

MEVLANA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM
DALI

ANAOKULLARINDA ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİN PERFORMANS
YÖNETİMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ VE
KARŞILAŞTIRILMASI
-KONYA ÖRNEĞİ-

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Durmuş Ali KALKAR

KONYA
TEMMUZ, 2015

MEVLANA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM
DALI

ANAOKULLARINDA ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİN PERFORMANS
YÖNETİMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ VE
KARŞILAŞTIRILMASI
-KONYA İLİ ÖRNEĞİ-

Durmuş Ali KALKAR

Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nce kabul edilen yüksek lisans tezidir.

Tez Danışmanı

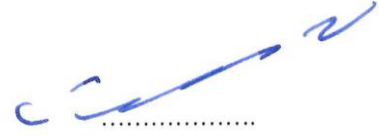
Prof.Dr. Musa GÜRSEL

KONYA
TEMMUZ, 2015

Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir. 05 / 08 / 2015

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Musa GÜRSEL



Üye : Yrd. Doç. Dr. M. Muzaffer MARTI



Üye : Yrd. Doç. Dr. Abdullah SÜRÜCÜ



Onay

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Doç. Dr. İsmail Özgür ZEMBAT

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Yapmış olduğum akademik çalışmadan elde edilen bulgular ışığında ele alarak düzenlediğim yüksek lisans tezimin etik davranış ve akademik kurallara dikkat edilerek hazırlanıp sunulduğunu, tezimin tez yazım kurallarına uygunluğunu, tezimde kullanılan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını, tezimi sadece Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne verdiğimi ve bu beyanımın aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

Durmuş Ali KALKAR

..... /..... / 2015

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
KISALTMALAR	ix
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	1
1.3. Araştırmanın Önemi	2
1.4. Sayıtlılar.....	2
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	2
1.6. Tanımlar.....	2
2. İLGİLİ LİTERATÜR	4
2.1. Performans Yönetim Sistemi	4
2.2. Performans Yönetim Sisteminin Amaçları	5
2.3. Performans Yönetim Sisteminin Faydaları.....	8
2.4. Performans Yönetim Süreçleri	9
2.4.1. Performans planlama, hedef ve kriterleri belirleme	10
2.4.2. Performans İzleme	13
2.4.3. Performans Geliştirme	15
2.4.4. Performans Değerlendirme	18
3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	35
4. YÖNTEM	38
4.1. Araştırmanın Modeli.....	38
4.2. Evren- Örneklem	38
4.3. Veri Toplama Araçları	38
4.4. Araştırma Ölçeğinin Ön Denemesi.....	39
4.5. Verilerin Toplanması ve Analizi	39
5. BULGULAR ve YORUMLAR	41
5.1. Araştırma Grubunda Yer Alan Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Demografik Özellikleri	41
5.2. Öğretmenlerin Performans Yönetimine İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular	42
5.3. Yöneticilerin Performans Yönetimine İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular.....	52

5.4 Öğretmen ve Yöneticilerin Performans Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılmasına Ait Bulgular	61
6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	63
6.1. Öğretmenlerin Performans Yönetimine İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Sonuçlar:	63
6.2. Yöneticilerin Performans Yönetimine İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Sonuçlar: .	64
6.3. Öğretmen ve Yöneticilerin Performans Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılmasından Elde Edilen Sonuçlar:	65
6.4. Öneriler	65
KAYNAKLAR.....	67
EKLER.....	72
EK1. Araştırma İzin Belgesi.....	72
EK2. Araştırma Ölçeği Kullanım İzin Belgesi	73
EK3. Anaokullarında Öğretmen Performans Yönetimi Araştırması Ölçek Formu.....	74
Özgeçmiş.....	78
Genel Bilgi.....	78
Eğitim ile İlgili Bilgiler	78
İş Deneyimi.....	78
Konuşulan Diller.....	78
İlgi Alanları.....	78

ÖNSÖZ

Türk Eğitim Sisteminin temel yapı taşı hiç şüphesiz anaokullarıdır. Geleceğimiz olan çocuklarımızın sosyal hayata açılış penceresi olan bu okullarda aldıkları eğitim ve kazanımlar direkt olarak öğretmenlerinin mesleki yeterlilik ve yaklaşımlarıyla ilgilidir. Öğretmen ve yöneticilerin bu süreçte etkili ve verimli olabilmelerini örgüt içerisindeki performans anlayışları belirlemektedir. Eğitim örgütlerinde performans yönetimi uygulamaları ve bununla beraber yönetici ve öğretmenlerin örgütlerine olan bağlılıkları, yüksek performansla çalışan ve iyi işler ortaya koyan bir eğitim sistemi meydana getirecektir. Performans yönetim sistemleri, yapılan performans değerlendirme çalışmaları ile çalışma davranışları ve ortaya çıkan sonuçların kurumun hedefleriyle uyumluluğunu ölçen, çalışan verimliliğini artıran önemli bir araçtır. Milli eğitim örgüt sistemi içinde yer alan anaokullarını, performans yönetimi sisteminin planlama, yürütme ve değerlendirme süreçleri açısından değerlendirilmesi, hem anaokullarının hedeflerinin gerçekleştirilmesinde verimliliğe dönük yaşanan sorunların belirlenmesinde, hem de bu sorunlardan kaynaklanan madde ve insan gücü kayıplarının en aza indirilmesine de katkı sağlayacaktır.

Yazar, yüksek lisans eğitimi süresince ve araştırmanın her aşamasında görüş ve önerileriyle her türlü desteği sunan, yol gösteren, bilgi ve tecrübesinden çok şey öğrendiği, bilimsel katkı ve desteğinden dolayı kıymetli danışmanı Prof.Dr. Musa Gürsel ve eğitimi boyunca her türlü destek ve iyi niyetlerini esirgemeyen başta Prof. Dr. Vehbi Çelik olmak üzere, Doç. Dr. Hüseyin İzgar ve Yrd. Doç. Dr. Ayşe Negiş Işık'a teşekkürlerini sunar. Ayrıca, çalışma boyunca desteklerini esirgemeyen eşi Yasemin Kalkar ve kızı Ayşe Mina'ya şükranlarını sunar.

Durmuş Ali KALKAR

ÖZET

Yapılan bu araştırma, Konya il merkezindeki Anaokullarında Öğretmen Performans Yönetim Sistemine ilişkin öğretmen görüşlerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmanın verileri, 2014-2015 öğretim yılı güz yarısında Konya’da il merkezindeki anaokullarında görev yapmakta olan 270 öğretmenden ve 56 okul yöneticisinde elde edilmiştir.

Araştırmanın verileri, “Bireysel Bilgi Formu”, “Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Öğretmen/Yönetici Performans Yönetimi Ölçeği” ile toplanmıştır. SPSS 15.0 programıyla veriler bilgisayar ortamında analiz edilmiştir. Verilerin analizinde, aritmetik ortalama, frekans, standart sapma ve yüzde dağılımı, Kuruskall Wallis H, Mann Whitney U testi ve Bonferroni düzeltilmeli Mann Whitney U testlerinden yararlanılmıştır.

Araştırma sonucu, yöneticilerin ve öğretmenlerin performans yönetimi ve alt boyutlarına verdikleri cevaplarda ortaya çıkan sonuçlarda anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin; Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma alt boyutu ve Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları alt boyutu puanları öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü değişkenine göre farklılaştığı görülmüştür. Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma alt boyutu öğretmenlerin yaş değişkenine göre, yöneticilerin; Performans Değerlendirme alt boyut puanları, yöneticilerin cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları alt boyutu yöneticilerin görev yaptıkları okul türüne göre anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmüştür. Araştırma sonucunda ortaya çıkan verilere göre, yönetici ve öğretmenlerin performans yönetimi hakkındaki algıları “tamamen katılıyorum” noktasındadır. Bir başka deyişle öğretmen ile yöneticiler performans yönetimi konusuna kararlı ve/veya olumlu olarak bakmaktadırlar.

Anahtar Kelimeler: Performans Yönetimi, Anaokulu, Yönetici, Öğretmen

ABSTRACT

This survey is done to determine the performance management of the teachers in nursery schools and to investigate their performance management considering demographic chances. The outcomes of the survey are derived from 270 teachers and 56 school principals which had been working in the first term of 2014-2015 year in the central schools of Konya.

The outcomes of the survey is derived by the help of “ Personal information form” and “The scale of performance for teachers and principals working in special schools and public schools.” The data of the survey are analysed by the help of computers using SPSS 15.0 programme. During the analysis of the information the density of frequency and percentage, arithmetic mean, standard deviation, Test of Mann Whitney U, Kuruskall Wallis H, and Mann Whitney U test corrected by Bonferroni is used.

When the answers of the teachers and principals about the performance management is checked some factors which effect their perception degree were detected. Their answers had various differences according to their type of school which they are attending. The usage of performance evaluation results are found to be effected by the age of the teachers and the sexual of principals. The construction and records of the performance management are changed by the type of schools in which the principals are heading. According to the survey results it is measured that all of the teachers and principals attended the survey is “totally agree” with the performance management. In other words they are totally ambitious and have positive thoughts about performance management.

Keywords: Performance Management, Nursery School, Principle, Teacher

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	41
Tablo 2: Performans Planlama Boyutunu Oluşturan Maddelere İlişkin Betimsel İstatistikler ...	42
Tablo 3: Performans İzleme ve Geliştirme Boyutunu Oluşturan Maddelere İlişkin Betimsel İstatistikler.....	43
Tablo 4: Performans Değerlendirme Boyutunu Oluşturan Maddelere İlişkin Betimsel İstatistikler.....	45
Tablo 5: Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma Boyutunu Oluşturan Maddelere İlişkin Betimsel İstatistikler	45
Tablo 6: Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları Boyutunu Oluşturan Maddelere İlişkin Betimsel İstatistikler.....	46
Tablo 7: Öğretmenlerin Performans Yönetimi Alt Boyutları Puanlarının Cinsiyete Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	47
Tablo 8: Öğretmenlerin Performans Yönetimi Alt Boyutları Puanlarının Okul Türü Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları	47
Tablo 9: Öğretmenlerin Performans Yönetimi Alt Boyutları Puanlarının Öğrenim Durumuna Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları	48
Tablo 10: Öğretmenlerin Performans Yönetimi Alt Boyutları Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları	49
Tablo 11: Öğretmenlerin Performans Yönetimi Alt Boyutları Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	50
Tablo 12: Öğretmenlerin Performans Yönetimi Alt Boyutları Puanlarının Okuldaki Görev Süresine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	51
Tablo 13: Performans Planlama Boyutunu Oluşturan Maddelere İlişkin Betimsel İstatistikler .	52
Tablo 14: Performans Planlama Boyutunu Oluşturan Maddelere İlişkin Betimsel İstatistikler .	53
Tablo 15: Performans Değerlendirme Boyutunu Oluşturan Maddelere İlişkin Betimsel İstatistikler.....	54
Tablo 16: Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma Boyutunu Oluşturan Maddelere İlişkin Betimsel İstatistikler	55

Tablo 17: Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları Boyutunu Oluşturan Maddelere İlişkin Betimsel İstatistikler.....	56
Tablo 18: Yöneticilerin Performans Yönetimi Alt Boyutları Puanlarının Cinsiyete Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	56
Tablo 19: Yöneticilerin Performans Yönetimi Alt Boyutları Puanlarının Okul Türüne Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları	57
Tablo 20: Yöneticilerin Performans Yönetimi Alt Boyutları Puanlarının Öğrenim Durumuna Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları	58
Tablo 21: Yöneticilerin Performans Yönetimi Alt Boyutları Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	59
Tablo 22: Yöneticilerin Performans Yönetimi Alt Boyutları Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	60
Tablo 23: Yöneticilerin Performans Yönetimi Alt Boyutları Puanlarının Okuldaki Görev Süresine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	60
Tablo 24: Performans Yönetimi Alt Boyutları Puanlarının Görev Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	61

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1:360 Derece Değerlendirme Şeması	26
-----------------------------------------------	----

KISALTMALAR

akt......: Aktaran

Edt......: Editör

vs......: Vesaire

P.....: Anamlılık Düzeyi

ss.....: Standart Sapma

\bar{X}: Aritmetik Ortalama

%.....:Yüzdelik

Sd.....: Serbestlik Derecesi

TKY.....: Toplam Kalite Yönetimi

1. GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

Hızla gelişen ve değişen dünya da, bu değişimi sağlayan ve insan hayatının değişmesi ile gelişmesi üzerinde en önemli etken olarak karşımıza bilgi çıkmaktadır. Günümüzde bilgiye ulaşmanın çok kolay olmasına rağmen bilginin öğretildiği yer olarak karşımızda okullar vardır. Okul, öncelikle insan kişiliğinin şekillendiği, eğitim ve öğretimin birlikte yapıldığı bir yerdir. Tüm dünyada okullar benzer ya da farklı şekillerde bir organizasyon şeklinde olmakla beraber, bazı amaç ve işlevleri ortaktır. Okulların ortaya çıkaracakları performans bu amaç ve işlevleri yerine getirmeleridir (Şişman, 2004: 19).

Bütün eğitim sistemlerinin başarılı olabilmesi için sistemi çalıştırır hale getirecek olan öğretmenlerin nitelikleri ile yakından ilgilidir. "Eğitim modellerinin tamamının, modelin işlemlerini ve etkili çalışmasını sağlayacak işgörenlerden daha iyi hizmet veremez". (Gözütok'danAkt: Kesgin, 2006:57) En temel görevi insan yetiştirmek olan okullara öğrenciler erken yaşta eğitime alınmalıdır. Çocukların erken yaşta eğitime alınmasıyla hedeflenen noktaya ulaşması için okulların öngörülen hedeflere ulaşması gerekmektedir. Bu bağlamda öğretmenlerin çalışma performansları başarıyı doğrudan etkileyeceğini düşündüğümüzde, öğretmenlerin sergileyeceği bu performansları yönlendirmek ve denetlemek gerekmektedir. Kısacası öğretmenlerin performanslarını yönetmek gerekmektedir.

Bu tez çalışmasında anaokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin performans yönetimini bazı değişkenlerin bu ilişkiyi nasıl etkiledikleri incelenmeye çalışılmıştır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, Konya ili resmi ve özel anaokullarında performans yönetimine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri ile bu görüşler arasında farklılıklar olup olmadığını ortaya çıkarmayı hedeflemektedir. Bu genel amaca ulaşmak için cevaplandırılacak sorular şunlardır:

1. Kaynak Grupların Genel Nitelikleri Nelerdir?
2. Öğretmenlerin Performans Yönetimine İlişkin Görüşleri Nelerdir?
3. Yöneticilerin Performans Yönetimine İlişkin Görüşleri Nelerdir?
4. Öğretmen ve Yöneticilerin Performans Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırması

1.3. Araştırmanın Önemi

Okullarda çalışanların verimliliğinin artması ve eğitim örgütünün hedefine, vizyonuna, misyonuna ve amacına ulaşabilmesi için örgüt çalışanlarının ortaya koyacağı performans çok önemlidir. Eğitim kurumlarında çalışanların performansını değerlendirmek çeşitli zorlukları olan bir süreçtir. Öğretmenlerin performansının değerlendirilmesinde tek bir ölçüt olmaması ve bu sürecin zaman ve birden çok veri gerektirmesi bu sürecin zorluklarından biri olarak ifade edilebilir. Bu araştırmada anaokullarında görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin performans yönetimi ile ilgili sorunları ve beklentileri değerlendirilecektir. Elde edilecek veriler ışığında öğretmen performans yönetim modeli ile ilgili olumlu ve olumsuz yönler belirlenebilir. Araştırma sonuçları ile performans yönetimi ile ilgili uygulamaların etkin bir biçimde uygulanmasına ve okul yöneticilerinin performans yönetimiyle ilgili neler yapabileceklerine karar verilebilir.

1.4. Sayıtlar

1. Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticiler performans yönetim süreçlerine ilişkin değerlendirme becerisine sahiptir.
2. Araştırmaya katılan öğretmenlerle yöneticiler, belirlenen ve bilinen sınırlar içinde, alındıkları evreni temsil edebilirler.
3. Ölçek yoluyla toplanan veriler yeterince geçerli ve güvenilirlerdir.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma;

1. 2013-2014 eğitim öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı Konya ili resmi ve özel anaokullarında görev yapan okul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.
2. Araştırmanın sonuçları araştırmaya katılacak öğretmen ve yöneticilerin soruları içtenlikle cevaplamaları ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Yönetici: Milli Eğitim Bakanlığı.'na bağlı Konya ili resmi ve özel anaokullarında görev yapan okul müdürleri ve müdür yardımcıları.

Anaokulu: 4 ile 5 yaş (37 - 60 ay) aralığında olan çocuklar için okul öncesi eğitim kurumudur.

Öğretmen Performans Yönetimi: Öğretmen performans yönetimi, öğretmenlerin iş başarıları için okulda okul amaçlarına uygun olarak gerçekleştirmeleri gereken hedeflerin belirlenmesi, belirlenen bu hedeflere ulaşmak için öğretmenlerin gösterdikleri performanslarının izlenmesi, performanslarının artırılması için öğretmenlerin geliştirilmesi, öğretmen performanslarının değerlendirilmesi, değerlendirme sonucunda öğretmenlerin ödüllendirilmesi ve yönlendirilmesi için gerekli uygulamaların başlatılması ve sürdürülmesi sürecidir. ert

2. İLGİLİ LİTERATÜR

2.1. Performans Yönetim Sistemi

Performans Yönetim Sistemi örgütlerin ve bireyin ölçülebilir bir hedefe, belirlenmiş bir zaman dilimi içinde hangi ölçüde ulaşılması gerektiğini düzenleyen ve gerekli tüm düzenlemeleri yapıp, tüm kaynakların bu doğrultuda yönlendirilmesini sağlayan bir sistemdir. Bu süreç örgüt açısından, etkililiğini arttırmada önemli olduğu kadar, birey içinde kendisini geliştirmesi bakımından önemlidir. Performans Yönetimi sistemi çalışanların yaptıkları çalışmalarını kontrol etmenin ötesinde, yapacakları çalışmalar ile ilgili rehberlik görevi üstlenir.

Performans yönetimi, performansın incelenmesi noktasında ortak karara varılarak anlaşılmasıyla ilgili olarak, hedeflerini önceden belirlemenin ve dönüt almanın önemini ortaya çıkaran, yönetim biliminin bir parçasıdır. Çalışanların çalışma davranışlarını ve ortaya çıkardıkları ürünleri anlamlandırma ve değerlendirme noktasında bütünleştirilmiş bir süreçtir. İyi geliştirilmiş performans yönetim süreci, organizasyonları bu noktalara dikkat etmeden örgütün işleyiş şemasının yapılmamasına sevkeder (Cumming ve Worley, 1997:370 Armstrong, 1996:262).

Performans yönetim sistemi, örgütün gerçekleşmesini istediği hedeflere ve çalışanların bu hedeflere ulaşmasında ortaya koyacakları performansla ilgili birlikte hareket etme anlayışının kuruma oturması ve işgörenlerin ortak hedeflere varabilmek için sergileyecekleri katkılarını artıracak bir şekilde, değerlendirilmesi, yönetilmesi, ücretlendirilmesi veya geliştirilmesi ile ödüllendirilmesi sürecidir (Barutçugil, 2002: 125).

Dedehayır (2006)'a göre performans yönetimi; “En iyi sonuçlar elde etmek için, örgütün hedeflerine ulaşma noktasında tüm çalışanları ortak ederek ulaşılabilir amaçlara çevirme yoludur.”

Performans yönetimi, çalışanlar açısından bakıldığında, çalışanlara kendilerinden istenenlerin ne olduğu, hedeflerde istenen noktalara ulaşmak için neler yapılması gerektiği, yöneticiyle ilişkisi, kariyer planlamasını ve çalışanların eksik oldukları alanlarda alacakları eğitimi belirleyerek bireysel gelişimlerini sağlar (Helvacı, 2002: 156). Performans yönetimi örgütü arzu edilen hedeflere yöneltmek için örgütün şimdiki ve geleceğiyle ilgili verileri toplama, bunları karşılaştırma, çalışanların eksik görülen ve geliştirilmesi gereken yönleri belirleyerek bunlarla ilgili planlamaları yapma görevini üstlenen bir yönetim sürecidir. Örgütsel performans, insana ve ekonomiyedeyalı süreçlerin bütününden oluşur. Örgütün istenen hedeflere ulaşması bu süreçlerin birbirine eşdeğerde önemsemesi ile mümkün olur (Dişkaya, 2006: 36).

Performans yönetimi örgütün stratejik amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesiyle başlayan, bu hedeflerin ne kadarının gerçekleştiğini öğrenmemize yardımcı olan performans ölçümüyle ve ölçüm sonucunda ortaya çıkan verilerin raporlanmasıyla devam eden, bu sonuçların değerlendirilmesiyle beraber eksiklikleri gidermek amacıyla önlemlerin alınmasını sağlayan sürekli yönetim döngüsüdür (Karabeyli, 2006, akt. Yıldırım, 2011:7).

Uyargil (1994), performans değerlendirme kavramını olduğu gibi yerinde sayan ve gelişim göstermeyen bir değerlendirme çabasından ziyade, gelişmeye açık bir şekilde ele almaktadır. İşgörenlerin performanslarını planlayıp, değerlendirerek ve gelişmesini isteyen ve bu noktada daha geniş perspektiften bakabilen örgütsel sistem şeklinde tanımlayarak ve bu sistemin de günümüzde “Performans Yönetimi Sistemi” olduğunu belirtmektedir.

Öğretmenin performans yönetimini Bozkurt Bostancı (2004) tarafından, performans yönetim süreçleri dikkate alınarak şu şekilde tanımlanmıştır: Öğretmen performans yönetimi, öğretmenlerin iş başarıları için okulda okul amaçlarına uygun olarak gerçekleştirmeleri gereken hedeflerin belirlenmesi, belirlenen bu hedeflere ulaşmak için öğretmenlerin gösterdikleri performanslarının izlenmesi, performanslarının artırılması için öğretmenlerin geliştirilmesi, öğretmen performanslarının değerlendirilmesi, değerlendirme sonucunda öğretmenlerin ödüllendirilmesi ve yönlendirilmesi için gerekli uygulamaların başlatılması ve sürdürülmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Akal (1996), performans yönetimini, kurumu belirlenen hedeflere yönlendirmek, organizasyonun, şimdiki ve ilerleyen yıllardaki hedeflerine yönelik bilgi elde etme, bu verileri inceleyerek performansın gelişmesini artıracak ihtiyaç olunan ve değişik etkinlikleri başlatma ve idame ettirme işini üstüne alan bir yönetim süreci olarak tanımlamaktadır.

Örgütlerde performans yönetiminin uygulanmasının bazı sebepleri vardır. Bunlar (Lidl,2010 akt. Şanlı Bulut, 2011):

- *Öğretmenlere dönüt ve destek sağlamak.*
- *Üst düzey performans sergileyen öğretmenler yetiştirmek.*
- *Öğretmenlerin potansiyelini belirleyerek onların gelişmesini sağlamak.*
- *Öğretmenlerin eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirlemek.*
- *Öğretmenlere başarı ve kariyer planlaması için ilgili bir birim oluşturmak.*
- *Kurumun stratejik planı doğrultusunda çalışanların performanslarını geliştirmek ve ilerletmek.*

2.2. Performans Yönetim Sisteminin Amaçları

Performans yönetim sisteminin genel amacı, kurumun gelişmesini sağlayarak, personelin, kişisel ve takım olarak kuramsal yeterliliklerini ve yeteneklerinin gelişiminin düzenli olarak artmasını sağlamak ve bunu alışkanlık haline getirerek kurum kültürü oluşturmaktır (Armstrong, 1994: 59). Performans Yönetim Sisteminin örgütlerin daha etkin çalışmasını sağlayan birçok amacı vardır. Bu amaçlar; araştırma, yönetsel ve geliştirme olarak üç gruba ayrılır.

Yönetsel amaçlar; yönetsel kararların alınmasında ortaya çıkan, ücret, kıdem artırma, transfer, işten çıkarma gibi etmenlerdir. *Geliştirmeye yönelik amaçlar*, hizmet içi eğitimin planlanmasında, kariyer planlamasında, rehberlik hizmetinin verilmesinde, örgütten dönüt olarak iyi ve kötü yönlerinin ortaya çıkmasında öne çıkmaktadır. *Araştırmaya yönelik*

*amaçlar*ise yaptığı işten aldığı keyfin ve işe karşı isteğin seviyesini ortaya konmasında, gelecekyıllardaki amaçların belirlenmesinde, performansı etkileyen nedenlerin ortaya konmasında ve personelin sergiledikleri performanslar ile örgütün hedefleri arasındaki ilişkinin incelenmesinde karşımıza çıkmaktadır (Barutçugil, 2002: 334-335).

Performans Yönetim Sisteminin temel amaçlarını kişisel performansını tüm çalışanlara yönelik adil standartlar ve kriterler aracılığıyla ölçerek, bu sonuçlar doğrultusunda kişilere bilgi akışı sağlanarak, bu çalışanların performansı geliştirilerek örgütsel katılımının artırılması oluşturmaktadır (Uyargil, 2007: 3).

Meriç (2000, akt. Yıldırım, 2011)'e göre ise performans yönetiminin amaçları şu şekilde belirtilmektedir.

- İşgörenlerin, mevcut pozisyonda yaptıkları işleri daha iyi yapabilmeleri için yeterliliklerini değerlendirilerek geliştirilmesini sağlamak.
- *İşgörenlerin kariyerlerini geliştirmesi için yeni yeterlikler kazandırmak.*
- *Organizasyonun ortaya koyduğu hedeflerle, çalışanların hedeflerini bütünleştirmek*
- *Yöneticilere, organizasyonun hedefleri ile ister organizasyonun isterse personelin hedeflerine uygunluğunu personele anlatmak amacıyla istenen iletişim ortamı sağlamak.*
- *İşgörenler, örgütü yönetenlere ve ürünleri satın alan kişilere gerekli performans ölçüm kriterlerini vermek.*
- *İşgörenlerin belirlenmesi, maaş politikası, gelecekle ilgili planlanması, bireylerin eğitimi ile ilgili çalışmaları ve örgütsel yedekleme planları arasında bağıntı kurmak*
- *Çalışanın kendini ve ortaya koyduğu performansı değerlendirmesi, geri bildirim sağlaması ve bireysel gelişimi arasında geçerli bir ağ kurmayı sağlamak.*
- *Organizasyon yönetimine, iş görenlerin ortaya koydukları eforun organizasyonun gelişimine destek olması için olanak sağlamak.*

Performans Yönetiminin kurulurken uyulması gereken iki kuralı yani iki temel amacı vardır (Öztürk, 2005 : 37).

1. Çalışanların ulaşılmak istenen hedefler hakkında bilgi sahibi olması, onların istenen sonuçlara ulaşmak için daha çok çaba harcamasını sağlayacaktır.
2. Belirlenen hedeflerin gerçekleşmesi için, çalışanların becerilerinin yanında, yöneticilerin desteği, organizasyon süreçleri, sistemleri ve örgütün kaynaklarının uygun olup olmadığına da bağlıdır.

Bir başka görüşe göre performans değerlendirme; bünyesinde, yorum, duygu, tepki gibi kavramları da içerir. Organizasyonların çoğu, küçük veya büyük, özel veya kamu, hizmet sektörü veya imalat sektörü olmasından bağımsız olarak performans değerlendirme sürecini gerçekleştirirler.

Performans yönetiminin amaçları aşağıdaki gibidir (Barutçugil, 2002; Çırak, 2004):

- Kurumsal amaçların açıkça tanımlanarak çalışanın hedeflerine dönüştürülmesi,
- Hedeflere yönelik olan performans kriterlerinin belirlenmesi,
- İşgörenlerden beklenen performans sonuçlarının ortaya çıkan performansla karşılaştırılması ve değerlendirilmesi,
- Çalışanların performanslarına bağlı olarak ortaya çıkan sorunlarının belirlenerek iyileştirilmesi için öneriler getirilmesi,
- Çalışanlar ile amirleri arasında karşılıklı ve etkili bir iletişim olanağı sağlanarak üstler ile çalışanlar arasındaki ilişkilerinin kuvvetlendirilmesi yoluyla güvenin tesis edilmesi,
- Yönetici ve çalışanların performansın iyileşmesi için birlikte hareket edilmesi,
- Örgütün ve personelin güçlü ve zayıf taraflarının tanımlanması,
- Performans sonuçlarına göre kurumda büyük becerilere sahip kişilerin saptanması, eğitime gereksinim duyulan alanların saptanarak, kariyer planlaması ve bireyleri geliştirmek için gerekli bilginin sağlanması,
- Geri bildirimde bulunularak, personelin başarılarının tanınması, desteklenmesi, ödüllendirilmesi ve işe karşı isteklerinin çoğaltılması,
- Organizasyonda devamlı gelişimin, her zaman iyi olmanın ve kaliteden ödün vermeden çalışma bilincinin artırılması,
- Organizasyonda pozitif kültür ve iklimin oluşturularak, bu durumun ilerletilmesi ve yaygınlaştırılması,
- Bireysel becerilerin geliştirilmesiyle beraber kendini geliştirmeye açık, kaliteli işgörenlerle daha verimli çalışma ortamı oluşturması,
- Örgütte iş gören, takım ve örgüt performansının güçlendirilmesi ve geliştirilmesi,
- Performansa dayalı kültürün gelişimi ve değişiminde kaldıraç rolü oynaması,
- İş tatmini ile başarıda bireylerin potansiyellerini kullanmalarını sağlayarak, gelişimlerine yardımcı olması,
- Çalışanlar ve yöneticiler arasında açık ve yapıcı iletişimin geliştirmesi, gittikçe artarak devam edecek bir iletişim sürecinin oluşturması,
- Personelin işleriyle alakalı beklentileri ve hayallerini ifade etmelerine imkan tanınması,
- Çalışanların görevleriyle ilgili neler yapılacaklarının belgelendirilmesi,
- Performansa dair beklenenlerin açıkça ifade edilmesine yardımcı olunması,

- *Personelin kendi performansı ile ilgili beklentileri ile örgüt hedeflerinin buluşturulması,*
- *Yöneticilere koçluk ve kişisel gelişim için fırsat yaratılması,*
- *Performans kriterleriyle hedefler konusunda yöneticiler ile işgörenler arasında fikir birliğinin ve tüm çalışanların görevlerinin bilincinde olmasının sağlanması,*
- *Personelin performansının gözlemlenerek nesnel bir ölçme değerlendirme yapılması,*
- *Çalışanların performansını yönetecek, mesleğinde ilerlemesiyle beraber geleceğe yönelik hazırlanmasına olanak sağlayacak geri dönüt anlayışının oluşturulması.*
- *Şeffaf bir yönetim anlayışının yayılarak işgörenlerin morallerinin yükseltilerek kuruma karşı güvenlerinin artırılması,*
- *Performans değerlendirme sonuçlarının kişisel ve kurumsal öğrenme sürecinde kullanılması,*
- *Bilgi ve deneyim paylaşımının sağlanarak, bilge ve öğrenen kurum anlayışının örgütte kurulması.*

2.3. Performans Yönetim Sisteminin Faydaları

Yaşadığımız çağdaki örgütlerde daha fazla önemsenen performans yönetiminin yararları; değerlendiren (yöneticiler), değerlendirilen (astlar) ve örgüt açısından şöyle sınıflandırılabilir (Canman, 1993; Bilgin, 2004):

Performans yönetim sisteminin, değerlendirilen açısından yararları şunlardır (Uyargil,1994: 72; Canman1993):

- *Değerlendiricilerin çalışanlardan neler beklediğinin ortaya çıkmasında,*
- *Kurum içinde sergileyecekleri rol bilincinin güçlendirilerek, yönetime daha fazla katılımlarının sağlanması,*
- *İşgörenin kendi iyi ve eksik taraflarını öğrenmesini sağlaması*
- *Yöneticiler tarafından verilen geri dönüt ile kendilerini cesaretlendirip, işe karşı bakış açılarını pozitif olarak artırarak ve öz güven duygusunu güçlendirerek kariyer rotalarında söz sahibi olabilmelerinin sağlanması,*
- *Nesnel olarak belirlenmiş maddelere dayanarak bireysel performansını kendisinin değerlendirebilmesi,*
- *Bütün işgörenlerin birbirleriyle denk görüldüğü, hakkaniyetli, devamlılığı olan ve çalışanı gelişmeye yöneltten bir değerlendirme olanaklarından faydalanması,*
- *Bireysel hedeflerinin gerçekleştirebileceği hususunda cesaret kazanması,*
- *Yöneticisiyle beraber bireysel gelişim düzeyini inceleyerek kendi durumundan haberdar olması, mevcut işini, gelecek için eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını tartışabilmesi,*

Yöneticiler (üstler) açısından yararları şunlardır (Uyargil, 1994: 8-10; Canman, 1993):

- İletişimin geliştirilmesi,
- Çalışanları ile arasındaki iletişiminin güçlendirilmesi,
- Çalışanları hakkında daha çok bilgi edinen yöneticinin, yetki devrini kolaylaştırması,
- Yöneticilerin kurumu daha iyi yönetebilmeleri için kuramsal bilgi ve becerilerini geliştirmelerine imkân sağlaması,
- İşgörenlerin ve organizasyonun performansının geliştirilmesi,
- Örgüt içinde var olan problemlerin ve olabilecek çeşitli problemlerin ortaya çıkarılması, bu problemler için gerekli önlemlerin alınması,
- İşgören davranışlarına ve iş doyumlarını arttırmaya yönelik bilgi sağlaması,
- İşgörenin zayıf/güçlü yönlerini belirlemesi, geliştirilmesi gereken yönlerini ve eğitim gereksinimlerini saptaması,

Örgüt açısından yararları şunlardır (Uyargil,1994: 8-10; Barutçugil,2002: 129;Canman,1993: 35-36):

- Örgütün etkinliğini, verimliliğini ve karlılığını artırması,
- Üretimin kalitesinin yükseltmesi ve hizmet standardının artırılması,
- İşgörenlerin eğitim gereksinimlerinin nesnel olarak belirlenmesi, eğitim bütçesinin kolayca tespiti ve eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesini sağlaması,
- Organizasyon için önemli olan ve örgüte katkı sağlayacak hamlelerin iyi analiz edilerek çok kısa süre içinde daha yüksek kazanç ve nakit akımının sağlanması,
- Gelecek yıllar için öngörülerde bulunarak yüksek finansal hedeflerin belirlenmesi,
- Örgütün kaynaklarının daha etkili şekilde kullanılması,
- Değişen piyasa şartlarında gerekli olan hareket ve hamlelerin yapılarak performans değişikliklerine çabuk uyum sağlanması,
- Birimlerin potansiyellerinin daha sağlıklı tespitinin yapılup; birimlerin ve bireylerin performanslarının yükseltilmesinin sağlanması,

Performans yönetim sisteminin yararlarının gözlemlenebilmesi için çalışan, yönetici ve örgüt etkinlik ve çalışmalarını bir zorunluluk değil ama sosyal, bilişsel ve vicdani bir sorumluluk çerçevesinde gerçekleştirmelidir.

2.4. Performans Yönetim Süreçleri

Performans yönetim süreci çok iyi bir şekilde organize edilerek etkili ve verimli bir performans yönetimi oluşturulması gerekir. (Canman, 2000)'a göre,bu süreci oluşturmada, böyle bir sürece olan ihtiyaç açık bir şekilde ifade edilmeli, sürecin örgüte katacağı faydalar

belirlenmeli, süreci amaçlara uygun olarak tasarlamalı, süreçteki tüm yönetici ve işgörenleri kapsamlı bir eğitimden geçirmeli, sürecin etkisini devamlı olarak kontrol etmeli, amaçlara ulaşım ulaşmadığı, iş ve durumlara uyup uymadığı, değişikliğe gerek olup olmadığı belirlenmelidir. Lawson'a (1995 : 1-2) göre, performans yönetimi süreci, örgütün temel amaçlarının belirlenmeli ve bu amaçlar örgütte bütün kademelerde çalışanların işi haline getirip geri dönüt alma sürecidir.

Sincoff ve Sincoff'a (1994:4-61) göre, performans yönetimi sürecinde olması gerekenler şunlardır:

- *Performans beklentileri süreç başlarken planlanmalı;*
- *Düzenli olarak denetleme, geri dönüt alma ve süreç boyunca yönlendirme;*
- *Süreç bitiminde performans değerlendirmesi;*
- *Bütün aşamalara ait tam olarak ve yazılı belgeler hazırlanmalıdır.*

2.4.1. Performans planlama, hedef ve kriterleri belirleme

Performans yönetimi sürecinin başlangıç noktası performansın planlanmasıdır. Planlama,

Organizasyonun ile çalışanların performansının geliştirilmesi için neyin nasıl yapılması gerektiğinin, harekete başlamanın zamanlamasının planlanmasının, sorumlulukların kimlere paylaştırılacağı ile örgüt imkânlarının nasıl kullanılacağı belirlenmesi sürecidir (Benligiray, 2004 : 145).

Performans yönetim sistemi içerisindeki planlamada genel amaç; daha önceden belirlenen hedeflere ulaşmak için gerekli planlamanın yapılarak görev dağılımının yapılması, organizasyon içinde yer alan birimlerin kendi hedefleri doğrultusunda personeller arasında iş bölümü yapılarak, bir plan doğrultusunda ilerleyerek, bu hedeflerin çalışanlar seviyesinde belirlenmesi ve gerçekleşmesi sürecini yürütmesidir. Böylelikle örgütün stratejik planları, kişiselleştirilerek, örgütün hedefleriyle birlikte gerçekleştirilmeye çalışılır (Uyargil,1994: 55).

Performans planları oluşturmak için yedi adım şunlardır:

1. Kuruluşun hedeflerinin gözden geçirilmesi,
2. Müşterilerinizin özelliklerinin ve onların ihtiyaçlarının belirlenmesi,
3. Sonuçların belirlenmesi.
4. Sonuçlarına ağırlıklarının belirlenmesi,
5. Ölçümlerin geliştirilmesi.
6. Hedeflerin oluşturulması.
7. Performansın nasıl izleneceği konusunda plan yapmak (Zigon, 2002, s.3).

Performans Yönetiminin planlanması konusunda Paladino dört bileşenden bahsetmiştir. Bu bileşenler kurumsal Performans Yönetiminin çekirdek süreçlerinin yürütülmesinde kilit roller oynarlar.

Kurumsal Performans Yönetim sürecinin bileşenleri (Paladino, 2010 : 92-93);

- 1. Süreç Sponsoru:**Genellikle sürecin somut çıktılarını takip eden ve denetlemekle sorumlu olan en üst düzeyde yöneticidir.
- 2. Süreç Sahibi:**Genellikle süreci yöneten üst düzey lider sponsora karşı sorumlu olan ve genellikle bu süreç konusunda uzmandır.
- 3. Süreç Kolaylaştırıcı:**Süreci yürütmekle sorumlu olmayan fakat süreci diğer önemli süreçler ve süreç katılımcıları ile doğrudan etkileşimi sağlayan bireydir. Bu süreç, daha sonra risk yönetimi süreci ve sermaye ve operasyonel finansal planlama bütçeleme süreci ile bütünleştirildi.
- 4. Katılımcı süreç:**Katılımcılar genellikle konu uzmanları, süreci bilen ya da sürecin sonuçlarından sorumlu olacak bu sürecin sonuçlarının alıcıları vardır.

Performans planlaması sürecinin aşamalarına geçilmeden önce; örgütte ki tüm çalışanların performans yönetiminin önemini iyi anlatılması, içselleştirilmesi, örgütün kültürüne göre şekillendirilmesi, örgütün kültürü ile amaçların bütünleştirilmesi ve tüm çalışanların katılımının sağlanması gerekir.

Performans planlama süreci şu aşamalardan oluşur (Akal, 2003):

- 1. Örgütün geleceğine yönelik hayaller (vizyon) oluşturmak:**Örgütün yol haritası çizilmeli ve bundan da çalışanlar haberdar edilmeli, stratejik planlar hazırlanarak örgütün vizyon ve misyonu ortaya konmalıdır.Burada vizyon; daha genel ve örgütü kapsayan, geleceğe yönelik amaçları, misyon; örgütün ne için olduğu ve nasıl hizmet verdiğini tanımlayan ve örgütü, diğer örgütlerden ayıran özelliklerdir.
- 2. Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi:** Örgütün verimliliğini artırmak ve rekabet gücünü yükseltmek için amaçlar üzerinde odaklanılmalıdır. Örgüt amacına ulaşabilmek için vizyon, misyon ve stratejik planları doğrultusunda gerekli performans göstergeleri ve geleceğe yönelik hedefler açık ve net olarak belirlenmeli (Songur, 1995: 23).Örgütlerde ortaya hedef koyma, örgütte ortak anlayış, güçlü performans ve yüksek çalışma isteği oluşturmanın önemli bir aracıdır (Eren ve diğerleri, 2000: 41).

Hedefleri belirleme noktasında, personelden kaynak ihtiyacı için dönüt alınır, çalışanlar ile yönetici hedeflerle ilgili anlaşılır, bütün hedefler için ayrı ayrı faaliyet planları hazırlanır ve örgüt-bölüm-birey ile birey-bölüm-örgüt hedeflerinin birbirine uyumu sağlanır (Işığışık, 2005, akt Çolak, 2007).

İşler ve belirlenen hedefler üzerinde çalışırken, hedefin ve işin etkileyeceği bölüm ve bireylerle iletişim ihmal edilmemelidir. Performans planlama adımıyla bilgilendirme zorunluluğu konularak alışkanlık sağlanabilir. Yönetici ve birey arasında da yakın bir iletişim olmalı, iletişimi için yukarıda sıralanan iletişim kanalları açık tutulmalıdır. Aksi takdirde

değişen koşullara uygun değişiklik yapılamaz, hedefler değişen koşullara göre gerçekleşir (Öztürk, 2009: 140-141).

Performans hedeflerinde bulunması gereken özellikler şu şekilde sıralanmıştır:

- **Spesifik olmalıdır:** Hedefler örgütün içinde bulunduğu şartları, personelin özelliklerini, üstün yanlarını ve geliştirilmesi gereken yönlerini ele almalıdır. Bu bağlamda, hedefler çalışanların tamamına yönelik değil, personele göre, personelin şartları ve özelliklerini bakarak hazırlanmalıdır.
- **Motive edici olmalıdır:** Hedef bireyi bezdirici olmamalı, tam tersi çalışanı hareketlendirip, işe karşı olumlu isteğini artırmalıdır. Böylece, yöneticiler çalışanları için hedef belirlediği gibi, çalışanlarının yakından tanınmalı, onların önceliklerini ve gereksinimlerini bilmesi gerekmektedir.
- **Ölçümlenebilir olmalıdır:** Örgütler hedef koyarken sayısal verilerle ölçülebilen hedefleri tercih etmekte. Fakat alınan bazı kararlar doğrultusunda sayılar ile ölçülebilen hedefler koyulması mümkün olmamaktadır. Böyle bir durumda karşılaşıldığında sayısal verilere dayanmayan fakat hedefler verilebilir (Örneğin, işlerin bitirilmesi/sonuçlandırılma süresini belirtmek gibi).
- **Gerektiğinde değiştirilebilir olmalıdır:** Örgütlerde çalışanın şartları ya da çevre koşulları gereği hedeflerde gözden geçirilerek tamamen ya da kısmen belirlenen süreden önce değişikliğe gidilebilir.
- **Hedeflerin gerçekleştirilme süresi belirtilmelidir:** Hedef ile görev birbirine benzeyen kavramlar olsa da hedefi ayıran en önemli noktalardan biri ise hedefin gerçekleştirilme süresinin bireyin şartlarına ve özelliklerine uygun olarak (önceden belirlenen şartlara uygun olmak kaydıyla) belirlenmiş olmasıdır (Uyargil, 2007:89).

3. İşletme ve Bölüm /Etkinlik Planlarının ve İş programlarının Hazırlanması:

Hedefleri gerçekleştirmek için yapılacaklara dair doğru ve ayrıntılı planlama yapmak gerekmektedir. Plan doğrultusunda yapılacak olan etkinlikler gelişmeye açık, sorumluların, kaynakları ve süreleri önceden belirlenir. Örgüt planları kısa ve orta vadeli olarak hazırlanmakla beraber yapılacak olan etkinliklerin stratejik amaçlara göre neden sonuç ilişkisini ortaya çıkaran planlamalardır (Akal, 2003, akt. Yıldırım, 2011).

4. **Performansı yönetim sistemini yönetmek için tahmini modellerin geliştirilmesi ve uygulanması:** Performans yönetim sürecine yönelik problemleri ortaya çıkarmayla beraber çözüm üretmek, organizasyonun ile personelin performanslarını ölçmek, performanslarını düzenli olarak artırmak için özendirme ve ödüllendirme sistemleri geliştirilir ve bu sistemlerden, örgütte verimliliği artıracak olanlar uygulamaya konur (Akal, 2003 akt. Yıldırım, 2011).

5.Hedeflenen yöne gidilip gidilmediğini, nasıl gidildiğini gösterecek bir ölçüm ve değerlendirme sisteminin tasarlanması, geliştirilmesi:Bu aşamada performans

değerlendirmenin ne zaman ne sıklıkla yapılacağı, performansı kimin hangi kriterlere göre değerlendireceği belirlenir. Ayrıca bu aşamada performans görüşmelerinin zamanı planlanır. Bu süreç iş gören katılımı ile yapılır (Akal, 2003 akt. Yıldırım, 2011).

İyi performans kriterlerinde olması gereken bazı özellikler şunlardır (Kasnaklı, 2000 : 133; Halis ve Tekinkuş, 2003:182):

- *Birbirleriyle çatışmayıp, performansın aynı özelliklerini tekrarlayarak neden-sonuç ilişkisi kurmak.*
- *Anlık tepkiler vermek yerine, ileri görüşlü olabilmek.*
- *Kurum içinde hiyerarşiye uyararak, vaktinde geri dönüş vermek.*
- *Dışsal karşılaştırmalar ile ilerisi için öngörülerde bulunarak veri üretip, ölçülecek şeyi açıkça göstermek.*
- *Amaçları aleni bir şekilde oryaya koyarak, ilerleme ve gelişme yanlısı olmak.*
- *Kritik faktörlere odaklanabilmek için örgüt içinde işbirliğini, grup çalışmasını teşvik etmek.*
- *Yalnızca maliyete değil, kaynak ile girdilere de önem verebilmek.*
- *Kurumsal hedefler ve kültürle uyumlu olabilmek için birimler arasında daha sıkı bağlantılar kurmak.*
- *Müşterilerin değişen beklentilerine cevap verebilmek için müşteri odaklı anlayış geliştirmek.*
- *Operasyonları finansal sonuçlarla ilişkilendirmek.*
- *Örgütlere özgü esnek bir yapı oluşturmak.*

2.4.2. Performans İzleme

Planlama aşamasında öngörülenlerin hayata geçirildiği, yapılan işin gerçeğe uygunluğunun görüldüğü, planlama aşamasında gerçekleşen hedeflerin ne kadar olduğunun, süreç boyunca izlendiğinin, izleme sürecinin ortasında hedeflerde istenen noktaya gelinip gelinmediği iş görenlere geri bildirim verildiği, alınan geri bildirimle iş görenin başarılı başarısız yönlerini ortaya koyma amaçlıdır (Bozkurt Bostancı, 2004).

Amaçlanan performans davranışları ödüllendirilerek güçlendirilir. Uygun olmayanlar yeniden düzenlenir (Boyacı, 2003:25).

İzleme sayesinde, işgörenin performans hedeflerine ulaşmada kendini ayarlaması da kolay olmaktadır. Çünkü izleme sistemi, işgörene geribildirim verme amaçlıdır (Armstrong, 1996; Fisher, 1998'den aktaran Bozkurt Bostancı, 2004: 36).

Geri bildirim çalışanların, beklentilerine ne ölçüde cevap aldıklarını anlamaları için onlara yardımcı olmaktadır. Çalışanların hedeflere ulaşması için desteği, kaynağı ve ipuçlarını vermek yöneticinin görevidir (Çalık, 2002, akt. Çolak, 2007).

Geri bildirim verecek olan yöneticinin, iş görenin olumlu olumsuz davranışlarını tartışması, dürüst olması, iş gören performansa odaklanması, performansla ilgili alternatifler sunup sorular sormaya, istenen ya da istenmeyen davranış ve performansın nasıl ifade edileceğinin, bunların nasıl belirleneceğinin ve nasıl değiştirileceğinin belirlendiği bir eylem planının olmasına, geri bildirim alacak olan işgören ise; yöneticinin söylediklerini iyi anlamak için sorular sorması, pozitif olup ve açık fikirliliği sürdürmeye, gelecek için sizden beklentilerini açıklığa kavuşturmaya hazırlıklı ve fikirlerini ifade etmeye istekli olmaya dikkat etmelidir (Barutçugil, 2002).

Bir yöneticinin çalışanı ile görüşmesi belirli bir yapı içinde gerçekleştirilmelidir.

Görüşmelerde beş basamaklı bir süreç izlenebilir. Bu basamaklar şunlardır (Barutçugil, 2002):

- 1. Görüşmenin başlatılması:** Yöneticinin işgöreni rahatlattığı ve görüşmenin amacını açıkladığı ve mevcut performansın (ya da sorunun) etkisini anlattığı aşamadır.
- 2. Çalışanın görüşünün alınması:** Yönetici, çalışanlarının sorunlarını dikkate alarak onların hislerini ve fikirlerini öğrenmelidir.
- 3. Görüşlerin tartışılması:** Amir, iş görenin ile kendisinin fikirlerinin hangi noktada bağdaşıp, hangi noktada bağdaşmadığını açıklar, otorite tuzaklarına düşmeden ve eğer ön şart olarak kendi koyduğu kurallarını da kabul ederek performansın nasıl artırılacağını (ya da sorunun nasıl çözülebileceğini) çalışanla birlikte tartışır.
- 4. Anlaşmaya varılması:** Yönetici, bu noktada hangi aşamaya geldiğini özetlemeli, çalışanlara sorular yönelterek ve onları dinleyerek tarafların konumunu belirlemeli ve tüm taraflar için adil ve uygulanabilir bir sonuç üretmelidir.
- 5. Çözümün bulunması:** Amir konumundaki kişiler fikirlerini çalışanlarına sunarken onların fikirlerini almalı ve o konuda neler hissettiklerini iyi anlamalıdır ve çözüm bulunana kadar diyalog sürdürülmelidir. Yönetici ile çalışan fikir birliğine vardığında konu hakkında özet çıkarılmalı ve bir eylem planı ile uygulama programı hazırlanmalıdır. Bu süreç iyi takip edilmelidir.

Yönetici, performans sorunlarıyla ilgili görüşmede amacını bilerek ve olası etkilerini anlayarak dört geribildirim verme tarzından birini seçebilir. Bu tarzlar şunlardır (Barutçugil, 2002)

- 1. Sessizlik:** Mevcut durumun kabullenildiğini ve korunduğunu ifade eder. Ancak, uzun dönemde güveni ve performansı azaltarak çalışanda endişeye sevk eder.
- 2. Eleştiri:** İstenmeyen davranışların belirlenmesi ve bunların terk edilmesi hedeflenir. Çalışanın bahaneler üretmesine, savunmasına, kaçmasına ya da başkalarını suçlamaya

alışmasına neden olup, ilişkileri ve güveni zedeleyerek, mevcut olumlu davranışlara da zarar verebilir.

3. **Öneri:** Davranışları biçimlendirmek ya da değiştirmek, mevcut performansı iyileştirmek ve daha etkili sonuçlar almak için yol ve yöntemler göstermektir. İlişkiyi, güveni ve performansı olumlu yönde etkiler.
4. **Pekiştirme:** Mevcut davranışları övmek, desteklemek ve aynı yönde sürdürülmesini sağlamaktır. Bu tarz da motivasyonu, güveni ve performansı artırır.

2.4.3. Performans Geliştirme

Performans izleme sürecinin ardından eksikliklere müdahale ve hedeflerin gerçekleşme durumuna göre performans geliştirme süreci başlar. Değerlendirme aşamasına gelmeden, performans yönetimi sürecinde devamlı olarak personele amiri tarafından düzenli bir şekilde dönüt verilerek akıl hocalığı yapılması gerekmektedir. Yoksa performans yönetimi amacı örgütü geliştirme hedefinden uzaklaşarak bir not verme sisteminden ibaret kalabilir (Bayar, 2006, akt. Çolak, 2007).

Yöneticilerin, çalışanların performansının artırılması ve geliştirilmesi için onlara rehberlik veya danışmanlık yapmaları gerekmektedir. Bir işgörene rehberlik mi veya danışmanlık mı ya da ikisinin de mi yapılacağı yönetici tarafından belirlenir (Whitmore,2002).

Performans rehberliği; yönetici ve işgörenin becerilerinin ve performansının geliştirilmesini destekleyen, işgörenin gelecekteki performansını artıran, geri bildirim sürecine işlerlik kazandıran bir çalışma ortamı ve ilişkiler oluşturma sürecidir. Bu süreçte; karşılıklı beklentiler belirlenir, beklenen sonuçlar tanımlanır, sorunla karşılaşmamak için gerekli eylemler üzerinde serbest görüş alışverişi (beyin fırtınası) yapılır, çalışanın becerilerini geliştirmek için neler yapılabileceği tartışılır ve iş görenin yüksek performansı için doğru davranışların ve uygun eylemlerin karşılaştırılmasıyla sonuçlanır (Whitmore, 2002; Barutçugil, 2002).

Danışmanlık;yöneticinin çalışanın performansını etkileyen kişisel problemlerinin çözülmesine yardım etmesidir. Bu durum işgörenin kendisiyle ya da işiyle alakalı problemlerini ortadan kaldırmak için kararlaştırılan etkinlikleri tanımlayan bir "*Eylem Planı*" ile sonuçlanır. Burada da düşük performansı iyileştirmenin yanı sıra iş ortamını ve ilişkileri geliştirme amacı yine söz konusudur. Bir kişinin başarılı bir danışmanlık desteği verebilmesi için etkili bir rehber olması gerekir. Çalışanın problemleri hakkında önyargıları olan, her şeyi biliyormuşçasına hareket ederek personeline sürekli yapması gerekenleri hatırlatan, personelini "*tahli*" etmeye ve çalışanın problemini "*teşhis*" etmeye kalkışan, problemi önemsemeyip, personelini "abartmakla" nitelendirip, onu anlamak yerine hemen öneri sunma çabalarına girişen, kendisinin üstünden kalkamayacağı problemlerin sonuçlandırılmasında uzmanlardan destek almayı önemsemeyen yöneticiler başarılı danışmanlık yapamazlar (Barutçugil, 2002 : 110-115).

Gelişim Planlaması; Başarılı bir gelişim planı için örgüte, üst yönetime ve iş görene düşen sorumluluklar vardır. Bu sorumluluklar (Palmer,1993).

Örgütün sorumlulukları;

- *Çalışanları, örgüt içinde farklı bölümlerde çalıştırarak geliştirir.*
- *Çalışanlarını geliştirme, yükseltme ve örgüt içinde hareket ettirmeyi yöneticiye bir görev olarak katar.*
- *Çalışanlarla görüşen yöneticiler, onların ilerleyen yıllardaki hedeflerini ve kariyer planlarını ayrıntılı olarak incelemelerini sağlar.*
- *Adayların potansiyelini tecrübesinden önce değerlendirir.*
- *Çalışanları kariyer planlarını yaparken örgütün ilkelerini açık ve net olduğunu bilirler.*
- *Becerilerin geliştirilmesine önem verir.*
- *Çalışanların ihtiyaçları olan eğitimleri konusunda çabalarını desteklemek.*

Bireyin sorumlulukları:

- *Kendi kariyer planı hazırlanırken aktif olarak dâhil olmak.*
- *Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin içinde yer almak.*
- *Kişisel değerleriyle beraber hedeflerini ve isteklerini belirlemek.*
- *Yeni fırsatları kovalamak.*
- *Örgütün imkânlarından faydalanmak.*
- *Tüm ihtimalleri gözden kaçırmamak.*
- *Kendi yaşamındaki mesleki ihtiyaçların gerektirdiği değişikliklere ayak uydurmak.*

Üst yönetimin sorumlulukları:

- *İşin gerektirdiği teknik bilgi ve uygulamada aşamasında yapılması gerekenlerin neler olduğunu tespit ederek gerekirse işin değişen noktalarını belirler.*
- *Çalışanın performans değerlendirmesine göre geliştirilmesi gereken güçlü yönler veya desteklenmesi gerek olan zayıf yönleri tespit edilir. Çalışanın hali hazırdaki görevini yerine getirebilmesi için ihtiyaç olan teknik bilgi, uygulama becerisi ve kariyer planlaması için uzun vadeli gelişim noktalarını içeren bir plan hazırlar.*
- *Çalışanı bire bir ilgilendiren ve önceden belirlenen hedefler doğrultusunda mesleki gelişim etkinliklerinin planlanması, etkinliklerin ne zaman yapılacağı ve içeriğinin neler olacağı konusunda anlaşmaya varır.*
- *Gelecek planlaması noktasında çalışanına bir nevi koçluk yapar.*

Mwit'ya (2000) göre iş gören performansını geliştirmek için örgüt tarafından yapılması gerekenler şunlardır (Akt : Bozkurt Bostancı, 2004 : 41):

- *Kurumun ve personelin amaçları açıkça ifade edilmesi.*
- *Ortak planlama.*
- *Kurumun stratejisiyle işin amaçları arasında sağlam bir ilişki kurulması.*
- *İşgören eğitimi ve gelişim ihtiyaçlarını tanıma.*
- *Performans ölçütlerine göre personelin performansını değerlendirme ve bu sonuçları kullanma.*
- *Performans anlaşmaları yapma.*
- *Kazanılan bilginin performans davranış değişikliğinde kullanılmasını sağlama.*
- *Örgüt içi ve örgüt dışı iletişim ağının kurulması*

Performans yönetiminde çalışanın gelişimini ve performansını artışı için bazı yeterlilikte kişiler seçilir. Bunlar akıl hocaları, koçlar, takım liderleri ve yöneticilerdir. Bu kişiler etkili iletişim kurabilen, hislerini ve fikirlerini net olarak ortaya koyabilen, mütevazı, tutumlarında katı olmayan, uyumlu ve keskin zekâlı insanlardır. Aynı zamanda açık ve dürüst, duruma göre sonuca ve sürece odaklanmayı bilen, kendisini işine, örgütüne ve çalışanlarına adayan, çalışanlarına ve takım üyelerine saygılı, olaylara pozitif bakarak cezadan ziyade olumlu yönleri ele alarak çalışanları motive eden, duygularını kontrol edebilen ve yöneten liderlerdir (Peker, 2000).

Akıl hocalığı, bireyin kendi gelişimi ve profesyonel gelişimine katkı sağlayan, deneyimlerini aktaran ve bireye rehberlik ederek ona fikir veren ve karşılıklı olarak yapılan bir anlaşmadır. Diğer bir ifadeyle; eğitimi, öğrenmeyi ve gelişmeyi amaçlayan bir paylaşma ve yardımlaşma birlikteliğidir (Koçel, 2005).

Akıl hocalığı organizasyonlarda performansı ve verimliliği artırmak için çalışanlara destek olur ve onlara güven aşılar. Organizasyonun ortak değeri olan kültür öğelerinin gelişmesini ve benimsenmesini sağlar. Yöneticilere becerilerini geliştirme fırsatları ortaya koyarken yeni yeteneklerin ortaya çıkmasına olanak verir. Örgüt içerisinde ortaya çıkan ve uzun dönemde lider olabileceklerin yetiştirilmesini sağlar, mesleki bilgi ve tecrübesi fazla olan üst düzey yöneticilerin işe alınmasını ve işten ayrılmasını sağlar, kariyerini ilerletmeyi düşünmeyen amirlerin bireysel gelişimlerini için imkanlar oluşturur ve işten ayrılmaları azaltır (Baltaş, 2007).

Lider örgütlerde işgören performansını artırmak ve onların gelişimlerine katkıda bulunabilmek için örgütün durumunu ve iş görenlerin bireysel durumlarına dikkate almak zorundadır. Nitekim lider-ast ilişkilerinin iyi olmasına rağmen ve görevin iyi yapılandırılmamış olduğu örgütlerde ve liderin makam gücü yüksek ise “*üretim odaklı*” veya “*yapıyı kurucu*” liderler daha etkili, ancak liderin makam gücünün zayıf olduğu durumlarda “*insan odaklı*” veya “*anlayış gösteren liderler*” daha başarılıdır. İkinci durumda liderler düşük makam gücünün yol açtığı olumsuzluğu astlarıyla kurdukları iyi ilişkiler yoluyla kapatır yani lider duruma göre

hareket ederek iş gören performansını artıracak çalışmaları yapar (Şimşek, 2005, akt. Çolak, 2007).

Amstrong (1998) ve Trethowan (1991)'a göre örgütte işgören, İş içinde; iş kursları, yönetici, takım lideri, mentor(rehber, akıl hocası) ve özel uzmanlardan, iş rotasyonu, iş zenginleştirme ve yardımlaşarak, farklı roller ile sorumluluklar üstlenerek, yönetici ve diğer işgörenlerle yardımlaşarak, proje üzerinde ya da yeni bir projede çalışarak, projenin diğer üyelerinin tecrübelerinden yararlanarak, serbest olarak, iş dışında; çeşitli kurslarla ve örgüt içi ve dışı gelişim etkinliklerine katılarak öğrenirler (Bozkurt Bostancı, 2004).

2.4.4. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, çalışanların görevleri başındaki sergiledikleri performansın önceden belirlenmiş kriterlere göre yönetici ya da amiri tarafından değerlendirme çabasıdır (Palmer, 1993: 9).Başka bir ifadeyle performans değerlendirme, hedefleri belirlenmiş ve sınırları çizilmiş olarak görev yapan personelingörevini ne düzeyde yaptığını belirmesi için yapılan uğraştır (Fındıkçı, 2000: 297).

Performans değerlendirme ile ifade edilmek istenen, çalışanın, örgütün veya takımın bazı kriterlere göre değerlendirilerek, analiz etmeye ve başarılarını ölçmeye yönelik çalışmalar kastedilmektedir (Erdoğan, 1991: 155).

Sabuncuoğlu'na (1997) göre de, çalışan değerlendirmesi, yetişme ve gelişmeye imkân veren, karşılıklı bilgi akışının olduğu, ister hatalardan isterse başarılarından olsun sorumluluğun paylaşıldığı ve tam manasıyla ortak bir çalışmayaimkân veren ve statik olmayan bir düzendir. Diğer bir ifadeyle çalışan değerlendirmesi, çalışanın becerilerinin işin yeterliklerine uyup uymadığını araştıran veya ne derece başarılı olduğunu ölçmeye yarayan nesnel analizler ve sentezler olarak ifade edilebilir. En temel anlamıyla çalışanın görevinde elde ettiği başarı ve gelişme yeteneğinin sistemli değerlendirmesidir (Tamam, 2005: 8).

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerini tercih eden yöneticiler yalnızca bireysel performans değerli görmekteydi. Oysaki çalışanın işe karşı isteği, becerilerinin geliştirilmesiyle beraber performans artışının sağlanması, önceki performanslarının etkileşimiyle gerçekleşir. Performans değerlendirmesi bir örgütliler yetiştirmek, geliştirmek, ödüllendirmek, verimliliği arttırmak, görevde yükseltmek ve farklı birimler arası geçiş yapma kararlarında büyük önem taşımaktadır (Türkel, 1998: 58).

Pakdil (2001), performans değerlendirmesini sistematik süreçte, çalışandan istenen performans düzeyini ölçmek, çalışanın hedeflenen noktaya ulaşp ulaşmadığını belirlemek, eğer bir fark ortaya çıkar ise bunun nereden kaynaklandığını tespit edip, en çabuk şekilde eksikliği giderecek etkinlikleri hazırlamak ve gerçekleştirmek olarak tanımlar (Şanlı Bulut, 2011).

Performans değerlendirme öncelikle gelişmeyi özendirir, sorumluluk bilincini artırır ve içsel isteği artırır. Böylece performans değerlendirmeyle berabereğitim kurumlarında planlama,

mesleki gelişim olanakları gibi çalışmaların yapılabilmesi için olanak sağlar (Erdoğan, 2000: 122).

Williams (1998)'a göre performans yönetiminin performans değerlendirme sürecinde, işgören ile yönetici arasında daha önce belirlenmiş performans hedefleri doğrultusunda toplantılar yapılır, işgören performansı gözden geçirilir, düşük veya yüksek işgören performansı irdelenir, değerlendirilir. İşgörenin performans düzeyine bağlı olarak kariyer planlaması gerekiyorsa, yeniden gözden geçirilir. Gerçekleşen performans düzeyine göre yeni bir performans planlaması ve performans hedefleri oluşturulur (Akt. Boyacı, 2003: 26).

Gelecekte sadece insan kaynaklarının performansını geliştirerek üretkenliği arttırabilen örgütler başarılı olabilecektir (Gürsel,2012:191).

Bir örgütte insan kaynaklarının performansı şu nedenlerle değerlendirilir (Aktan, 2000; MEBEARGED,2006):

- *Örgütte çalışan ile çalışmayan; ya da beklenen performansı sergileyen ile sergilemeyen birbirinden ayırarak iyi performans sergileyeni ödüllendirmek için,*
- *Motivasyonu kullanarak daha fazla çalışma isteğinde olanları güdülemek için,*
- *Daha rasyonel ve objektif bir biçimde ücret artışı sağlamak için,*
- *Örgütte çalışanların kariyer gelişimi noktasında,*
- *Örgütte olan fakat gözükmeyen bazı yetenekleri tespit etmek ve ortaya çıkarmak için,*
- *Çalışanın performansı değerlendirilmesiyle beraber “geri dönüt vererek” personelin kendi performansını değerlendirebilmesi için,*
- *Örgütteki eğitim gereksinimini belirlemek için,*
- *İKY alanında “sürekli gelişme” anlayışının olduğu örgüt kültürü oluşturmak için,*
- *Görevden alma ya da iş rotasyonu işleminin yapılması için, (MEB-EARGED, 2006).*

Barutçugil (2002:182)'e göre performans değerlendirmesinin amaçları şunlardır:

- *İşgörenler ve çalışmaları hakkında en doğru bilgileri elde etmek,*
- *Performansı geliştirmek için yeni imkânlar oluşturmak,*
- *İşgörenin işe karşı isteğini ve katkısını artırmak,*
- *İşgörenlerden istenenler noktasında belirsizlikleri yok etmek ve endişeleri azaltmak,*
- *Performansı geliştirmek ve pekiştirmek,*
- *Başarının ödüllendirilmesi konusunda, hem ücret hem de ödül verme noktasında kriterler oluşturmak.*

- *Çalışanlar içerisinde yetersiz olanları tespit ederek beklentilerin altında performans ortaya koyanları bularak, bunun sebeplerini ve çözüm yollarını ortaya koymak,*
- *Çalışanın işe odaklanmasını sağlamak,*
- *Yetersiz olduğu tespit edilen İşgörenin mesleki eğitim ihtiyacını belirleyerek, bunun giderilmesi için çaba harcamak,*
- *Yönetim becerilerini geliştirmek,*
- *Personelin birbirleriyle ilişkilerini düzenleyerek grup çalışmasını artırmak için,*
- *İşgörenler ile yöneticilerin iletişim kanallarını açık tutmasını sağlamak ve işgörenleri belli bir anlayış düzeyine çıkarmak,*
- *Organizasyonun hedefleri ile işgörenin ilgi duyduğu konular arasında bağ kurmak.*

Performans değerlendirmenin başarıya ulaşması ve istenilen verimin alınabilmesi için performans değerlendirmenin taşınması gereken belirgin özellikler şunlardır (Turgut, 2004: 25):

- **Güvenilirlik;** performans değerlendirmede aynı kişiyi eşit şartlarda birden çok kişinin değerlendirilmesi ya da yine eşit şartlarda bir değerlendiricinin bir kişiyi birçok kez değerlendirmesi ile elde edilen sonuçlara arasındaki tutarlılıktır (Uyargil,1994: 82).
- **Geçerlilik;** değerlendirme neticesinde elde edilen sonuçların kişilerin gerçek başarısını yansıtabilme derecesi olarak tanımlanır (Erdoğan, 1991: 221).
- **Pratiklik;** kullanımda kolaylık sağlayacak basitlik olarak düşünülebilir. Ölçümde kullanılacak standartların, yöneticilerin anlayabileceği açıklıkta olması pratikliği artırır (Turgut, 2004:26).
- **Adillik;** işgörenin kontrolü dışındaki tüm şartların göz önünde bulundurularak değerlendirme sisteminin yanlıs, güvenilir tartışmaya açık sonuçlar üretmemesidir (Canman, 1993: 69).
- **Kabul edilebilirlik;** değerlendirme sisteminin sonuçlarının astlar ve yöneticiler tarafından onaylanabilecek özellikte olmasını ifade eder (Turgut, 2002: 27).
- **İş ahlakı;** performans artışı sağlamak üzere rekabet ortamı yaratmak amacıyla işgörenin acımasız şekilde yarıştırmaması veya performans değerlendirmenin bir tehdit olarak kullanılmamasıdır (Turgut, 2002:27-28).
- **Süreklilik;** çalışanın performansı ile alakalı gözlem ve kayıtların sürekli ve düzenli olarak tutulması ve değerlendirilmesini ifade etmektedir (Döverkaya, 2002:61)
- **Motivasyon;** performans değerlendirmeye ilişkin işgörenin zihninde oluşabilecek şüphe ve kaygıların giderilmesi, başarı gösteren işgörenlerin ayrı tutularak ödüllendirileceğinin işgörene belirtilmesi, bu yönde hareket tarzı geliştirilmesi ve uygulanmasıdır (Turgut, 2002:28).

- **Ayırt edicilik;** başarılı olan ve başarısız olamayan işgörenlerin birbirinden ayrılmasıdır(Turgut, 2002:28).

2.4.4.1. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Her örgütün izlediği yol, o örgütün kültürüne ihtiyaçları doğrultusunda farklılıklar gösterebilir. Performans değerlendirme yöntemlerinden hangisinin kullanılacağına karar vermeden önce aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi değerlendirmenin etkinliğini ve başarısını artıracaktır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003:113):

- *Örgütlerin yapısının ve sonuçta ne elde etmek istediklerinin ortaya koydukları problemlerin doğru ve ayrıntılı incelenmesi,*
- *Tercih edilen yöntemin o örgütün politikasına ve yapısına uygun olması,*

Burada önemli olan tercih edilecek yöntemin örgüt çerisindeki tüm paydaşlar tarafından kabul edilmesi ve içselleştirilmesidir. Etkin olarak kullanılan üç değişik yaklaşımı eski ve yeni diye ayrıma tabi tutulmaktadır. Bu yaklaşımlara bakacak olursak; kişiler arası karşılaştırmalara dayalı yaklaşım, bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşım ve ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşımdır (Akbulut, 2006: 51).

Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşımlar

Bu yaklaşım kişilerin bir birleriyle karşılaştırılmaları ile elde edilen değerlendirme sonucudur, örneğin, kim ya da kimlerin terfi ettirileceği, o iş için en ideal adayın kim olduğu gibi suallerin cevaplarını vermek için çalışanlar elde ettikleri başarılarla göre sıralanırlar. Amaç bu sıralamayı objektif ve doğru olarak yapmayı sağlamaktır. Bu yaklaşımın içerdiği yöntemler, aşağıda kısaca tanıtılmaya çalışılacaktır (Uyargil, 2007:52).

Sıralama Yöntemi

Karşımıza çıkan en eski ve en basit yöntem olarak ifade edebiliriz. Çalışanların bir birleriyle karşılaştırıldığı bir yöntemdir. Bu yöntemde değerlendirilecek bireylerin isimleri, rastgele bir kâğıdın sol tarafına yazılır. Üstten en fazla ve en düşük değer taşıdığına inandığı kimsenin ismini de kâğıdın yine sağ tarafına, bu kez en alta yazması istenir. Daha sonra değerlendirici, öbür tarafta kalan isimleri, tek tek, değer sırasına göre bu iki isim arasına yerleştirir. Böylelikle bir değerlendirme sırası elde edilmiş olur (Beach, 1985:300).

Bu sıralama şekli, karşılaştırma yaparken bireyin genel başarı durumu, kuruma katkısı vb. gibi tek bir ölçüte göre değerlendirmektedir. Çalışanlar arasındaki farklılıkları ölçememesi, sayısal verilere dayanmaması gibi etkilerin elde edilememesi ve uygulanması açısından çok zorlukla karşılaşıldığından eleştirilmekte ve kullanım alanı oldukça sınırlı bulunmaktadır (Artan, 1979:160 ve Aksoy, 1986:43).

İkili Karşılaştırma Yöntemi

Bu yöntem amirin, değerlendireceği her astını öteki astlarıyla tek tek karşılaştırarak bir sıralama yapması ve aynı işi tüm diğer astlar için tekrarlamasıdır (Canman, 1993:23). Zaten işgören başarılarının karşılaştırmasındaki temel amaç; sıralamanın yapılmasını sağlayacak temel verileri elde etmektir (Dicle, 1982:49).

Zorunlu Dağılım Yöntemi

Bu yöntemde, değerlendirici çalışanların performans düzeylerini bulmak için kişileri bir birleriyle karşılaştırarak onları belli yüzde oranları vererek değerlendirir. Personelin performans düzeyleri normal dağılım eğrisi(çan eğrisi) biçiminde olabilir. Örneğin değerlendiren yönetici veya amir, personelin %60'nın performansının istenilen düzeyde olduğuna, %20'sinin beklenenin üstünde performans sergilediğine ve %20'sinin de istenilenin altında performans gösterdiğine karar verebilir (Barutçugil, 2002:154).

Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yöntemler

Birden çok değerlendirme kriterlerine sahip olan bu yöntemlerde bütün personel için ya da bazı takımlar için ortak olarak belirlenmektedir (Barutçugil, 2004: 435).

Kritik Olaylar Yöntemi

Bu yöntemde çalışanları değerlendiren kişi, bireyi çalışırken denetler ve onun hem eksi hem de artı yönlerini kayıt altına alır.Bu kayıtlar, çalışanın iş başındaki başarı veya başarısızlığını ortaya çıkaran hadiselerdir ve çalışanın performansı ile görev yapma şartlarıyla alakalı tanımlamaları içermektedir. Kritik olaylar yönteminde, çalışanın işe karşı özgürlük, bağlılık gibi bireysel özelliklerden ziyade görev başında sergilediği tavırlarına bakılarak yapılmaktadır (Erdoğan, 1991:202; Palmer, 1993:47).Artık uygulama alanı az olan bu yöntem günümüzde pek tercih edilmemektedir. Bunun sebebi olarak da çalışanın kendisini değerlendiren kişiye karşı geliştireceği olumsuz tutum olabilir. Çünkü çalışan etrafında sürekli kara kaplı defterle dolaşan birinden haz etmeyecektir(Beach, 1985:302). Ayrıyeten önemli vakaların bireylerin performanslarına ne kadar etki ettiği belirlenemediğinden, bu yöntemle çalışanlar arasında performans farklılıklarını meydana çıkarabilmekte kolay kolay gerçekleşmemektedir (Dicle, 1983:56).

Grafik Dereceleme Yöntemi

Birçok farklı çeşidi bulunan bu yöntemin en yaygın kullanım şekli, her çalışan için hazırlanan basılı bir form verilip doldurmasıdır. Bu formda, çalışanda olması gereken nitelikler ve nitelikleri değerlendirmek için “zayıf, orta, iyi, pekiyi gibi” sıfatlar bulunur. Bu sıfatlara bir numerik değerler verilerek yöneticinin değerlendirme yapması istenir. Sonuçta değerlendirilen

her bir işgörenin sayısal değerler toplamı bir diğer çalışanla karşılaştırılarak, aralarındaki oransal başarı farklılıkları gözlenebilir (Canman, 1993:22).

Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçekleri (BARS)

Davranışları değerlendirme kriterleri olarak işin başarıyla yapılması gerektiği durumlarda kullanılmaktadır. BARS; yöneticilerle işgörenlerin “iş boyutlarını” belirleyip, bu boyutlarla alakalı çokça “davranış tanımları” yazıldığı ve hepsi için “derece değeri” oluşturulduğu ve böylece davranış tanımlarının belirlendiği bir yöntemdir. BARS, işgörenlerin kendilerinden beklenenleri yerine getirmeleri ile ilgili etkin geri dönüt ve aktif katılım sağlarken, katılım düzeyinin yüksek olması, yöntemin uygulanabilirliğini ve güvenilirliğini arttırmaktadır. Yöntemin oluşturulması sürecinde maliyetlerin fazla olması, vakit alması ve yönetsel kararlılıkta sıkıntı yaratması en büyük sorunlarıdır (Barutçugil, 2002:436-437).

Kontrol listesi: Bu yöntemde, değerlendirilecek çalışanların nitelik ve davranışlarıyla alakalı, “evet” veya “hayır” cevapları alınabilecek biçimde, fazlaca tanımlayıcı bilginin bulunduğu bir liste hazırlanmaktadır. Her soruya ayrı değer ve ağırlıklarında verilebileceği bu yöntemde, puan anahtarları insan kaynakları bölümünde olmalı ve değerlendiriciler bunlar hakkında bilgi sahibi olmamalıdır. Çünkü soruların değerleri hakkında bilgi sahibi olan değerleyicilerin bazı ön yargılara kapıldıkları görülmüştür (Barutçugil, 2002:191).

Zorunlu tercih sınıflandırılması; Çok sayıda tanımsal deyim gruplarının yer aldığı ve dört ile beş cümleden oluşan bir değerlendirme ölçeğidir. Değerlendirmeyi yapan kişi, personeli en iyi durumda betimleyen ve personelin durumuna en az uyan iki cümleyi işaretlemek durumundadır. Bütün dörtlükler personel için pozitif olan iki ve negatif olan iki cümleden oluşmaktadır.

Cümlelerin ağırlıkları değerlendiriciden saklanmıştır. Değerlendiriciler mümkün olduğunca en iyi şekilde çalışanları değerlendirerek bütün davranışları rapor etmek durumundadırlar. Değerlendiriciler çalışanlar ile ilgili tanımsal cümleleri işaretlerken onlara düşük ya da yüksek değer verdiklerinin farkında değillerdir. Böylece zorunlu tercih yöntemi daha objektif ve bireysel yargılardan uzak kalmayı başarmış durumdadır. Değerlendiriciler tarafından doldurulan bu form, yönetim ve İnsan Kaynakları Departmanı tarafından her cümleye önceden verilmiş sayısal değerlerin toplamı alınarak süreç tamamlanır. Bütün bunların sonucunda çalışanın başarı durumu ortaya çıkarılmış olur (Erdoğan, 1991:183). Ancak bu yöntemin sonuçlarının çalışana anlatılması son derece zordur (Barutçugil, 2002:191).

Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yöntemler

İşgörenler bu yöntemle, kendilerinden beklenen hedeflere ne kadar ulaştıklarına göre, ortaya koydukları sonuçlara göre önceden oluşturulmuş standartlara göre değerlendirilirler. Bireylerin performanslarını ölçmek için oluşturulmuş standartlar dört temel değerlendirme

yönteminden oluşmaktadır; bunların değerlendirmesi yöntemi, direkt endeks yöntemi, çalışma standartları yöntemi ve hedeflere göre yönetimdir (Barutçugil, 2002:195).

Amaçlara (Hedeflere) göre yönetim; bireyin ve örgütün amaçlarını bir bağ haline getirerek personeli işe karşı isteklendirme, mesleki gelişimlerini sağlama, değerlendirmeyle beraber organizasyonun başarısını artırmak isteyen bir sistemdir. Yönetici ve personelin birlikte karar alarak belirledikleri amaçları, sorumluluk alanlarını ve sonuçları belirli bir süre sonrasında beraber değerlendirdikleri bir süreçtir.

Değerlendirmede çalışanın belirlenen amaçların ne kadarını gerçekleştirdiğine bakılır. Amaçlara göre yönetim tekniğinin en önemli özelliği tüm çalışanları aynı şekilde değerlendirmek yerine bireyleri tek başına değerlendirir (Sabuncuoğlu, 2000:183-184). Amaçlara göre yönetim amaçlarının belirlenmesi sürecinde karara katılan çalışanlara olumlu katkılar ile objektif geri dönüt alınmasını sağlar. Böylece bütün örgüt çalışanları daha istekli olurlar ve kenetlenerek katılımcı bir yönetim anlayışı inşa edilmiş olunur (Helvacı, 2002; Akbulut, 2006).

Doğrudan endeks yöntemi: Yöneticinin tek başına ya da işgörenle beraber anlaştıkları bir yöntemdir. Bu iki yöntemde de performans standartları, işin gerektirdiği nitelikte ve evrensellikte olur ve nesnel ölçütlerden oluşur. Yöneticiler için çalışanlarının işe devam etme veya işten ayrılma oranları birer değerlendirme kriteri oluştururken, yönetici olmayan personeller de yine aynı şekilde kalite ve miktar standartlarına göre değerlendirilirler (Paksoy, 2006).

Metin değerlendirmesi; Bu yöntemde değerlendirmeyi yapacak yöneticiden personeli hakkında bir değerlendirme yazısı yazması istenir. Bu değerlendirmede personelin nitelikleri, becerileri, olumlu ya da olumsuz yönleri olur (Canman, 1993:24).

Çalışma Standartları Yaklaşımına Dayalı Yöntemler

Üretim faaliyetlerinde hizmet üreten personelin belirlenen standartlar düzeyinde ortaya koydukları veya koymadıkları performansın değerlendirilmesi yöntemidir. Ortalama bir çalışanın standartları genellikle beklenen düzeydir. Çalışma standartları oluştururken birçok yöntem kullanılabilir. Bunlara örnek olarak, takımın ortalama üretimi, belirlenmiş personelden beklenenler, uzman görüşü, zaman çalışması ve çalışma örneği gibi yöntemler öncelikle sayılabilir. Çalışma standartları yaklaşımının üstünlüğü, performans değerlendirmenin ileri düzeyde nesnel faktörlere dayanmasıdır (Barutçugil, 2002:188).

Diğer Değerlendirme Yöntemleri

Karma değerlendirme; Bu yöntemde personelin değerlendirilmesinde, iki ya da daha çok yöntemin bir arada kullanıldığı görülmektedir. Bu da, değerlendirmenin geçerliliğinin artmasını sağlamaktadır. Birçok işletme, yerinde inceleme ve gözlem yöntemi ile grafik değerlendirme yöntemini birlikte kullanmaktadır. Bazı işletmelerde, amaçlara göre değerlendirme yöntemi ile yerinde inceleme ve gözlem yönteminin birlikte kullanıldığı görülmektedir. Karma yöntem

olarak da tanımlanan bu yöntem, yüksek ve düşük performansın belirlenmesinde daha etkin bir yöntemdir (Dilsiz, 2006:85).

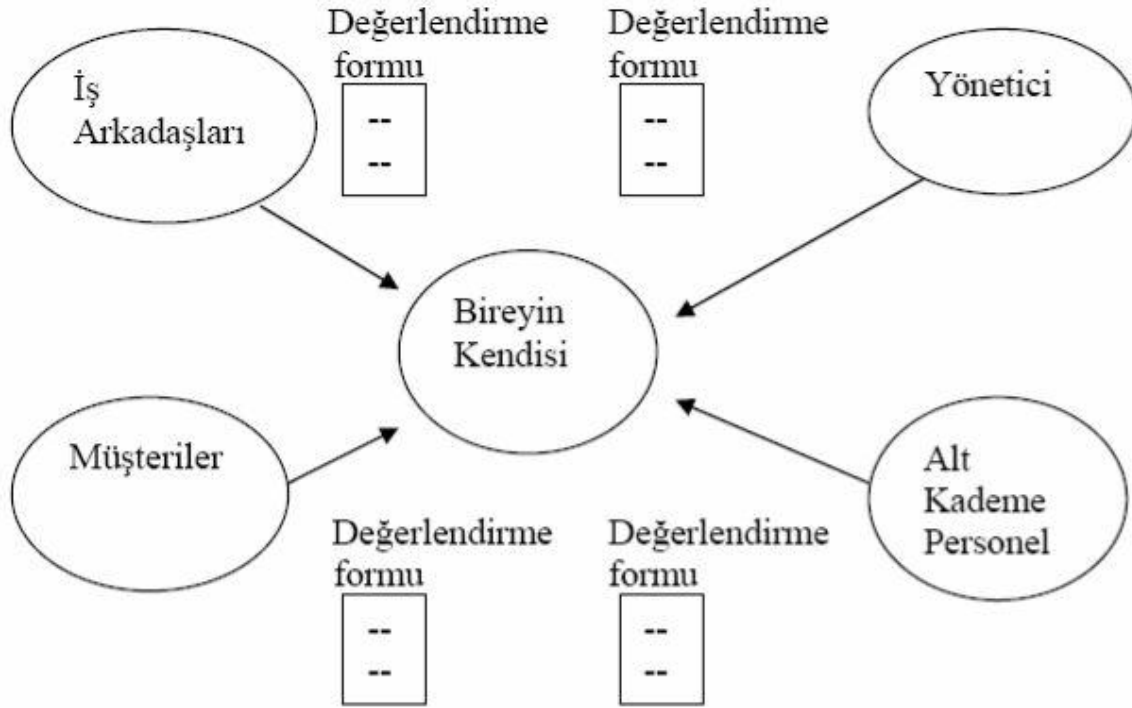
360° performans değerlendirme, son yıllarda gelişen ve yaygınlaşan çoklu değerlendirme sistemidir. Personelin performansını bütün değerlendiriciler tarafından incelenmesiyle beraber çalışanın performansını daha gerçekçi olarak ölçülmesini amaçlar. Bir çalışanın davranışları hakkında, çalışanın yöneticilerinden, birlikte çalıştıkları arkadaşlarından, müşterilerden, tedarikçilerden ve dâhil olduğu çalışma grubundaki diğer üyelerden bilgi toplandığı bir sistemdir (Barutçugil, 2002:202).

Bayram'a (2006:52) göre 360° performans değerlendirme yöntemi, işgörenin performansının; yöneticilerden, mesai arkadaşlarından, amirlerinden, astlarından, iç ve dış müşterilerden ve bireyin kendisinden elde edilen iş performans bilgilerinden elde edilen bilgilerin değerlendirilme sürecidir. 360° ifadesinin kullanılma sebebi değerlendirilecek kişinin çevresinde kim varsa her birinin bu değerlendirme sürecine katıldığını belirtmektir.

Örgütte 360° performans mimarisinin oluşturulmasının; daha geniş ve objektif geri dönüt, yönetim ekibinin etkililiğini ölçmek, işgörenin veya herhangi bir grubun etkili ve gelişmeye açık yönlerini tespit etmek, eğitim gereksinimlerini tespit etmek ve planlamak, astların üstlere geri bildirim vermesini sağlamak ve örgütte gelişim kültürünün oluşmasını sağlamak gibi avantajları vardır (Aytaç, 2003).

Bu avantajları olan 360° performans yönetim sistemini şu şekilde gösterilebilir.

Şekil 1: 360° Değerlendirme Şeması



Kaynak: Sabuncuoğlu (2000: 170).

360° değerlendirme yaklaşımının temelini göre personelin performansı; insanlarla ilişkiler, liderlik, görevin yönetimi, değişimlere uyabilirlik, iletişim, görevi geri yapması gerekenler ve işgörenin geliştirilmesi gibi konularda birçok yönden takip edilmelidir (Arslan, 2004).

360° performans değerlendirmede; sistemden çok fazla beklenti içine girmek, sistemin kuruluşunda yapılan hatalar, sistemin örgütün stratejik hedefleriyle uyumlu hale getirilememesi, sürece katılacak tüm çalışanların süreçle ilgili yetersiz eğitimi değerlendirme sonuçlarını yorumlayamaması, değerlendirme sonuçlarının insan kaynakları uzmanlarınca değerlendirilmesi, aşırı kâğıt israfı, bilgisayara bilgi giriş yükü ve maliyet süreci bekleyen tehlikelerdir (Baltaş, 2003).

Okullarda öğretmen değerlendirmesinde kullanılan 360° performans değerlendirme öğretmenin performansının iş arkadaşları (diğer öğretmenler), veli, okul müdürü, müfettiş ve öğretmenin kendisince değerlendirilmesidir. Bu modelin öğretmen performans denetiminde kullanılmaya başlanmasının nedeni; sistemi sorgulanmasının gerekliliği, çalışan ile ilgili elde edilecek bilgiyi çalışan ile yakından ilişki içerisinde olan farklı kaynaklardan toplamayı amaçlamasındandır (Aytaç, 2003). Ayrıca 360° performans değerlendirme sistemi, okul yöneticilerinin fark edemedikleri başarılı öğretmenlerin farkına varmalarını sağlamaktadır (Bozkurt Bostancı, 2004).

Wilkerson ve diğerlerine (2000) göre, okulda 360° performans değerlendirme beş aşamadan oluşmaktadır (Akt. Bozkurt-Bostancı, 2004). Bunlar:

- Okulda 360° performans değerlendirme sistemine geçmeden önce güven ortamının sağlanması, yöneticinin mentor görevini üstlenerek öğretmenin mesleki gelişimi hedeflenmelidir.
- *İşin tanımlanması, iş gereklerinin ve kriterlerin belirlenmesi*
- *Değerlendirme takımları seçilmesi,*
- *Anketlerin hazırlanması ve uygulanması,*
- *Verilerin analiz edilerek öğretmenin gelişim planlarının performans değerlendirme ekip başkanı müfettiş, okul yöneticisi ve öğretmenin kendisinin katılımı ile gelişim planlarının yapılması.*

Eğitim sisteminde öğretmen değerlendirmesinde en önemli unsur okulun etkililiğidir. Burada denetimi kimin yaptığından ziyade okulun başarısı önemlidir. Okulun etkili olabilmesi için kurumsal, yönetsel ve eğitimsel açıdan başarıya ulaşmasına bağlıdır. Personele karşı okulda ne çok serbest bırakmalı ne de katı bir duruş sergilenmelidir. İki durumda da okul zarar görecektir. Öğretmen değerlendirmesinde şu ilkelere dikkat etmek gerekir (Başaran, 2000:137):

- *Eğitim çalışanları değerlidir. Onları küstürmemek ve engellemek gereklidir.*
- *Bir takım çalışması olan denetimde, denetleyen ve denetlenen, yapılan işin değerini saptamaya çalışan aynı takımın mensuplarıdır.*
- *Denetimde kurumsal liderlik ön planda olmalıdır. Denetleyenler lider olmalıdır.*
- *Denetim eğitim işgörenine kendini geliştirme ve kanıtlama, işinde başarılı olma olanağı sağlamalıdır.*
- *Denetim planlı ve sürekli bir süreçtir. Eğitim çalışanlarının içlerinde barındırdıkları potansiyeli ve yeteneklerigösterebilmeleri ve en üst seviyede performans sergilemelerine olanak sağlanmalıdır.*
- *Eğitim çalışanlarının performansını hakkaniyetli bir şekilde ölçülmelidir ve gerekirse performansı artırmak için eğitsel etkinlikler düzenlenmelidir. (Şişman, 2002:88).*

Eğitim çalışanlarının performansının değerlendirilmesinde iki sorunun cevabı aranmalıdır. İlk olarak öğretmenlerin işin gerektirdiği niteliklere sahip olup olmadığının belirlenmesi, sonra da öğretmenler görev icabı bu niteliklerini ne kadar etkili kullanabildikleri belirlenmesidir.

Şayet ilk suale verilen cevap negatif ise, bu durumda öğretmenlerin niteliklerinin nasıl artırılacağı belirlenmesi gerekecektir.

İkinci soruya verilen cevap sonrasında öğretmenlerin kapasitelerini tam olarak yansıtmadıkları tespit edilirse, bu seferde eğitim çalışanlarının potansiyellerini neden tam olarak yansıtmadıklarının cevabı aranmalıdır (Şişman, 2002).

2.4.4.2. Öğretmen Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme sistemi; eğitimin tüm paydaşlarının sisteme dâhil edilmesiyle beraber sistemin geliştirilmesini esas alır. Öğretmenleri profesyonel olarak görmeli ve böylece etkili bir değerlendirme sistemi oluşturulmalıdır. Hali hazırda uygulanan denetim sisteminin hem eğitim sistemine hem de öğretmenlerin gelişimine katkısı yoktur. Bu değerlendirme şeklinde müfettişlerin yaptıkları bir veya iki ders saatine sığdırılmaya çalışılan gözleme sürecidir. Oysa performans değerlendirme yönetiminde, değerlendirme birçok veri kaynaklarına dayalı bir değerlendirme değildir. Böyle bir değerlendirmeyle öğretmen; öğrenci, veli, okul yönetimi ve zümre öğretmenleri gibi kaynaklar tarafından değerlendirilmektedir (Ocak, Karataş ve Ocak, 2002:29).

Uygulamanın başarısını nesnel olarak denetlemek için yapılmaktadır. Böylece değerlendirme işlemine başlamadan önce araştırma ve arkasından tekrar düzenlemek gerekir. Değerlendirmenin objektif olabilmesi için değerlendirme ölçüsünün uygulamaya başlamadan önce yapılması gerekir. Değerlendirme bölgesel veya yönetsel, genel veya sınırlı, sürekli yahut aralı, dışarıdan yahut içerden, statik veya dinamik olarak yapılabilir (Bursalıoğlu, 2002:125).

Değerlendirme, okulların var oluş amacı olan eğitim ile öğretimin geliştirilmesinde ve etkili uygulamaların desteklenmesinde önemli rol oynar. Değerlendirme sürecinde iki önemli amaç vardır. Birinci olarak karşımıza bütün öğrenciler için nitelikli bir eğitim öğretimin sağlanmasıdır. Değerlendirme sonucunda ortaya çıkan bilgiler ışığında eğitimin kalitesinin artırılması için alınacak kararlarda önemli bir noktadır. Bu sürecin ikinci bölümünde ise, öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimde, öğretimin daha etkili hale gelmesi ve geliştirilmesi noktasında önemli bir yere sahiptir. Etkili bir değerlendirme sistemi, okulda çalışan öğretmenler için en az bir düzeyi sağlama olarak, her bir birey için de kişisel bir kariyer planlamasının ortaya çıkmasını sağlar. Değerlendirme ve gözlem formları objektif değerlendirme ölçütleri sağlamakla birlikte, öğretmenlerin özgün ve yaratıcı çalışmalarını da teşvik ve takdir etmelidir. Tek bir kaynaktan ve yöntemden elde edilecek bilgiler, öğretmen performansının değerlendirilmesinde yeterli olmayacaktır. Bu nedenle çoklu veri kaynakları (yönetici, müfettiş, öğretmenin kendisi, zümre öğretmenleri, öğrenci ve veli) ve çoklu yöntemlerden (gözlem, görüşme ve değerlendirme formları) elde edilen bilgilerin birlikte ele alınması ve öğretmen performansının bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilmesi gerekir (Eroğlu ve Erden, 2006:35).

Çağdaş eğitim denetiminde ortaya atılan yeni fikirlerde, çalışanların bireysel gelişimine önem vermesi ve organizasyonun hedeflerinin gerçekleştirilmesinin denetimle beraber mümkün olacağı inanılmaktadır. Böylelikle eğitim denetiminde, öğretmenlerin denetlenerek hem performansları artırılabilir hem de kamu yararı gözetilir. Eğitim çalışanlarının performansının değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan sonuçların;

- *Öğretmen yetiştirme politikalarının geliştirilmesinde,*
- *Öğretmen seçiminde ve istihdamında,*

- *Öğretmenlerin hizmet içi eğitimlerinde,*
- *Öğretmenlerin görevde yükseltilmelerinde ve kariyer geliřtirmelerinde,*
- *Öğretmenler için, performansa dayalı bir ödül sisteminin geliştirilmesinde,*

kullanılması mümkündür. Öğretmenlerin performanslarının yakından izlenerek, hedefleri gerçekleştirebilmek, destek ve rehberlik yapabilmek çok önemlidir. Bu arada öğretmenin sergileyeceği performans, öğretimde etkin ve en faydalı şekilde verimin sağlanması bakımından da oldukça önemlidir (Akşit, 2006: 77).

Mikro Denetim

Aday öğretmenlerin değerlendirilmesinde kullanılan; öğretmene öğretim becerilerinin sınırlandırılarak öğretilmeye çalışılması ve sonucun analiz edilmesi fırsatı veren uygulama ağırlıklı yaklaşımdır (Külahçı, 1995).

Önceden özenle belirlenmiş kritik öğretim becerilerinin, kontrollü ortamlarda ihtiyaca ve koşullara göre 5-10 dakikalık kısa sürelerde veya dersin tamamında öğretmen adaylarına kazandırılması şeklinde gerçekleşir. Mikro öğretim; mikro dersin hazırlanması, dersin işlenmesi, öğretme işleminin yerine getirilme sürecinin videoya çekilmesi veya yazılı kaydedilmesi, geri bildirim verilmesi ve geri bildirime göre dersin yeniden düzenlenmesi, mikro dersin tekrar öğretilmesi ve öğretme işleminin iyi ve başarısız yönleriyle ilgili geri bildirim alınması aşamalarıyla uygulanır (Gürkan ve Gözütok, 1998; Külahçı, 1995).

Öğretimsel Denetim

Okulun amaçlarına ulaşması için öğrencilerin öğrenmelerini kolaylaştıracak öğretmen davranışlarını doğrudan etkileyen, öğretmenin görünen davranışlarının ötesinde içsel düşünme süreçlerinin de etkilenmesi gerektiğini vurgulayan, öğretimin iyileştirilmesi için resmi yoldan sağlanan bir davranış sistemi olarak kavramlaştırılmaktadır. Öğretimsel denetim, sınıfta yapılan etkinliklerin özelinde yapılan planlı programlı eylemler olarak da tanımlanabilmektedir (Oktay, 1999).

Öğretmen teknoloji, davranış bilimleri, eğitim programı, değerlendirme ve öğretme kaynaklarındaki değişimlerden dolayı mesleki açıdan desteğe ihtiyaç duymaktadır. Öğretimsel denetimde bu görev, öğretimsel lider olan müfettişe düşmektedir (Oktay, 1999). Nitekim Andrejko (2000) araştırmasında geliştirme ve öğretme amaçlı öğretmen değerlendirmesine yönelik yapılan öğretmen değerlendirmesinin, öğretmenin öğretim davranışında ve tutumlarında gelişme sağladığını saptamıştır (Akt. Bozkurt Bostancı, 2004).

Klinik Denetim

Sergiovanni ve Starratt, klinik denetimin, mesleki gelişim ve eğitimde ilerleme amacıyla genellikle sınıf içinde öğretmenle öğretim hakkında yüz yüze yapılan görüşme anlamına geldiğini belirtmiştir (Sergiovanni ve Starratt, 1979:305).

Kliniksel denetimin temel ilkeleri şunlardır (Aytaç, 2000:113-114):

- 1. Kliniksel denetimin temel amacı; gözlem ve analiz yaparak, sınıfın tümünde davranış değişikliği yaratmak ve öğretimi geliştirmektir.*
- 2. Kliniksel denetim, öğretmenlerle müdürler arasında yüz yüze bir ilişki gerektirir.*
- 3. Kliniksel denetimin öğretmenlerin performansı ile ilgilidir, kişiliği ile ilgili değildir.*
- 4. Kliniksel denetim, öğretmenlerle müdürler arasında karşılıklı güveni gerektirir.*
- 5. Kliniksel denetim, öğretmenin kişisel ve mesleki özelliklerini kabul eder ve kendini geliştirmesi için çalışır.*

Sanatsal Denetim

Öğretmenin mesleki yönünü geliştirmeyi hedefleyen bu modelde değerlendirmeden önce, öğretmene sürekli geri bildirim sağlayarak öğretmenin güçlü ve yetersiz yönlerini ortaya çıkarmaya, mesleki gelişimi için öğretmeni yönetmeye ve öğretmen yönetici bütünleşmesini sağlamaya çalışır. Formatif değerlendirme süreci; öğretmene gelişim planı hazırlanması, öğretmene meslektaşlarından mentor seçilmesi, öğretmenin gelişim planında yer alan çeşitli okul içi ve okul dışı eğitim etkinliklerine ve destek birimlerine katılmasının sağlanması, değerlendirilmede kullanılmak üzere öğretmenin mesleki gelişiminin belgelendirilmesi ve öğretmenin değerlendirilmesi bölümlerinden oluşmaktadır (Bozkurt Bostancı, 2004: 69).

Öğretmenin mesleki yönden gelişiminden çok, yetersizliklerini ortaya çıkarmayı ve bunun için savunulabilir kanıtlar bulmayı amaçlar. Summatif değerlendirme modelinde, değerlendirici öğretmenle ilk defa değerlendirme öncesinde karşı karşıya gelmektedir. Değerlendirme, öğretmenin isteklerinin dinlenmesi ve öğretmenin kendi kendini değerlendirmesinin istenmesi için yapılan değerlendirme öncesi görüşme, öğretmenin iki kez formal olarak gözlenmesi, gözlem sonrası görüşme yapılması, öğretmenin tuttuğu kayıtların incelenmesi ve öğretmen performansının değerlendirilmesi şeklinde yapılmaktadır (Bozkurt Bostancı, 2004:69).

Formatif Denetim

Formatif değerlendirme süreci; öğretmene gelişim planı hazırlanması, öğretmene meslektaşlarından mentor seçilmesi, öğretmenin gelişim planında yer alan çeşitli okul içi ve okul dışı eğitim etkinliklerine ve destek birimlerine katılmasının sağlanması, değerlendirilmede kullanılmak üzere öğretmenin mesleki gelişiminin belgelendirilmesi ve öğretmenin değerlendirilmesi bölümlerinden oluşmaktadır (Bozkurt Bostancı, 2004:69). Öğretmenin mesleki yönden gelişiminden çok, yetersizliklerini ortaya çıkarmayı ve bunun için savunulabilir kanıtlar bulmayı amaçlar.

Summatif Denetim

Summatif değerlendirme modelinde, değerlendirci öğretmenle ilk defa değerlendirme öncesinde karşı karşıya gelmektedir. Değerlendirme, öğretmenin isteklerinin dinlenmesi ve öğretmenin kendi kendini değerlendirmesinin istenmesi için yapılan değerlendirme öncesi görüşme, öğretmenin iki kez formal olarak gözlenmesi, gözlem sonrası görüşme yapılması, öğretmenin tuttuğu kayıtların incelenmesi ve öğretmen performansının değerlendirilmesi şeklinde yapılmaktadır (Bozkurt Bostancı, 2004: 69).

2.4.4.3. Anaokullarında Öğretmen Performans Değerlendirme

Bireylerin, grupların ve kuruluşların performansını değerlendirmek, tüm topluluklarda genel olarak karşılaşılan bir uygulamadır. Performans değerlendirmesi, personelingörev başındaki performanslarının değerlendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Yolcu, 2008). Bu bağlamda eğitim alanında da performans ölçümü kaçınılmaz bir gerçektir.

Eğitim, insanın genetik özelliklerinin geliştirilerek ve istenen noktaya getirilerek kişiliğin oluşması için gerekli olan bir araçtır. İnsanlığa sadece bilgi ve beceri kazandırmanın çok daha ilerisinde olan eğitim; toplumların ayakta kalabilmesi için nitelikli insan gücü yetiştirmek, ahlaki gelişimi artırmak, eski alışkanlıklar ile yeni alışkanlıkları sentezleme görevi taşır (Ök, Göde ve Alkan, 2000).

Okul öncesi eğitimin hedeflerine ulaşabilmesi için, programın ve personelin iyi şekilde seçilmesi ve planlanmasına, fiziksel şartların uygunluğuna bağlıdır (Ardıç Ünüvar, 2011). Eğitim sistemini temel taşları olan yönetici, öğretmen, öğrenci ve veli ögelerinde en temel unsuru, öğretmendir. Eğitim-öğretim kalitesi üzerine son zamanlarda gösterilen yoğun ilgi okul yöneticilerinin öğretmenleri değerlendirmelerini ve onların yeterliliklerini sürekli geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır (Ensari, 2006).

Okullarda görev yapan öğretmenlerin sergileyeceği performans okulunasil amaçlarının yerine getirip getirememesini sağlar (Altundep, 1999). Performans değerlendirme, öğretim ve öğrenme durumlarının daha iyi yönetilmesinde temel bir öğedir. (Aydın, 2005:162).

Performans yönetimi sisteminin değerlendirmesinde; işletmenin ya da çalışanların eksik yönleri belirlenerek olgunlaştırma, mesleki eğitime yönelik atılımları gerçekleştirme, işveren ile çalışan arasındaki iletişimi geliştirme, çalışanları ödüllendirme, işletme hedefleri doğrultusunda çalışan bireyleri bilgilendirme böylece personelin kendini yetiştirme bilincine varmasında yardımcı olma amaçları güder (İşleyen, 2011).

Öğretmenlerin performansının değerlendirilmesinde 360° değerlendirme sistemine son derece benzeyen “çoklu veri kaynaklarına göre değerlendirme” sistemi giderek yaygınlaşan bir biçimde çeşitli ülkelerde kullanılmaktadır. Bir öğretmenin performansının değerlendirilmesinde öğrenci, veli, meslektaş görüşleri, mesleki etkinlik kayıtları, öğrenci başarı kayıtları, öğretmen testleri ve benzeri veri kaynaklarından yararlanılabilir (Aydın, 2005: 106). Eğitimcilerin performanslarının ölçülmesi neticesinde ortaya çıkan sonuçların;

- *Öğretmen yetiştirme politikasının geliştirilmesinde,*
- *Öğretmen yetiştiren yükseköğretim kurumlarının programlarını gözden geçirmelerinde,*
- *Öğretmen adaylarının hizmet öncesi yetiştirilmesinde,*
- *Eğitim-öğretim kurumlarının ihtiyacı olan öğretmenlerin seçiminde,*
- *Öğretmenlerin adaylık sürecinde ve hizmet içinde yetiştirilmelerinde,*
- *Öğretmenlerin görevde yükselmelerinde ve terfilerinde,*
- *Öğretmenler için, performansa dayalı bir ödüllendirilme ve ücret sistemi getirilmesinde değerlendirilmesi amaçlanmaktadır (TKB, 2005: 53).*

2.4.4.4. Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma

Performans değerlendirme sisteminden elde edilen bilgilerin doğurduğu sonuçlar; kariyer gelişimi, ücret yönetimi, eğitim ihtiyacı, stratejik planlama, işten ayırma, toplam kalite yönetimi, rotasyon, iş genişletme ve iş zenginleştirme uygulamaları ve diğer uygulama alanlarında kullanılır (Çolak, 2007:71). Performans yönetimi, örgütlerde ödüllendirme sistemlerine uygun ölçüler konulmasına, uygulamada disiplin sağlanmasına, ödüllendirme sisteme sıkı bağlılık ve kişisel gelişime önemli katkılarda bulunur (Barutçugil, 2002: 137-138).

Kariyer Gelişimi: Bir kariyer geliştirme programının başarıyla uygulanabilmesi için bireyin kendi becerilerini, ilgi alanlarını ve kariyer hedeflerini belirlemesi, örgütün, bireyin becerilerini ve potansiyelini değerlendirmesi, kariyer fırsatları ve seçeneklerinin tartışılması, gerçekçi hedef ve planlar için kariyer danışmanlığı yapılması gerekir (Türkmen, 1999:45).

Stratejik Planlama: Stratejik planlama süreci örgütlerin yapısal özelliklerine bağlı olarak farklılıklar gösterir. Örgütlerde, değişim ve yeniden yapılanma faaliyetinin başlatılmasının en önemli nedenlerinden biri de işletmelerin değişen müşteri ihtiyaçlarına ve çevre koşullarına uyum sağlayamamasıdır. Mevcut pazarda daha aktif rol üstlenebilmek ve güçlenebilmek amacıyla, mevcut durumda değişiklikler yapma ve uygulama ihtiyacı da duyabilir. Temel amaç; mevcut durumda ve işleyişte, piyasa koşullarına uyum sağlamaya dönük değişikliklerin yapılmasıdır (Kesici, 2005:19).

Rotasyon, İş Genişletme ve İş Zenginleştirme Uygulamaları: Performans değerlendirme sonuçları, rotasyon amaçlarına uygun olarak kullanılabilir. Performans değerlendirme sonucu, olumsuz performans gösteren işgören başka bir işe verilerek, başarılı olması beklenir. Aynı zamanda işgörenin işi daha da genişletilerek hedefleri bu işlere entegre edilebileceği gibi, işgörene sorumluluk ve teşvik edici unsurlar kazandırılarak, işgörenin performans hedefleri zenginleştirilebilir (Sert, 2004:29)

İşten Ayrılma Kararları: Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı önemli bir noktada çalışanın iş akitleri ile ilgili bölümdür. Çalışanın sözleşmesini uzatma ya da işten çıkarma kararlarını alırken tek etken olmasa da iyi performans sergileyen çalışanlarla üretime

devam edilmesi olağan bir durumdur. İstenilen doğrultuda iş üretemeyen personelle yolların ayrılması doğal bir sonuç olarak değerlendirilmelidir (Kelleroğlu, 2003:12). Burada unutulmaması gereken performans değerlendirmenin çalışanlar arasındaki başarı farklarını ölçmekte çok objektif ve bilimsel bir yol olduğu (kötü niyetli ve hatalı yapılmadıkça), kişilerin önce hangi konuda ne ölçüde başarısız olduklarının tespit edilip o alanlar da eğitim/yetiştirmeye tabi tutulduğudur. Fakat halen çalışanın başarısızlıklar göstermesi durumunda işten ayırma kararının verilmesini sağlar. Özetle amaç işten atmak değil; çalışanları mevcut politikaları çerçevesinde işletmeye kazandırmaktır (Uyargil, 1994:8).

Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarında:Örgütün bütün sürecini müşteri memnuniyetine odaklayarak tüm bu süreci yeniden organize edilmesini gerektiren toplam kalite yönetiminde; örgütteki bütün işlevlerde kalite kaygısı anlayışı olmalıdır. Müşterinin isteklerini daha çabuk, daha kaliteli ve hatasız olarak karşılanması gayesini güden TKY başarıya ulaşmak için performans yönetim sisteminden destek alır (Fındıkcı, 2000:356). Örgütün bütün kollarıyla katılımı ile ürün ve hizmet kalitesini ön planda tutmak isteyen toplam kalite yönetiminde; bir çağdaş yaklaşım olarak performans yönetim sistem ve süreçlerini kullanımı bulmaktadır (Akgeyik, 1998: 62).

Eğitim İhtiyacı: Performans yönetiminin sonuçlarının amacı eğitim yönetimi sistemine veri sağlamaktadır. Performans değerlendirmesinin sağladığı olumlu yönlerden biride personelin etkili ve etkisiz tarafları belirlenmekle beraber performans dönütü verilirken personelle görüşme devam ederken personelin durumu açıkça ifade edilmelidir. Performans değerlendirme sürecinin örgütsel gelişim sürecine dönüşmesi sağlanarak, çalışanların gelişimine ve onlardan beklenen hedeflere ulaşmaları için gelişim ihtiyaçlarının tespit edilmesi önemlidir. İnsan kaynakları, ortaya çıkan sonuçları değerlendirir ve tespit edilen noktaları değerlendirerek kurumun stratejileri ve mali durumu doğrultusunda önceliklendirerek “eğitim planlaması” yapar (Canman, 2000, Kelleroğlu, 2003).

Ödüllendirme: Örgütte performansı artırıcı motivasyon için işgörenleri ödüllendirme stratejisi ile bu plan doğrultusunda ödüllerin belirlenmesi gerekmektedir. Örgütün hedefleri ve öncelikleri doğrultusunda her bölüm kendisine özel ödül yönetim sistemi oluşturur. Ayrıca yöneticilere çeşitli seçeneklerin bulunduğu birçok ödül, kendilerinin uygun gördükleri zamanda ve türde kullanmaları istenir(Aktan, 1999).

Örgütte çok çeşitli ödüller seçilerek uygulanabilir. Ödüller kurumun büyüklüğüne, işin niteliğine ve yapılan işe göre tespit edilebilir. Bu ödüller maddi olabileceği gibi bunun dışında da olabilir. Maddi ödüller; ücret artışı, ikramiye, prim, komisyon, kardan pay verme vs. şekillerde olabilir. Maddi olmayan ödüllere örnek olarak; çalışanlara yurt dışı veya yurt içi seyahat imkânı sağlanması, terfi imkânı verilmesi vs. sayılabilir (Aktan, 1999).

2.4.4.5. Performans Yapı ve Kayıtları

Okul yönetimi, öğretmenlerin, okul yöneticilerinin ve kurumun performans değerlendirme kayıtlarını (memnuniyet anketlerini, performans değerlendirme formlarını, görüşme formlarını, değerlendirme sonuç raporlarını vb.) saklamalıdır. Bu kayıtlar öğretmenin, yöneticilerin ve kurumun gelişim sürecini gösterecektir. Ayrıca her okulun kurumsal performans değerlendirme sonuçları o yılın okul gelişim raporunda da yer almalıdır. (Eroğlu ve Erden, 2006:30).

Amstrong'a (1996) göre de performans yönetiminde, işgören performans yönetimiyle ilgili tüm belgelerin oluşturulması, bu belgelerin sonraki değerlendirmelere kadar korunması gereklidir(Bostancı,2004:76).

