla destekler, öğrenme ortamına çekerim	
55.	Öğrencilerime isimleri ile hitap ederim	
56.	Vücut dilini etkili bir şekilde kullanır ve etkili bir konuşmaya sahibimdir	
57.	Öğretim hızımı, öğrencilerimin bilgi seviyesine göre ayarlarım	

	<b>J. MİLLİ EĞİTİM TEMEL KANUNU'NDAKİ AMAÇ VE İLKELERİ GERÇEKLEŞTİRME YÖNÜNDE ÇABA GÖSTERME</b>	
<b>58.</b>	Her fırsatta Türk Milli Eğitiminin amaç ve ilkelerini dikkate alırım	
<b>59.</b>	Millî birlik ve bütünlüğün temel unsurlarından biri olarak Türk Dili'nin özellikleri bozulmadan ve aşırılığa kaçılmadan öğretilmesine özen gösteririm	

**Kaynak:** Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı.