



Ondokuz Mayıs Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

**İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİNİN 360°  
PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNE İLİŞKİN  
GÖRÜŞLERİ**

**(Samsun İli Örneği)**

Hazırlayan  
Yurdanur ŞENGÜL

Danışman  
Yrd.Doç.Dr. Cevat ELMA

Yüksek Lisans Tezi

Samsun, 2010



Ondokuz Mayıs Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

**İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİNİN 360°  
PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNE İLİŞKİN  
GÖRÜŞLERİ**

**(Samsun İli Örneği)**

Hazırlayan  
Yurdanur ŞENGÜL

Danışman  
Yrd.Doç.Dr. Cevat ELMA

Yüksek Lisans Tezi

Samsun, 2010

## KABUL VE ONAY

Yurdanur ŞENGÜL tarafından hazırlanan “İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin 360° Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Görüşleri (Samsun İli Örneği)” başlıklı bu çalışma, 26 /02 /2010 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : \_\_\_Yrd. Doç. Dr. Alper KESTEN\_\_\_\_\_

Üye : \_\_\_Yrd. Doç. Dr. Cevat ELMA\_\_\_\_\_

Üye : \_\_\_Yrd. Doç. Dr. Ebru OĞUZ\_\_\_\_\_

Üye : \_\_\_\_\_

Üye : \_\_\_\_\_

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

\_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

## BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Hazırladığım Yüksek Lisans tezinin, proje aşamasından sonuçlanmasına kadarki süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özen ile riayet ettiğimi, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmamda doğrudan ve dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu taahhüt ederim.

\_\_/\_\_/\_\_

İmza

Yurdanur ŞENGÜL

Oğlum Yiğit Hamzat ŞENGÜL'e

## TEŞEKKÜR

Çalışmanın mimarı Sayın Hocam Yrd. Doç. Dr. Cevat ELMA'ya, desteği ve yardımını esirgemediği için,

Sayın Prof.Dr. Kurtman ERSANLI'ya, Sayın Yrd. Doç. Dr.Tuncay AKÇADAĞ'a, Sayın M. Çağatay GÜVEN'e ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Selahattin ÖZYURT'a ders aşamasında gösterdikleri anlayış ve yardımlarından ötürü,

Sayın Müdürüm Çiğdem ÖNTÜRK'e çalışmalarımındaki özverili katkıları, hoşgörüsü, sabrı ve üstün anlayışı için,

Sevgili babam Ömer YİĞİT ve sevgili annem Sabriye YİĞİT'e bana inandıkları, güvendikleri ve verdikleri destek için,

Sevgili kardeşlerim Ayşegül GÜN'e ve Gülşah YİĞİT'e çalışmama özverili katkıları ve destekleri için,

Son olarak sevgili eşim Hüseyin ŞENGÜL'e anlayışı, sabrı, desteği ve çalışmalarımaya yardımlarından ötürü teşekkür ediyorum.

MART 2010  
Yurdanur ŞENGÜL

## ÖZET

<b>Öğrencinin Adı- Soyadı</b>	Yurdanur ŞENGÜL
<b>Anabilim Dalı</b>	Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
<b>Danışmanın Adı</b>	Yrd.Doç.Dr. Cevat ELMA
<b>Tezin Adı</b>	İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin 360° Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Görüşleri (Samsun İli Örneği)

Araştırmanın amacı, Samsun ili merkez ilçelerinde bulunan ilköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin “360° Performans Değerlendirme Sistemi” ne ilişkin görüşlerini karşılaştırmalı olarak belirlemektir.

Araştırma evrenini 2008-2009 öğretim yılında Samsun ili merkez ilçelerinde bulunan ilköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın nitel veri toplama aşamasında tabakalı örnekleme yöntemiyle 3 ilçeden 9 okulun yöneticisine ve aynı okullarda çalışan rasgele seçilmiş 9 öğretmene ulaşılmıştır. Nicel araştırma aşamasında ise basit yansız örnekleme yöntemiyle 75 okuldan 468 öğretmen ve 89 yöneticiye ulaşılmıştır.

Araştırma “Tarama Modeli” ile gerçekleştirilmiştir. Veriler araştırmacı tarafından geliştirilen nitel ve nicel veri toplama araçları kullanılarak toplanmıştır. Nicel verilerin analizi SPSS paket programı kullanılarak yapılmıştır. Nicel veriler; betimsel istatistikler, t testi, tek yönlü varyans analizi teknikleri kullanılarak çözümlenmiştir. Nitel verilerin analizinde “betimsel analiz” yöntemi kullanılmıştır.

Araştırma sonunda ulaşılan sonuçların bazıları şunlardır:

- Mevcut Değerlendirme Sistemine ilişkin görüşlerde görev ve cinsiyet değişkenlerine göre anlamlı fark bulunurken, branş ve kıdem değişkenlerine göre incelendiğinde anlamlı fark bulunamamıştır.
- Katılımcıların çoklu değerlendirme sistemiyle ilgili olumlu görüş bildirdikleri belirlenmiştir.



- Çoklu değerlendirme sistemine ilişkin görüşlerde görev, cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı fark olduğu belirlenmiştir. Branş değişkinine göre görüşlerde farklılık bulunamamıştır.
- Katılımcıların çalışma arkadaşları tarafından değerlendirmeyi olumlu buldukları tespit edilmiştir.
- Katılımcıların çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilmeye ilişkin görüşlerinde görev ve cinsiyet değişkenlerine göre anlamlı fark bulunurken, branş ve kıdem değişkinlerine göre incelendiğinde anlamlı fark bulunamamıştır.
- Katılımcıların veli tarafından değerlendirmeyi olumlu buldukları ancak değerlendirmelerin puana yansımaya ilgili olumsuz görüşe sahip oldukları tespit edilmiştir.
- Katılımcıların veli tarafından değerlendirilmeye ilişkin görüşlerinde görev ve cinsiyet değişkenlerine göre anlamlı fark bulunurken, branş ve kıdem değişkinlerine göre incelendiğinde anlamlı fark bulunamamıştır.
- Katılımcıların öğrenci tarafından değerlendirmeyi olumlu buldukları tespit edilmiştir.
- Katılımcıların öğrenci tarafından değerlendirilmeye ilişkin görüşlerinde görev ve cinsiyet değişkenlerine göre anlamlı fark bulunurken, branş ve kıdem değişkinlerine göre incelendiğinde anlamlı fark bulunamamıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Yönetici, Öğretmen, 360° Performans Değerlendirme.

## ABSTRACT

<b>Student's Name and Surname</b>	Yurdanur ŞENGÜL
<b>Department's Name</b>	Department of Educational Sciences
<b>Name of the Supervisor</b>	Assis. Prof. Cevat ELMA
<b>Name of the Thesis</b>	The Views of Teachers and Administrators of Primary Schools on 360° Performance Assessment System (Cities of Samsun Sample)

The aim of this research is to determine and compare the views concerning “360° Performance Appraisal” of administrators and teachers who work at Samsun province and district centers’ primary and secondary schools

The population of this study is the school administrators and teachers worked in the primary schools in the center of Samsun and its county towns in the academic year of 2008–2009. In the quantitative part of the research data had been collected from administrators and teachers from nine schools which had been chosen by stratified sampling method from three district centers. In the qualitative part of the research data have been collected from 468 teachers who have chosen by simple random sampling and 89 administrators of 75 schools.

The survey model is used in this research. The data have been collected together with qualitative and quantitative measurement tools developed by the researcher. The analyses of the data have been made by using SPSS for Windows. In the analyses, descriptive statistics, test of t, test of F had been used. All the results have been accepted statistically meaningful for  $p < 0,05$ .

Some of the results obtained from search:

- Meaningful difference is find between the views about the existing evaluation system acording to the variables of duty and gender, but there is no meaningful difference is find when the branch and professional seniority are examined.

- Positive views about the multisource appraisal system of participators are determined.
- Meaningful difference is find between the views about the multisource appraisal system acording to the variables of duty, gender and professional seniority. No difference between the views acording to the branch variable determined.
- Positive views about the peer rating of participators are determined.
- Meaningful difference is find between the views about the peer rating acording to the variables of duty and gender, but no meaningful difference is find acording to the branch and professional seniority variables.
- Participators have positive views about the parent evaluation but negative views about the grade of the evaluation are determined.
- Meaningful difference is find between the views about the parent evaluation acording to the variables of duty and gender, but no meaningful difference is find acording to the branch and professional seniority variables.
- Positive views about the student evaluation of participators are determined.
- Meaningful difference is find between the views about the student evaluation acording to the variables of duty and gender, but no meaningful difference is find acording to the branch and professional seniority variables.

**Key Words:** Appraisal, Performance Appraisal, Education, Feedback

## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY .....	4
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ .....	5
TEŞEKKÜR .....	ii
ÖZET .....	iii
ABSTRACT .....	v
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLolar LİSTESİ .....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiii
BİRİNCİ BÖLÜM .....	1
1. GİRİŞ .....	1
1.1 PROBLEM DURUMU .....	1
1.2 ARAŞTIRMANIN AMACI .....	4
1.3 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....	5
1.4 SAYILTILAR .....	5
1.5 SINIRLILIKLAR .....	6
1.6 ARAŞTIRMANIN TEMEL KAVRAMLARI .....	6
İKİNCİ BÖLÜM .....	7
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....	7
2.1 PERFORMANS KAVRAMI .....	7
2.2 PERFORMANS DEĞERLENDİRME .....	8
2.3 EĞİTİMDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME .....	10
2.4 TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME .....	13
2.5 PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ .....	14
2.6 PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AMAÇLARI .....	16
2.7 PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ .....	17
2.8 PERFORMANS STANDARTLARI .....	18
2.9 DEĞERLENDİRİCİLER .....	19
2.9.1 Çalışanın Kendisini Değerlendirmesi (Özdeğerlendirme) .....	19

2.9.2	Takım arkadaşları tarafından değerlendirme.....	20
2.9.3	Astlar tarafından değerlendirme .....	20
2.9.4	Müşteriler tarafından değerlendirme.....	21
2.10	PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNDE YAŞANAN SORUNLAR.....	21
2.10.1	Hale Etkisi .....	21
2.10.2	Belirli Derecelere Yönelme .....	22
2.10.3	Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme.....	22
2.10.4	Kişisel Önyargılar .....	23
2.10.5	Kontrast Hataları .....	23
2.10.6	Pozisyondan Etkilenme .....	23
2.11	DEĞERLENDİRMEDE KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER.....	24
2.12	PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ.....	25
2.12.1	Klasik Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	26
2.12.1.1	Grafik Dereceleme Yöntemi .....	26
2.12.1.2	Kritik Olay Yöntemi .....	27
2.12.1.3	Karşılaştırma Yöntemleri .....	27
2.12.1.4	Sıralama Yöntemi .....	27
2.12.1.5	İkili Karşılaştırma Yöntemi.....	28
2.12.1.6	Serbest Anlatım Yöntemi .....	28
2.12.2	Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	29
2.12.2.1	Amaçlara Göre Yönetim .....	29
2.12.2.2	Davranışsal Değerlendirme Yöntemi.....	30
2.12.2.3	Değerlendirme Merkezi Yöntemi .....	31
2.12.2.4	Takım Temelli Performans Değerlendirme .....	32
2.12.2.5	En Yakın Üst Veya Amir Tarafından Değerlendirme .....	32
2.12.2.6	İş Arkadaşları Tarafından Değerlendirme .....	32
2.12.2.7	İşgörenlerin Kendi Kendilerini Değerlendirmeleri.....	33
2.12.2.8	Bir Komite ve Grup Tarafından Değerlendirme .....	33
2.12.2.9	Müşteriler Tarafından Değerlendirme .....	34
2.12.3	360° DEĞERLENDİRME .....	34
2.12.3.1	360° PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ .....	40
2.13	İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....	44
2.13.1	360° Performans Değerlendirme Sistemiyle ilgili Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar.....	45

2.13.2 360° Performans Değerlendirme Sistemiyle ilgili Yurtdışında Yapılan Araştırmalar.....	47
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	<b>48</b>
<b>3. YÖNTEM</b> .....	<b>48</b>
3.1 ARAŞTIRMANIN MODELİ .....	48
3.2 EVREN .....	48
3.3 ÖRNEKLEM.....	49
3.4 VERİ TOPLAMA ARACININ GELİŞTİRİLMESİ .....	50
3.5 YAPI GEÇERLİĞİ .....	50
3.6 VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ .....	54
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	<b>56</b>
<b>4. BULGULAR</b> .....	<b>56</b>
4.1 KİŞİSEL BİLGİLER .....	56
1. ALT PROBLEM.....	57
2. ALT PROBLEM.....	63
3. ALT PROBLEM.....	65
4. ALT PROBLEM.....	69
5. ALT PROBLEM.....	70
6. ALT PROBLEM.....	74
7. ALT PROBLEM.....	75
8. ALT PROBLEM.....	80
9. ALT PROBLEM.....	81
10. ALT PROBLEM.....	86
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>88</b>
<b>5. TARTIŞMA VE YORUM</b> .....	<b>88</b>
1. ALT PROBLEM.....	88
2. ALT PROBLEM.....	88
3. ALT PROBLEM.....	89
4. ALT PROBLEM.....	90
5. ALT PROBLEM.....	91
6. ALT PROBLEM.....	91
7. ALT PROBLEM:.....	92

8. ALT PROBLEM:.....	93
9. ALT PROBLEM:.....	93
10. ALT PROBLEM:.....	94
ALTINCI BÖLÜM .....	95
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	95
6.1 SONUÇLAR.....	95
6.2 ÖNERİLER .....	98
KAYNAKÇA.....	100
EKLER .....	109

## TABLolar LİSTESİ

TABLO 1:	BİLGİSİNE BAŞVURULACAK KİŞİLER MATRİSİ .....	3
TABLO 2:	GELENEKSEL PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ İLE ÇOKLU DEĞERLENDİRME SİSTEMİ ARASINDAKİ FARKLAR.....	36
TABLO 3:	360° DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN FARKLI BİLEŞENLERİNCE TANIMLANMIŞ BAŞARI GÖSTERGELERİ .....	37
TABLO 4:	ARAŞTIRMA EVRENİNE İLİŞKİN SAYISAL VERİLER.....	48
TABLO 5:	FAKTÖR ANALİZİ UYGUNLUK TESTİ TABLOSU.....	51
TABLO 6:	ÖLÇEĞİN FAKTÖR ANALİZİ VE MADDE ANALİZİ SONUÇLARI .....	53
TABLO 7:	KATILIMCILARIN KİŞİSEL BİLGİLERİ .....	56
TABLO 8:	MEVCUT DEĞERLENDİRME SİSTEMİNE İLİŞKİN YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİNİN FREKANS VE YÜZDE DAĞILIMI.....	57
TABLO 9:	MEVCUT DEĞERLENDİRME SİSTEMİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNİN FREKANS VE YÜZDE DAĞILIMI.....	60
TABLO 10:	MEVCUT DEĞERLENDİRME SİSTEMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİN GÖREV, CİNSİYET VE BRANŞ DEĞİŞKENLERİNE GÖRE T-TESTİ SONUÇLARI .	64
TABLO 11:	MEVCUT DEĞERLENDİRME SİSTEMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİN MESLEKİ KIDEM DEĞİŞKENİNE GÖRE ANOVA SONUÇLARI .....	65
TABLO 12:	ÇOKLU DEĞERLENDİRME SİSTEMİNE İLİŞKİN YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİ.....	65
TABLO 13:	ÇOKLU DEĞERLENDİRME SİSTEMİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ.....	67
TABLO 14:	ÇOKLU DEĞERLENDİRME SİSTEMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİN GÖREV, CİNSİYET VE BRANŞ DEĞİŞKENLERİNE GÖRE T-TESTİ SONUÇLARI .	69
TABLO 15:	ÇOKLU DEĞERLENDİRME SİSTEMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİN MESLEKİ KIDEM DEĞİŞKENİNE GÖRE ANOVA SONUÇLARI .....	70
TABLO 16:	ÇALIŞMA ARKADAŞLARI DEĞERLENDİRMESİNE İLİŞKİN YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİ.....	70



<b>TABLO 17:ÇALIŞMA ARKADAŞLARI DEĞERLENDİRMESİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ.....</b>	<b>72</b>
<b>TABLO 18:ÇALIŞMA ARKADAŞLARI TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLMEME İLİŞKİN GÖRÜŞLERİN GÖREV, CİNSİYET VE BRANŞ DEĞİŞKENLERİNE GÖRE T-TESTİ SONUÇLARI .....</b>	<b>74</b>
<b>TABLO 19:ÇALIŞMA ARKADAŞLARI TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLMEME İLİŞKİN GÖRÜŞLERİN MESLEKİ KIDEM DEĞİŞKENİNE GÖRE ANOVA SONUÇLARI.....</b>	<b>75</b>
<b>TABLO 20:VELİ DEĞERLENDİRMESİNE İLİŞKİN YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİ.....</b>	<b>76</b>
<b>TABLO 21:VELİ DEĞERLENDİRMESİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ .....</b>	<b>78</b>
<b>TABLO 22:VELİ TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLMEME İLİŞKİN GÖRÜŞLERİN GÖREV, CİNSİYET VE BRANŞ DEĞİŞKENLERİNE GÖRE T-TESTİ SONUÇLARI .</b>	<b>80</b>
<b>TABLO 23:VELİ TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLMEME İLİŞKİN GÖRÜŞLERİN MESLEKİ KIDEM DEĞİŞKENİNE GÖRE ANOVA SONUÇLARI .....</b>	<b>81</b>
<b>TABLO 24:ÖĞRENCİ DEĞERLENDİRMESİNE İLİŞKİN YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİ ...</b>	<b>82</b>
<b>TABLO 25:ÖĞRENCİ DEĞERLENDİRMESİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ</b>	<b>84</b>
<b>TABLO 26:ÖĞRENCİ TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLMEME İLİŞKİN GÖRÜŞLERİN GÖREV, CİNSİYET VE BRANŞ DEĞİŞKENLERİNE GÖRE T-TESTİ SONUÇLARI.....</b>	<b>86</b>
<b>TABLO 27:ÖĞRENCİ TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLMEME İLİŞKİN GÖRÜŞLERİN MESLEKİ KIDEM DEĞİŞKENİNE GÖRE ANOVA SONUÇLARI .....</b>	<b>87</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL 1: PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ.....	17
ŞEKİL 2: 360° DERECE DEĞERLENDİRİCİLER ŞEMASI.....	38
ŞEKİL 3: 360° DERECE DEĞERLENDİRME SÜRECİ.....	44

# BİRİNCİ BÖLÜM

## 1. GİRİŞ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın problemi, amacı ve alt amaçları, önemi, sınırlılıkları ve sayıtlıları ile araştırmada geçen kavramların tanımlarına yer verilmiştir.

### 1.1 PROBLEM DURUMU

Performans, temelde verimliliğin ölçülmesi olarak tanımlanabilir. Örgütlerde “insan” kavramını ön plana çıkaran görüşlerin hâkim olmasıyla birlikte örgütlerde insan verimliliğinin ölçülmesini ifade eden performans değerlendirme kavramı gündeme gelmiştir. Bununla birlikte çalışan verimliliği, örgütün verimliliğine eşdeğer tanımlanmakta ve çalışan performansının değerlendirilmesi gittikçe önem kazanan bir konu olmaktadır. İyi yapılmış bir değerlendirme, yönetim için stratejik planlamayı yapmada büyük kolaylık sağlayacak, çalışanlar için ise örgüt hedeflerinin özümsemesine ve işin sahiplenilmesine yol açacaktır.

Birey performansı, üyesi bulunduğu örgütün performansında hedeflere ulaşmada ne derece başarılı olduğunu göstermesi açısından önemlidir. Bu yüzden insan kaynakları yönetiminde geniş yer tutan ve üzerinde sistemler geliştirilen bir konudur. Performansın gözlemlenebilir, ölçülebilir, karşılaştırılabilir ve arttırılabilir bir olgu olması yönetim sisteminde veri elde etme açısından da önemlidir.

Yapılan çalışmaların sonuçlarının hedeflenenle karşılaştırılması ve yapılan kıyaslama sonunda varılan yargılara değerlendirme denir (Taymaz, 2001:49). Değerlendirme sistemi her karmaşık örgütte vardır ve önemli bir eğitim sürecidir. Çağdaş eğitim denetiminin amacı, öğrenmeyi ve öğretmeyi etkileyen tüm öğeleri birlikte ele alarak, süreci daha etkili kılmak üzere eğitim ve öğretimin amaçlarına en uygun değer ve işlemleri bulmak olarak tanımlanmaktadır (Bursalıoğlu, 2002:127). Öğretimin denetimi, derslerle ilgili hazırlıkların, uygulamaların, değerlendirmelerin ve ders dışı etkenlerin denetimidir. Öğretimin denetiminde öğrencinin amaçlara uygun öğrenim yapmalarını sağlamak üzere gerekli öğretim ortamını ve sürecini geliştirmek için tüm ilgililer görev

alır. Bu nedenle öğretimsel denetim sadece denetçilerin öğretmenlerle çalışmasının ötesinde, okulda öğretimle ilgili yöneticiler, uzmanlar ve diğer personelinde planlı ve programlı olarak eylemlerde bulunmasını gerektirir (Erdem, 2006). Eğitim-öğretimde hedeflenenlerin gerçekleşme derecesinin belirlenmesi, varsa hedeflerdeki sapmaların düzeltilmesi ve eksikliklerin giderilmesi ancak denetim sürecinin sağlıklı işletilmesiyle mümkündür. Bu doğrultuda Başaran (2006:325) denetimin ilkelerini şöyle sıralamıştır:

- işgören görelî özgür olmalıdır.
- Eğitim işgörenleri değerlidir.
- Denetim bir takım çalışmasıdır.
- Denetimde örgütsel önderlik asıldır.
- Denetim , öğretimi, yönetimi ve öğrenmeyi nitelikleştirmelidir.

Son yıllarda insan kaynakları yönetimi alanında, yeni bir yöntem olarak 360° performans değerlendirme sistemi öne çıkmaktadır. Klasik değerlendirme yöntemlerinin en önemli problemi olan tek değerlendiricinin objektif ve güvenilirliği problemine bir çözüm olan bu sistem çalışanın, kendisi de dâhil olmak üzere iletişimde bulunduğu her birey tarafından değerlendirildiği ve bu yönüyle de performans geliştirme amacı açısından diğer sistemlere göre daha avantajlı bir sistemdir (Palmer, 1993). Geleneksel performans yaklaşımında çalışana sadece üstü tarafından geribildirim verilmesine karşılık, 360° performans değerlendirme yöntemi, çalışanın performansını gözlemleyen daha geniş bir grubun çalışana geribildirim vermesine olanak sağlamaktadır (Yüce, 2003).

Bu doğrultuda Milli Eğitim Bakanlığı tarafından değişen ve gelişen şartlara göre sorunlarını belirlemek ve çözümünü ortaya koyabilmek, mevcudu iyileştirmek ve performansı yükselterek kaliteyi arttırmak; kamu kaynaklarını daha etkin, verimli ve yerinde kullanmak amacıyla; “İl Milli Eğitim Denetimi ve Performans Değerlendirme Esasları”nın belirlenmesine ihtiyaç hissedilmiş ve teftiş sistemine yeni bir yaklaşım ve anlayış kazandırmak adına “Okulda Performans Yönetimi Modeli” geliştirilmiştir(MEB, 2005).

Söz konusu model öğretmenin, okul yöneticisinin ve okulun örgütsel performans değerlendirme süreçlerini içermektedir. Modelde öğretmen ve okul yöneticilerinin

yeterlikleri ve bu yeterliklere dayalı performans göstergeleri belirlenmiştir. Değerlendirme esas olarak 360° performans değerlendirme sistemi çerçevesinde ele alınmış ve çoklu veri kaynaklarına yer verilmiştir.

360° performans değerlendirme sisteminin eğitime uyarlanması şöyledir: Her çalışan; yönetici ya da öğretmen kendisi, üstü, öğrenci, meslektaşı ve veli tarafından değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme puanlamaya belli yüzdeler olarak yansımaktadır. Aşağıdaki tabloda yönetici ve öğretmenin kimler tarafından değerlendirileceği gösterilmiştir.

**Tablo 1: Bilgisine Başvurulacak Kişiler Matrisi (MEB, 2005).**

Değerlendirilecek kişiler	BİLGİSİNE BAŞVURULACAK KİŞİLER MATRİSİ									
	Müfettiş	Amir	Okul/Kurum Müdürü	Md. Başyrd	Müdür Yrd	Psikolojik Danışman	Öğretmen	Diğer	Öğrenci	Veli
Okul / Kurum Müdürü	X	X	(X)	X	X	X	X	X	X	
Öğretmen	X		X	X	X	X	(X)		X	X

Bu model uygulamaları tamamlandıktan sonra kitaplaştırılmış ve 2006 yılının Mayıs ayında tüm okullara ulaştırılmıştır. Bazı okullar modeli toplam kalite yönetimi çalışmaları kapsamında uygulamışlardır.

Performans değerlendirme eğitim çalışanları için yeni bir kavram olmakla beraber amacı ve içeriği açısından çeşitli önyargılar doğurmaktadır. Klasik performans değerlendirme sürecinde meydana gelen aksaklıklar yeni arayışları beraberinde getirmiş, mükemmele yakın, amaca uygun performans değerlendirme yöntemleri geliştirilmeye çalışılmıştır. Ancak mevcut sistemlerden hiçbiri tek başına yeterli olmadığından birden fazla yöntem bir arada düşünülerek eksiklikler giderilmeye çalışılmıştır. Bu sistemlerden biri olan 360° performans değerlendirme sistemi çalışanı, bütün çevresindeki faktörlerin değerlendirdiği yeni bir değerlendirme anlayışı getirmiştir.

Buradan hareketle araştırmanın temel problemi; ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerinin 360° performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşlerinin belirlenmesidir.

## 1.2 ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışma ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerinin 360° performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşlerini karşılaştırmalı olarak ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu amaca ulaşabilmek için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Yönetici ve öğretmenlerin mevcut değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Yönetici ve öğretmenlerin mevcut değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri görev, cinsiyet, branş ve mesleki kıdem değişkenleri açısından anlamlı fark göstermekte midir?
3. Yönetici ve öğretmenlerin çoklu değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri nelerdir?
4. Yönetici ve öğretmenlerin çoklu değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri görev, cinsiyet, branş ve mesleki kıdem değişkenleri açısından anlamlı fark göstermekte midir?
5. Yönetici ve öğretmenlerin çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilmeye ilişkin görüşleri nelerdir?
6. Yönetici ve öğretmenlerin çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilmeye ilişkin görüşleri görev, cinsiyet, branş ve mesleki kıdem değişkenleri açısından anlamlı fark göstermekte midir?
7. Yönetici ve öğretmenlerin veli tarafından değerlendirilmeye ilişkin görüşleri nelerdir?
8. Yönetici ve öğretmenlerin veli tarafından değerlendirilmeye ilişkin görüşleri görev, cinsiyet, branş ve mesleki kıdem değişkenleri açısından anlamlı fark göstermekte midir?
9. Yönetici ve öğretmenlerin öğrenci tarafından değerlendirilmeye ilişkin görüşleri nelerdir?

10. Yönetici ve öğretmenlerin öğrenci tarafından değerlendirilmeye ilişkin görüşleri görev, cinsiyet, branş ve mesleki kıdem değişkenleri açısından anlamlı fark göstermekte midir?

### **1.3 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Devlet ve özel okulların işlevlerini tam olarak yerine getirip getirememesi, bu örgütlerde görev yapan öğretmenlerin performansına bağlıdır.

Eğitimde verimliliğin ve performansın ölçülmesi sonuçların uzun vadeye yayılması ve çoğu zaman görece olması nedeniyle çok zordur. Eğitimin amaçları, öğretimde başarıyı artıran öğeler, başarı ölçütlerinin neler olduğu konusu üzerinde çok az bir anlaşma vardır. Ancak yine de öğretmen performansının değerlendirilmesi, eğitimdeki eksiklik ve yanlışlıkların saptanması, sorunların belirlenmesi, öğretmenlerin güdülenmesi ve geleceğe yönelik önlemlerin alınması için gereklidir.

Performans değerlendirmesinin bilinen birçok yararına rağmen, değerlendirme uygulamaları çalışanlar ve yöneticiler için birçok sıkıntı oluşturmakta ve eleştirilere hedef olmaktadır. Özellikle eğitim çalışanları arasında performans değerlendirme kavramının kendisi ve sebep olduğu eleştirilerin belirlenmesi açısından bu araştırma önemli ve yeni yöntemlerin belirlenmesinde etkili olabilecek bir çalışma olma özelliğindedir.

### **1.4 SAYILTILAR**

Bu araştırma aşağıdaki sayılıtlara dayalı olarak gerçekleştirilmiştir:

1. Bu çalışmada okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin verdikleri bilgiler doğrudur.
2. Çalışmada kullanılacak ölçme aracı/veri toplama aracı geçerli ve güvenilirlerdir.

## 1.5 SINIRLILIKLAR

Bu araştırma, Samsun ili merkez ilçelerdeki ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerle sınırlıdır. Ayrıca araştırma, bu çalışmada kullanılan anket ve görüşme sorularıyla sınırlıdır.

## 1.6 ARAşTIRMANIN TEMEL KAVRAMLARI

**Performans Değerlendirme:** Çalışanların bireysel başarılarını ve belirli bir zaman süresindeki davranışlarını değerlendiren, ölçen, gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, gerek hatalar ve gerekse başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına, eğitim ve gelişmeye olanak sağlayan dinamik bir sistemdir (Erdoğan, 1991).

**Yönetici:** Bir okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için atanmış veya görevlendirilmiş ilköğretim okulu müdürü ve müdür yardımcılarını ifade etmektedir.

**Öğretmen:** İlköğretim okullarında görev yapan branş ve sınıf öğretmenlerini ifade etmektedir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1 PERFORMANS KAVRAMI

Performans, hangi tür örgüt olursa olsun gelişim ve değişimden söz edildiğinde karşılaşılan kavramlardan biridir. Gelişimin kendisinin doğrudan ölçümü performansın ölçülmesi ya da bir şekilde değerlendirilmesiyle mümkün olabilmektedir.

Performans, birden fazla faktör tarafından etkilendiği için aslında tanımlanması zor bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerin verimliliğinden söz edilmeye başlandığından beri göz önünde olan bu kavram verimlilikle eşdeğer bir anlam kazanmıştır. Performans; görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşüncedir (Helvacı 2002:156). Performans kavramının açık bir biçimde tanımlanabilmesi için hem örgütsel hem de bireysel açıdan ele alınmalıdır.

Performans, genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Örgüt açısından, hedeflerin gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan verimlilik göstergesidir (Palmer 1993:8).

Çalışanlar açısından performans, örgüt çalışanlarının o örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için gösterdikleri çabanın derecesidir. Erdoğan (1991) performansı; “işgörenin, kendisi için tanımlanan özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içerisinde gerçekleştirmesidir” şeklinde tanımlamıştır.

Birey performansı, üyesi bulunduğu örgütün performansında hedeflere ulaşmada ne derece başarılı olduğunu göstermesi açısından önemlidir. Bu yüzden insan kaynakları yönetiminde geniş yer tutan ve üzerinde sistemler geliştirilen bir konudur.

Performansın gözlemlenebilir, ölçülebilir, karşılaştırılabilir ve arttırılabilir bir olgu olması yönetim sisteminde veri elde etme açısından da önemlidir.

## 2.2 PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Performans değerlendirme çalışmalarıyla personelin istihdamı, ücretlendirilmesi, kariyer belirlenmesi, eğitimi ve verimliliği konularında bilgi edinilmesi gibi çok önemli verilere ulaşılır. İşte bu nedenden dolayı örgüt amaçlarını gerçekleştirmede ve amaçlara bireysel katkıların neler olduğunu belirlemede performans değerlendirmesi son derece önemlidir (Bayram, 2006:48, Ludeman 2000).

Örgütlerde çalışanların verimi ve örgüte yaptıkları katkının ölçülmesi ihtiyacı ilk olarak 1900'lü yılların başlarında ortaya çıkmış ve buna paralel olarak da ilk sistemli uygulamalar Amerikan kamu örgütlerinde gerçekleşmiştir. Bir sistematige dönüşmesi ve bilimsel olarak uygulanması ise Taylor'un 1911 yılında "Bilimsel Yönetim" kitabını yazması ve çalışan verimliliği üzerine yaptığı çalışmalardan sonra gerçekleşmiştir (Kaynak, 2000).

II. Dünya Savaşı öncesinde çok az sayıda şirket ve orduda düzenli bir performans yönetim sürecinin uygulanmasından söz edilebilir. Fakat bu uygulamalar çalışanların kişisel özelliklerine ve başarıyı gerçekleştirme durumlarına odaklanmış subjektif değerlendirmelerden ibarettir. Ancak II. Dünya Savaşı sonrasında özellikle 1950'li yılların ardından Peter Drucker'ın Amaçlara Göre Yönetim (MBO-Management By Objectives) isimli yeni fikri ve Douglas McGregor'un "Yönetimde İnsan Boyutu" kitabında X ve Y teorilerini ortaya atmasıyla konuya olan ilgi artmıştır (Grote, 2002:3). Bu yeni yaklaşımlarla çalışanın verimi ve sonuçlara yönelik ölçütleri temel alan teknikler yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Performans yönetimi, terim olarak ise 1976 yılında Beer ve Ruh tarafından ortaya atıldı (Armstrong, 2000:1). Arkasından kişisel ve betimleyici yöntemlerle karakter ve genel beceri değerlendirmeleri hedefleyen çalışma ve uygulamalar yoğunlukla kullanılmıştır.

Bu uygulamalarda yaşanan tecrübeler anlamlı bir literatür birikimine neden olmuşsa da zamanla ölçüme dayalı bu teknikler yerini performans değerlendirme bilişsel yaklaşımına bırakmıştır.

10-15 yıllık yakın zamanda ise değerlendirmenin boyutu, kaynağı ve değerlendirilen birim tanımlamaları çerçevesinde yeni yaklaşımların ele alındığı, yeni modellerin değerlendirildiği görülmektedir (Özdemir, 2007:28).

İnsanla doğrudan ilgili bir çalışma alanı olduğu, performans ve başarı gibi subjektif konuların ölçümüne bağlı olduğu için her zaman yönetim açısından zor bir alandır. Bu nedenle performans güvenilirlik, açıklık ve güven gibi ilkelere bağlı kalınarak incelenmelidir.

Örgüt geliştirmede esas olan mevcut durumun analizidir. Bir örgüt kendini geliştirmek ve hedeflerine sağlıklı bir şekilde ulaşabilmek için durumunun ne olduğunu bilmek, gerçekleştirebildiklerini görmek zorundadır. Bu bir durum değerlendirmesidir. Örgüt için durum değerlendirmesi ne ise işgören için performans değerlendirmesi de odur.

Bireyin performansının değerlendirilmesi ve elde edilen sonuçlar bir anlamda örgütün kendini değerlendirmesi demektir. Elbette örgütün kendini geliştirmesi için de bu değerlendirmenin sonucunda elde edilecek verilere ihtiyacı vardır. Örgüt bu bilgileri gelecekle ilgili yapacağı stratejik planlamalarda kullanabilecektir. Bu bilgiler örgütün insan kaynağını daha etkin, verimli ve yararlı kullanmasını sağlamaya yarar.

Bir değerlendirme aracının güvenilirliği, onun gerek kendi içinde, gerekse farklı zamanlardaki uygulamalarından elde edilen sonuçlar arasında var olan tutarlılık derecesini anlatmaktadır (Uyargil, 2008:17). Güvenilirliği sağlamak için en çok kullanılan yöntem, çok sayıda değerlendiricinin birbirlerinden bağımsız gözlemlere dayanarak yaptıkları değerlendirmeler arasında uyum sağlanması olmuştur.

Kişilerin gerek kendilerini gözden geçirmeleri gerekse örgüt tarafından zaman zaman gözden geçirilmeleri, yüklendikleri rolün gereklerini ne düzeyde yerine getirdiklerini görmek bakımından önemlidir. Tek tek kişilerin performans değerlemelerinin yanında örgütün bütün olarak performans değerlemesi de söz konusu olabilmektedir

(Sabuncuoğlu, 2009:184). Bunu yapmaktaki amaç örgütsel hedeflerin gerçekleşme derecesinin ve çalışanların buna katkılarının ölçülmesidir.

Performans değerlendirme ile yönetim, çalışanını daha yakından tanıyacak, sağlıklı bir ast–üst iletişiminin gerçekleştirilmesi için fırsat yaratılmış olacaktır. İyi iletişim ve yeterli bilgi sayesinde örgüt içi kontrol da yapılabilecektir. Eksiklikler rahatlıkla belirlenebilecek ve ihtiyaç duyulan eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi ve planlanması da gerçekleştirilebilecektir (Hale, 2004:9).

Çalışanlar için ise iş başarılarının görölmesi psikolojik bir ihtiyaçtır. Kendi eksikliklerini fark ederek yöneticilerin beklentileri hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlar. Bunun alışan için en büyük faydası iş motivasyonunu sağlamasıdır.

Sonuç olarak performans değerlendirme, çalışanların bireysel başarılarını ve belirli bir zaman süresindeki davranışlarını değerlendiren, ölçen, gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, gerek hatalar ve gerekse başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına, eğitim ve gelişmeye olanak sağlayan dinamik bir sistemdir (Erdoğan, 1991).

### **2.3 EğİTİMDE PERFORMANS DEğERLENDİRME**

Eğitim örgütlerinde değerlendirme, her örgütte olduğu gibi, işgörenlerin görev alanlarında amaçlarına ulaşmadaki derecenin saptanmaya çalışılması olarak tanımlanabilir (Bircan ve Sefunç, 2006).

Eğitim sistemini işleyiş açısından öğelere ayırmak gerekirse; öğrencilerin hazır bulunuşluk düzeyleri, öğretim programları, yönetmelikler, öğretmen ve yönetici özellikleri, toplumun özellikleri, okul, araç-gereç, finansman, planlar vb. bu sistemin girdileridir. Öğrencilerde meydana gelen davranış değişiklikleri çıktılardır. Çıktılara bakarak sistemin işleyişi hakkında karar verebilmek için yapılan çalışmalar ise değerlendirme (kontrol) olarak tanımlanır (Demirel 2002:154).

Diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde verimlilik, çalışanın performansı ve değerlendirilmesi önemle üzerinde durulması gereken konulardır. Performans yönetimi gerek öğretmenlik mesleğinin özelliği nedeniyle motivasyon ve sürekli gelişmeyi sağlayacak olması, gerekse eğitim sürecinin çıktısının insan olması nedeniyle kontrol ve planlamayı etkin ve verimli kılacak olması açısından eğitimdeki yönetim anlayışını etkileyecektir.

Öğrencilere nitelikli bir öğretim ortamı sağlama, öğretmenlere mesleki bilgi ve becerilerini geliştirebilecekleri fırsatları oluşturma, öğretmenlerin görevlendirme, terfi ve ödüllendirmede verilecek kararları destekleyecek güvenilir ve objektif bilgi sağlama ve kişisel performans sorunlarını belirleme amaçlarına uygun olarak hazırlanmış etkin bir performans değerlendirme sisteminin eğitim örgütlerine çok sayıda yararı ve önemi vardır (<http://www.insankaynaklari.com>).

Ayrıca performans değerlendirme sisteminin gerçekten bir bütün olarak anlaşıldığı ve uygulandığı okullarda şu yararlardan söz edilebilir (Uyargil, 2008:9-10).

- Okul yönetiminin eğitim-öğretim sonuçları üzerindeki kontrolünü güçlendirir.
- Geribildirim sağlayarak eğitim ihtiyacının belirlenmesine yahut sorunlara uygun çözüm önerilerine katkıda bulunur.
- Planlama daha etkin ve verimli olarak yapılır.
- Eğitim-öğretim hizmetinin kalitesi artar.
- Etkin ve doğru biçimde değerlendirilen çalışan, yeterli geribildirim alırsa iş motivasyonu olumlu yönde artar.

Bir örgüt olarak okulun işleyişinde olduğu kadar performans yönetiminde de etkin iletişimin çok önemli yeri vardır. Yetersiz iletişim, örgütün çalışmasını engeller ve ihtiyaçları karşılayamaz. Bunu engellemek için öğretmenler ve diğer çalışanlar okulun hedefleri konusunda bilgi sahibi olmalı, okul yöneticisi okulun misyonunu onlara yeterince aktarabilmelidir. Aksi halde öğretmenler arasında yanlış algılamalar, okula aidiyette zayıflama, dolayısıyla yetersiz sonuçlar ve sıradanlık meydana gelecektir (Ermert 2000). İletişimin iyi olmadığı örgütlerde performans yönetiminin başarısından söz edilemeyebilir.

Okulda performans yönetim sürecinin sağlıklı bir şekilde işlemesi için iletişim kadar okuldaki gelişim ve yenileşme kültürünün varlığı da etkili olacaktır. Değişim kavramı yerine yenileşme kavramının kullanılması değişim ve istikrarsızlık duygusunun öğretmenler ve çalışanlar üzerinde oluşturacağı kaygıyı azaltacaktır. Bununla ilgili olarak Deming (Akt. Jenkins, 1998) değişimin belirsizlik yaratan bir sözcük olduğunu, olumlu ve olumsuz çağrışımlar yaptığını, yenileşmenin ise olumlu yönünün olduğunu ileri sürerek, eğitim sisteminde değişimden değil, yenileşmeden söz edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Okullarda performans değerlendirmenin genel hedefi akademik ve akademik olmayan iş performansını arttırmak olduğundan, değerlendirme korkulacak bir süreç olarak görülmemeli, aksine okul performansını iyileştirmeyi ve tüm çalışanlara bireysel ve profesyonel gelişimlerinde destek olmayı hedefleyen bir sistem gözüyle bakılmalıdır. Bu sistemin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için şu özelliklere sahip olması gerekmektedir (<http://www.insankaynaklari.com>).

- Kolayca değerlendirilebilen, anlaşılabilir araçlar kullanılmalıdır.
- Değerlendirmenin sonuçları sayısal olarak hesaplanabilmeli, gösterge ve yetkinlikler puanlanabilmelidir.
- Çalışan değerlendirme sonuçlarından haberdar edilmeli ve yorumlaması ortak yapılmalıdır.
- Değerlendirmenin hedefleri, uygulanma biçimi ve araçlar esnek olmalı yapılan işin amaçlarına yönelik olarak değişkinlik gösterebilmelidir.
- Değerlendirme yılda belirli aralıklarla ve belirli tarihlerde düzenli olarak yapılmalıdır.

Okullarda uygulanacak performans değerlendirme süreçlerinde bu özellikler göz önüne alındığında hem etkin bir değerlendirme gerçekleştirilecek hem de okul kültürüne olumlu katkı sağlanmış olacaktır.

## 2.4 TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Eğitim denetimi, eğitim sistemini korumak ve yaşatmak için, sistemin tüm üyelerinin davranışlarını, kamu ve örgüt yararı adına kontrol etme sürecidir (Erdem, 2006). Denetim sürecinin işlevi, öğretmenlere olan doğrudan yardım, program geliştirme, eğitimciyi geliştirme, grup geliştirme ve yöneylem araştırması yollarıyla öğretimin amaçlarından sapmayı önleme, düzeltme ve geliştirmedir (Başaran, 2006:324-325).

Türk Eğitim Sisteminde performans değerlendirme yöntemi öncesi uygulanan değerlendirmeyi yöneticiler ve “Bakanlık” ya da “ilköğretim” denetçileri yerine getirmektedir. Bu, değerlendirme araçları olarak ve öğretim kademelerine göre farklılık göstermekteydi. Öğretmenin denetimi iki yöntemle yapılır. Bu yöntemlerden biri belirli zamanlarda yöneticisi tarafından doldurulan sicil raporlarıdır. Son derece öznel ve güvenilirliği şüphe uyandıran bir değerlendirme olup amaca hizmet etmeyen, geri bildirim bulunmayan bir yöntemdir. Geçerliliği azalmakla birlikte halen bu yöntem uygulanmaktadır.

Diğer yöntem ise denetçi raporu ile değerlendirmedir. Bu değerlendirmede, Milli Eğitim Bakanlığı'nda teftişle ilgili kurulu komisyonlarda hazırlanmış “Teftiş Yönergesi” doğrultusunda hazırlanan araçlar kullanılır. Yılda en az iki kez olmak üzere yapılan ziyaretlerde kısa sürede yapılan gözlemlere ve belgeye dayalı bu değerlendirmelerin de amaca uygunluğu tartışmalı görülmektedir.

Kullanılan bu klasik yöntemler çalışanla çalışmayanı ayırt etmede yetersiz kalmakta ve değerlendirme sonuçları iyileşme ve gelişmeye dönük kararlarda yeterince kullanılmamaktadır (Buluç, 2003)

Geleneksel denetim anlayışı sistemin öğelerini değerlendirirken mevzuata göre hata ve eksik tespiti yaparken, çağdaş yönetim anlayışının gerekli kıldığı performans değerlendirmede amaçlanan örgüt ve çalışanların gelişim ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve verimliliğin artırılmasına yönelik çözümler üretmektir (MEB, 2005).

Milli Eğitim Bakanlığı'nın eğitim örgütlerinde uygulanan değerlendirme yöntemlerinin iyileştirilmesi, daha etkili ve verimli uygulanabilmesi yönünde çalışmaları bulunmaktadır. Bu yönde atılan ilk adım olarak MEB, 8. Beş Yıllık Kalkınma Planınının 683. maddesini uygulamaya koymuştur. Bu doğrultuda Bakanlık Teftiş Kurulu Başkanlığı maddede yer alan "Eğitim örgütlerinin başarı değerlendirmesi için toplam kalite yönetimini de dikkate alan, performans ölçümüne dayalı bir model geliştirilecek" hükmü gereğince çalışmalar yapılmıştır. Pilot uygulamalar 2003 yılında tamamlanmış ve 2004 yılı itibariyle de kademeli olarak eğitim teşkilatında uygulamaya geçilmesi planlanmıştır. Söz konusu model öğretmenin, okul yöneticisinin ve okulun örgütsel performans değerlendirme süreçlerini içermektedir. Modelde öğretmen ve okul yöneticilerinin yeterlikleri ve bu yeterliklere dayalı performans göstergeleri belirlenmiştir. Ayrıca okulun örgütsel performans alanları tanımlanmıştır. Öğretmen, okul yöneticisi ve okulun örgütsel performansının değerlendirilmesinde kullanılacak formlar geliştirilmiştir.

Uygulanacak yöntem çoklu veri kaynaklarına dayalıdır. Bu kaynaklardan alınan sonuçlar toplanarak ortalamaları alınmakta ve çalışana ait bir performans notu elde edilmektedir (MEB, 2005).

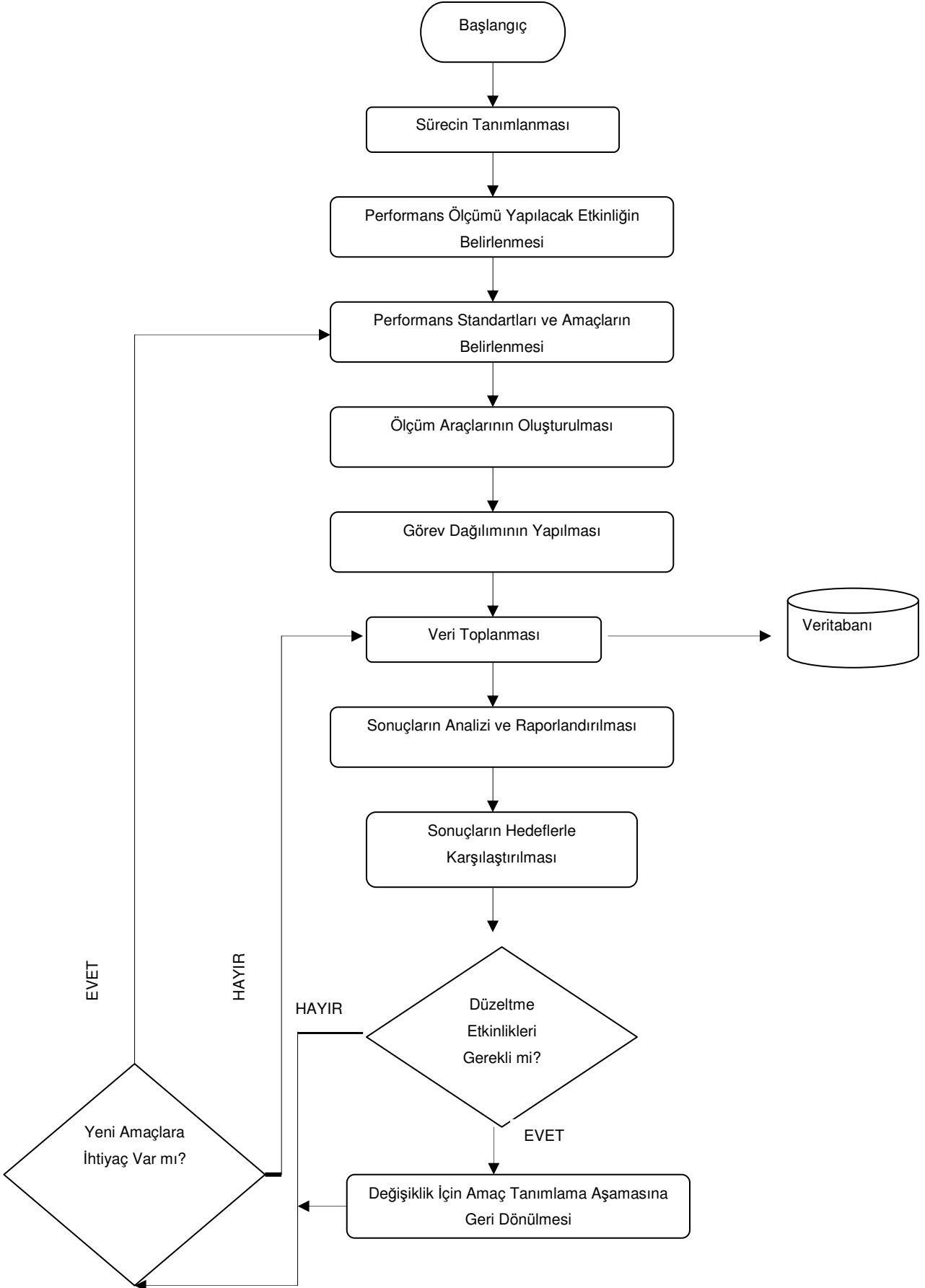
## **2.5 PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ**

Örgütün yapısına ve kültürüne en uygun performans değerlendirme sistemini seçmek, kurmak ve işletmek kolay değildir ve bir uzmanlık işidir. Böyle bir performans değerlendirme sisteminin kurulması önceden çalışmaları yapılmış, planlı bir süreci ifade eder.

Örgüt yönetimi için çalışanların değerlendirilmesi zaman alıcı ve zor bir görevdir. Üstelik zaman çok kıymetlidir ve sınırlıdır. Bu nedenle performans değerlendirme sürecinin sık tekrarı önerilmez. En uygun ve kabul gören süre altı aylık veya bir yıllık uygulamalardır (Acar, 1995).

Şekil 1' de detaylandırılmış bir performans değerlendirme süreci görülmektedir (TRADE 1995:1-10).





**Şekil 1: Performans Değerlendirme Süreci (TRADE 1995)**

## 2.6 PERFORMANS DEĞERLENDİRMEİNİN AMAÇLARI

Performans değerlendirme sistemlerinin genel olarak amacı örgütün geliştirilmesidir. Bunun yanı sıra amaçları çalışana, örgüte ve yöneticiye sağlayacağı yararlar göre sınıflandırılabilir (Dilsiz, 2006:32). Yapılan performans değerlendirmesinin sonuçları doğrultusunda yönetim çalışanların ücretlerini planlar, terfi, prim sistemini düzenler, kariyer ve insan gücü planlamasını yapar. Bunun yanı sıra performans değerlendirme bir kişisel geribildirim olarak kullanılırsa farklı alanlarda yetenek, bilgi ve performans anlamında gelişimi doğurur ki bu performansın gelişim aşamasıdır (Armstrong 2000:18). Geribildirim sayesinde, kişinin yeri, alması gereken eğitimi ve kariyer basamakları belirlenmiş olur. Bu çalışmalar kişiyi motive edici, kişinin kendine güvenini artırıcı niteliktedir.

Örgüt açısından bakıldığında performans değerlendirme sonuçları, örgütün hedeflerini belirleme, eğitim ve gelişim planlaması yapılması amacıyla kullanılır. Ayrıca işletmenin gelişen çevre koşulları karşısında, yeniliklere ayak uydurmak amacıyla oluşturacağı politikaların belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçları gerekmektedir.

Sonuç olarak, performans değerlendirme amaçlarını şu başlıklar altında toplamak mümkündür (Uçar 2005:14).

- Yönetim etkinliğini geliştirmek.
- İyileştirilebilir ve geliştirilebilir alanları belirlemek ve bu yönde fikir geliştirmek.
- Yapılan iş hakkında doğru bilgilere ulaşmak.
- Çalışanların verimlilik ve iş tatminlerini arttırmak, odaklanmasını sağlamak
- Ücretlendirme ve ödül standartlarını saptamak ve başarıyı bu yolla özendirme
- İyi performansı pekiştirmek ve geliştirmek,
- Kötü performansı belirlemek, nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak, başarısız çalışanın durumunun yeniden gözden geçirilmesini istemek,
- Çalışanların eğitim ihtiyaçlarını saptamak ve eğitim planlaması yapmak
- Çalışanlar arası ilişkileri gözden geçirmek ve takım çalışmasını arttırmak
- Yönetici ile çalışan arasındaki iletişimi ve anlayışı artırmak

Özetle performans değerlendirme uygulamalarının amacını sonuçlara göre çalışanlar arasında bir sıralama yapmak değil de, örgütsel hedeflerin anlaşılma derecesi ve benimsenme durumunu saptama, amaçların herkes tarafından asgari seviyede yerine getirilmesinin temin edilmesi, karşılıklı iletişim ve ilişkilerin sağlıklı yürümesi ve geliştirilmesi şeklinde de ifade etmek mümkündür (Bayram, 2006:51).

Performans değerlendirme sürecinin başlangıç noktası amaçların belirlenmesidir. Bir değerlendirme sisteminin sonuçları her arzu edilen amaca hizmet etmeyebilir. Bu nedenle değerlendirme hangi amaçla yapılacaksa ona ilişkin özel amaçların belirlenmesi gerekir. Bu amaçlar ulaşılabilir nitelikte olmalıdır.

## **2.7 PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ**

Performans değerlendirme sistemlerinde kullanılan ölçütler, kapsadıkları bilgiler açısından bazı yaklaşımlara göre üç grupta bazılarına göre iki grupta ele alınmaktadır. İki grupta inceleyen yaklaşımlara göre; davranışlar ve sonuçlar bu iki grubu oluşturmaktadır (Zigon, 1995:2). Davranışlar ile çalışanın potansiyeli, kapasitesi gibi kişisel özellikleri değerlendirilmektedir. Sonuçlar ise çalışanın yapmış ve yapmakta olduğu şeyleri değerlendirme konusu yapmaktadır. Bazı değerlendirme sistemleri çalışanın gelişme yeteneğine dikkati çeken davranışlar ile görevin nitelik ve niceliğine önem veren sonuçları birleştirmektedir (Aşkun, 1976:52). Bazı sonuçlar ölçülebilirken, bazıları da ölçülememektedir. Sadece sonuçların ölçüt olarak kullanılması, yetersiz bilgiye ve çalışanların motivasyonun ve mutluluğunun azalmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle, sonuçlar ile davranışların birlikte değerlendirilmesi daha doğru olacaktır (Milkovich ve Boudreau, 1988:189). Değerlendirmede göz önünde bulundurulması gereken ölçütler; kişisel özelliklerle, performans özellikleri ve sonuçlarla-hedeflerle ilgili ölçütlerdir. Kişisel özelliklerle ilgili ölçütler, değerlendirenlerin işin yapılışında gerekli olacak kişilik özelliklerinden oluşur. Performans özellikleri ile ilgili ölçütler ise, işi yapan kişinin genel performansını kapsayan özelliklerdir. Bunlar, işin kalitesi, işin gerektirdiği bilgi-beceri düzeyi, yetki devretme gibi faktörlerdir. Sonuçlarla-hedeflerle ilgili ölçütler ise, kişinin yarattığı sonuçlar ve ulaştığı hedeflerle ilgilidir. Bu ölçütler, soyut kavramlarla ölçümlenebilen ve değerlendirenler tarafından ortak bir standartla değerlendirme yapılması mümkün olmayan kişisel özelliklerle ilgili

ölçütlerden daha somut, gözlemlenebilir ve standartların belirlenmesi daha kolay özelliklerden oluşmaktadır (Leap ve Crino, 1990:327).

İşletmeler, değerlendirme yaparken en çok iş bilgisi, iş kalitesi, iş miktarı, işbirliği eğilimi, girişimcilik, iş sorumluluğu, işe bağlılık, karar verme yeteneği gibi faktörleri kullanmaktadırlar (Yalçın, 1988:96).

Seçilecek ölçütler, işlerin yapılışında gerekli, isteki başarı ya da başarısızlıklarda gerçekleşen etkili, değerlendirenler tarafından rahatlıkla gözlemlenebilir ve objektif bir biçimde değerlendirilebilir olmalıdır. Değişen performans düzeyleri nedeniyle, ölçütlerin buna uyumlu bir şekilde oluşturulması ve değerlendirilenlerde değerlendirme için gerekli oldukları düşüncesinin yerleştirilmesi gerekmektedir (Deadrick, 1997:745). En önemlisi; birbirleri ile girişim içinde olmamalı, performansın aynı özelliklerini tekrarlı olarak ölçmemelidir, bu nedenle, değerlendirenlerin değerlendirme için hangi faktörlerin önemli olduğuna karar vermeleri sağlanmaktadır (Zigon, 1994:9).

## **2.8 PERFORMANS STANDARTLARI**

Performans standartları, çalışanların yapmakla sorumlu oldukları görevleri nasıl yapmaları gerektiğini belirleme amacını taşır. Standartlar çalışanın ne kadar başarılı olduğunu belirlemeye yönelik ölçütlerdir. Örgütler standartlarını belirlerken hareket ve zaman etütleri, iş örneklemeleri, çalışanın geçmişteki başarımlarını gösteren kayıtlar vb. gibi bilgi kaynaklarından yararlanırlar. Standartların başarılı olabilmesi için şu özellikleri taşıyıp taşımadıkları kontrol edilmelidir (Uçar, 2005:32).

**Spesifiklik:** Her çalışana özgü görev tanımı açık biçimde yapılmalıdır ve çalışan kendisinden neler beklendiğini tam olarak bilmelidir.

**Ölçülebilirlik:** Sayısal verilerle ölçüm yapmak performans alanında da daha kolaydır. Ancak nicel veri elde edilemeyen durumlarda gözleme dayalı, görev zamanlamasına uyma, takım çalışmalarına katılma gibi standartlar kullanılır.

**Gerçeklik:** Çalışanlara ulaşılabilir hedefler belirlenmelidir. Aksi halde bunun farkına varan çalışanlar bu standartlara ulaşma çabası gösteremeyebilirler. Hedeflerin güvenilirliği, çalışanların da hedeflerin belirlenmesine katılmasıyla artacaktır. Konuya

bu açıdan bakıldığında belirlenen standartlara güven artacak ve onlara ulaşmak için çaba düzeyi yükselecektir. Bu doğrultuda hareket eden bazı örgütlerde, hedefler adı altında bu standartlar üzerinde astlarla birlikte açık görüşme yoluyla dönem başında anlaşıldıktan sonra belirlenen formlara yönetici ve değerlendirilen astlar imza atarlar. Bir bakıma değerlendirilen ast kendisini hedeflere kilitlemekte ve adeta bir taahhüt altına girmektedir.

## **2.9 DEĞERLENDİRİCİLER**

Performans yönetim sisteminde değerlendirmelerin kim ya da kimler tarafından yapılacağı örgütün yönetim ve personel politikalarına bağlı olarak seçilecek değerlendirme tekniğine göre belirlenir. Ancak burada belirtilmesi gereken en önemli husus, değerlendirmeleri yapacak kişi ya da kişileri işgörenleri yeterli bir süre gözlemlene imkânını ve performansına ilişkin gerekli kanaati elde edebilmiş olmalıdır (Uyargil, 2008:31).

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

Kimler tarafından değerlendirme yapılacağına örgütün yapısı ve kültürü göz önünde bulundurularak karar verilir. Buna göre değerlendiriciler şu şekilde sıralanabilir:

### **2.9.1 Çalışanın Kendisini Değerlendirmesi (Özdeğerlendirme)**

Kişinin kendini değerlemesi giderek benimsenen bir modeldir. Yönetici astına kendisini değerlemek üzere bir değerlendirme formu verir ve kişi kendisini nasıl algılıyor ve görüyorsa o şekliyle değerlendirir. Çalışanlardan böylesine bir değerlendirme istenmesinin nedeni, kişinin kendi performansı hakkında düşüncelerini öğrenmek ve onları teşvik eden etkenlerin neler olduğunu anlamaktır. Yönetici, astı tarafından doldurulan formu daha sonra alarak kendi yaptığı değerlendirmeyle örtüşen veya çatışan noktaları saptama

şansı elde eder. Örtüşmeyen noktaları isterse astıyla açık bir görüşme yaparak tartışabilir. Araştırmalar göstermiştir ki, kendi kendini değerlendirmekteki asıl sorun çalışanlar kendilerini üstlerinin değerlendirmesine oranla daha yüksek puanlarla değerlendirmektedirler. Çalışanlar performans değerlerini standartlara uymadan kendi algılarına göre yapmaktadırlar ( Sabuncuoğlu, 2009:192).

### **2.9.2 Takım arkadaşları tarafından değerlendirme**

Aynı birimde çalışan kişilerin birbirlerini daha yakından tanıyacağı varsayımı ile birbirlerinin performansını değerlemesi istenebilir. Çalışanın bütün gün yan yana çalışan takım arkadaşını yakından gözleyebilme fırsatını bulacağı bir gerçektir. Örneğin, takım arkadaşının devamlılığı veya toplantılara zamanında ve etkin katılımı, gönüllü çalışması, diğer arkadaşlarıyla yardımlaşması, bilgiyi paylaşması, kaliteli iş yapması gibi etkinlikleri değerlemeye alınabilir. Ancak kişi arkadaşını değerlendirirken olumsuz veya olumlu yönde duygusal değerlendirme olasılığının bu modelde çok yüksek olacağı unutulmamalıdır. Bu nedenle terfi ve ücret artışı konularında bu tür değerlendirmelere dayanılmaması önerilmektedir (Uyargil, 2008:34).

### **2.9.3 Astlar tarafından değerlendirme**

Bir ilginç model de kişilerin astları tarafından değerlendirilmesidir. Bu model çok yaygın değildir. Çünkü üstler, astlar tarafından değerlendirilmekten hoşlanmazlar ve üstelik astlar üzerinde otorite kurmaları da zorlaşır. Bu modelin yararlı yönü; astların üstleriyle iletişim kurma, gösterilen ilgi ve gerekli kaynakları sağlamadaki becerilerini değerleyebilme fırsatı edinmeleridir (Özgen vd., 2002:220). Bu yöntemin başarılı olması için astın, performans değerlendirme konusunda eğitilmiş olması gerekmektedir. Ayrıca yöneticilerin de astların önerilerinin, yararlı olabileceğine kendilerini inandırabilmeleri gerekmektedir. Bu eğitim verilmezse, astlar üstlerin kişilik özelliklerine ve kendi ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladıklarına bakarak, örgüt hedeflerini dikkate almaksızın değerlendirme yapacaklardır. Bu yüzden performans değerlemede astların görüşlerini yorumlarken ihtiyatlı olunmalıdır.

#### **2.9.4 Müşteriler tarafından değerlendirme**

Özellikle hizmet sektöründe çalışanlar değerlendirilirken hizmeti alan kişinin görüşleri de bu değerlendirmeye katılabilir. Yalnız çoğu zaman örgütün amaçlarıyla müşteri amaçları birbirini tutmaz ve bu nedenle müşteri hiçbir zaman tek başına değerlendirici olmaz. Çalışanın hizmet kalitesi, ödüllendirilmesi gibi ölçütler açısından hazırlanan formlarla müşterilerin görüşleri değerlendirmeye yansıtılır.

#### **2.10 PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNDE YAŞANAN SORUNLAR**

Örgütlerde performans yönetiminde kullanılan değerlendirme yöntemleri örgüte uygunluk, yapılan işi değerlendirme ve kişisel gelişimi takipte yeterlilik gibi özelliklerinin yanında iyi düşünülmüş araçlarla gerçekleştirildiğinde büyük ölçüde amacına ulaşır. Ancak yöntemlerin birçoğu, değerlendirenlerin gözlem ve kararlarında objektif ve önyargısız davranmadıkları için hatalı sonuçlar doğurmaktadır. Bu hataların bir kısmı sistemi iyi tanımamaktan ve sistemin özellikleri konusunda iyi bilgilendirilmemekten kaynaklanır (Uyargil, 2008:102). Ancak performans değerlendirmenin amacı, sürecin işleyişi ve kişilerin değerlendirme yaparken taşıdıkları sorumluluklar konusunda alacakları eğitimle sistem, bu türlü hatalardan arındırılabilir. Bu hataların neler olduğu ve giderilmesi için neler yapılması gerektiği oldukça önemli bir konudur.

##### **2.10.1 Hale Etkisi**

Bir kişinin performansını değerlendirirken sadece belli bir özelliğini göz önünde bulundurarak, sürekli aynı ekseninde değerlendirme yapılması bu hatayı ortaya çıkarır. Kaynak (2000) bu hatayı, değerlendiricinin değerlendirdiği kişinin performansındaki, birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması olarak tanımlar. Değerlendiren kişinin hale etkisi altında kalmasının çeşitli nedenleri vardır. Bunlardan biri değerlendirdiği kişiyle ilgili edindiği ilk izlenimin olumlu ya da olumsuz olmasıdır. Bir diğeri değerlendirilen kişinin bir özelliğinin çok belirgin şekilde olumlu ya da olumsuz olması ve değerlendirenin bundan etkilenmiş

olmasıdır. Bu, performans değerlendirmede sonucu ve örgütte bu değerlendirme neticesinde alınacak kararları olumsuz etkileyecek bir hatadır. Tek kişi tarafından yapılan değerlendirmelerde ortaya çıkan bu hata çoklu değerlendirme sistemlerinde etkisini en aza indirmektedir. Bu tür hataların önlenmesi için alınabilecek en etkili önlem değerlendirici eğitimidir. Değerlendirme ölçütleri ve bu ölçütlerin değerlendirme sonucuna etkisi ile ilgili eğitim, değerlendiricinin kararlarının daha sağlıklı olmasını sağlayabilir. Bunun yanı sıra bazı sistemlerde değerlendiren kişiden yargılarını örneklendirmesi istenerek önlem alınmaya çalışılır (Bayar, 2009:2).

### **2.10.2 Belirli Derecelere Yönelme**

Kişisel nedenlerle değerlendiren kişinin sürekli olarak olumlu, olumsuz ya da ortalama olarak değerlendirilmesi yine performans değerlendirmede karşılaşılan bir hatadır. Bu durumun çalışanların performansları arasındaki farkın ortaya çıkmasına engel olduğu ve değerlendirmeyi etkisiz kıldığı söylenebilir. Bu hata kişisel nedenlerden kaynaklandığı için çoğu zaman değerlendiricilerin eğitilmesi, sorunu ortadan kaldırmaz. Performans değerlendirme sistemi kurulurken ya da sonuçlar değerlendirilirken bu hatayı ortadan kaldırmaya yönelik önlemlerin alınması daha doğru olacaktır. Bu hata düzeltilmez ve değerlendirmeler bu hataya göre yapılırsa çalışanlar arasında terfi, ücret ve transfer gibi yönetsel kararların alınması oldukça güçleşecek ve adaletsiz bir yönetim sistemi ortaya çıkacaktır.

### **2.10.3 Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme**

Değerlendirme uzun soluklu bir süreçtir. Özellikle eğitimden örneklendirmek gerekirse bir eğitim-öğretim yılını kapsamalı ve o bir yılda yapılan bütün çalışmalar eksiksiz değerlendirilebilmelidir. Ancak insan hafızasının zaafiyetinden kaynaklanan bir hata söz konusu olabilmektedir. Bu hata değerlendirilen kişinin değerlendirmeye yakın son dönemlerdeki durumu ve faaliyetleriyle değerlendirilmeye alınmasıdır. Çünkü değerlendiricilerin hafızasında onlar tazedirler ve önceden yapılanlar hatırlanmamaktadır. Bu tür değerlendirmeler süreklilik ilkesine aykırıdır ve yine



sağlıklı bir değerlendirmenin gerçekleşmesini engeller. Bunu engellemek için değerlendirmeyi yapacak olan kişilere değerlendirecekleri kişilerle ilgili sürekli not tutmaları önerilmektedir. Yine çoklu değerlendirme sistemleri de bu türden hataların görülmesini en aza indiren alternatif sistemlerdir (Özsoy, 2005:46).

#### **2.10.4 Kişisel Önyargılar**

Değerlendiricinin geçmiş yaşantıları nedeniyle değerlendireceği kişiye dair oluşturmuş olduğu önyargılarını değerlendirmeye yansıtması yine karşılaşılan hatalardan biridir. Önyargıların oluşmasına cinsiyet, ırk, din, mensup olunan siyasi görüş gibi etkenler sebep olur. Bunun yanı sıra çok az zamanda çok fazla kişiyi değerlendirme, değerlendirme ölçütlerinin açık ve anlaşılır olmaması ve değerlendirilen kişilerin çalışmaları hakkında yeterli bilgi sahibi olunmaması gibi faktörler de bu tür hatalarda pay sahibidir. Bu türden hataların sistem dışına çıkarılması için öncelikli olarak değerlendirme araçlarının iyi hazırlanması ve değerlendiricinin eğitimi ve sorumluluğunun bilincinde olması gerekmektedir. Yine değerlendiriciden örnek olay istemek de hata payını en aza indirmek için önerilen bir yöntemdir (Özdemir, 2007:116).

#### **2.10.5 Kontrast Hataları**

Kısıtlı bir zamanda çok sayıda kişiyi değerlendirmek zorunda kalan değerlendirici ister istemez sıralamanın etkisinde kalacaktır ve değerlendirmelerde bireysel farkların ortaya çıkması ortadan kalkacaktır. Bunu engellemek için karışık sıralı ve uygun zamanlı bir değerlendirme daha sağlıklı olacaktır (Bayar, 2009:2).

#### **2.10.6 Pozisyondan Etkilenme**

Performans değerlendirmede, bazı değerlendiriciler kişilerin buldukları pozisyonlardan etkilenerek, işletmede önemli kabul edilen iş ve pozisyonlardaki kişileri yüksek, önemsiz kabul edilenlerinkini düşük performans düzeyinde değerlendirirler. Özellikle sıralama yönteminde bu hataya oldukça sık

rastlanmaktadır. Ayrıntılı olarak hazırlanmış iş tanımlarından değerlendirmelerde yararlanmak bu hatanın önlenmesini sağlayacaktır (Özdemir, 2007:116).

## **2.11 DEĞERLENDİRMEDE KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER**

İnsana yönelik değerlendirilmelerin her zaman beraberinde yanılığın payları taşıdıkları bilinmektedir. Dolayısıyla performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan çeşitli sorunlar vardır (Fındıkçı, 2001:301). Performans değerlendirmelerinde özellikle klasik ölçekler kullanıldığında değerlendiricilerin belli tür hata ve yanlılıklar taşıyan değerlendirmeler yaptığı düşünülür (Ergin, 2002:140). İşgören değerlendirmesinde kullanılan yöntem ve varılan sonuçlar her zaman eleştiriye açıktır. İşgören verimini, alışkanlık ve davranışlarını gerçekten ölçen objektif bir değerlendirme yöntemi henüz bulunmuş değildir. Her yöntemin kendine özgü sakıncaları ve uygulamada karşılaşılan güçlükleri vardır. Önemli olan bu tür sorunların neler olduğunu bilmek, buna göre hareket etmektir (Sabuncuoğlu, 1997:186).

Çalışanların performansının izlenmesini ve geliştirilmesini amaçlayan performans değerlendirme sisteminin uygulanması aşamasında, örgüt içinde sorunlarla ve dirençle karşılaşılabilir. Bu süreçte yaşanan sorunların bir kısmının, değerlendirme sistemine karşı olumsuz tepkilerden oluştuğu, bir kısmının ise, değerlendirmelerde yapılan hatalardan kaynaklandığı görülmektedir. Yöneticilerin, performans değerlendirmelerini kendi işleri olarak benimsememesi ve sadece formalite gereği yerine getirilmesi gereken bir iş olarak görmesi en yaygın karşılaşılan tepkilerdendir. Buna ek olarak, yöneticiler sık sık, değerlendirme sürecinin zaman alıcı olduğundan ve kendi yoğun işleri arasında buna zaman ayırmak istemediklerinden şikâyet ederler. Performans değerlendirme sisteminin uygulanması aşamasında, tüm çalışanlar tarafından verilebilen bir diğer tepki ise, değerlendirme sisteminin önemsenmemesidir. Bu tür bir tepki genellikle, çalışanların uygulanan sistemin sonuçlarının kullanılmadığını düşünmelerinden veya kendilerine ne şekilde yansıdığını bilmemelerinden kaynaklanmaktadır (Bayar, 2009).

## 2.12 PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Performans değerlendirmede hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın esas olan güvenilirlik, objektiflik, güven ve açıklık ilkelerine uygun olmasıdır. Örgütler, performans değerlendirme yöntemleri arasından kendi amaçlarına, örgüt kültürüne ve niteliklerine uygun bir tanesini veya birkaç yöntemi bir arada kullanabilmektedirler.

Bu yöntemlerden bazıları performans değerlendirme sistemlerinin ilk örneklerinden olup günümüze kadar uygulamaları devam eden klasik örneklerdir. Bazıları ise klasik değerlendirme yöntemlerini uygularken karşılaşılan sorunları çözmek ya da daha objektif değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilmiş yeni modern tekniklerdir. Bu nedenle performans değerlendirme yöntemleri klasik ve modern olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir (Uyargil, 2008:36). Klasik yöntemler, genellikle alt kademedeki işgörenleri kapsar. İşgörenlerin işlerinde gösterdikleri başarıdan çok, kişilerin değerlendirmesine dayanır. Yöntemlerin, nesnel olmayan ölçütlere dayandırılması, değerlendirmenin gizli yapılması, değerlendirmede astlardan temsilci olmaması ve değerlendirmeyi daha çok yargıya ve denetime dayandırarak ele alması gibi sakıncaları vardır. Oysa modern yöntemler işgörenin yaptığı işi başarıma derecesinin yanında, onun beklentilerini de değerlendirmelerde göz önüne alan yaklaşımlara sahiptir. Bu yöntemler, değerlendirmelerde astların yönetime katılmasını amaçlamaktadır. Bu yaklaşımlar biraz daha ileri götürülmekte, işgören, örgütün bir "iç müşterisi" olarak kabul edilmekte ve buna göre değerlendirilmektedir (Örücü ve Köseoğlu, 2003.45).

Bingöl'e (2003:189) göre klasik ve çağdaş değerlendirme yöntemleri şunlardır:

Klasik	Çağdaş
<ul style="list-style-type: none"><li>• Grafik dereceleme</li><li>• Kritik olay</li><li>• Karşılaştırma</li><li>• Sıralama</li><li>• İkili karşılaştırma</li><li>• Serbest anlatım</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Amaçlara göre yönetim</li><li>• Davranışsal</li><li>• Değerlendirme merkezi</li><li>• Takım temelli</li><li>• En yakın üst veya amir tarafından değerlendirme</li><li>• İş arkadaşları tarafından değerlendirme</li><li>• İşgörenlerin kendi kendilerini değerlendirmeleri</li><li>• Bir komite ve grup tarafından değerlendirme</li><li>• Müşteriler tarafından değerlendirme</li></ul>

## **2.12.1 Klasik Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Klasik değerlendirme yöntemlerinde değerlendirme belirli amaçlarla yapılmaktan çok zorunlu yapılır duruma gelmiştir. Bu yöntemler öncelikle işgörenin belirli bir dönem izlenmesine, iş sonuçlarının görülmesine bağlı olarak değerlemesini yapmada kullanılan, değerlemeyi de her işgören için ayrı ayrı yapan bir yaklaşım içindedirler (Erdoğan, 1991:199). Klasik performans değerlendirme yöntemleri hemen hemen tüm sektörlerde gerek mal gerekse hizmet üreten kuruluşlarda kullanılabilir. Klasik değerlendirme yöntemleri aşağıda açıklanmıştır.

### **2.12.1.1 Grafik Dereceleme Yöntemi**

Palmer'e (1993:40) göre işletmelerde en basit tekniklerden birisi grafik dereceleme tekniğidir (Akt. Helvacı, 2002:163). Kişinin yaptığı işin kalitesi, iş bilgisi, yaratıcılık düzeyi ya da liderlik yeteneği gibi çeşitli ölçütler bu yöntem aracılığı ile derecelendirmeye tabi tutulmaktadır. Derecelendirme, A-B-C gibi çeşitli harflerle ya da 1- 2- 3 gibi rakamlarla olabilir (Bingöl, 2003:290). Erdoğan (1991:179) ve Sabuncuoğlu'na (2000:173) göre grafik dereceleme tekniğinde ölçek ölçüm birimine göre oluşturulan beş seçim noktasından oluşur. Her işgörenin bağlı bulunduğu yöneticisi tarafından belirli bir dönemin sonunda çalışma durumu, başarısı, iş bilgisi, insan ilişkileri, uyum ve sorumluluk gibi nitelikleri tarafsız ve sistematik biçimde değerlendirir. Personelde bulunması gereken nitelikler ve bu niteliklerin karşısına rakamlar ya da iyi, orta, zayıf, pekiyi gibi ifadeler yazılır. Her ifadenin bir puanı vardır. Değerlendirmenin toplam sayısal değeri, işgörenin niteliklerinin karşısındaki sayısal değerlerin toplanmasıyla bulunur ve bu değerler çalışanlarla karşılaştırılır (Sabuncuoğlu, 2000:175). Grafik derecelendirme yönteminde değerlendirilecek ölçütlerin sıralanmış olması, gelişigüzel değerlendirmeyi önlemektedir. Buna karşılık, derecelendirmede kullanılan sıfatların ya da rakamların ifade ettikleri anlamlar kişiden kişiye değişebilmektedir. Diğer yandan, bu yöntemde değerlendirmeyi yapan kişiler, daha çok not verme eğilimi içine girmektedirler ya da tek bir özelliğin etkisinde kalarak diğer özelliklere de aynı şekilde not verebilmektedirler. Bütün bu olumsuzluklar yönetimin güvenilirliğini azaltmaktadır (Yüksel, 2000:169). Bu durum yöntemin bir eksikliği olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla yöntem, bu eksikliği göz önünde bulundurularak kullanılmalıdır.

### **2.12.1.2 Kritik Olay Yöntemi**

Yöntem genellikle rutin işgören faaliyetlerinin değerlendirilmesi yerine işgörenin yaptığı olağanüstü olumlu ya da olumsuz davranışların tespit edilmesi ve değerlemenin sadece bu kritik ya da ilginç olayların temel alınarak yapılması esasına dayanır. Öncelikle, kalite kontrolü, işgören denetlemesi, örgütlenme faaliyetleri gibi çeşitli değerlendirme kategorileri belirlenir ve her bir kategori için olumlu ve olumsuz davranışların neler olabileceği saptanır. Değerleme sürecinde, değerleyici her bir kategorideki iyi ya da kötü davranışları oluş anında kaydeder ve bu kayıtlar belirli süre sonunda değerlendirilir. Yöntemin yararı, konuların zamanla unutulmasını ve önemini yitirmesini önlemesidir (Palmer 1993:47). Bu yöntemde performansı değerlendirilen kişi tüm çalışma yılı göz önünde bulundurularak değerlendirilirse elde edilecek sonuçlar daha anlamlı olacaktır. Böylece kişinin performansı çalışma yılı boyunca aynı düzeyde kalması sağlanabilir.

### **2.12.1.3 Karşılaştırma Yöntemleri**

Bu yöntem, ilişkileri tam olarak ölçebilen bir teknik olarak, bir veya birden fazla kişinin bireysel olarak özelliklerinin, başka bir kişi ile karşılaştırılarak, kişinin performansının değerlendirilmesi için kullanılmaktadır. Değerlendirme işlemindeki taraflı davranma hatalarını en aza indirmek amacıyla bazı işletmeler karşılaştırmalı yöntemleri kullanırlar. Karşılaştırmalı değerlendirme yöntemleri, çoğunlukla insan kaynakları yöneticileri tarafından uygulanır ve ücret artışları, terfiler, ödüllendirmeler vb. konulardaki kararlarda kullanılırlar. İşletme çalışanları grup halinde ele alınır ve en iyi personelden en kötü personele doğru bir sıralama yapılır (Örücü ve Köseoğlu, 2003:48). Karşılaştırma yapılan kişilerde unvanların farklı olması özellikle değerleyicinin unvan üstünlüğünden etkilenerek objektif bir değerlendirme yapmasını engellemesi olasılığı yöntemin bir eksikliği olarak değerlendirilebilir.

### **2.12.1.4 Sıralama Yöntemi**

Sıralama tekniğini değerlendirecek işgören sayısının az olduğu durumlarda kullanmak mümkündür. Bu yöntemde işgören yetenek ve başarılarının belirli parçalara ayrılmaksızın değerlendirilmesi eleştirilere konu olmaktadır. Her işgörenin kendine özgü

nitelikleri vardır. Kişisel özellikler göz önüne alınmaksızın ve ayrıntılı bir analiz yapılmaksızın değerlemeye gidilmesi halinde yetenekler belirsiz kalacak, açıklıkla tanımlanamayacak ve çeşitli yorumlara açık bulunacaktır. Bu yöntemde önemli bir boşluk da değerlendirilen kişinin hangi ölçütlere göre değerlendirildiğini bilmeyişi ya da geliştirilmesi gereken yeteneklerinin kendine iletilmeyişi (Sabuncuoğlu, 2000:173, Yüksel 2000:174). Öte yandan çok sayıdaki işgörenin karşılaştırmalarının teker teker ele alınması güç ve zaman alıcıdır. Ayrıca değerlendirme esnasında değerlendiren tarafsızlığını koruyamayabilir veya çeşitli nedenlerle subjektif davranabilir. (Erdoğan, 1991:205). Sonuç olarak yöntemin zaman alıcı ve subjektif olması önemli bir sakınca olarak görülmektedir.

#### **2.12.1.5 İkili Karşılaştırma Yöntemi**

Bu yöntemde iki işgören aynı anda karşılaştırılarak hangisinin daha üstün olduğu vurgulanır. Başarılı olan kişinin yanına konan işaretler toplanır ve en çok işareti olandan en az olana doğru sıralama yapılır (Uyargil, 2008:37). Kendine has nitelik ve özellikler yargılanıyorsa karşılaştırma her ayrı nitelik için tekrarlanmalıdır.

Tüm karşılaştırmalar yapıldıktan sonra aldığı dereceye bağlı olarak objektif sınıflandırma yapılır (Kaynak, 2000:210). Bu yöntemin başarılı olması isteniyorsa kişileri değerlendirmede standart objektif ölçütler saptanmalı ve bu ölçütlere göre karşılaştırma yapılmalıdır.

#### **2.12.1.6 Serbest Anlatım Yöntemi**

Bu tekniğin kullanımı, çalışanın güçlü yanlarını, zayıf taraflarını, gelişim alanı yetenekleri gibi özelliklerinin ifade edildiği ve bu konular hakkında önerilerin bulunduğu kısa bir yazıyı içermektedir (Örücü ve Köseoğlu, 2003:48). Tipik bir yazılı değerlendirme sorusu; “Bu çalışanın performansını, kendi sözcüklerinizle; işin niteliği, iş bilgisi ve diğer çalışanlara uyumu konularını içerecek şekilde anlatınız. Çalışanın güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?” şeklinde olabilir (Byars ve Rue, 1997:290). Çalışanların seçiminde sık kullanılan bu yöntem için çalışan hakkında tavsiyeler veya öneriler

istendiği zaman, bunun yazımı önceki amir veya işverenden talep edilir. Değerlendirmeyi yapacak kişi özel davranış ve sorumlulukların derecelendirilmesinde baskı altında kalmadan serbest bir şekilde değerlendirilmesi istenen kişinin performansını değerlendirir (Örücü ve Köseoğlu, 2003:48). Önceki yöneticinin değerlendirdiği kişiye karşı olumsuz tutumlarının olması ve bunu raporuna yansıtma olasılığı yöntemin eksik yönünü oluşturmaktadır. Ayrıca yöneticinin kişiyi tam olarak hatırlayamaması ve özelliklerini net ifade edememesi de söz konusu olabilir.

### **2.12.2 Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Çağdaş yöntemler, kuşkusuz klasik yöntemin sakıncalarını ortadan kaldırmak ve değerlemeyi bütün yönleri ile gerçek işlevine kavuşturmak amacıyla geliştirilmiştir. Değerlendirmenin rutin bir işlem olmaktan çıkması, vazgeçilmezliği modern yöntemler tarafından sağlanmaya çalışılmıştır. Ana amacın yanında birçok amaca erişmek bu yöntemlerin temel kaygısıdır (Canman, 1993:28). Günümüzde kullanılan modern performans değerlendirme yöntemleri aşağıda açıklanmıştır:

#### **2.12.2.1 Amaçlara Göre Yönetim**

Bu yöntem birey firma amaçlarını bütünleştirerek çalışanları işe güdüleme, değerleme, eğitime ve firmanın başarısını geliştirme amacı güden bir sistemdir (Sabuncuoğlu, 2000:183). Amaçlara göre yönetim yaklaşımının temel noktası, her işgörenin veya yöneticinin performansını gelecekte yapacağı işe göre geliştirmek veya hazırlamaktır. İdeal duruma göre bu amaçlar işletmede istenen türden olmalı ve objektif yöntemlerle ölçülebilir özellikte olmalıdır. Bu nedenle bu yöntem, bir planlama yöntemi; amaçların belirlenmesine astların katılımını sağlayıp onlara bir yönelim kazandırdığı için bir motivasyon yöntemi; amir ve astların amaçlar yönündeki gelişmeyi birlikte değerlendirdikleri ve nesnel geribildirim aldıkları performans değerlendirme yöntemi ve örgütü değiştirme ve geliştirme yöntemi olarak da kullanılmaktadır (Can vd., 2001:185). İşletmede geleceğe dönük amaçlar iyi belirlenmişse ve işgörenler bu amaçlara ulaşma konusunda istekli hale getirilmişse, işgörenlerin çalışmalarındaki başarı yönlendirilebilir. Ancak işgörenin bu şartlar altında olması için örgütün gerekli olanakları sağlamış olması ve yöneticinin işgörenine destek olması gerekir. Ayrıca başarı değerlemede kullanılacak amaçların, işgören ihtiyacı olan bilgi ve yetenek gelişmelerini de

kapsaması gerekir (Erdoğan, 1991:200). Çalışanlar hangi amaçların daha önemli olduğunu bilmek isteyeceklerdir. Bu nedenle ilk kademe yöneticiler bu amaçlara iş tanımlarından elde edilen bilgiler doğrultusunda ağırlık vermelidirler. Amaçların sayısal olarak ifade edilmesi ve işe ilişkin performansı etkileyen anahtar alanlardan seçilmesi doğru olacaktır (Sabuncuoğlu, 2000:183). Belirlenmiş bu amaçlara kişinin ne oranda ulaştığına bakılarak performans değerlendirme yapılır (Fındıkçı, 2001:310). Bu yöntemde ulaşılmak istenen amaçlar kişiye doğru bir şekilde iletilmezse, amacı gerçekleştirmek için gerekli araç, kaynak ve zaman tahsisi edilmezse, rol çatışması yaratılırsa ve çalışmada motivasyon sağlanmazsa doğal olarak kişi olumsuz performans sergileyecektir. Bu durumda kişinin kendisi dışındaki nedenlerden dolayı düşük performans göstermesine yol açacak ve değerlendirme hatasına neden olacaktır.

#### **2.12.2.2 Davranışsal Değerlendirme Yöntemi**

Davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçeği, klasik değerlendirme ölçekleri ile kritik olay yönteminin unsurlarının bileşiminden oluşmaktadır (Bingöl, 2003:297). Grafik dereceleme yöntemi gibidir, ancak dereceleme belirli davranışların daha hassas olarak tanımlanması yoluyla yapılır. Kritik olayların kullanımı, grafik derecelemede karşılaşılan iki temel sorunun ortadan kalkmasını sağlar. Bunlar ölçütlerin seçimi ve derecelenmesidir. Kritik olaylar, etkili ve etkisiz olan birey davranışlarını tanımladığından, ölçütler bu kritik olaylara dayandırılır (Anagün, 2002:46). Özellikle performans değerlendirme sonuçlarının personel tarafından kendilerini geliştirmede kullanılan bir yöntemdir. Değerlendiricilere de sonuçları açıklamada daha fazla rahatlık kazandırmaktadır (Can vd., 2001:182). Davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçekleri kullanarak, etkili olan ve olmayan davranışları belirten kritik olaylardan kaynaklanan iş davranışları daha nesnel olarak tanımlanabilmektedir. Ancak bu ölçekler, kişileri çeşitli kişilik özelliklerine sahip olmamalarına göre değil, spesifik iş gereklerini etkinlikle yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirmektedir (Byars ve Rue 1997). Diğer bir ifadeyle bu yöntemin odağı performans sonuçları değil, işin yapılması sırasında gösterilen fonksiyonel davranışlardır (Barutçugil, 2002:192). Bu tekniğe göre; belirli bir işe aşina olan bireyler, onun başlıca unsurlarını tanımlarlar ve ondan sonra unsurların her biri için gerekli davranışları sıralarlar ve geçerliliklerini ortaya koyarlar. Sonuçta ölçekte, işin her bir unsuru için önceden geliştirilen olumludan olumsuz doğru performans düzeylerini temsil eden



cevap ifadeleri ile bireylerin verdikleri cevaplar karşılaştırılır (Bingöl, 2003:297). Diğer ifadeyle değerlendirme formunda beklenen davranışın yazdığı bir metin ve bir ölçek bulunmaktadır. Formun en üstünde kabul edilebilir ve en altında ise kabul edilemez davranışlar belirtilir ve bu davranışlara performansın göstergesi olarak puanlar verilir (Byars ve Rue, 1997:294). İşletmelerde mevcut olan her iş için davranış boyutu ve ölçek geliştirilmeye çalışılması zorunluluğu söz konusu yöntemin zaman alıcı ve maliyetli olmasına neden olmaktadır. Bu da yöntemin bir eksikliği olarak görülebilir.

### **2.12.2.3 Değerlendirme Merkezi Yöntemi**

İşgörenin geçmiş çalışma dönemindeki performansını değerlendirme yanında, son yıllarda geniş uygulama alanı bulan, personelin gelecekteki performans durumunu tahmin etmeyi, gelecekte potansiyelinin yani iş başarma gücü ve yeteneğinin alabileceği durumu değerlendirmeyi amaçlayan değerlendirme merkezi yöntemi de modern değerlendirme yöntemlerinden biri olarak görülmektedir (Örücü ve Köseoğlu, 2003:54). Bu yöntem, lidersiz grup tartışmaları, rol oynama, belge sepeti, iş oyunları, on dakikalık tartışma gibi birtakım çalışmadan oluşur. Çalışanlardan oluşan grup etraftan soyutlanabilecekleri ve 1 günden 3 güne kadar çeşitli yöntemlerle sınanabilecekleri bir mekâna getirilebilirler (Sabuncuoğlu, 2000:180). Bu yöntemler değişik yönetsel beceriyi gerektiren ödevlerin özelliklerine göre geliştirilmiştir. Adaylardan, verilen çeşitli olaylarla ilgili bilgileri değerlendirmeleri istenmektedir. Bu sayede, bilgiler ışığında karar almaları, ne tür işlemlerin hangi sırada yapılması gerektiğini belirlemeleri ve başarılı biçimde işi tamamlamaları beklenmektedir. Yönetimin başarısı için çok yönlü değerlendirme yöntemleri kullanılmalı ve işin uzmanı değerlendiriciler çalıştırılmalıdır. Personelin çabalarını gözlemleyen değerlendiriciler, değişik yöntemlerle adayları değerlendirip, sonuçları bildirmektedirler (Can vd., 2001:187). Bu yöntemin konunun uzmanlarının istihdamını ve zaman alıcı bir süreci gerektirmesi bir eksiklik olarak değerlendirilebilir. Bu yöntem özellikle gelecek vaat eden, yüksek potansiyel ve beceriye sahip yönetici ve yönetici adaylarında kullanılabilir.

#### **2.12.2.4 Takım Temelli Performans Değerlendirme**

Son zamanlarda işletmeler takım bazlı örgütlere yönelmeleri nedeniyle performans değerlemesi de takım bazında ele alınabilmektedir. Takımları bir bütün olarak değerlemek kolay değildir. Takımın başarısı sadece kendi gücüne bağlı olmayabilir. Dış çevre etkileri, işletme politikaları, takımın işlevi için gerekli girdiler, diğer takımlarla kurulan işbirliği gibi etkenler olumlu veya olumsuz yönde takımın başarısını etkileyebilir. Bu nedenle takım çalışmalarında hem takımın performansı hem de kişilerin ayrı ayrı performansı dikkate alınarak değerlendirilmelidir (Sabuncuoğlu, 2000:181). Bu yöntemin en temel özelliklerinden birisi, çalışanlar arasında rekabeti değil, işbirliğini ve yardımlaşmayı teşvik etmesi ve grup dayanışmasını sağlamasıdır (Sabuncuoğlu, 2000:182). Burada önemli olan takım oluşumunda sinerji yaratabilecek değişik meslek gruplarından kişilerin takıma seçilmesi önemli bir zorluk olarak görülebilir.

#### **2.12.2.5 En Yakın Üst Veya Amir Tarafından Değerlendirme**

Geleneksel olarak en yaygın uygulama, işgörenlerin ilk üst tarafından değerlemesidir. Bu tür uygulamaların yararlı yönü, birinci derecede amirin değerlemesi yapılacak olana yakın olması nedeniyle onu en iyi biçimde izleyebilecek olmasıdır (Barutçugil, 2002:197). Bu açıdan konuya bakıldığında, örgütlerin çoğunda astın ilk amiri ile olan fonksiyonel ve kişisel yakınlığı, en etkin değerlendirmenin ve geri-besleme sağlamanın ilk amir tarafından yapılabileceğini ortaya koymuştur (Uyargil, 2008:31). Sakıncası ise, çok yakın ilişkide bulunmaları nedeniyle amirin kişisel ilişkileri, öznel öğelerin etkisi altında kalabileceği korkusudur (Bingöl, 2003:287). Bu nedenle çok yönetici tarafından ortak değerlendirme yapılmasına ikinci bir uygulama türü olarak bakılabilir (Sabuncuoğlu, 2000:167). Dolayısıyla kişi tek bir amir tarafından değil onu tanıyan ve etkileşim içinde bulunduğu yöneticilerce de değerlendirilmelidir. Özellikle amir ile çalışan sıkı bir diyalog ve etkileşim içinde ise bu yöntem rahatlıkla kullanılabilir.

#### **2.12.2.6 İş Arkadaşları Tarafından Değerlendirme**

Aynı birimde çalışan kişilerin birbirlerini daha yakından tanıyacağı varsayımı ile birbirlerinin performansını değerlemesi istenebilir. Bütün gün yan yana çalışan iş arkadaşlarını yakından gözleyebilme fırsatını bulacağı bir gerçektir. Örneğin, iş

arkadaşlarının devamlılığı veya toplantılara zamanında ve etkin katılımı, gönüllü çalışması, diğer arkadaşlarıyla yardımlaşması, bilgiyi paylaşması, kaliteli iş yapması gibi etkinlikleri değerlemeye alınabilir. Ancak kişi arkadaşını değerlendirirken olumsuz veya olumlu yönde duygusal değerlendirme olasılığının bu modelde çok yüksek olacağı unutulmamalıdır (Sabuncuoğlu, 2000:168). Bu nedenle, terfi ve ücret artışı konularında verilecek kararların bu tür değerlendirmelere dayandırılmaması gerekir (Uyargil, 2008:34). Buna karşın, belirli kilit işlere yapılacak atamalarla ilgili kararların alınmasında da büyük ölçüde etkili oldukları görülmektedir (Barutçugil, 2002:200) Eğer bir işte çalışanlar arasında karşılıklı bağlılık ve etkileşim oranı yüksek ise bu yöntem başarılı bir şekilde kullanılabilir.

#### **2.12.2.7 İşgörenlerin Kendi Kendilerini Değerlendirmeleri**

Performansın kişi için belirlenen dönemsel hedeflere göre değerlendirildiği sistemlerde, hedefleri yönetici ve çalışan birlikte saptadıkları için, dönem sonunda hedeflere ne oranda ulaştığının belirlenmesinde, çalışanın katkısı da istenebilir. Dönemsel performansın hedeflere ulaşma derecesine göre gözden geçirildiği bu görüşmelerde çalışanın kendini değerlendirmesi; kendi kişisel özelliklerine ya da çalışma davranışlarına yönelik olmayıp, yaptığı iş, ürettiği ürün ya da hizmetle ilgilidir. Çoğunlukla, bu gibi değerlendirmelerde, kişi performansını sayısal değerlerle değil, sözel ifadelerle ayrıntılı tanımlamalar yaparak ve standartlardan sapmaların nedenlerini açıklayarak değerlendirir. Sistem, biçimsel olarak böyle bir değerlendirme gerektirmese de çoğu yönetici, çalışanlarının kendilerini nasıl algıladıklarını öğrenmek ve kendi görüşleri ile onların görüşlerini karşılaştırmak için bu yola başvurmakta ve bu yolun sistemin işleyişine yararı olduğuna inanmaktadır (Barutçugil, 2002:199). Fakat bu yöntem kişinin kendisini değerlendirmede objektif kalamayacağını ve sübjektif bir değerlendirme yapabileceği gerçeğini hatırlatmaktadır. Bu yöntem özellikle çalışanın bireysel olarak çalıştığı (uzaktan çalışma) gibi sektörlerde kullanılabilir.

#### **2.12.2.8 Bir Komite ve Grup Tarafından Değerlendirme**

Bu yaklaşıma göre değerlendirme, birden fazla yönetici tarafından yapılır. Değerleme işini yapan kişinin en yakın amir olmasına karşın, üst yöneticiler de değerlemeye katılırlar. Bu tür değerlemelerin çoğunun bağımsız olarak yapılmasına karşın, değerlemeler

bazen bir grup veya komite tarafından da yapılabilir. Değerleme konusunu bilen birkaç kişinin sadece üst tarafından tek başına elde edilenden daha fazla veri sağlayabilmeleri nedeniyle bu süreç tercih edilmektedir. Bu yaklaşımda özet olarak; grup üyeleri elde ettikleri veriler doğrultusunda konuyu tartışır ve ortak karara varırlar (Bingöl, 2003:288). Komitede yer alan kişilerin birbirleriyle çatışma içinde olması kişinin performansının olumsuz değerlendirilmesine neden olabilir.

### **2.12.2.9 Müşteriler Tarafından Değerlendirme**

Müşterinin tutum ve davranışı, bir firmanın başarı derecesi belirler. Bu nedenle bazı örgütler, bu önemli kaynaktan hem kendi performansıya, hem de doğrudan müşterilerle temasta bulunan çalışanlarıyla ilgili bilgiler elde etmenin önemli olduğuna inanırlar. Böyle bir yaklaşımın bir müşteri bağlılığını göstermesi, işgörenleri bunlardan sorumlu tutması ve değişimi hızlandırması nedenleriyle örgütler açısından önem arz etmektedir (Bingöl, 2003:288-289). Özellikle hizmet sektöründe kişilerin işe ilgisi, müşteriye yaklaşım tarzı, işi yapma hızı ve kalitesi müşterinin değerlemesine bir form aracılığıyla sunulabilir (Sabuncuoğlu, 2000). Günümüzde müşteri memnuniyetine ilişkin amaçlar önemli olduğundan, müşterilerin ilişkide buldukları işgörenlerin özellikle tutum ve davranışları hakkındaki değerlemeleri dikkate alınmaktadır. (Bingöl, 2003:288-289). Müşteriyle, çalışan arasında iyi bir diyalogun olması, müşterinin çalışanın olumsuz yönlerini söylememesi yöntemin bir sakıncası olarak görülebilir. Bu yöntem günümüzde özellikle değerlendirici ile değerlendirilenin aynı mekânda bulunmadığı yani yöneticinin astını sürekli göremediği/gözlemleyemediği sektörlerde uygulanabilir.

### **2.12.3 360° DEĞERLENDİRME**

Çalışmanın bu bölümünde, çalışmanın konusu olan ve son yıllarda performans değerlendirmeye yeni bir bakış açısı getiren, bireylerin kendi durumlarına dair dönüt almalarıyla diğer sistemlerden farklı bir şekilde öne çıkan 360° performans değerlendirme sistemi incelenecektir.

360° performans değerlendirme, son yıllarda özellikle ABD ve Batı Avrupa ülkeleri ile Türkiye’de en çok üzerinde durulan uygulamalardan birisidir ve hızla yayılmaktadır. Türkiye ile ilgili kesin rakamları bilinmemekle birlikte, 1995 yılında ABD’de şirketlerin yüzde 40’ı 360° değerlendirme yöntemini kullanırlarken, bu rakam 2000 yılında yüzde 65’e çıkmıştır (Bayram, 2006:52).

Bu sistemin bu kadar rağbet görmesi ve yaygınlaşması diğer değerlendirme sistemlerine göre hata oranını düşüren yapısından kaynaklanmaktadır. Geleneksel performans değerlendirmede değerlendirici tek kişi ve genellikle de yöneticidir. Bu hem değerlendiricinin sadece izleyebildiği kadarını değerlendirebilmesiyle sınırlı, hem de insan olmaktan kaynaklanan duygusal davranma, objektif ve adil davranmama gibi hatalı bir değerlendirme meydana gelmesine sebep olur (Turgut, 2001:56).

Bayram’a (2006:52) göre 360° performans değerlendirme yöntemi, çalışanın performansının; çalışanın iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, üstlerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden (astlar), iç ve dış müşterilerinden, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden ve de kendisinden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin ışığında değerlendirilmesi sürecidir (Ludeman, 2000). 360° ifadesinin kullanılma sebebi değerlendirilecek kişinin çevresinde kim varsa her birinin bu değerlendirme sürecine katıldığını belirtmektir.

Sistem temel olarak değerlendirilen bireyin üstü, astı, meslektaşı (eş düzey çalışanları) , müşterisi ya da tedarikçisi konumundaki kişiler tarafından gözlemlenmesini ve bu gözlemlerden elde edilen verilerin birlikte ve gelişim amaçlı değerlendirilmesini esas almaktadır (Beehr vd. 2001:776).

Sistemi diğer yöntemlerden ayıran en büyük özelliği çoklu kaynaklardan geribildirim alınmasıdır. Çoklu geribildirim geleneksel sisteme göre avantajları aşağıdaki tabloda (Sabuncuoğlu 2008:2) daha net görülmektedir.

**Tablo 2: Geleneksel Performans Değerleme Sistemi ile Çoklu Değerlendirme Sistemi Arasındaki Farklar (Sabuncuoğlu 2008:2)**

KRİTERLER	GELENEKSEL PERFORMANS DEĞERLEME	ÇOKLU GERİ BİLDİRİM
Amaç	Astlara, geçmiş performansları ve gelecek potansiyellerine ilişkin tek bir perspektiften geri bildirim sağlanır.	Performans, davranışlar ve gelişim ihtiyaçları hakkında farklı perspektiflerden veri sağlanmaktadır.
Veri kaynağı	Tek bir değerlendirme süreci vardır	Değerlemeciler farklıdır: astlar, üstler, meslektaşlar vb.
Kaynağın kimliği	Geri bildirim kaynağının kim olduğu bellidir.	Geri bildirim değerlendirme gruplarından kolektif olarak toplanır. Değerlemecinin bireysel kimliği belirsizdir.
Geri bildirim içeriği	Davranışa ve iş performansına ilişkin değerlendirmeler tipik olarak iş biriminin ulaştığı sorunlara göre oluşur.	Değerlendirmeler iş biriminin ulaştığı sonuçlara ve gelişimi istenen boyutlara göre yapılır.
Ölçümleme yöntemi	Likert ölçeğinin yanında niteliksel değerlendirmelere yer alır.	Temel olarak likert ölçeği ile niceliksel veri toplanır.
Diğer insan kaynakları kararları ile ilişkisi	Performans değerlendirme genellikle, ücretleme, görev tasarımı, terfi ve transferlerle eğitim ve geliştirme kararlarına temel oluşturur.	Veriler tipik olarak sadece eğitim ihtiyacını tespiti ve kariyer gelişimi için kullanılır.
Süreci şekillendiren felsefe	Süreçlere odaklanılmaz, bireylerin değerlendirilmesi esastır. Otorite ve yöneticinin görüşünü kabuk etme söz konusudur.	Çalışanı değerlemek değil geliştirmek esastır. Kendini değerlendirme söz konusudur.
Sürecin içeriği	Yıllık genel sonuçlar genellikle ücretleme kararlarını etkiler.	Değerleme yılın belli zamanlarında değil sürekli izlemeyi öngörür.
Hedeflenen çalışanlar	Örgütteki tüm çalışanlar	Tipik olarak yönetsel kademelerde çalışanlar.