3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Anagün'ün (2002), tarama modeli ile yaptığı "Eğitimde Performans Değerlendirme Süreci ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Performans değerlendirme Yöntemleri" adlı araştırmasında örneklem olarak Eskişehir il merkezinde görev yapan 66 ilköğretim okulu yöneticisi, 25 ilköğretim müfettişi ve 8 il Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticisini almıştır. Elde ettiği bazı bulgular şöyle sıralanabilir; ilköğretim örgütlerinde yürütülen değerlendirme sürecinin nesnel ölçütlerle değerlendirme yapılmasına olanak tanınması konusunda, ilköğretim okul yöneticileri ve müfettişleri olumlu görüş belirtirken, Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticileri bu görüşe büyük çoğunlukla olumsuz bakmaktadırlar. Değerlendirme sürecini, sicil raporu ile değerlendirirken yeterli ölçütleri kapsamaması konusunda, ilköğretim okul yöneticilerinin yarısı yeterli olduğunu düşünürken, ilköğretim müfettişleri ve Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticileri bu görüşe katılmadıklarını; ilköğretim yöneticileri değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesinde değerlendirilen görüşlerinden yararlandığını düşünürken, ilköğretim müfettişleri ve Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticileri bu görüşe katılmadıklarını, ilköğretim okul yöneticileri, ilköğretim müfettişleri ve Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerinin büyük çoğunluğu sicil raporlarının değerlendirilenlerin gerçek performansını göstereceğine katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Yolcu (2008), araştırmasında İstanbul ili Anadolu yakasında bulunan resmi ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticileri ile ilköğretim müfettişlerinin, öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini kabul etme ve bu ölçütlerin ilköğretim okullarında uygulanma derecesini çeşitli değişkenlere göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamayı amaçlamaktadır. Genel tarama modeline göre yapılan araştırmanın çalışma evrenini, İstanbul ili Anadolu yakasında bulunan resmi ilköğretim okullarında görev yapan 17430 öğretmen, 502 okul yöneticisi ve 110 müfettiş oluşturmaktadır. Örneklemi ise 222 okul yöneticisi, 392 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda ortaya çıkan verilere göre, öğretmen, yönetici ve müfettişler öğretmen performans yönetimi anketine verdikleri cevaplarda bu ölçütlerin ilköğretim okullarında uygulanabilirliği noktasında "tam" derecesinde katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğretmen ve yöneticilerin öğretmen performans yönetimi ölçeğine verdikleri yanıtlar doğrultusunda bütün alt boyutlarda anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Yönetici ve müfettişlerin öğretmen performans yönetimi ölçeğine verdikleri yanıtlar karşılaştırıldığında ise anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Bunlar boyutların genel toplamında, performans değerlendirme, performans geliştirme ve performans yönetimi yapı ve kayıtları boyutlarında ve olduğu görülmüştür. Öğretmen ve müfettişlerin verdikleri yanıtlar karşılaştırıldığında ise, benzer görüşlere sahip oldukları ve müfettişler ile öğretmenler arasında anlamlı farklılık bulunmadığı görülmüştür.

Çolak (2007), "Orta Öğretim Kurumlarında Performans Yönetimi" (Kocaeli ili örneği) çalışmasında; öğretmen ve yöneticilerin orta öğretim kurumlarındaki öğretmen performans yönetimine ilişkin görüşlerine bakılmıştır. Araştırmanın örneklemi, mesleki olmayan liseden 168, meslek liselerinden de 185 öğretmen, 61'i mesleki olmayan liseden 56'sı da meslek lisesinde olmak üzere 117 lise yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmada; Bostancı (2004) tarafından geliştirilen "Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Öğretmen / Yönetici Performans

Yönetimi Anketi” ile veriler toplanmıştır. Öğretmenler verdikleri yanıtlarla “performans değerlendirme sonuçlarını kullanma” alt boyutunda katılıyorum, diğer alt boyutlarda ise tamamen katılıyorum düzeyinde olmuştur. Ankete katılan yöneticiler ise bütün alt boyutlarda tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin ankete verdikleri yanıtlara cinsiyet değişkeni ile meslek ve kültür dersi öğretmenlerinin görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Yönetici ve öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü değişkenine göre görüşleri incelendiğinde “performans değerlendirme sonuçlarını kullanma” ile “performans yapı ve kayıtları” alt boyutlarında görüşlerinin farklılaştığı bu farklılaşmanın meslek lisesi öğretmenlerinin lehine olduğu görülmüştür. Mesleki olmayan lisedeki yöneticilerin verdikleri yanıtlar incelendiğinde cinsiyet değişkeni açısından “performans değerlendirme sonuçlarını kullanma” sürecinde ve “performans yapı ve kayıtları” alt boyutlarında erkek yöneticiler lehine anlamlı bir farkın olduğu görülmekle beraber diğer boyutlarda ise görüşler arasında anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir.

Bozkurt Bostancı (2004) tarafından “Türkiye’deki Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Öğretmen Performans Yönetimi” adlı araştırma da ilköğretim okulu öğretmenleri, yöneticileri ve müfettişleri evreninde yapılmıştır. Araştırma nedensel karşılaştırma türünden tarama modelindedir. Araştırmanın örneklemini 738 öğretmen, 478 okul yöneticisi ve 277 ilköğretim müfettişi oluşturmuştur. Araştırma sonuçları incelendiğinde; hem öğretmenler hem yöneticiler hem de müfettişler performans yönetimi sisteminin bütün boyutlarıyla beraber ilköğretim okullarında uygulanabileceği noktasında “tam” düzeyinde katıldıklarını belirtmişlerdir. Ölçeğin genelinde ve bütün alt boyutlarında okul yöneticilerinin öğretmenlere, öğretmenlerinde ilköğretim müfettişlerine göre daha yüksek düzeyde kabul etmektedirler. Performans izleme boyutu yönetici ve müfettişlere göre en çok kabul gören boyut olmakla beraber bu durum öğretmenlerde performans geliştirme boyutunda olduğu anlaşılmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin verdikleri yanıtta “performans değerlendirme sonuçlarını kullanma” boyutunda, müfettişler ise “performans hedef ve kriterlerini belirleme” boyutunda en az katıldıkları boyuttur. Performans izleme boyutunda yönetici-ilköğretim müfettişi gruplarının kabul etme düzeyleri arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmüştür. Yöneticilerin kabul etme düzeyi, ilköğretim müfettişlerine göre daha yüksektir. Performans geliştirme boyutunda ise fark, öğretmen- ilköğretim müfettişi ve yönetici ilköğretim müfettişi grupları arasındadır. İlköğretim müfettişleri, öğretmenlere ve yöneticilere göre performans geliştirme boyutunu daha düşük düzeyde kabul etmektedirler. Performans değerlendirme sonuçlarını kullanma boyutunda da fark öğretmen-yönetici ve öğretmen-ilköğretim müfettişi grupları arasındadır. Öğretmenler, yöneticilere ve ilköğretim müfettişlerine göre boyutu daha düşük düzeyde kabul ettikleri görülmüştür.

Tüm boyutlarda ve boyutların genel toplamında özel ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerinin kabul etme düzeyleri, resmi ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerinden daha yüksektir. Resmi ilköğretim okulu yöneticilerinin, tüm boyutlarda ve boyutların genel toplamında performans yönetimi boyutlarının her birinin performans ölçütleri olarak resmi ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin algıları, öğretmenlere ve ilköğretim müfettişlerine göre daha yüksektir. Özel ilköğretim okulunda performans yönetimi boyutlarının her birinin performans ölçütü olarak özel ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin

ilköğretim müfettişleri algıları, öğretmen ve yönetici görüşlerine göre daha düşüktür. Performans yönetimi boyutlarının tamamında özel ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerinin, ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin algıları, resmi ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerinden daha yüksektir.

MEB Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi (2006) tarafından yapılan “Okulda Performans Yönetim Modeli” çalışmada okulda yapılacak performans değerlendirmenin okuldaki bütün paydaşların dâhil olmasıyla beraber çoklu veri kaynak ve yöntemlerine dayalı olarak yapılması ve okul çalışanlarının bireysel ve meslekî gelişimleri amaçlanmıştır. Öğretmenlerin performans değerlendirmesinde ki çoklu veri kaynaklarından öğrenci görüşleri (1-5. %10, 6-11. sınıf %15); veli görüşleri (1-5. %15, 6-11. sınıf %10), Öz değerlendirme (öğretmenin kendisi) (%15), meslektaşları (%10) ve okul yöneticisi (%50) şeklinde dağılım göstermektedir.

MEB Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi (2000), “Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları” adlı araştırmasında ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin performanslarının ölçülmesi ile gizli olarak yapılan sicil raporlarının daha bilimsel maddelere ve yöntemlere uygun olarak yapılması ve yeni bir değerlendirme oluşturmak amaçlanmıştır. Bu çalışma yapılırken ilköğretim müfettişlerinden, il milli eğitim müdürü ve müdür yardımcısıyla beraber ilçe milli eğitim müdürlerinin, okul müdürü ve öğretmenlerin görüşlerine başvurulmuştur. Tarama modelinin kullanıldığı bu çalışma 14 ilde ve bu illerdeki farklı sosyo-ekonomik durumları yansıtabilecek şekilde 15 okulda gerçekleştirilmiştir. Yine bu çalışmada 62 il milli eğitim müdürü, 76 il milli eğitim müdür yardımcısı/şube müdürü, 129 ilçe milli eğitim müdürü, 344 ilköğretim müfettişi, 487 okul müdürü, 1138 branş öğretmeni ve 2036 sınıf öğretmeni olmak üzere toplam 4272’nin görüşleri alınmıştır.

Araştırmanın verileri incelendiğinde çalışmanın tüm boyutlarında öğretmenlerin sicil raporlarını okul yöneticisi tarafından yapılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca öğretmenlik mesleğine yönelik bir sicil formunun oluşturulması gerektiği, sicil raporları doldurulurken varsa zümre öğretmenlerinden, velilerden ve öğrencilerden gelecek net bilgilerden faydalanılması gerektiği ve bu sonuçlara göre öğretmenin ödüllendirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin performansı değerlendirilirken, okul müdürünün, ilköğretim müfettişlerinin, zümre öğretmenlerinin ve öğretmenin kendisinin de bu değerlendirme sürecinde yer alması gerektiği yer almaktadır. Ayrıca değerlendirme sonuçlarının öğretmene bildirilmesi, öğretmenlerin performanslarının artırılmasınoktasında yapılacak çalışmaların planlanması ve değerlendirme yapılırken öğretmenin meslekî çalışmalarıyla ilgili belgeler, katıldığı hizmet içi eğitim kursları, bilimsel toplantılar ve hakemli dergilerde yayınlanmış makaleler dikkate alınması gerektiği elde edilen sonuçlar arasında yer almaktadır.

4. YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, genel tarama modeli içinde yürütülmüştür. Genel tarama modelleri, Karasar (1984:82)'in belirttiği gibi:

Çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında bir yargıya varmak amacıyla, evrenin tümü yada ondan alınacak bir grup, örnek yada örneklem üzerinde yapılan yapılan tarama düzenlemeleridir.

Taramalarda yerli yabancı literatür gözden geçirilmiştir. Kaynak grupların görüşleri ise, belli bir zaman kesitindeki durumu tespitiye yöneliktir.

4.2. Evren- Örneklem

Bu araştırmanın evreni Konya ilinde bulunan resmi ve özel anaokullarında görev yapan 270 öğretmen ve 56 anaokulu yöneticisi olmak üzere 326 eğitim çalışanından oluşmaktadır. Evrenin tümüne ulaşılabildiği varsayılmaktadır; araştırma evreni aynı zamanda çalışma evrenidir.

4.3. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak, “Bireysel Bilgi Formu” ve Bozkurt (2004) tarafından geliştirilen “Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Öğretmen/Yönetici Performans Yönetimi Ölçeği” kullanılmıştır. Öğretmen ve yöneticilerin cinsiyet, okul türü, öğrenim düzeyi, yaş, meslekteki süre, okuldaki süreyi tespit etmek için “kişisel bilgi formu” hazırlanmıştır. Orijinal ölçek Bozkurt (2004) tarafından, “Türkiye'deki resmi ve özel ilköğretim okullarında öğretmen performans yönetimi” adlı çalışmasında kullanılmıştır. Orijinal ölçek 51 madde ve 6 alt boyut olarak oluşturulmuştur. Günbayı ve Yıldırım'ın (2012) çalışmasında, Bostancı (2004) tarafından düzenlenen ölçeğin 12 maddesi (3, 11, 15, 17, 31, 32, 33, 34, 35, 36,37, 43) çıkarılarak ve ilk iki boyutu birleştirerek 39 madde ve beş alt boyuttan (Performans Geliştirme, Performans Planlama, Performans Değerlendirme, Performans Sonuçlandırma ve Performans Kayıtlandırma) oluşan yeni yapısını elde etmiştir. Günbayı ve Yıldırım (2012) çalışmasında ölçeğin yeni yapısının Cronbach Alfa katsayısını 0,96; alt boyutların katsayılarını sırasıyla 0,94 – 0,92 – 0,90 – 0,78 ve 0,88 olarak bulmuştur. Ölçeğin tümünün açıkladığı toplam varyansı %45'ini açıkladığı bulgusunu elde etmiştir.

Bu çalışmada “Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Öğretmen/Yönetici Performans Yönetimi Ölçeği”nin yapı geçerliliğinin değerlendirilmesinde Kaiser-Meyer-Olkin testi, Bartlett testi ve faktör analizi yöntemleri kullanılmıştır. Faktör analizi tüm veri yapıları için uygun olmayabilir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett Sphericity testi verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığını göstermesi açısından önemlidir. KMO değeri 0.50'dan yüksek ve Bartlett testinin anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir. Tablo 1 de Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Öğretmen/Yönetici Performans Yönetimi

Ölçeği için KMO = 0,799, Bartlett testi =665,915, SD = 400, P=0.000 düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Araştırmada kullanılan ölçek Günbayı ve Yıldırım (2012) tarafından son şekline getirilen “Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Öğretmen/Yönetici Performans Yönetimi Ölçeği”dir. Beş boyuttan oluşan ölçeğin “Performans Planlama” boyutunda 6 madde, “Performans İzleme ve Geliştirme” boyutunda 15 madde, “Performans Değerlendirme” boyutunda 4 madde, “Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma” boyutunda 3 madde ve “Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları” boyutunda 3 madde olmak üzere toplam 31 madde yer almaktadır.

4.4 Araştırma Ölçeğinin Ön Denemesi

Ölçeğin içsel tutarlılık analizi için 54 denekle görüşülmüş ve analiz sonuçlarına göre ölçeğin güvenilirlik analizi $\alpha = ,877$ olarak tespit edilmiştir. Bu rakam 1’ e yakın olması nedeniyle ölçeğin güvenilirliği oldukça yüksektir. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin alt boyutlarının Cronbach Alpha katsayıları, Performans Planlama boyutunda 0.77, Performans İzleme ve Geliştirme boyutunda 0.65, Performans Değerlendirme boyutunda 0.76, Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma boyutunda 0,81 ve Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları boyutunda ise, 0.66 olarak belirlenmiştir. Bu veriler doğrultusunda ölçeğin genelinde güvenli olduğu görülmekle beraber tüm boyutlarda ise güçlü bir güvenilirliğe sahip olduğu ölçülmüştür. Güvenirlik katsayısı, Performans Planlama boyutunda 0.79, Performans İzleme ve Geliştirme boyutunda 0.89, Performans Değerlendirme boyutunda 0.76, Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma boyutunda 0,78 ve Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları boyutunda ise, 0.93 olarak belirlenmiştir.

4.5. Verilerin Toplanması ve Analizi

Çalışma verilerinin analizinde SPSS 15,0 programı kullanılmıştır. Karşılaştırma testlerinde (değişkenlerin demografik özelliklere göre karşılaştırılmasında) parametrik veya non-parametrik testlerden hangilerinin kullanılacağını belirlemek amacıyla normallik sınaması yapılmıştır. Normallik sınamasında KolmogorovSmirnov (örneklem büyüklüğü 50’nin altında olduğunda ShapiroWilk) testi kullanıldı. KolmogorovSmirnov testinde elde edilen istatistik değerine ait p değerinin tüm alt gruplarda (örneğin hem kadın hem de erkek örnekleme) 0,05’den büyük çıkması dağılımın normal olduğu; normal dağılımdan aşırı sapma olmadığı anlamına gelir (Büyüköztürk, 2011:42). Yapılan normallik sınamasında yönetici ve öğretmenlerin ayrı ayrı performans yönetimi alt boyut puanlarından hiçbirinin hiçbir demografik değişkene göre normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir (Ek-1). Normallik varsayımının karşılanmadığı durumlarda parametrik testlerin (t testi, Varyans analizi vb.) alternatifi olarak parametrik olmayan testler (Kruskal Wallis, Mann Whitney U vb.) kullanılır (Büyüköztürk, 2011:145). Bu çalışmada Ek-1’de görüldüğü gibi değişkenler ve değişkenlerin tüm alt grupları için normal dağılım varsayımı karşılanmadığından, karşılaştırma testlerinde non-parametrik testlerin kullanılması gereği duyulmuştur. Performans Yönetimi alt boyutlarının cinsiyet, okul türü, öğrenim düzeyi ve görev değişkenlerini Mann Whitney U testi ile karşılaştırılmıştır; yaş, meslekteki süre ve kurumdaki süre değişkenleri için Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır. Kruskal Wallis H testinde gruplar arası farklılık görüldüğünde grupların

ikili karşılaştırmalarında Bonferroni düzeltmeli Mann Whitney U testinden yararlanılmıştır. Anlamlılıkdzeyi0,05 ($p<0,05$) olarak alınmıştır.

5. BULGULAR ve YORUMLAR

Bu başlık altında, öğretmenlerin ve yöneticilerin demografik özellikleri, öğretmenlerin performans yönetimine ilişkin algı düzeyleri ile performans planlama, performans izleme ve geliştirme, performans değerlendirme, performans değerlendirme sonuçlarını kullanma, performans yönetimi yapı ve kayıtları alt boyutlarında ne düzeyde olduğuna, öğretmenlerin Performans Yönetimine İlişkin algı düzeylerinin; cinsiyetlerine, öğrenim durumlarına, yaşlarına, okul türü, meslekteki hizmet sürelerine ve okulda buldukları çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemeye ve ortaya çıkan sonuçların istatistiksel analizi sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

5.1 Araştırma Grubunda Yer Alan Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Demografik Özellikleri

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellik	Gruplar	Öğretmen (N=270)		Yönetici (N=56)		Toplam	
		N	%	n	%	n	%
• Cinsiyet	• Kadın	241	89,3	33	58,9	274	84,0
	• Erkek	29	10,7	23	41,1	52	16,0
• Okul türü	• Resmi okul	237	87,8	46	82,1	283	86,8
	• Özel okul	33	12,2	10	17,9	43	13,2
• Öğrenim düzeyi	• Lisans/ön lisans	246	91,1	46	82,1	292	89,6
	• Lisansüstü	24	8,9	10	17,9	34	10,4
• Yaş	• 30 yaş ve daha küçük	80	29,6	5	8,9	85	26,1
	• 31-40 yaş	135	50,0	33	58,9	168	51,5
	• 41-50 yaş	55	20,4	18	32,1	73	22,4
• Meslekteki süre	• 5 yıl ve daha az	76	28,1	4	7,1	80	24,5
	• 6-10 yıl	94	34,8	11	19,6	105	32,2
	• 11-15 yıl	75	27,8	32	57,1	107	32,8
	• 16 yıl ve üzeri	25	9,3	9	16,1	34	10,5
• Okuldaki süre	• 1 yıl ve daha az	95	35,2	13	23,2	108	33,1
	• 2-5 yıl	139	51,5	33	58,9	172	52,8
	• 6-10 yıl	36	13,3	10	17,9	46	14,1

Katılımcıların 274'ü (%84,0) kadın, 52'si (%16,0) erkektir. Öğretmenlerin 241'i (%89,3) kadın, 29'u (%10,7) erkektir. Yöneticilerin 33'ü (%58,9) kadın, 23'ü (%41,1) erkektir.

Katılımcıların 283'ü (%86,8) resmi okulda, 43'ü (%13,2) özel okulda görev yapmaktadır. Öğretmenlerin 237'si (%87,8) resmi okulda, 33'ü (%12,2) özel okulda görev yapmaktadır. Yöneticilerin 46'sı (%82,1) resmi okulda, 10'u (%17,9) özel okulda görev yapmaktadır.

Katılımcıların 292'si (%89,6) lisans/ön lisans, 34'ü (%10,4) lisansüstü düzeyde öğrenim görmüştür. Öğretmenlerin 246'sı (%91,1) lisans/ön lisans, 24'ü (%8,9) lisansüstü düzeyde öğrenim görmüştür. Yöneticilerin 46'sı (%82,1) lisans/ön lisans, 10'u (%17,9) lisansüstü düzeyde öğrenim görmüştür.

Katılımcıların 85'i (%26,1) 30 yaş ve daha küçük, 168'i (%51,5) 31-40 yaş, 73'ü (%22,4) 41-50 yaş aralığındadır. Öğretmenlerin 80'i (%29,6) 30 yaş ve daha küçük, 135'i (%50,0) 31-40 yaş, 55'i (%20,4) 41-50 yaş aralığındadır. Yöneticilerin 5'i (%8,9) 30 yaş ve daha küçük, 33'ü (%58,9) 31-40 yaş, 18'i (%32,1) 41-50 yaş aralığındadır.

Katılımcıların 80'i (%24,5) 5 yıl ve daha az süredir öğretmenlik mesleğini yapmakta, 105'i (%32,2) 6-10 yıl, 107'si (%32,8) 11-15 yıl, 34'ü (%10,5) 16 yıl ve daha uzun süredir öğretmenlik mesleğini yapmaktadır. Öğretmenlerin 76'sı (%28,1) 5 yıl ve daha az süredir, 94'ü (%34,8) 6-10 yıl, 75'i (%27,8) 11-15 yıl, 25'i (%9,3) 16 yıl ve daha uzun süredir öğretmenlik mesleğindedir. Yöneticilerin 4'ü (%7,1) 5 yıl ve daha az süre, 11'i (%19,6) 6-10 yıl, 32'si (%57,1) 11-15 yıl, 9'u (%16,1) 16 yıl ve daha uzun süredir öğretmenlik mesleğindedir.

Katılımcıların 108'i (%33,1) okulunda 1 yıl ve daha az süre, 172'si (%52,8) 2-5 yıl, 46'sı (%14,1) 6-10 yıl süredir çalışmaktadır. Öğretmenlerin 95'i (%35,2) okulunda 1 yıl ve daha az süre, 139'u (%51,5) 2-5 yıl, 36'sı (%13,3) 6-10 yıl süredir görev yapmaktadır. Yöneticilerin 13'ü (%23,2) okulunda 1 yıl ve daha az süredir, 33'ü (%58,9) 2-5 yıl, 10'u (%17,9) 6-10 yıl süredir görev yapmaktadır.

5.2 Öğretmenlerin Performans Yönetimine İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular

Öğretmenlerin Performans Planlama boyutunu oluşturan maddelerdeki katılım düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Performans Planlama Boyutunu Oluşturan Maddelere İlişkin Betimsel İstatistikler

Madde No	Katılım Düzeyi										\bar{X}	ss
	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum			
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%		
3			3	1,1	5	1,9	84	31,1	178	65,9	4,62	0,58
4	1	0,4	4	1,5	7	2,6	100	37,0	158	58,5	4,55	0,64
6	1	0,4	3	1,1	13	4,8	110	40,7	143	53,0	4,47	0,67
7	5	1,9	14	5,2	19	7,0	100	37,0	132	48,9	4,31	0,88
8	1	0,4	1	0,4	11	4,1	110	40,7	147	54,4	4,45	0,72
9	1	0,4	14	5,2	20	7,4	98	36,3	137	50,7	4,36	0,82
Performans Planlama											4,44	0,53

Öğretmenlerin Performans Planlama alt boyutu puan ortalaması 4,44 “tamamen katılıyorum” düzeyinde bulunmuştur.

Öğretmenler, Performans Planlama alt boyutundaki “Okulda, öğretmen performans hedef ve kriterleri, öğretmenlerin katılımıyla belirlenmelidir.” (%97), “Okulda, öğretmen performans hedefleri, öğretmenlerin bireysel amaçları ile okul amaçlarının denge içerisinde sentezlenmesiyle oluşturulmalıdır.” (%95,5), “Okulda, okulun imkânları göz önüne alınarak öğretmenler tarafından başarılabilecek düzeyde öğretmen performans hedefleri belirlenmelidir.” (%95,1), “Okulda öğretmenler için, branşları ve görevli oldukları diğer alanlara göre (zümre ve şube öğretmenler kurulları, kol rehber öğretmenlik görevleri, üstlenmiş oldukları diğer sorumlulukları v.b) farklı performans hedef ve kriterleri belirlenmelidir.” (%93,7), “Okulda öğretmen performansını tam anlamıyla ölçmeye yeterli öğretmen performans kriterleri belirlenmelidir.” (%87) ve “Okulda öğretmen performansını somut olarak ölçülebilir (işe devam düzeyi, işin kalitesi v.b) nitelikte kriterler belirlenmelidir.” (%85,9) maddelerine “katılıyorum ve tamamen katılıyorum” ifadeleriyle yüksek düzeyde olumlu görüş bildirmişlerdir. Yapılan incelemede Çolak(2007) yaptığı araştırmasında da performans planlama alt boyutuna ilişkin görüşlerin yüksek olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin Performans Planlama alt boyutu ile ilgili görüşlerinin bu denli yüksek çıkmasının nedeni olarak, öğretmenlerin kendileri ile ilgili konulara dâhil olmak istendiğini belirtebiliriz.

Öğretmenlerin Performans İzleme ve Geliştirme boyutunu oluşturan maddelerdeki katılım düzeyleri ile ilgili sonuçlar Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3: Performans İzleme ve Geliştirme Boyutunu Oluşturan Maddelere İlişkin Betimsel İstatistikler

Madde No	Katılım Düzeyi										\bar{X}	ss
	Hiç katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
15			2	0,7	2	0,7	94	34,8	172	63,7	4,61	0,55
16			2	0,7	2	0,7	93	34,4	173	64,1	4,62	0,54
17			1	0,4	6	2,2	82	30,4	181	67,0	4,64	0,55
18	1	0,4	1	0,4	1	0,4	82	30,4	185	68,5	4,66	0,55
19	1	0,4	2	0,7	6	2,2	77	28,5	184	68,1	4,63	0,61
20	2	0,7			1	0,4	91	33,7	176	65,2	4,63	0,58
21	2	0,7	1	0,4	7	2,6	96	35,6	164	60,7	4,55	0,54
22	3	1,1			1	0,4	90	33,3	176	65,2	4,61	0,62
23	3	1,1	5	1,9	7	2,6	90	33,3	165	61,1	4,51	0,74
24	4	1,5	3	1,1	11	4,1	83	30,7	169	62,6	4,52	0,76
25	3	1,1	3	1,1	6	2,2	90	33,3	168	62,2	4,54	0,70
26	3	1,1	2	0,7	13	4,8	91	33,7	161	59,6	4,50	0,73
27	2	0,7	1	0,4	5	1,9	95	35,2	167	61,9	4,57	0,63
28	2	0,7	1	0,4	11	4,1	91	33,7	165	61,1	4,54	0,67
29	2	0,7	2	0,7	4	1,5	102	37,8	160	59,3	4,54	0,64
Performans İzleme ve Geliştirme											4,58	0,46

Öğretmenlerin Performans İzleme ve Geliştirme alt boyutu puan ortalaması 4,58 “tamamen katılıyorum” düzeyinde bulunmuştur.

Öğretmenler, performans İzleme ve Geliştirme alt boyutundaki “Okulda öğretmen performansını artırmak üzere başvurulacak bireysel ve grupsal performans geliştirme etkinliklerine (seminer, kurs vb.) öğretmenle birlikte karar verilmelidir.” (%99,6), “Okulda öğretmen performans yönetim sistemi hakkında, tüm öğretmenler bilgilendirilmelidir.” (%98,9), “Okulda, değişim, yenileşme, öğrenme vb. etkinlikler desteklenerek sürekli gelişim kültürü yerleştirilmeye çalışılmalıdır.” (%98,9), “Öğretmenlere performanslarıyla ilgili verilen olumsuz geri bildirimlerin, öğretmen üzerindeki olumsuz etkilerini gidermek için gerekli önlemler alınmalıdır.” (%98,5), “Performans görüşmelerinde öğretmenlerle sadece zayıf yönleri değil, yüksek performansları da görüşülerek yeni performans hedefleri belirlenmelidir.” (%98,5), “Okulda öğretmenlerin düşük performans nedenleri araştırılmalıdır” (%96,3), “Okulda öğretmen performansını olumsuz yönde etkileyen kişisel olmayan tüm engeller ortadan kaldırılmaya çalışılmalıdır.” (%98,5), “Okulda performans yönetiminde çok yönlü ve etkili bir iletişim sağlanmalıdır.” (%97,4), “Okulda öğretmen performansını artırmak üzere, öğretmenlerin görüşleri de alınarak, grup ve bireysel performans gelişim planları hazırlanmalıdır.” (%97,1), “Öğretmenlerin performanslarını artırmak üzere, okul dışında başvuracakları etkinlikler desteklenmelidir.” (%97,1), “Tüm okulda uygulanmak üzere planlanan gelişme girişimleri öğretmenlere zamanında açıklanmalıdır.” (%95,5), “Okulda öğretmenlerin düşük performanslarını artırmak üzere, motivasyon araçları (yapılan işi takdir etme, içten ilgi gösterme, rekabet yaratma, sorumluluk artırma, parasal artışlar vb.) kullanılmalıdır.” (%94,8), “Okulda her öğretmenin kişisel performans sorunları danışmanlık yardımıyla çözülmeye çalışılmalıdır.” (%94,4), “Okulda performans yönetimi birimince, öğretmen performansını artırma konusunda sürekli öneriler toplanmalıdır.” (%93,3), “Okul yöneticileri ve okul performans yönetim ekibi tarafından öğretmenlere performans gelişimleri için sürekli bilgi sağlanmalıdır.” (%93,3) maddelerine “katılıyorum ve tamamen katılıyorum” ifadeleriyle yüksek düzeyde olumlu görüş bildirmişlerdir. Yine Çolak(2007) araştırmasında Performans İzleme ve Geliştirme boyutunun yüksek derecede olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin Performans İzleme ve Geliştirme alt boyutuna verdikleri cevapların bu derece yüksek düzeyde olması mevcut olan değerlendirme sisteminin beğenilmediğini ve artık sistemin içinde kendilerinin de dâhil olacağı bu sistemi tercih edebileceklerini söyleyebiliriz.

Öğretmenlerin Performans Değerlendirme boyutunu oluşturan maddelerdeki katılım düzeyleri ile ilgili sonuçlar Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4: Performans Değerlendirme Boyutunu Oluşturan Maddelere İlişkin Betimsel İstatistikler

Madde No	Katılım Düzeyi										\bar{X}	ss		
	Hiç		Katılmıyorum				Katılıyorum						Tamamen Katılıyorum	
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%				
39					8	3,0	95	35,2	167	61,9	4,59	0,55		
40			1	0,4	2	0,7	81	30,0	186	68,9	4,67	0,51		
41					5	1,9	86	31,9	179	66,3	4,64	0,52		
42					8	3,0	88	32,6	174	64,4	4,61	0,55		
Performans Değerlendirme											4,63	0,43		

Öğretmenlerin Performans Değerlendirme alt boyutu puan ortalaması 4,63 “tamamen katılıyorum” düzeyinde bulunmuştur.

Öğretmenler, Performans Değerlendirme alt boyutundaki “Okulda öğretmenlerin performans değerlendirme sürecinde kullanılacak araçlar geçerli ve güvenilir olmalıdır.” (%98,9), “Okulda takım performansı değerlendirilirken, öğretmenlerin bireysel performansları da göz önüne alınmalıdır.” (%98,2), “Okulda öğretmenlerin değerlendirilmeleri sırasında güvensizlik, gerilim, endişe vb. duygulara kapılmaları, performans değerlendirme konusunda yapılacak açıklamalarla giderilmeye çalışılmalıdır.” (%97,1), “Okulda öğretmenlerin performanslarının değerlendirmesinde, öğretmenlik mesleğini dolaylı etkileyen özellikleri de göz önünde bulundurulmalıdır (öğrenim durumu, yabancı dil bilgisi, işyerindeki geçmişi, becerileri, liderlik, yöneticilik yeteneği, uyumlu çalışma durumu)” (%97,0) maddelerine “katılıyorum ve tamamen katılıyorum” ifadeleriyle yüksek düzeyde olumlu görüş bildirmişlerdir. Öğretmenlerin Performans Değerlendirme alt boyutuna ilişkin görüşleri incelendiğinde öğretmenlerin mevcut sicil notu değerlendirme sitemine çok güvenmediklerini ve değerlendirme kriterlerinin yetersiz olduğuna inandıkları ve performans yönetim sisteminde bu duruma engel olunması, değerlendirmenin açık ve anlaşılır olması gerektiği ve bireysel farklılıklarında göz önünde bulundurulması gerektiğini belirttiklerini ifade edebiliriz.

Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma boyutunu oluşturan maddelerdeki katılım düzeyleri ile ilgili sonuçlar Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5: Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma Boyutunu Oluşturan Maddelere İlişkin Betimsel İstatistikler

Madde No	Katılım Düzeyi										\bar{X}	ss		
	Hiç		Katılmıyorum				Katılıyorum						Tamamen Katılıyorum	
	f	%	F	%	F	%	f	%	f	%				
45	3	1,1	4	1,5	15	5,6	68	25,2	170	66,7	4,55	0,76		
46	3	1,1	6	2,2	7	2,6	73	27,0	181	67,0	4,57	0,75		
47	7	2,6	10	3,7	24	8,9	80	29,6	149	55,2	4,31	0,96		
Performans Değerlendirme											4,48	0,67		

Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma alt boyutu puan ortalaması 4,48 “tamamen katılıyorum” düzeyinde bulunmuştur.

Öğretmenler, Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma alt boyutundaki “Okulda öğretmen performansını değerlendirme sonuçlarını, öğretmen maaşlarına ve ek ders ücretlerine yansıtan bir ücret politikası uygulanmalıdır.” (%94,0), “Yüksek performans gösteren öğretmenler için, okul yöneticilerince topluluk önünde kutlama, kutlama notları yazma, takdir ve teşekkür belgeleri vb. ödüller kullanılmalıdır.” (%91,9), “Okulda öğretmen performansını değerlendirme sonuçları, okul içindeki terfi, iş rotasyonu, iş genişletme, iş zenginleştirme, işten uzaklaştırma vb. alanlarda kullanılmalıdır.” (%84,8) maddelerine “katılıyorum ve tamamen katılıyorum” ifadeleriyle yüksek düzeyde olumlu görüş bildirmişlerdir. Öğretmenler, Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma alt boyutuna yüksek düzeyde katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu bağlamda öğretmenlerin hali hazırdaki ücret ve ödüllendirme düzenini beğenmediklerini ve değiştirilmesinin istendiği belirtilebilir.

Öğretmenlerin Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları boyutunu oluşturan maddelerdeki katılım düzeyleri ile ilgili sonuçlar Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6: Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları Boyutunu Oluşturan Maddelere İlişkin Betimsel İstatistikler

Madde No	Katılım Düzeyi										\bar{X}	ss
	Hiç katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum			
	f	%	f	%	F	%	F	%	f	%		
49	6	2,2	6	2,2	15	5,6	91	33,7	152	56,3	4,40	0,87
50	2	0,7	4	1,5	4	1,5	100	37,0	160	59,3	4,53	0,68
51	2	0,7	4	1,5	5	1,9	99	36,7	160	59,3	4,52	0,68
Performans Yönetimi ve Yapı ve Kayıtları											4,48	0,65

Öğretmenlerin Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları alt boyutu puan ortalaması 4,48 “tamamen katılıyorum” düzeyinde bulunmuştur.

Öğretmenler, Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları alt boyutundaki “Okulda öğretmen performansının yönetimi için kullanılacak tüm belgeler hazır duruma getirilmelidir.” (%96,3), “Okulda öğretmen performansının yönetimi ile ilgili görüşme tutanakları, değerlendirme formları, geliştirme etkinliklerine katılım belgeleri vb. tüm kayıtlar saklanmalıdır.” (%96,0), “Okulda öğretmen performansının yönetimi için, performans yönetim ekibi, performans yönetim birimi vb. yapılanmalar oluşturulmalıdır.” (%90,0) maddelerine “katılıyorum ve tamamen katılıyorum” ifadeleriyle yüksek düzeyde olumlu görüş bildirmişlerdir. Öğretmenlerin Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları alt boyutuna verdikleri yanıtlar incelendiğinde performans değerlendirmesinin nasıl olacağı ve neleri içereceğinin net olarak bilmeleri gerektiği inancı ile sistemli bir şekilde çalışması gerektiğini düşündükleri ifade edilebilir. Öğretmenlerin Performans Yönetimi alt boyut puanlarının cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılmasına ait bulgular Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7: Öğretmenlerin Performans Yönetimi Alt Boyutları Puanlarının Cinsiyete Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{X}	SD	U	p
Performans Planlama	Kadın	241	4,44	0,51	3321,0	0,659
	Erkek	29	4,42	0,70		
Performans İzleme ve Geliştirme	Kadın	241	4,58	0,43	3425,5	0,861
	Erkek	29	4,54	0,70		
Performans Değerlendirme	Kadın	241	4,62	0,43	2977,0	0,167
	Erkek	29	4,73	0,39		
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	Kadın	241	4,50	0,59	3344,0	0,691
	Erkek	29	4,26	1,10		
Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları	Kadın	241	4,49	0,62	3415,0	0,833
	Erkek	29	4,39	0,83		

U: Mann Whitney U değeri p<0,05

Tablo 7'ye göre, performans yönetimini oluşturan boyutlardan Performans Planlama (U=3321,0; p>0,05), Performans İzleme ve Geliştirme (U=3425,0; p>0,05), Performans Değerlendirme (U=2977,0; p>0,05), Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma (U=3344,0; p>0,05) ve Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları (U=3415,0; p>0,05) alt boyut puanları öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir. Elde edilen veriler incelendiğinde Performans Değerlendirme boyutu dışında kadın öğretmenlerin ortalamalarının yüksek olduğunu görülmektedir. Öğretmenlerin Performans Yönetimi alt boyut puanlarının okul türü değişkenine göre karşılaştırılmasına ait bulgular Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8: Öğretmenlerin Performans Yönetimi Alt Boyutları Puanlarının Okul Türü Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Okul Türü	N	\bar{X}	SD	U	P
Performans Planlama	Resmi	237	4,44	0,55	3569,5	0,412
	Özel	33	4,42	0,39		
Performans İzleme ve Geliştirme	Resmi	237	4,57	0,47	3612,5	0,475
	Özel	33	4,65	0,37		
Performans Değerlendirme	Resmi	237	4,61	0,43	3293,5	0,119
	Özel	33	4,74	0,38		
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	Resmi	237	4,43	0,69	2611,5	0,001
	Özel	33	4,77	0,41		
Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları	Resmi	237	4,44	0,67	2725,5	0,003
	Özel	33	4,78	0,33		

U: Mann Whitney U değeri p<0,05

Tablo 8'e göre, performans yönetimini oluşturan boyutlardan Performans Planlama (U=3569,5; p>0,05), Performans İzleme ve Geliştirme (U=3612,5; p>0,05), Performans Değerlendirme (U=3293,5; p>0,05) alt boyut puanları öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

Tablo 8'e göre, performans yönetimini oluşturan boyutlardan Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma alt boyutu puanları öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü değişkenine göre anlamlı bir fark göstermektedir (U=2611,5; p<0,05). Özel okul öğretmenlerinin Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanmaya ilişkin görüşleri resmi okul öğretmenlerine göre daha olumludur. Özel okulda çalışan öğretmenlerin; ücret politikası, takdir edilme ve ödüllendirilme gibi olumlu etkenleri resmi okullardaki öğretmenlere nazaran daha çok yaşadıkları söylenebilir. Ayrıca özel okullarda çalışan öğretmenlerin lehine sonuç çıkmasının bir diğer nedeni ise özel okullarda çalışan öğretmenlerin, işten uzaklaştırma, iş zenginleştirme gibi kaygılarının resmi okullarda çalışan öğretmenlere göre daha fazla olduğundan dolayı kaynaklanabilir.

Tablo 8'e göre, performans yönetimini oluşturan boyutlardan Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları alt boyutu puanları öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü değişkenine göre anlamlı bir fark göstermektedir (U=2725,5; p<0,05). Özel okul öğretmenlerinin Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtlarına ilişkin görüşleri resmi okul öğretmenlerine göre daha olumludur. Özel okul öğretmenlerinin ortalamasının yüksek çıkması çalıştıkları kurumlarda, kurumsallaşmanın ön planda olduğundan dolayı kaynaklandığı söylenebilir.

Öğretmenlerin Performans Yönetimi alt boyut puanlarının öğrenim durumu değişkenine göre karşılaştırılmasına ait bulgular Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9: Öğretmenlerin Performans Yönetimi Alt Boyutları Puanlarının Öğrenim Durumuna Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Öğrenim Durumu	n	\bar{X}	SD	U	P
Performans Planlama	Lisans/ön lisans	246	4,43	0,54	2800,5	0,675
	Lisansüstü	24	4,52	0,40		
Performans İzleme ve Geliştirme	Lisans/ön lisans	246	4,58	0,47	2931,5	0,955
	Lisansüstü	24	4,57	0,42		
Performans Değerlendirme	Lisans/ön lisans	246	4,63	0,42	2911,5	0,906
	Lisansüstü	24	4,59	0,55		
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	Lisans/ön lisans	246	4,46	0,68	2419,5	0,127
	Lisansüstü	24	4,67	0,47		
Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları	Lisans/ön lisans	246	4,49	0,66	2670,0	0,415
	Lisansüstü	24	4,44	0,54		

U: Mann Whitney U değeri p<0,05

Tablo 9'a göre, performans yönetimini oluşturan boyutlardan Performans Planlama (U=2800,5; p>0,05), Performans İzleme ve Geliştirme (U=2931,5; p>0,05), Performans

Değerlendirme (U=2911,5; p>0,05), Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma (U=2419,5; p>0,05) ve Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları (U=2670,0; p>0,05) alt boyut puanları öğretmenlerin öğrenim düzeylerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

Yapılan incelemede Çorbacı (2010); İşleyen (2011); Yıldırım (2011) ve Yolcu (2008)'nin yaptıkları çalışmayla benzerlik göstermekle beraber Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma alt boyutu hariç tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık bulunduğu görülmüştür. Öğretmenlerin öğrenim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olmaması ister lisans/ön lisans ister yüksek lisans mezunu olsun her iki guruptaki öğretmenlerin içinde buldukları sistemi beğenmediklerini performans yönetim sistemi ölçeğine aynı şekilde algıladıkları ve değerlendirme sisteminde yenilik istedikleri söylenebilir.

Öğretmenlerin Performans Yönetimi alt boyut puanlarının yaş değişkenine göre karşılaştırılmasına ait bulgular Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10: Öğretmenlerin Performans Yönetimi Alt Boyutları Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Yaş grupları	n	\bar{X}	ss	X^2	p	Farkın Kaynağı
• Performans Planlama	• A-30 yaş ve altı	80	4,43	0,47	0,366	0,833	
	• B-31-40 yaş	135	4,46	0,51			
	• C-41 yaş ve üzeri	55	4,40	0,65			
• Performans İzleme ve Geliştirme	• A-30 yaş ve altı	80	4,61	0,36	1,009	0,604	
	• B-31-40 yaş	135	4,60	0,46			
	• C-41 yaş ve üzeri	55	4,50	0,58			
• Performans Değerlendirme	• A-30 yaş ve altı	80	4,65	0,43	0,425	0,809	
	• B-31-40 yaş	135	4,63	0,42			
	• C-41 yaş ve üzeri	55	4,61	0,44			
• Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	• A-30 yaş ve altı	80	4,63	0,58	10,337	0,006	A>B
	• B-31-40 yaş	135	4,38	0,70			
	• C-41 yaş ve üzeri	55	4,48	0,67			
• Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları	• A-30 yaş ve altı	80	4,57	0,64	4,482	0,106	
	• B-31-40 yaş	135	4,48	0,62			
	• C-41 yaş ve üzeri	55	4,36	0,72			

Tablo 10'a göre, performans yönetimini oluşturan boyutlardan Performans Planlama ($X^2=0,366$; $p>0,05$), Performans İzleme ve Geliştirme ($X^2=1,009$; $p>0,05$), Performans Değerlendirme ($X^2=0,425$; $p>0,05$) ve Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları ($X^2=4,482$; $p>0,05$) alt boyut puanları öğretmenlerin yaşlarına göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

Tablo 10'a göre performans yönetimini oluşturan boyutlardan Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma alt boyutu öğretmenlerin yaşlarına göre anlamlı bir fark göstermektedir ($X^2=10,337$; $p<0,05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan Bonferroni düzeltmeli Mann Whitney U testi sonuçlarına göre 30 yaş ve altındaki öğretmenlerin performans değerlendirme sonuçlarını kullanmaya ilişkin görüşleri 31-40 yaş aralığındaki öğretmenlerin görüşlerinden anlamlı düzeyde daha olumludur.

Alan yazında Yolcu (2008) yaptığı çalışmada yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulmadığı ve yapılan bu çalışma ile benzerlik göstermektedir. Yaş değişkeni açısından öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma boyutu dışında bütün boyutlarda 41 yaş ve üzeri yaş aralığında olan öğretmenlerin ortalamaları diğer yaş aralığındaki öğretmenlerden düşük çıkmıştır. Bu durum yaşı ilerlemiş öğretmenlerin alışkanlıklarını çok değiştirmek istemedikleri düşüncesinde olabileceklerini ifade edebiliriz. Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma alt boyutunda ortaya çıkan anlamlı farklılık ise yaş aralığı 30 yaş ve altı olan genç öğretmenlerin ücret politikasını, ödül sistemini beğenmediklerini ve değişiklik istediklerini ifade edebiliriz.

Öğretmenlerin Performans Yönetimi alt boyut puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre karşılaştırılmasına ait bulgular Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11: Öğretmenlerin Performans Yönetimi Alt Boyutları Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Meslekteki Süre	N	\bar{X}	ss	X^2	P
• Performans Planlama	• A- 5 yıl ve daha az	76	4,40	0,49	1,676	0,642
	• B- 6-10 yıl	94	4,48	0,46		
	• C-11-15 yıl	75	4,44	0,62		
	• D- 16 yıl ve üzeri	25	4,43	0,61		
• Performans İzleme ve Geliştirme	• A- 5 yıl ve daha az	76	4,60	0,36	0,243	0,970
	• B- 6-10 yıl	94	4,61	0,36		
	• C- 11-15 yıl	75	4,53	0,65		
	• D- 16 yıl ve üzeri	25	4,54	0,42		
• Performans Değerlendirme	• A- 5 yıl ve daha az	76	4,61	0,45	0,453	0,929
	• B- 6-10 yıl	94	4,64	0,42		
	• C- 11-15 yıl	75	4,66	0,41		
	• D- 16 yıl ve üzeri	25	4,58	0,49		

• Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	• A- 5 yıl ve daha az	76	4,57	0,63	7,429	0,059
	• B- 6-10 yıl	94	4,52	0,62		
	• C- 11-15 yıl	75	4,40	0,69		
	• D- 16 yıl ve üzeri	25	4,25	0,85		
• Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları	• A- 5 yıl ve daha az	76	4,54	0,66	3,104	0,376
	• B- 6-10 yıl	94	4,50	0,65		
	• C- 11-15 yıl	75	4,44	0,63		
	• D- 16 yıl ve üzeri	25	4,36	0,69		

Tablo 11'e göre, performans yönetimini oluşturan boyutlardan Performans Planlama ($X^2=1,676$; $p>0,05$), Performans İzleme ve Geliştirme ($X^2=0,243$; $p>0,05$), Performans Değerlendirme ($X^2=0,453$; $p>0,05$), Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma ($X^2=7,429$; $p>0,05$) ve Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları ($X^2=3,104$; $p>0,05$) alt boyut puanları öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

Yazın literatürüne bakıldığında Çolak (2007); Yolcu (2008) ve Çorbacı (2010) yaptıkları çalışmalarda mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı farklılık bulmadıkları görülmekle beraber bu çalışmayla da paralellik göstermektedir. Fakat İşleyen (2011) ve Şanlı Bulut (2011) performans geliştirme alt boyutu, performans değerlendirme alt boyutu ve performans değerlendirme sonuçlarını kullanma alt boyutunda 21-30 yıl kıdeme sahip öğretmenler lehine anlamlı farklılık bulunduğunu ve bunu da mesleki tecrübe ile açıklanabileceğini belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin Performans Yönetimi alt boyut puanlarının okuldaki süre değişkenine göre karşılaştırılmasına ait bulgular Tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 12: Öğretmenlerin Performans Yönetimi Alt Boyutları Puanlarının Okuldaki Görev Süresine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Okuldaki Süre	n	\bar{X}	ss	X^2	P
• Performans Planlama	• A- 1 yıl ve daha az	95	4,39	0,55	1,499	0,473
	• B- 2-5 yıl	139	4,48	0,49		
	• C- 6-10 yıl	36	4,43	0,62		
• Performans İzleme ve Geliştirme	• A- 1 yıl ve daha az	95	4,52	0,49	4,788	0,091
	• B- 2-5 yıl	139	4,64	0,37		
	• C- 6-10 yıl	36	4,52	0,65		
• Performans Değerlendirme	• A- 1 yıl ve daha az	95	4,62	0,43	0,643	0,725
	• B- 2-5 yıl	139	4,65	0,42		
	• C- 6-10 yıl	36	4,58	0,47		

• Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	• A- 1 yıl ve daha az	95	4,55	0,58	5,978	0,050
	• B- 2-5 yıl	139	4,49	0,67		
	• C- 6-10 yıl	36	4,24	0,84		
• Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları	• A- 1 yıl ve daha az	95	4,45	0,71	1,467	0,480
	• B- 2-5 yıl	139	4,52	0,61		
	• C- 6-10 yıl	36	4,41	0,62		

Tablo 12'ye göre, performans yönetimini oluşturan boyutlardan Performans Planlama ($X^2=1,499$; $p>0,05$), Performans İzleme ve Geliştirme ($X^2=4,788$; $p>0,05$), Performans Değerlendirme ($X^2=0,643$; $p>0,05$), Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma ($X^2=5,978$; $p>0,05$) ve Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları ($X^2=1,467$; $p>0,05$) alt boyut puanları öğretmenlerin okuldaki görev sürelerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

5.3 Yöneticilerin Performans Yönetimine İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular

Yöneticilerin Performans Planlama boyutunu oluşturan maddelerdeki katılım düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13: Performans Planlama Boyutunu Oluşturan Maddelere İlişkin Betimsel İstatistikler

Madde No	Katılım Düzeyi										\bar{X}	ss
	Hiç katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum			
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%		
3					2	3,6	17	30,4	37	66,1	4,63	0,56
4					1	1,8	15	26,8	40	71,4	4,70	0,50
6			1	1,8	2	3,6	18	32,1	35	62,5	4,55	0,66
7					1	1,8	22	39,3	33	58,9	4,57	0,54
8	2	3,6	3	5,4	2	3,6	19	33,9	30	53,6	4,29	1,02
9					3	5,4	19	33,9	34	60,7	4,55	0,60
Performans Planlama											4,55	0,38

Yöneticilerin Performans Planlama alt boyutu puan ortalaması 4,55 “tamamen katılıyorum” düzeyinde bulunmuştur.

Yöneticiler, Performans Planlama alt boyutundaki “Okulda, öğretmen performans hedefleri, öğretmenlerin bireysel amaçları ile okul amaçlarının denge içerisinde sentezlenmesiyle oluşturulmalıdır.” (%98,2), “Okulda öğretmen performansını somut olarak ölçülebilir (işe devam düzeyi, işin kalitesi vb.) nitelikte kriterler belirlenmelidir.” (%98,2), “Okulda, öğretmen performans hedef ve kriterleri, öğretmenlerin katılımıyla belirlenmelidir.” (%96,5), “Okulda öğretmenler için, branşları ve görevli oldukları diğer alanlara göre (zümre ve şube öğretmenler kurulları, kol rehber öğretmenlik görevleri, üstlenmiş oldukları diğer sorumlulukları vb.) farklı performans hedef ve kriterleri belirlenmelidir.” (%94,6), “Okulda

öğretmen performansını tam anlamıyla ölçmeye yeterli öğretmen performans kriterleri belirlenmelidir.” (%94,6),“Okulda, okulun imkânları göz önüne alınarak öğretmenler tarafından başarılabilecek düzeyde öğretmen performans hedefleri belirlenmelidir.” (%87,5)maddelerine “katılıyorum ve tamamen katılıyorum” ifadeleriyle yüksek düzeyde olumlu görüş bildirmişlerdir. Yöneticilerin görüşleri incelendiğinde ölçeğe verdikleri cevapların yüksek düzeyde olumlu çıkması, yöneticilerin mevcut değerlendirme sistemini beğenmediklerini ve daha katılımcı, sınırları belli olan bir değerlendirme sisteminin tercih edilmesi gerektiği inancında oldukları söylenebilir.

Yöneticilerin Performans İzleme ve Geliştirme boyutunu oluşturan maddelerdeki katılım düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 14’te verilmiştir.

Tablo 14: Performans Planlama Boyutunu Oluşturan Maddelere İlişkin Betimsel İstatistikler

Madde No	Katılım Düzeyi										\bar{X}	ss
	Hiç katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum			
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%		
15			1	1,8	1	1,8	20	35,7	34	60,7	4,55	0,63
16							17	30,4	39	69,6	4,70	0,46
17					1	1,8	10	17,9	45	80,4	4,79	0,46
18							19	33,9	37	66,1	4,66	0,48
19					1	1,8	16	28,6	39	69,6	4,68	0,51
20							10	17,9	46	82,1	4,82	0,39
21							11	19,6	45	80,4	4,80	0,40
22					3	5,4	16	28,6	37	66,1	4,61	0,59
23					2	3,6	18	32,1	36	64,3	4,61	0,56
24			1	1,8	2	3,6	17	30,4	36	64,3	4,57	0,66
25					1	1,8	19	33,9	36	64,3	4,63	0,52
26			1	1,8	2	3,6	17	30,4	36	64,3	4,57	0,66
27			1	1,8	4	7,1	13	23,2	38	67,9	4,57	0,71
28					2	3,6	9	16,1	45	80,4	4,77	0,50
29					2	3,6	17	30,4	37	66,1	4,63	0,56
Performans İzleme ve Geliştirme											4,66	0,35

Yöneticilerin Performans İzleme ve Geliştirme alt boyutu puan ortalaması 4,66 “tamamen katılıyorum” düzeyinde bulunmuştur.

Yöneticiler, performans İzleme ve Geliştirme alt boyutundaki“Okulda, değişim, yenileşme, öğrenme vb. etkinlikler desteklenerek sürekli gelişim kültürü yerleştirilmeye çalışılmalıdır.” (%100), “Okulda öğretmen performans yönetim sistemi hakkında, tüm öğretmenler bilgilendirilmelidir.” (%100), “Okulda öğretmenlerin düşük performans nedenleri

araştırılmalıdır” (%100), “Performans görüşmelerinde öğretmenlerle sadece zayıf yönleri değil, yüksek performansları da görüşülerek yeni performans hedefleri belirlenmelidir.” (%100), “Okulda performans yönetiminde çok yönlü ve etkili bir iletişim sağlanmalıdır.” (%98,3), “Okulda öğretmen performansını artırmak üzere başvurulacak bireysel ve grupsal performans geliştirme etkinliklerine (seminer, kurs vb.) öğretmenle birlikte karar verilmelidir.” (%98,2), “Tüm okulda uygulanmak üzere planlanan gelişme girişimleri öğretmenlere zamanında açıklanmalıdır.” (%98,2), “Okulda öğretmenlerin düşük performanslarını artırmak üzere, motivasyon araçları (yapılan işi takdir etme, içten ilgi gösterme, rekabet yaratma, sorumluluk artırma, parasal artışlar vb.) kullanılmalıdır.” (%96,5), “Öğretmenlerin performanslarını artırmak üzere, okul dışında başvuracakları etkinlikler desteklenmelidir.” (%96,5), “Okulda her öğretmenin kişisel performans sorunları danışmanlık yardımıyla çözülmeye çalışılmalıdır.” (%96,4), “Öğretmenlere performanslarıyla ilgili verilen olumsuz geri bildirimlerin, öğretmen üzerindeki olumsuz etkilerini gidermek için gerekli önlemler alınmalıdır.” (%96,4), “Okulda öğretmen performansını olumsuz yönde etkileyen kişisel olmayan tüm engeller ortadan kaldırılmaya çalışılmalıdır.” (%94,7), “Okulda performans yönetimi birimince, öğretmen performansını artırma konusunda sürekli öneriler toplanmalıdır.” (%94,7), “Okul yöneticileri ve okul performans yönetim ekibi tarafından öğretmenlere performans gelişimleri için sürekli bilgi sağlanmalıdır.” (%94,7), “Okulda öğretmen performansını artırmak üzere, öğretmenlerin görüşleri de alınarak, grup ve bireysel performans gelişim planları hazırlanmalıdır.” (%91,1) maddelerine “katılıyorum ve tamamen katılıyorum” ifadeleriyle yüksek düzeyde olumlu görüş bildirmişlerdir. Yöneticilerin Performans İzleme ve Geliştirme alt boyutu algıları incelendiğinde çok yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Yöneticilerin bu denli yüksek derecede katılmaları yöneticilerin yenilikçi ve gelişmeye açık bir yapıda olduklarını, okulun başarılı olması için öğretmenlerin bireysel ve grup halinde gelişimini desteklemeleri gerektiğini, denetimi açık aramaktan ziyade gelişmeye ve geliştirmeye yönelik olması gerektiği inancında oldukları söylenebilir.

Yöneticilerin Performans Değerlendirme boyutunu oluşturan maddelerdeki katılım düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 15’te verilmiştir.

Tablo 15: Performans Değerlendirme Boyutunu Oluşturan Maddelere İlişkin Betimsel İstatistikler

Madde No	Katılım Düzeyi										\bar{X}	ss
	Hiç katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
39			3	5,4	1	1,8	18	32,1	34	60,7	4,48	0,79
40							19	33,9	37	66,1	4,66	0,48
41					1	1,8	14	25,0	41	73,2	4,71	0,49
42					1	1,8	14	25,0	41	73,2	4,71	0,49
Performans Değerlendirme											4,64	0,41

Yöneticilerin Performans Değerlendirme alt boyutu puan ortalaması 4,64 “tamamen katılıyorum” düzeyinde bulunmuştur.

Yöneticiler, Performans Değerlendirme alt boyutundaki “Okulda öğretmenlerin performans değerlendirme sürecinde kullanılacak araçlar geçerli ve güvenilir olmalıdır.” (%100), “Okulda takım performansı değerlendirilirken, öğretmenlerin bireysel performansları da göz önüne alınmalıdır.” (%98,2), “Okulda öğretmenlerin performanslarının değerlendirmesinde, öğretmenlik mesleğini dolaylı etkileyen özellikleri de göz önünde bulundurulmalıdır (öğrenim durumu, yabancı dil bilgisi, işyerindeki geçmişi, becerileri, liderlik, yöneticilik yeteneği, uyumlu çalışma durumu)” (%98,2), “Okulda öğretmenlerin değerlendirilmeleri sırasında güvensizlik, gerilim, endişe vb. duygulara kapılmaları, performans değerlendirme konusunda yapılacak açıklamalarla giderilmeye çalışılmalıdır.” (%92,8) maddelerine “katılıyorum ve tamamen katılıyorum” ifadeleriyle yüksek düzeyde olumlu görüş bildirmişlerdir. Yöneticilerin çalışmaya verdikleri yanıtlar incelendiğinde öğretmen performans değerlendirme kriterlerinin evrensel bir geçerliliği ve yapısal güvenilirliği olması gerektiği, değerlendirmelerde bireysel performansı ve kişisel gelişiminde önemli bir kriter olması gerektiği algısında olduklarını söyleyebiliriz.

Yöneticilerin Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma boyutunu oluşturan maddelerdeki katılım düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16: Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma Boyutunu Oluşturan Maddelere İlişkin Betimsel İstatistikler

Madde No	Katılım Düzeyi										\bar{X}	ss
	Hiç katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum			
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%		
45			1	1,8	2	3,6	10	17,9	43	76,8	4,70	0,63
46			6	10,7	1	1,8	13	23,2	36	64,3	4,41	0,97
47	1	1,8			3	5,4	14	25,0	38	67,9	4,57	0,76
Performans Değerlendirme											4,56	0,56

Yöneticilerin Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma alt boyutu puan ortalaması 4,56 “tamamen katılıyorum” düzeyinde bulunmuştur.

Yöneticilerin Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma alt boyutundaki “Yüksek performans gösteren öğretmenler için, okul yöneticilerince topluluk önünde kutlama, kutlama notları yazma, takdir ve teşekkür belgeleri vb. ödüller kullanılmalıdır.” (%94,7), “Okulda öğretmen performansını değerlendirme sonuçları, okul içinde terfi, iş rotasyonu, iş genişletme, iş zenginleştirme, işten uzaklaştırma vb. alanlarda kullanılmalıdır.” (%92,9), “Okulda öğretmen performansını değerlendirme sonuçlarını, öğretmen maaşlarına ve ek ders ücretlerine yansıtan bir ücret politikası uygulanmalıdır.” (%87,5) maddelerine “katılıyorum ve tamamen katılıyorum” ifadeleriyle yüksek düzeyde olumlu görüş bildirmişlerdir. Yöneticilerin ölçeğe verdikleri yanıtlara bakıldığında Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma alt boyutunda algılarının yüksek olduğu söylenebilir. Yöneticilerin değerlendirme sonucunda öğretmenlerin ödüllendirilmesi, başarılarının açıkça ifade edilmesi gibi motivasyonu artırıcı eylemlerde bulunulması gerektiğini düşündükleri söylenebilir.

Yöneticilerin Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları boyutunu oluşturan maddelerdeki katılım düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17: Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları Boyutunu Oluşturan Maddelere İlişkin Betimsel İstatistikler

Madde No	Katılım Düzeyi										\bar{X}	ss
	Hiç katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
49	2	3,6	1	1,8	3	5,4	18	32,1	32	57,1	4,38	0,95
50	1	1,8	2	3,6	4	7,1	15	26,8	34	60,7	4,41	0,91
51	1	1,8	1	1,8			16	28,6	38	67,9	4,56	0,76
Performans Yönetimi ve Yapı ve Kayıtları											4,46	0,74

Yöneticilerin Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları alt boyutu puan ortalaması 4,46 “tamamen katılıyorum” düzeyinde bulunmuştur.

Yöneticilerin Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları alt boyutundaki “Okulda öğretmen performansının yönetimi ile ilgili görüşme tutanakları, değerlendirme formları, geliştirme etkinliklerine katılım belgeleri vb. tüm kayıtlar saklanmalıdır.” (%96,5), “Okulda öğretmen performansının yönetimi için, performans yönetim ekibi, performans yönetim birimi vb. yapılanmalar oluşturulmalıdır.” (%89,2), “Okulda öğretmen performansının yönetimi için kullanılacak tüm belgeler hazır duruma getirilmelidir.” (%87,5) maddelerine “katılıyorum ve tamamen katılıyorum” ifadeleriyle yüksek düzeyde olumlu görüş bildirmişlerdir. Yöneticilerin verdikleri cevap incelendiğinde, öğretmenlerin performansları değerlendirilme sürecinde tüm kayıtların tutulması gerektiği, sürecin şeffaf olması gerektiği ve itiraz durumunda kendilerini savunabilecekleri belgelerinin olması gerektiğini, bu işleri bir ekip halinde yürütülmesi gerektiği inancında oldukları ifade edilebilir.

Yöneticilerin Performans Yönetimi alt boyut puanlarının cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılmasına ait bulgular Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18: Yöneticilerin Performans Yönetimi Alt Boyutları Puanlarının Cinsiyete Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	\bar{X}	SD	U	p
Performans Planlama	Kadın	33	4,62	0,36	277,5	0,084
	Erkek	23	4,44	0,40		
Performans İzleme ve Geliştirme	Kadın	33	4,73	0,32	274,5	0,076
	Erkek	23	4,57	0,38		
Performans Değerlendirme	Kadın	33	4,73	0,39	255,0	0,028
	Erkek	23	4,51	0,42		
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	Kadın	33	4,57	0,57	377,5	0,972
	Erkek	23	4,55	0,55		
Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları	Kadın	33	4,55	0,59	340,0	0,489
	Erkek	23	4,33	0,92		

U: Mann Whitney U değeri p<0,05

Tablo 18'e göre, performans yönetimini oluşturan boyutlardan Performans Planlama (U=277,5; p>0,05), Performans İzleme ve Geliştirme (U=274,5; p>0,05), Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma (U=377,5; p>0,05) ve Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları (U=340,0; p>0,05) alt boyut puanları yöneticilerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

Tablo 18'e göre, Performans Değerlendirme alt boyut puanları yöneticilerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark göstermektedir (U=255,0; p<0,05). Kadın yöneticilerin performans değerlendirmesine ilişkin görüşleri erkek yöneticilerin görüşlerine göre anlamlı düzeyde daha olumludur. Kadın yöneticiler lehine anlamlı çıkan bu farkın nedeni olarak, kadın yöneticilerin doğaları gereği daha duygusal olmalarıyla beraber ödüllendirilme, takdir edilme gibi duyguları daha çok istemeleri yönetici davranışlarını da etkileyerek birlikte çalıştıkları arkadaşlarına karşı bu konularda daha dikkatli davrandıkları söylenebilir.

Yazın literatürünü incelediğimizde Çolak (2007) ve Yıldırım (2011) yaptıkları çalışmada cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farklılık olmadığını görmüştür ve yapılan bu çalışma ile benzerlik göstermektedir.

Yöneticilerin Performans Yönetimi alt boyut puanlarının okul türü değişkenine göre karşılaştırılmasına ait bulgular Tablo 19'da verilmiştir.

Tablo 19: Yöneticilerin Performans Yönetimi Alt Boyutları Puanlarının Okul Türüne Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Okul Türü	n	\bar{X}	SD	U	p
Performans Planlama	Resmi	46	4,52	0,41	180,0	0,277
	Özel	10	4,68	0,23		
Performans İzleme ve Geliştirme	Resmi	46	4,66	0,36	224,0	0,896
	Özel	10	4,69	0,34		
Performans Değerlendirme	Resmi	46	4,60	0,43	161,0	0,118
	Özel	10	4,85	0,21		
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	Resmi	46	4,52	0,58	179,0	0,250
	Özel	10	4,73	0,44		
Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları	Resmi	46	4,38	0,79	139,0	0,040
	Özel	10	4,83	0,28		

U: Mann Whitney U değeri p<0,05

Tablo 19'a göre, performans yönetimini oluşturan boyutlardan Performans Planlama (U=180,0; p>0,05), Performans İzleme ve Geliştirme (U=224,0; p>0,05), Performans Değerlendirme (U=161,0; p>0,05) ve Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma (U=179,0; p>0,05) alt boyut puanları yöneticilerin görev yaptıkları okul türüne göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

Tablo 19'a göre, performans yönetimini oluşturan boyutlardan Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları alt boyutu yöneticilerin görev yaptıkları okul türüne göre anlamlı bir fark göstermektedir ($U=139,0$; $p<0,05$). Özel okul yöneticilerinin Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtlarına ilişkin görüşleri devlet okulu yöneticilerine göre daha olumludur. Özel okulların daha fazla kurumsallaşması gerektiği inancı ve daha ayrıntılı denetim geçirmeleri, öğretmen performans yönetimi ile ilgili dokümanların saklanması gerektiği, performans yönetim biriminin oluşturulması gerektiği algılarının yüksek düzeyde olduğunu ifade edebiliriz.

Yöneticilerin Performans Yönetimi alt boyut puanlarının öğrenim durumu değişkenine göre karşılaştırılmasına ait bulgular Tablo 20'de verilmiştir.

Tablo 20: Yöneticilerin Performans Yönetimi Alt Boyutları Puanlarının Öğrenim Durumuna Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Öğrenim Durumu	n	\bar{X}	SD	U	p
Performans Planlama	Lisans/ön lisans	46	4,56	0,39	210,0	0,664
	Lisansüstü	10	4,50	0,39		
Performans İzleme ve Geliştirme	Lisans/ön lisans	46	4,67	0,36	218,0	0,795
	Lisansüstü	10	4,63	0,35		
Performans Değerlendirme	Lisans/ön lisans	46	4,66	0,41	203,5	0,548
	Lisansüstü	10	4,58	0,43		
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	Lisans/ön lisans	46	4,55	0,58	226,0	0,928
	Lisansüstü	10	4,60	0,44		
Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları	Lisans/ön lisans	46	4,50	0,73	184,5	0,305
	Lisansüstü	10	4,27	0,81		

U: Mann Whitney U değeri $p<0,05$

Tablo 20'ye göre, performans yönetimini oluşturan boyutlardan Performans Planlama ($U=210,5$; $p>0,05$), Performans İzleme ve Geliştirme ($U=218,0$; $p>0,05$), Performans Değerlendirme ($U=203,5$; $p>0,05$), Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma ($U=226,0$; $p>0,05$) ve Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları ($U=184,5$; $p>0,05$) alt boyut puanları yöneticilerin öğrenim düzeylerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

Alan yazında Yıldırım (2011) yaptığı çalışmada öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığını görmüştür ve bu çalışmayla benzerlik göstermektedir.

Yöneticilerin Performans Yönetimi alt boyut puanlarının yaş değişkenine göre karşılaştırılmasına ait bulgular Tablo 21'de verilmiştir.

Tablo 21: Yöneticilerin Performans Yönetimi Alt Boyutları Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Yaş grupları	n	\bar{X}	ss	X^2	P
• Performans Planlama	• A-30 yaş ve altı	5	4,67	0,41	1,218	0,544
	• B-31-40 yaş	33	4,56	0,39		
	• C-41 yaş ve üzeri	18	4,49	0,39		
• Performans İzleme ve Geliştirme	• A-30 yaş ve altı	5	4,75	0,26	1,358	0,507
	• B-31-40 yaş	33	4,69	0,34		
	• C-41 yaş ve üzeri	18	4,59	0,39		
• Performans Değerlendirme	• A-30 yaş ve altı	5	4,80	0,33	2,015	0,365
	• B-31-40 yaş	33	4,67	0,39		
	• C-41 yaş ve üzeri	18	4,54	0,47		
• Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	• A-30 yaş ve altı	5	4,67	0,58	0,886	0,642
	• B-31-40 yaş	33	4,59	0,57		
	• C-41 yaş ve üzeri	18	4,48	0,56		
• Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları	• A-30 yaş ve altı	5	4,87	0,30	2,707	0,258
	• B-31-40 yaş	33	4,51	0,53		
	• C-41 yaş ve üzeri	18	4,26	1,07		

Tablo 21'e göre, performans yönetimini oluşturan boyutlardan Performans Planlama ($X^2=1,218$; $p>0,05$), Performans İzleme ve Geliştirme ($X^2=1,358$; $p>0,05$), Performans Değerlendirme ($X^2=2,015$; $p>0,05$), Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma ($X^2=0,886$; $p>0,05$) ve Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları ($X^2=2,707$; $p>0,05$) alt boyut puanları yöneticilerin yaşlarına göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

Yöneticilerin Performans Yönetimi alt boyut puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre karşılaştırılmasına ait bulgular Tablo 22'de verilmiştir.

Tablo 22: Yöneticilerin Performans Yönetimi Alt Boyutları Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Meslekteki Süre	n	\bar{X}	ss	X^2	P
• Performans Planlama	• A- 5 yıl ve daha az	4	4,58	0,42	2,909	0,406
	• B- 6-10 yıl	11	4,39	0,46		
	• C- 11-15 yıl	32	4,55	0,36		
	• D- 16 yıl ve üzeri	9	4,70	0,36		
• Performans İzleme ve Geliştirme	• A- 5 yıl ve daha az	4	4,68	0,26	1,680	0,641
	• B- 6-10 yıl	11	4,53	0,44		
	• C- 11-15 yıl	32	4,68	0,35		
	• D- 16 yıl ve üzeri	9	4,76	0,29		
• Performans Değerlendirme	• A- 5 yıl ve daha az	4	4,75	0,35	0,245	0,970
	• B- 6-10 yıl	11	4,61	0,52		
	• C- 11-15 yıl	32	4,63	0,42		
	• D- 16 yıl ve üzeri	9	4,67	0,33		
• Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	• A- 5 yıl ve daha az	4	4,58	0,63	3,553	0,314
	• B- 6-10 yıl	11	4,64	0,43		
	• C- 11-15 yıl	32	4,45	0,63		
	• D- 16 yıl ve üzeri	9	4,85	0,24		
• Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları	• A- 5 yıl ve daha az	4	4,83	0,33	2,555	0,465
	• B- 6-10 yıl	11	4,64	0,50		
	• C- 11-15 yıl	32	4,38	0,85		
	• D- 16 yıl ve üzeri	9	4,37	0,72		

Tablo 22'ye göre, performans yönetimini oluşturan boyutlardan Performans Planlama ($X^2=2,909$; $p>0,05$), Performans İzleme ve Geliştirme ($X^2=1,680$; $p>0,05$), Performans Değerlendirme ($X^2=0,245$; $p>0,05$), Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma ($X^2=3,553$; $p>0,05$) ve Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları ($X^2=2,555$; $p>0,05$) alt boyut puanları yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

Alan yazın incelendiğinde Çolak (2007) yaptığı çalışmada *Performans Planlama alt boyutunda 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenler lehine ve Performans Yapı ve Kayıtları alt boyutunda ise 21 yıl ve üstü kıdeme sahip yöneticiler lehine anlamlı farklılık bulmuştur.*

Yöneticilerin Performans Yönetimi alt boyut puanlarının okuldaki süre değişkenine göre karşılaştırılmasına ait bulgular Tablo 23'te verilmiştir.

Tablo 23: Yöneticilerin Performans Yönetimi Alt Boyutları Puanlarının Okuldaki Görev Süresine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Okuldaki Süre	n	\bar{X}	ss	X^2	P
• Performans Planlama	• A- 1 yıl ve daha az	13	4,53	0,42	0,069	0,966
	• B- 2-5 yıl	33	4,55	0,39		
	• C- 6-10 yıl	10	4,57	0,37		
• Performans İzleme ve Geliştirme	• A- 1 yıl ve daha az	13	4,62	0,35	0,193	0,908
	• B- 2-5 yıl	33	4,66	0,37		

• Performans Değerlendirme	• C- 6-10 yıl	10	4,73	0,31	1,036	0,596
	• A- 1 yıl ve daha az	13	4,60	0,43		
	• B- 2-5 yıl	33	4,63	0,43		
• Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	• C- 6-10 yıl	10	4,75	0,35	0,914	0,633
	• A- 1 yıl ve daha az	13	4,62	0,49		
	• B- 2-5 yıl	33	4,51	0,62		
• Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları	• C- 6-10 yıl	10	4,67	0,44	0,984	0,611
	• A- 1 yıl ve daha az	13	4,21	1,24		
	• B- 2-5 yıl	33	4,47	0,55		
	• C- 6-10 yıl	10	4,73	0,26		

Tablo 23'e göre, performans yönetimini oluşturan boyutlardan Performans Planlama ($X^2=0,069$; $p>0,05$), Performans İzleme ve Geliştirme ($X^2=0,193$; $p>0,05$), Performans Değerlendirme ($X^2=1,036$; $p>0,05$), Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma ($X^2=0,914$; $p>0,05$) ve Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları ($X^2=0,984$; $p>0,05$) alt boyut puanları yöneticilerin okuldaki görev sürelerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

5.4 Öğretmen ve Yöneticilerin Performans Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılmasına Ait Bulgular

Öğretmen ve Yöneticilerin Performans Yönetimi alt boyutlarına ait puanlarının karşılaştırılmasına ait bulgular Tablo 24'te verilmiştir.

Tablo 24: Performans Yönetimi Alt Boyutları Puanlarının Görev Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Görev	n	\bar{X}	SD	U	P
Performans Planlama	Öğretmen	270	4,44	0,53	6935,0	0,324
	Yönetici	56	4,55	0,38		
Performans İzleme ve Geliştirme	Öğretmen	270	4,58	0,46	6761,5	0,210
	Yönetici	56	4,66	0,35		
Performans Değerlendirme	Öğretmen	270	4,63	0,43	7464,0	0,874
	Yönetici	56	4,64	0,41		
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	Öğretmen	270	4,48	0,67	7144,5	0,497
	Yönetici	56	4,56	0,56		
Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları	Öğretmen	270	4,48	0,65	7532,5	0,964
	Yönetici	56	4,46	0,74		

U: Mann Whitney U değeri $p<0,05$

Tablo 24'e göre, performans yönetimini oluşturan boyutlardan Performans Planlama ($U=6935,0$; $p>0,05$), Performans İzleme ve Geliştirme ($U=6761,5$; $p>0,05$), Performans Değerlendirme ($U=7464,0$; $p>0,05$) ve Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma

($U=7144,5$; $p>0,05$) ve Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları ($U=7532,5$; $p>0,05$) alt boyut puanları görev değişkenine göre anlamlı bir fark göstermemektedir. Yönetici ve öğretmenlerin performans yönetim sistemine yönelik verdikleri yanıtların ortalamalarına birbirine çok yakın olduğu görülmekte ve hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin performans yönetim sistemine inançlarının tam olduğunu söyleyebiliriz.

Yazın literatürü incelendiğinde Çorbacı (2010); Yıldırım (2011) tarafından yapılan araştırmada ulaşılan sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Fakat Çolak (2007), Performans Planlama alt boyutunda, Şanlı Bulut (2011) ve Yolcu (2011) ise tüm alt boyutlarda öğretmen ve yöneticiler arasında anlamlı farklılık buldukları görülmüştür.

6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma bulgularına dayalı sonuçlar ve geliştirilen öneriler yer almaktadır.

6.1. Öğretmenlerin Performans Yönetimine İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Sonuçlar:

1-Araştırmaya katılan anaokulu öğretmenlerine göre performans yönetimi iyi düzeyde uygulanabileceği sonucuna varılmıştır. Buna göre; Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Öğretmen/Yönetici Performans Yönetimi Ölçeğindeki alt boyutlardan öğretmen görüşlerine göre 5 üzerinden yapılan değerlendirmede en yüksek 4,63 ortalama puanla performans değerlendirme boyutu, en düşük ise 4,44ortalama puanla performans planlama boyutunda olduğu görülmüştür. Yöneticilerin vermiş oldukları cevaplara göre ise, en yüksek 4,66 ortalama puanla performans izleme ve geliştirme boyutu, en düşük ise 4,46 ortalama puanla performans yönetimi yapı ve kayıtları boyutunda olduğu görülmüştür.

- a) Araştırmaya katılan anaokulu öğretmenlerinin performans yönetimine ilişkin algı düzeyleri cinsiyet değişkenine göre istatistiksel açıdan farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Bu bağlamdakadın ve erkek öğretmen ve yöneticilerin öğretmen performans yönetimi süreçlerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark bulunamamış yüksek oranda görüşlerin aynı olduğu görülmüştür. Ayrıca erkek (N=29) öğretmenlerin sayılarının az olması istatistiksel olarak anlamlı farklılığın ortaya çıkmamasına neden olmuş olabilir.
- b) Araştırmaya katılan anaokulu öğretmenlerinin performans yönetimine ilişkin algıları çalıştıkları resmi ve özel okul türüne göre performans değerlendirme sonuçlarını kullanma ve performans yönetimi yapı ve kayıtları alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmuştur. Buna göre Özel okulda çalışan öğretmenlerin performans yönetimine ilişkin algı düzeyleri Resmi okulda çalışan öğretmenlerden yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.Özel okulların kurumsal yapılarının daha profesyonel bir yapıda olmaları öğretmen performans yönetimi sistemine daha sıcak baktıkları ifade edilebilir.
- c) Araştırmaya katılan anaokulu öğretmenlerinin performans yönetimine ilişkin algıları öğrenim durumu değişkenine göre farklılaşmamaktadır. Buna göre öğrenim durumu değişkenine göre öğretmenlerin performans yönetimi algıları benzerlik göstermektedir.
- d) Araştırmaya katılan anaokulu öğretmenlerinin performans yönetimine ilişkin algı düzeyleri yaş değişkenine göre performans değerlendirme alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmuştur. Buna göre 30 yaş altı öğretmenlerin lehine anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Mesleğe yeni başlamış ya da nispeten daha genç öğretmenlerin hali hazırdaki denetim sistemini, ücret sistemi ve ödüllendirme sistemini beğenmedikleri ifade edilebilir.

- e) Araştırmaya katılan anaokulu öğretmenlerinin performans yönetimine ilişkin algıları mesleki kıdeme göre istatistiksel açıdan farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre mesleki kıdeme göre anaokulu öğretmenlerinin performans yönetimine ilişkin algı düzeyleri benzerlik göstermektedir.
- f) Araştırmaya katılan anaokulu öğretmenlerinin performans yönetimine ilişkin algıları okuldaki görev süresine göre istatistiksel açıdan farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre okuldaki görev süresine göre anaokulu öğretmenlerinin performans yönetimine ilişkin algı düzeyleri benzerlik göstermektedir.

6.2. Yöneticilerin Performans Yönetimine İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Sonuçlar:

Araştırmaya katılan anaokulu yöneticilerine göre performans yönetim sistemi iyi düzeyde uygulanabileceği sonucuna varılmıştır. Buna göre; Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Öğretmen/Yönetici Performans Yönetimi Ölçeğindeki alt boyutlardan yönetici görüşlerine göre 5 üzerinden yapılan değerlendirmede en yüksek 4,66 ortalama puanla izleme ve geliştirme boyutu, en düşük ise 4,46 ortalama puanla performans yönetimi yapı ve kayıtları boyutundadır.

- a) Araştırmaya katılan anaokulu yöneticilerinin performans yönetimine ilişkin algıları cinsiyet değişkenine göre performans değerlendirme alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmuştur. Buna göre kadınyöneticilerin performans yönetimine ilişkin algı düzeyleri erkek yöneticilerden yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Erkek yöneticilere göre daha duygusal davranışlar sergileyebilen kadın yöneticiler öğretmenlerin sergiledikleri performansları sonucunda övgü ile söz edilme, örnek gösterilme, takdir edilme ve ödüllendirilme gibi çalışanları motive edici davranışları sergilemede daha hassas davranabilecekleri söylenebilir.
- b) Araştırmaya katılan anaokulu yöneticilerinin performans yönetimine ilişkin algıları çalıştıkları resmi ve özel okul türüne göre performans yönetimi yapı ve kayıtları alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmuştur. Buna göre Özel okulda çalışan yöneticiler performans yönetimine ilişkin algı düzeyleri Resmi okulda çalışan yöneticilerden yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Özel okulların yöneticilerinin okulun kurumsallaşma noktasında baş rol oynayacaklarından kurumda performans yönetim ekibinin oluşturulmasının daha kolay olması, çalışan öğretmenlerin denetim sürecinde ki kayıtlarının eksiksiz tutulması ve kullanılacak belgelerin matbu hale getirilmesi noktalarında sorun yaşamayacakları ve daha profesyonel yaklaşacakları ifade edilebilir.
- c) Araştırmaya katılan anaokulu yöneticilerinin performans yönetimine ilişkin algıları öğrenim durumu değişkenine göre farklılaşmamaktadır. Buna göre öğrenim durumu değişkenine göre yöneticilerin performans yönetimi algıları benzerlik göstermektedir.

- d) Araştırmaya katılan anaokulu yöneticilerinin performans yönetimine ilişkin algıları yaş değişkenine göre farklılaşmamaktadır. Buna göre yaş değişkenine göre yöneticilerin performans yönetimi algıları benzerlik göstermektedir.
- e) Araştırmaya katılan anaokulu yöneticilerinin performans yönetimine ilişkin algıları mesleki kıdemlerine göre farklılaşmamaktadır. Buna göre mesleki kıdemlerine göre yöneticilerin performans yönetimi algıları benzerlik göstermektedir.
- f) Araştırmaya katılan anaokulu yöneticilerinin performans yönetimine ilişkin algıları okuldaki görev süresi değişkenine göre farklılaşmamaktadır. Buna göre okuldaki görev süresi değişkenine göre yöneticilerin performans yönetimi algıları benzerlik göstermektedir.

6.3. Öğretmen ve Yöneticilerin Performans Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılmasından Elde Edilen Sonuçlar:

Araştırmaya katılan anaokulu öğretmen ve yöneticilerin performans yönetimi alt boyutlarına ait puanlarının karşılaştırılması ilişkin algıları incelendiğinde görev değişkenine göre farklılaşmamaktadır. Buna göre görev değişkenine göre yöneticilerin performans yönetimi algıları benzerlik göstermektedir. Hem yöneticiler hem de öğretmenler uygulanan denetim sisteminden memnun olmadıkları artık yeni, adil, güvenilir ve şeffaf olan ayrıca sisteme kendilerinin de dahil olabilecekleri bir yönetim sisteminin uygulanması gerektiğini düşündükleri ifade edilebilir.

6.4. Öneriler

A. Eğitim

- Araştırma sonuçlarına göre, öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin anaokullarında uygulanabilirliğini öğretmenler ve yöneticiler yüksek derecede kabul etmişlerdir. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından öğretmen performans yönetiminin anaokullarında uygulanması için yasal düzenlemeler yapılmalıdır.
- Eğitim yöneticileri çalışanlarına ekonomik katkı veremese de, çalışanları başarılı çalışmalarından dolayı takdir etmeli ve motive etmelidirler. Bu konudaki çabaları performans yönetimi açısından dikkate alınmalıdır.
- Araştırmada, öğretmenlerin ve yöneticilerin performans yönetimi boyutlarından performans izleme ve geliştirme boyutu ile performans değerlendirme boyutu diğer boyutlara göre öğretmenler tarafından daha yüksek derecede kabul görmüştür. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yöneticilerin ve öğretmenlerin performanslarını geliştirmeye yönelik düzenli olarak seminerler ve kurslar düzenlenmelidir.
- Resmi anaokullarındaki öğretmenlerin performans yönetimi boyutlarından performans değerlendirme sonuçlarını kullanma ve performans yönetimi yapı ve kayıtları boyutu düzeyleri özel okulda çalışan öğretmenlere oranla daha düşüktür, sistem ve yönetim

hakkında bilgilendirilmeleri gerekmektedir. Resmi okullarda çalışan öğretmenlerin görüşleri alınmalıdır ve bu durumun sebepleri araştırılmalıdır.

- Yaşı 31-40 ve 41 yaş üstü öğretmenlere göre performans yönetiminin performans değerlendirme sonuçlarına kullanma boyutunun uygulanma düzeyi, yaşı 30 yaş altı olan öğretmenlere göre daha düşüktür. Tecrübeli öğretmenler ile bu durumun sebepleri araştırılmalı, okullarda performans yönetimi uygulamalarının geliştirilmesine yönelik gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.
- Öğretmenlerin performans yönetimi sonuçları, öğretmenlere ilişkin kariyer planlarının oluşturulmasında, ödüllerin düzenlenmesinde, ücretlendirme sisteminde kullanılmalıdır.
- Öğretmenlerin performans hedef ve kriterlerinin belirlenmesi için öğretmenlere hizmet içi eğitim ile seminerler verilmeli ve hedef ve kriterlerinin belirlenmesinde öğretmenlerin de görüşleri alınmalıdır.
- Araştırmada, yöneticilerin performans yönetimi boyutlarından performans değerlendirme boyutu erkek öğretmenler lehine farklılık göstermiştir. Kadın öğretmenlerin görüşleri alınmalı ve bu durumun sebepleri araştırılmalıdır.

B. Araştırma

- Bu çalışma nicel olarak yapılmıştır, yapılacak nitel çalışmalarla daha farklı sonuçlar elde edilebilir.
- Konya ili özelinde yapılan bu çalışma farklı illerde de yapılarak farklı sonuçlara ulaşılabilir.

KAYNAKLAR

- Akal, Z. (1996). *İşletmelerde Performans Ölçüm Ve Denetimi*. Ankara :Mpm.
- Akbulut, A. Y. (2006). *Performans Yönetim Sistemi: Bursa Adliyesinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- Aksoy, Ş. (1986). *Introduction To Personnel Administration*. Ankara: *Middle East Technical University*.
- Akşit,F.(2006). Performans Değerlendirmeye İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 2,76-101.
- Altundepe, Ö. (1999). Orta Öğretim Kurumlarında Öğretmen Performansının Değerlendirilmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1,1-5
- Anagün, Ş.S. (2002). Eğitimde Performans Değerlendirme Süreci ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Performans Değerlendirme Yöntemleri.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir. Anadolu Üniversitesi
- Ardıç Ünüvar, Ü. (2011). Okulöncesi Eğitimde Kalitenin Geliştirilmesine İlişkin İdareci, Öğretmen ve Veli Görüşleri. Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi. Konya: T.C. Selçuk Üniversitesi
- Armstrong, M. (1998). *Armstrong"SHandbook Of Performance Management An Evidence-Based Guide To Delivering High Performance*. KoganPage Limited: United States.
- Artan, S. (1976). Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi Ve Türkiye'deki Uygulama. *Eskişehir İktisadi Ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları*, 239.
- Aydın, İ. (2005). *Öğretimde Denetim: Durum Saptama Değerlendirme Ve Geliştirme*. Ankara: PegemA Yayınları.
- Aytaç, A. (2003). 360 Derece Performans Değerlendirme. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, 4, 14-17.
- Bakan, İ. ve Kelleroğlu, H. (2003). Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (1), 103-127.
- Baltaş, A. (2007). Bireysel Koçluk ve Mentorluk. http://www.baltas-baltas.com/web/dh_bkm.htm, Erişim Tarihi: 15.01.2015.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul:Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.
- Bayram, L. (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, 62, 47-65
- Beach, S. D. (1985). *Personnel: The Management of People at Work*. Macmillan Publishing Co.: Boston.
- Benligiray, S. (2004). Performans Değerlemesi. R. Ceylan (Edit), İnsan Kaynakları Yönetimi . Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını. (s.139-162)
- Bilgin, K. U. (2004), *Kamu Performans Yönetimi*, Ankara TODAİE Yayınları.

- Boyacı, A. (2003). İlköğretim Örgütlerinin Performans Yönetim Sistemi Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış, Eskişehir: Doktora tezi, Anadolu Üniversitesi.
- Bozkurt Bostancı, A. (2004). *Türkiye'deki Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Öğretmen Performans Yönetimi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. İstatistik, Araştırma Deseni, Spss Uygulamaları ve Yorum. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Canman, D. (1993). Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi. *TODAIE Yayınları*, No: 252.
- Canman, D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Yargı Basım Yayım
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (1997). *Organization development and change*. Cincinnati, OH: Southwestern.
- Çalık, T. (2003). *Performans Yönetimi Tanımlar Kavramlar İlkeler*. Ankara: Gündüz Eğitim Yayıncılık:
- Çırak, F. (2004). Performans Değerlendirme – Performans Yönetim Sistemi – Ücretlendirme Sistemi. <http://www.abastas.biz/yararli/personel/PerformansDeğerlendirme.doc> Erişim Tarihi: 03.03.2015.
- Çolak, M. (2007). Orta Öğretim Okullarında Öğretmen Performans Yönetimi (Kocaeli İli Örneği). Yüksek lisans tezi. T.C. Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Dedehayır, H. (2006). Performans Yönetimi Ne İşe Yarar? <http://www.baltas-baltas.com/kaynak/default.asp?s=kayit&m=x>, 26.11.2014
- Dicle, Ü. (1982). Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması. *ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayınları*, Yayın No: 43.
- Dilsiz, Y. F. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri: Ankara Mobilya Sektöründe Bir Çalışma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara: Gazi üniversitesi.
- Dişkaya, A. M. (2006). *Performans Yönetimi Sistemi ve Bir Finans Şirketinin Performans Değerlendirme Sisteminin İncelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Kadir Has Üniversitesi.
- Döverkaya, C. (2002). *Performans Yönetimi ve 360 Derece Değerlendirme Sistemi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara :Başkent Üniversitesi.
- Ensari, H. (2005). 21. Yy. Okulları İçin Etkili Bir Stratejik Yönetim Aracı: Balanced Scorecard, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (1991). İşletmede Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri. *İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları*, 248.

- Eren, E., Erdil, O. ve Zahir, C. (2000). Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret ve Maaş Yönetimi Politika ve Stratejileri. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Erciyes Üniversitesi Yayını, ss. 819-833.
- Fındıkcı İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları:
- Günbayı, İ. ve Yıldırım, S. (2012). Performans ve Yönetimine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri (Antalya İli Örneği). *Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 1, 1-22.
- Gürkan, T. ve Gözütok, D. (1998). Çağdaş Öğretim Yöntemleri. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim Araştırma Ve Uygulama Merkezi İlköğretim Müfettişleri Semineri*.
- Gürsel. M. (2012).*Eğitimde Yönetim Ve Sisteme İlişkin Çeşitlemeler*. Konya: Fakülte Akademi Yayınları
- Halis, M. ve Tekinkuş, M. (2003). Kamuda Performans Yönetimi. A. Balcı (Edit.), *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar* (s.169-201). Ankara: Seçkin Yayınları.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35 (1), 155-169.
- Işığışık, E. (2005 Aralık). Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi. Makale İstanbul Üniversitesi VII. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu'nda bildiri olarak sunulmuştur. İstanbul, Türkiye.
- İstanbul Teknik Üniversitesi Öğrenci Kulübü. (2006). Performans Yönetimi. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi
- İşleyen, R. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Öğretmen Performans Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişki. Yüksek lisans tezi.T.C. , Sakarya:Sakarya Üniversitesi.
- Karasar, N.(1984). *Bilimsel Araştırma yöntemi*. Ankara :Hacettepe Taş Kitapçılık Limited Şirketi.
- Kasnaklı, B. (2000). Stratejiler İle Performans Göstergelerinin Bütünlüğünü Sağlayan Bir Model: Dengeli Puan Kartı (BalancedScorecard). *Verimlilik Dergisi*, 2.
- Kesici, B. (2005). *Performansa Göre Ücretlendirme Sistemi; Kahramanmaraş Devlet Hastanesi İle Kadın-Doğum Ve Çocuk Hastanesinde Bir Araştırma*.Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*.İstanbul: Arıkan Yayınları:
- Külahçı, Ş. (1995). *Öğretmen Yetiştirme Modül Serisi*. Ankara: Öz Işık Matbaacılık.
- Lawson, A. E. (1995). *Fen öğretimi ve düşüncenin gelişimi*. Belmont, CA: Wadsworth
- Lawson, P. (1995). Performance Management: An Overview M. Walters (Ed.) *ThePerformance Management Handbook*. London: Institute of Personneland Development.
- Milli Eğitim Bakanlığı-Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı. (2006). Okulda Performans Yönetimi Modeli. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı. <http://yegitek.meb.gov.tr/earged/arasayfa.php?g=33>
- Oktay, F. (1999), *Denetim Alt Sistemleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Ankara: Armağan yayınevi:

- Ök, M., Göde, O. ve Alkan, V. (2000). İlköğretimde Öğretmen-Öğrenci Etkileşimine Sınıf Yönetimi Kurallarının Etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 145.
- Özden, M. (2001). Performans Yönetimi. 13.10.2015 tarihinde <http://www.mcozden.com> adresinden alınmıştır.
- Öztürk, Ü. (2005). *Organizasyonlarda Performans Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık Bayi ve Kitabevleri
- Öztürk, Ü. (2009). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Pakdil, F. (2001). Ekip Bazlı Performans Değerlendirme. 24.10.2014 tarihinde <http://www.kalder.org/kalderhakkinda.aspx?id=16> adresinden alınmıştır.
- Paksoy, A. (2006). *Performansa Dayalı Ücretlendirme: Bir Alan Çalışması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş :Sütçü İmam Üniversitesi.
- Paladino, B. (2010). *Innovative Corporate Performance Management Five Key Principles to Accelerate Results*, John Wiley & Sons, Inc. New Jersey.
- Palmer, J. M. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*, Çev. Doğan Şahiner. İstanbul: Rota Yayınları
- Peker, Ö. (2000). *Yönetim Becerileri*. Ankara: Yargı Yayınları
- Sabuncuoğlu, Z. (1997). *Personel Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi Bursa*.:Ezgi Kitabevi.
- Sergiovanni T. J. & Starratt R. J. (1979). *Supervision Human Perspectives*, McGraw-Hill Book Company, New York.
- Sincoff, M. Z. ve Sincoff, K. D. (1994), *The Performance Appraisal Process*, AMA Management Handbook, New York: American Management Association.
- Songur, H. M. (1995). *Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü*. Ankara: Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayını.
- Şanlı Bulut, M. (2011). İlköğretim Okullarındaki Performans Yönetimi Uygulamaları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. Yüksek lisans tezi. Sakarya: T.C. Sakarya Üniversitesi.
- Tamam, S. (2005). İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Performans Değerlendirmeye İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri. Yüksek lisans tezi, Adana :Çukurova Üniversitesi.
- TKB, Teftiş Kurulu Başkanlığı. (2005). İlköğretimde Denetim Ve Performans Değerlendirme Esasları. Ankara: Teftiş Kurulu Başkanlığı.
- Turgut, H. (2002). Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif, 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi, *Sayıştay Dergisi*. 42, 201-221.
- Turgut, H. (2004). *360 Derece Geri Beleme Yönetiminin Türk Silahlı Kuvvetlerinde Uygulanabilirliği Bir Tugay Örneği*, Yayınlanmamış doktora tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Türkel Uluçınar A. (1998). *Yöneticiler İçin: İnsan Kaynaklarının Etkin Kullanımı*. İstanbul: Türkmen Kitabevi
- Türkmen, İ. (1999). *Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik*.

Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 519.

Uyargil, C. (1994). İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 262.

Uyargil, C. (2007). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*. İstanbul: Arıkan Basım Dağıtım

Whitmore, J. (2002). CoachingForPerformanceCoachingForPerformance. N. Brealey (Edit.), *Growing People PerformanceAndPurpose*. London: Publishing Ltd.

Yıldırım, S. (2011). Okulda Performans Yönetimine İlişkin Yönetici Ve Öğretmen Görüşleri: Antalya İli Örneği. Yüksek lisans tezi. Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

Yolcu, S. (2008). İstanbul İli Resmi İlköğretim Okullarında Öğretmen Performans Yönetimi. Yüksek lisans tezi. İstanbul: T.C. Yıldız Teknik Üniversitesi.

Zerenler, M. (2003). *Kriz Dönemlerinde İşletmelerin Üretim Süreci Esnekliğinin Şirketlerin Performans ve Yasam Sürelerine Etkileri Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış doktora tezi, Konya :Selçuk Üniversitesi.

Zigon, J. (2002). How ToMeasureEmployeePerformance. ZigonPerformanceGroup: USA.

EKLER

EK1. Araştırma İzin Belgesi



T.C.
KONYA VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 83688308/605.99/2195486

30/05/2014

Konu: Araştırma İzni

MEVLANA ÜNİVERSİTESİNE
(Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi : 23/05/2014 tarihli ve 80769840/040 sayılı yazı

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans programı öğrencisi Durmuş Ali KALKAR'ın "Anaokullarında Öğretmen Performans Yönetimi (Konya Örneği)" konulu araştırmasının uygulama talebi incelenmiştir.

Üniversiteniz tarafından kabul edilen ve onaylı bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen araştırmanın, İlimiz merkez ilçelerindeki anaokulu öğretmenlerine uygulanmasında sakınca görülmemektedir.

Araştırmada Müdürlüğümüz tarafından onaylanarak gönderilen nüshalar kullanılacak olup, sonucun CD ortamında iki nüsha olarak gönderilmesi gerekmektedir.

Bilgilerinizi ve adı geçene tebliğini arz ederim.

Mukadder GÜRSOY
İl Milli Eğitim Müdürü

EKLER:

1-Anket Formu(7 Sayfa)

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 6694-eb7a-3954-b67a-de5d kodu ile yapılabilir.

Abdülaziz Mah. Atatürk Cad. 42040 Meram/KONYA
Tel : 0332 353 30 50 Faks : 0332 351 59 40
Web : <http://konya.meb.gov.tr>
E-Posta : konyamem@meb.gov.tr

Strateji Geliştirme:
Bilgi:B.EKEN
Tel : 0332 353 30 50 /1316
istatistik42@meb.gov.tr

EK2. Araştırma Ölçeği Kullanım İzin Belgesi

The screenshot shows an Outlook.com email interface. The email is from Aynur Bozkurt Bostancı (aynur_bozkurt@hotmail.com) to Ali Bey. The subject is "RE: izin". The email content is in Turkish and discusses a request for permission to use a research scale. The sender is identified as Yrd. Doç. Dr. Aynur B. BOSTANCI, Uşak Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Uşak.

From: durmuskalkar@hotmail.com
To: aynur_bozkurt@hotmail.com
Subject: izin
Date: Wed, 24 Jul 2013 10:42:18 +0300

sayın hocam merhaba ben durmuş ali kalkar mevlana üniv. eğt. yönt. teftiş. plan. tezli yüksek lisan öğrenciyim anaokullarında öğretmen performans yönetimi için çalışma yapacağım. veri toplama aracı olarak en uygun sizin doktora tezinde hazırladığınız ve kullandığınız resmi ve özel ilköğretim okullarında öğretmen performans yönetimi anketini kullanmak için müsaadenizi istiyorum saygılarımla

EK3. Anaokullarında Öğretmen Performans Yönetimi Araştırması Anket Formu

Değerli meslektaşım,

Bu anket “Anaokullarında performans Yönetimi”ni belirlemeyi amaçlamakta olup, araştırmamız için veri toplamak üzere uygulanmaktadır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgileriniz ile ilgili sorular yer alırken; ikinci bölümde kurumunuzun performans yönetimine ilişkin düşüncelerinizi belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Sizden istenen, aşağıdaki her ifadeyi okuduktan sonra buna ne derecede katıldığınızı, karşısındaki ölçekte size uygun gelen seçeneğin altındaki kutucuğa (X) işareti koyarak belirtmenizdir. Elde edilen veriler yalnızca araştırma amaçlı kullanılacaktır. Anket maddelerinin tümünü eksiksiz doldurmanız, araştırmanın gerçekleştirilmesine önemli katkı sağlayacaktır. İlginiz ve yardımlarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

BÖLÜM I

KİŞİSEL BİLGİLER

Açıklama: Bu bölümde kişisel durumunuz ve görev yaptığınız okulun özellikleriyle ilgili sorular yer almaktadır. Lütfen bu sorularda size uygun seçeneği (X) şeklinde işaretleyerek belirtiniz.

1.Göreviniz

() Öğretmen () Yönetici

2.Cinsiyetiniz

() Kadın () Erkek

3.Okul Türü

() Resmi Okul () Özel Okul

4.Eğitim Düzeyiniz

() Ön lisans / Lisans () Lisansüstü

5.Yaşınız

() 30 yaş ve daha küçük () 31-40 yaş () 41-50 yaş

6. Meslekteki Hizmet Süreniz

() 5 yıl ve daha az () 6 -10yıl () 11-15 yıl () 16 yıl ve üzeri

7. Bulduğunuz Okuldaki Hizmet Süreniz

() 1 yıl ve daha az () 2-5 yıl () 6-10 yıl

BÖLÜM II

Öğretmen performansı, öğretmenlerin işlerinde gösterdikleri başarı olarak tanımlanabilmektedir. Öğretmen performans yönetimi ise, öğretmenlerin okulun hedefleri doğrultusunda gösterdikleri performansların değerlendirilmesidir. Bu bağlamda öğretmenlerin gösterdikleri performansın izlenmesi, performanslarını artırmak için öğretmenlerin geliştirilmesi, öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesi ve değerlendirme sonucunda öğretmenlerin ödüllendirilmesi sürecini anlatan bir kavramdır. Bu ifadelerin öğretmen performans yönetiminde esas alınmasını kabul etme derecenizi belirten seçeneği işaretleyiniz.

Lütfen hiçbir ifadeyi boş bırakmayınız

Sıra No	PERFORMANS YÖNETİMİ UYGULAMALARI	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum
Performans Planlama						
1	Okulda öğretmen performans hedeflerinin belirlenmesinde okul misyonu, vizyonu ve değerleri göz önüne alınmalıdır.	1	2	3	4	5
2	Okulda, öğretmen performans hedefleri ve kriterleri, öğretmen iş tanımları ve iş analizlerinden yararlanılarak tespit edilmelidir.	1	2	3	4	5
3	Okulda, öğretmen performans hedef ve kriterleri, öğretmenlerin katılımıyla belirlenmelidir.	1	2	3	4	5
4	Okulda, öğretmen performans hedefleri, öğretmenlerin bireysel amaçları ile okul amaçlarının denge içerisinde sentezlenmesiyle oluşturulmalıdır.	1	2	3	4	5
5	Okulda öğretmenlerle, öğretmenlerden beklenen performans konusunda performans anlaşması yapılmalıdır.	1	2	3	4	5
6	Okulda öğretmenler için, branşları ve görevli oldukları diğer alanlara göre (zümre ve şube öğretmenler kurulu, kol rehber öğretmenlik görevleri, üstlenmiş oldukları diğer sorumluluklar vb.) farklı performans hedef ve kriterleri belirlenmelidir.	1	2	3	4	5
7	Okulda öğretmen performansını somut olarak ölçülebilir (işe devam düzeyi, işin kalitesi vb.) nitelikte kriterler belirlenmelidir.	1	2	3	4	5
8	Okulda, okulun imkânları göz önüne alınarak öğretmenler tarafından başarılabilir düzeyde öğreten performans hedefleri belirlenmelidir.	1	2	3	4	5
9	Okulda öğretmen performansını tam anlamıyla ölçmeye yeterli öğretmen performans kriterleri belirlenmelidir.	1	2	3	4	5
Performans İzleme ve Geliştirme						
10	Okulda belirlenen öğretmen performans hedeflerine öğretmenlerin ulaşma çabalarıyla ilgili olarak, önceden yapılan planlamaya göre, öğretmenlerle düzenli performans görüşmeleri yapılmalıdır.	1	2	3	4	5
11	Okul yöneticileri performans görüşmelerinde, öğretmenlere performansları hakkında yargılayıcı olmak yerine destekleyici davranmalıdır.	1	2	3	4	5

12	Öğretmen performansının ölçülmesi sonucunda yapılan görüşmelerde, öğretmenlerin sahip oldukları performans düzeyi ile ulaşılması gereken performans düzeyi arasındaki fark öğretmenlerle birlikte değerlendirilmelidir.	1	2	3	4	5
13	Performansın ölçülmesi sonucunda öğretmenlere, sonuçlara ait geri bildirimler gerekli önlemleri alabilmeleri için zamanında verilmelidir.	1	2	3	4	5
14	Değerlendirme sonucunda, öğretmenlere verilen geri bildirimlere dayalı olarak öğretmen performansı izlenmeye devam edilmelidir.	1	2	3	4	5
15	Öğretmenlere performansıyla ilgili verilen olumsuz geri bildirimlerin, öğretmen üzerindeki olumsuz etkilerini gidermek için gerekli önlemler alınmalıdır.	1	2	3	4	5
16	Performans görüşmelerinde öğretmenlere sadece zayıf yönleri değil, yüksek performansları da görüşülerek yeni performans hedefleri belirlenmelidir.	1	2	3	4	5
17	Okulda performans yönetiminde çok yönlü ve etkili bir iletişim sağlanmalıdır.	1	2	3	4	5
Performans Geliştirme						
18	Okulda öğretmen performans yönetim sistemi hakkında, tüm öğretmenler bilgilendirilmelidir.	1	2	3	4	5
19	Okulda öğretmen performansını artırmak üzere başvurulacak bireysel ve grupsal performans geliştirme etkinliklerine (seminer, kurs, vb.) öğretmenlerle birlikte karar verilmelidir.	1	2	3	4	5
20	Okulda, değişim, yenileşme, öğrenme, vb. etkinlikler desteklenerek sürekli gelişim kültürü yerleştirilmeye çalışılmalıdır.	1	2	3	4	5
21	Okulda öğretmenlerin düşük performans nedenleri araştırılmalıdır.	1	2	3	4	5
22	Okulda öğretmen performansını olumsuz yönde etkileyen kişisel olmayan tüm engeller ortadan kaldırılmaya çalışılmalıdır.	1	2	3	4	5
23	Okulda her öğretmenin kişisel performans sorunları danışmanlık yardımıyla çözülmeye çalışılmalıdır.	1	2	3	4	5
24	Okulda performans yönetimi birimince, öğretmen performansını artırma konusunda sürekli öneriler toplanmalıdır.	1	2	3	4	5
25	Tüm okulda uygulanmak üzere planlanan gelişme girişimleri öğretmenlere zamanında açıklanmalıdır.	1	2	3	4	5
26	Okul yöneticileri ve okul performans yönetim ekibi tarafından öğretmenlere performans gelişimleri için sürekli bilgi sağlanmalıdır.	1	2	3	4	5
27	Okulda öğretmen performansını artırmak üzere, öğretmenlerin görüşleri de alınarak, grup ve bireysel performans gelişim planları hazırlanmalıdır.	1	2	3	4	5
28	Okulda öğretmenlerin düşük performanslarını artırmak üzere, motivasyon araçları (yapılan işi takdir etme, içten ilgi gösterme, rekabet yaratma, sorumluluk artırma, parasal artışlar vb.) kullanılmalıdır.	1	2	3	4	5
29	Öğretmenlerin performansını artırmak üzere, okul dışında başvuracakları etkinlikler desteklenmelidir.	1	2	3	4	5
30	Okulda öğretmenlerin yaratıcılıklarını geliştirmek üzere, yaratıcı iş ortamı oluşturulmalı ve desteklenmelidir.	1	2	3	4	5
Performans Değerlendirme						
31	Her öğretmen, performansı değerlendirilmeden önce, performans değerlendirme sistemi hakkında bilgilendirilmelidir.	1	2	3	4	5
32	Performans değerlendirmede, performansın ölçüleceği alana göre farklı değerlendirme yöntemleri (karşılaştırma yöntemi, sınıf gözlemi, 360 derece çoklu değerlendirme yöntemi vb.) seçilmelidir.	1	2	3	4	5
33	Öğretmenler, performanslarının değerlendirilmesinde kullanılan performans ölçme yöntem ve tekniklerinden haberdar edilmelidir.	1	2	3	4	5
34	Okulda tüm öğretmenlerin performans ölçümü, planlı bir şekilde belirli	1	2	3	4	5

	aralıklarla sürekli yapılmalıdır.					
35	Okulda öğretmen performansı sadece okul yöneticisi ve müfettiş tarafından değil, öğrenciler, veliler, diğer öğretmenler, yöneticiler, ilköğretim müfettişleri ve öğretmenin kendisi olmak üzere 360 derece geri bildirimli çoklu değerlendirme ile değerlendirilmelidir.	1	2	3	4	5
36	Okulda öğretmen performansının çoklu değerlendirilmesinde, değerlendirici kişilerin kimlikleri gizli tutulmalıdır.	1	2	3	4	5
37	Okulda öğretmenlerin çoklu performans değerlendirmesini yapacak kişiler, öğretmeni değerlendirmeden önce eğitime tabi tutulmalıdır.	1	2	3	4	5
38	Okulda öğretmenleri değerlendirecek kişiler, öğretmenlerin performansını değerlendirirken, değerlendirme hatalarına düşmemeleri konusunda bilgilendirilmelidir. (Değerlendirme hataları; öğretmeni tek bir yönüne göre değerlendirme, cinsiyet, siyasi görüş, ırk vb. nedenlerden dolayı ön yargılı değerlendirme, bireysel farklılıkları göz ardı ederek öğretmenleri ortalama puanlarla değerlendirme, kıyaslama, öğretmenin son çalışma performansını dikkate alma vb. olabilmektedir).	1	2	3	4	5
39	Okulda öğretmenlerin değerlendirilmeleri sırasında güvensizlik, gerilim, endişe vb. duygulara kapılmaları, performans değerlendirme konusunda yapılacak açıklamalarla giderilmeye çalışılmalıdır.	1	2	3	4	5
40	Okulda öğretmenlerin performans değerlendirme sürecine kullanılacak araçlar geçerli ve güvenilir olmalıdır.	1	2	3	4	5
41	Okulda takım performansı değerlendirilirken, öğretmenlerin bireysel performansları da göz önüne alınmalıdır.	1	2	3	4	5
42	Okulda öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesinde, öğretmenlik mesleğini dolaylı etkileyen özellikleri de göz önünde bulundurulmalıdır (öğrenim durumu, yabancı dil bilgisi, iş yerindeki geçmişi, becerileri, liderlik, yöneticilik yeteneği, uyumlu çalışma durumu)	1	2	3	4	5
43	Okulda öğretmenlerin performansının değerlendirilmesine, performansı planlama ve geliştirmeden daha çok zaman harcanmamalıdır.	1	2	3	4	5
44	Okulda öğretmen performansının değerlendirilmesinde etik ilkeler (adale, eşitlik, gerçekçilik vb.) göz önüne alınmalıdır.	1	2	3	4	5
Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanma						
45	Yüksek performans gösteren öğretmenler için, okul yöneticilerince topluluk önünde kutlama, kutlama notları yazma, takdir ve teşekkür belgeleri vb. ödüller kullanılmalıdır.	1	2	3	4	5
46	Okulda öğretmen performansını değerlendirme sonuçlarını, öğretmen maaşlarına ve ek ders ücretlerine yansıtan bir ücret politikası uygulanmalıdır.	1	2	3	4	5
47	Okulda öğretmen performansını değerlendirme sonuçlarını, okul içinde terfi, iş rotasyonu, iş genişletme, iş zenginleştirme, işten uzaklaştırma vb. alanlarda kullanılmalıdır.	1	2	3	4	5
48	Okulda öğretmen performansını değerlendirme sonuçları, öğretmenlerin kariyer gelişimi ve kariyer planlamasına hareket noktası oluşturmalıdır.	1	2	3	4	5
Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları						
49	Okulda öğretmen performansının yönetimi için, performans yönetim ekibi, performans yönetim birimi vb. yapılanmalar oluşturulmalıdır.	1	2	3	4	5
50	Okulda öğretmen performansının yönetimi için kullanılacak tüm belgeler hazır duruma getirilmelidir.	1	2	3	4	5
51	Okulda öğretmen performansının yönetimi ile ilgili görüşme tutanakları, değerlendirme formları, geliştirme etkinliklerine katılım belgeleri vb. tüm kayıtlar saklanmalıdır.	1	2	3	4	5

Özgeçmiş

Genel Bilgi

1984 Karapınar doğumlu. İlk ve orta tahsilini Ereğli’de tamamladı. Liseyi Antalya ve Üniversiteyi İstanbul’da bitirdikten sonra 2008 yılında öğretmenlik meslek hayatına başladı ve halen Ereğli’de resmi bir ortaokulda görevine devam etmektedir. Evli ve bir çocuk babası.

Adres: Ereğli /Konya

Tel: 0506 702 67 96

E-mail: durmuskalkar@gmail.com

Eğitim ile İlgili Bilgiler

Lisans 2002-2007 İstanbul Üniversitesi, HAYEF, İlköğretim Matematik Öğretmenliği Bölümü

Lise 1998-2002 Aksu Anadolu Öğretmen Lisesi, Antalya

İş Deneyimi

2008 – 2015 Öğretmen, Ortaokul, Konya

Konuşulan Diller

İngilizce

İlgi Alanları

Matematik, Edebiyat, Doğa