Zamanla değişen örgüt yapısı, kültürü ve felsefesi göz önüne alındığında farklı bir değerlendirme anlayışı arayışı kaçınılmazdır. Bu değişim, genel olarak müşteri odaklı,

bürokratik ve hiyerarşik yapıdan uzaklaşmış, yalın ve takım çalışmasını ön plana çıkaran insan kaynakları yönetiminin önemini özümsemiş örgütleri ifade etmektedir (Turgut, 2001:62). Bu örgütler tek bir sesin belirleyiciliğinden ziyade çoklu geri bildirim ihtiyacı duymaktadır.

Sistem sayesinde yöneticiler, üstleri, astları ve meslektaşları tarafından nasıl görüldüklerinden haberdar olmakta ve gelen verileri karşılaştırma olanağı bulmaktadır. Böylece liderlik becerileri, çalışanlara yaklaşım, yetkilendirme uygulamalarındaki kritik tutum ve davranışlarından veri elde edilebilmekte, elde ettiği bu verileri hedef belirleme ve planlamada kullanabilmektedir (USOPM, 1997:2)

360° performans değerlendirme sisteminde değerlendirmeyi yapan tek kişi olmadığı ve bireysel olarak da kimliği belli olmadığı için kişiler arası iletişim çatışmalarına imkân vermez. Ayrıca bu değerlendirme kişisel gelişime temel oluşturur, geribildirimi yüksek bir sistemdir. Çalışanın kariyer gelişimi ve eğitim ihtiyacını belirlemeye yöneliktir (Sabuncuoğlu, 2008:3). Değerlendirmede süreklilik söz konusudur, böylelikle kişinin kendi dışında sebeplerden kaynaklanan dönemsel başarısızlıklar göz önüne alınmaz.

360° performans değerlendirme yönteminin örgütte sağlıklı olarak uygulanabilmesi ve güvenilir sonuçlar yaratması için en önemli ve ilk koşul, örgütün böyle bir uygulamaya hazır olmasıdır. Bir başka deyişle, örgüt içinde bir güven ortamının var olması, örgüt yönetiminin bu uygulamayı desteklemesi ve çalışanların bu yaklaşımın kendi ve örgütün gelişimine katkı sağlayacağını algılaması gerekmektedir (Baltaş, 2003:2). Sisteme katılan farklı öğelerin sistemin başarısını etkilemede sebep ve sonuç olarak etkisi aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 3: 360° Performans Değerlendirme Sisteminin farklı Bileşenlerince Tanımlanmış Başarı Göstergeleri (Bracken vd., 2001: 5).**

Sistemin Bileşenleri	Sistemin Başarı Göstergeleri	Başarıya etki eden Faktörler
Değerlendiren	<ul style="list-style-type: none"><li>Geribildirim kabul edilmesi ve değerlendirilen davranışın gelişmesi/iyileşmesi</li><li>Çalışan ilişkilerinin iyileşmesi</li><li>Olumsuz tepki olmaması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Gizli değerlendirme yapıyor olması</li><li>Değerlendirilenin yapılan değerlendirmenin bilincinde olması</li><li>Davranış biçimi ve görüş alış-</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geribildirim ikliminin gelişmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>verişi açısından pratik imkânı</li> <li>Problemlerin rapor edilmesi</li> </ul>
Değerlendirilen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alınan geribildirim dürüst, yapıcı, geçerli ve inandırıcı olması</li> <li>İletişimin güçlenmesi</li> <li>Çalışan ilişkilerinin gelişmesi</li> <li>Geribildirim ikliminin gelişmesi</li> <li>Performansın artması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kararlılık</li> <li>Güvenilirlik</li> <li>Değerleyici Eğitimi</li> <li>Değerleyicinin bilinçli ve samimi olması</li> <li>Değerleyicilerin iyi seçilmiş olması</li> <li>Yeterli sayıda değerleyici seçilmiş olması</li> <li>Geçerli ve güvenilir araçlar kullanılması</li> <li>Değerleyicinin sonuçları takip etmesi</li> <li>Gelişim ve etkinliklerin planlanması</li> </ul>
Yönetici	<ul style="list-style-type: none"> <li>Performans yönetimi ve gelişimde kullanılmak üzere uygun ve tam vaktinde geribildirim elde etme</li> <li>Örgütün amaç ve/veya değerleriyle düzenlenen geribildirim alınması</li> <li>Sürecin amaçlarıyla tutarlı biçimde gelişen çalışan davranışı</li> <li>Proje takımı ya da grubun gelişimi</li> <li>Geribildirim ikliminin gelişimi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yöneticinin etkili, anlaşılır bilgi elde etmesi</li> <li>Yöneticinin bilginin kullanımıyla ilgili eğitilmesi</li> <li>Çalışanını değerlendirme sonuçlarının takibiyle ilgili bilinçli olması</li> <li>Sürecin yönetimde öncelik olarak görülmesi</li> <li>Sürecin sürekli ve düzenli olarak yönetilmesi</li> <li>Geçerli ve güvenilir ölçme araçlarının kullanılması</li> <li>Verinin verimli ve etkili toplanması, raporlaştırılması</li> </ul>
Örgüt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Örgütsel etkinliği ve verimliliği arttıracak bireysel davranış değişikliği meydana gelmesi</li> <li>Sürecin sürdürülebilir olması</li> <li>Gelişmiş geribildirim iklimi</li> <li>Öğrenen örgüt haline gelmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Üst yönetimin desteklemesi</li> <li>Tamamen gerçekleştirilmiş bir sistem</li> <li>Sistemi hayata geçirmek için kaynakların olması</li> <li>Geçerli ve güvenilir ölçme araçlarının kullanılması</li> <li>Düzen</li> <li>Etkin, verimli veri toplama, işleme ve raporlaştırma</li> </ul>

360° performans değerlendirme yöntemi geleneksel değerlendirme yöntemlerinin eksikliklerini tamamlayabilecek ve örgütlerdeki verimlilik artışına katkı sağlayabilecek bir sistemdir. Yöntem, daha adil, daha yetkin ve daha kalıcı bir performans değerlendirme sistemi oluşturma potansiyeline sahiptir (Turgut, 2001:66). İnsan kaynakları yönetiminde sürekli ve doğru bilgiye ihtiyaç vardır. 360° performans değerlendirme yöntemi



hem gerekli bilgilerin toplanmasında hem de bu bilgilerin örgütün hedeflerine uygun olarak değerlendirilmesinde önemli bir araçtır. Sistemde 8 temel yetenek alanında çalışanın performansı izlenir. Bu alanlar; iletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, insanlarla ilişkiler, görevin yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi ve personelin geliştirilmesidir (Uğurlu, 2007:3). Yöntem sadece çalışanların performansı hakkında bilgi vermez, ilave olarak performansın artırılması için neler yapılması gerektiğine ilişkin öneriler de sunar. Değerlendirme sonucunda elde edilen bilgilerle, çalışanın ne tür bir eğitim ve geliştirme programına tabi tutulacağı, kariyer planlaması gibi insan kaynakları yönetiminin diğer fonksiyonlarına olduğu kadar müşterileri de değerlendirme sürecine kattığı için pazarlama, üretim gibi diğer yönetim fonksiyonlarına da geri besleme sağlar. Ayrıca sistemin geribildirim özelliği ve yapılan gözlemler neticesinde elde edilen veriler (Armstrong, 2000:122);

- Çalışma ortamı ve çalışan-müşteri ilişkileri hakkında bilgi verir.
- Çoklu kaynaktan beslendiği için çalışanın subjektif değerlendirilmesi önlenmiş olur.
- Çalışanlara sistem içindeki konumlarını gösterir ve çalışana göre iş yaratılmasına imkân sağlar.
- Örgütün liderden beklentilerini ortaya koyar ve liderin kendini çalışma ortamına uyum sağlamasına, kendini geliştirmesine yardımcı olur.
- Örgütte sürekli gelişim iklimi oluşmasına katkıda bulunur.
- Bütün bu olumlu yönlerine rağmen birden çok kaynaktan geri besleme alındığı için eğer gerekli objektiflik sağlanamazsa sistemin etkinliği azalır.

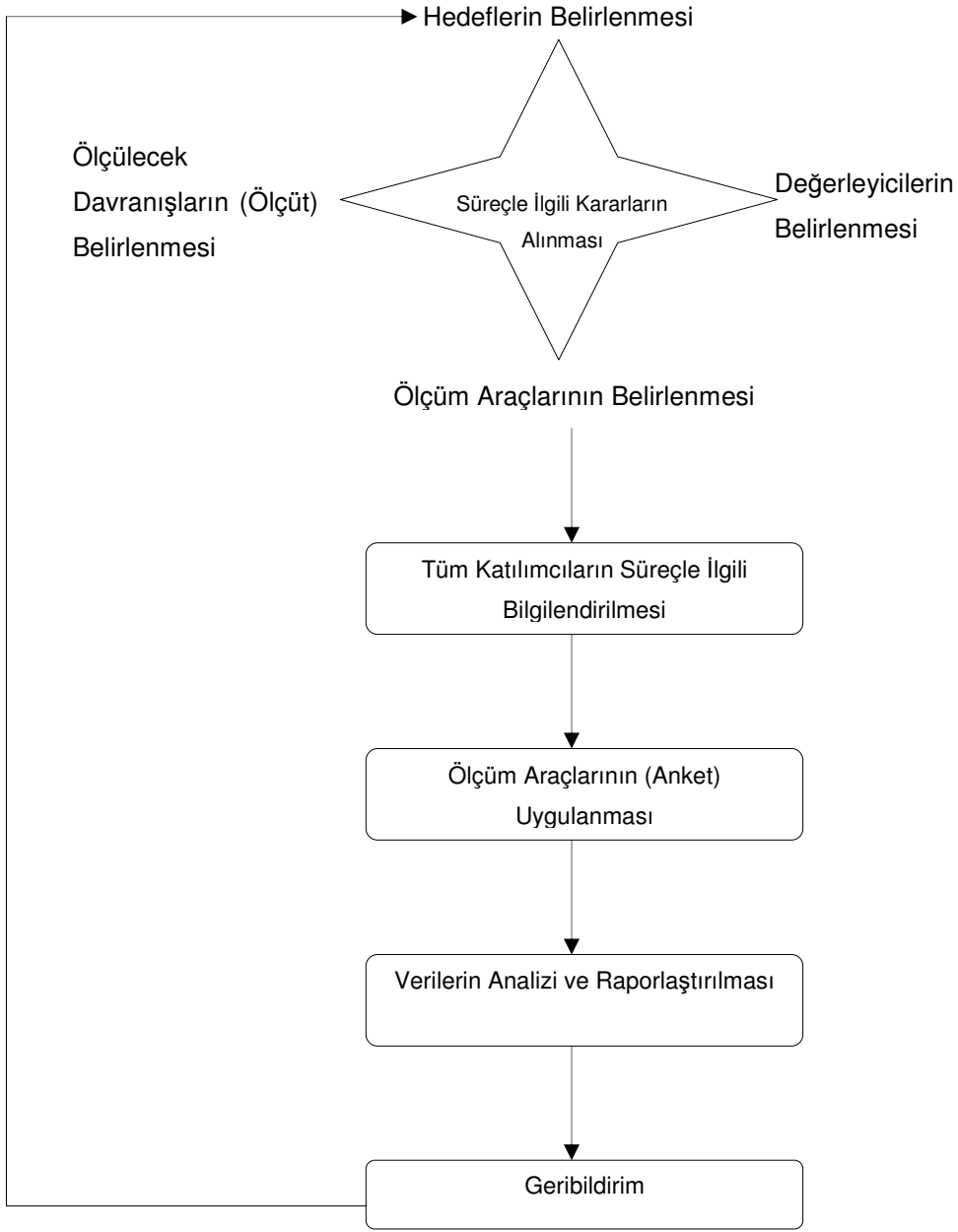
360° performans değerlendirme sistemi mevcut diğer sistemlerini eksikliklerini tamamlayıcı, performansı geliştirmeye yönelik, yönetici, çalışan ve örgüt açısından yukarıda sayılan faydaları sağlayan bir sistem olarak karşımıza çıkmakla birlikte sistemin göz ardı edilmemesi gereken yetersizlikleri de mevcuttur. Bu eksiklikler ekseriyetle uygulama ve bilgi hatalarından kaynaklansa da şöyle sıralamak mümkündür:

- Çoklu değerleyici özelliği nedeniyle yöneticiler açısından baskı unsuru haline gelebilir (Sabuncuoğlu, 2008:3).
- Yine değerleyici sayısının fazla olması maliyeti artırıp süreci karmaşık hale getirebilir (Bayram, 2006:61).

- Çalışanların süreç, uygulama basamakları ve alınan geribildirim değerlendirilmesiyle ilgili olarak yeterli ve sürekli eğitim alıyor olmaları gerekmektedir, eğer bu eksik bırakılıyorsa beraberinde daha önce anlatılan değerlendirme hatalarını da getirebilir( Hale etkisi vb.)(Özdemir, 2007: 164)
- Örgütün hedefleriyle sistemin örtüşmesi gerekir aksi halde iyi planlanmamış ve hedefleri iyi belirlenmemiş bir değerlendirme sistemi etkinliğini yitirecek, örgüt içindeki güven ortamı kaybolacak, gruplaşmalar artacaktır (Baltaş, 2003:2)
- Çalışanlar ve Yöneticiler aldıkları geribildirim takibi, geliştirilebilir iyileştirilebilir alanların bulunması ve buna yönelik faaliyetler konusunda eksiklikler gösterebilirler. Bu da sistem döngüsünü kırar, sistemden beklenen faydalar gerçekleşmez (Chappelow, 2003:23)

#### **2.12.3.1 360 ° PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ**

Sürecin akışı değişik kaynaklarda farklı biçimlerde aktarılsa da temel işlem basamakları mantıksal ve örgütün hedefleriyle uyumlu bir şekilde gerçekleşmektedir. Bu işlem basamakları Şekil 3' deki gibi gösterilebilir.



**Şekil 3: 360 Derece Değerlendirme Süreci**

360° performans değerlendirme sisteminin bir örgütte sağlıklı bir şekilde uygulanabilmesi için öncelikle örgütün buna hazırlanması, uygun ortamın oluşturulması gerekir (Bayram, 2006:60). Örgütün bu sisteme alışması ve değişimin karşılaşacağı olağan direnci zayıflatmak için şunlar yapılabilir (Uğurlu, 2007:5):

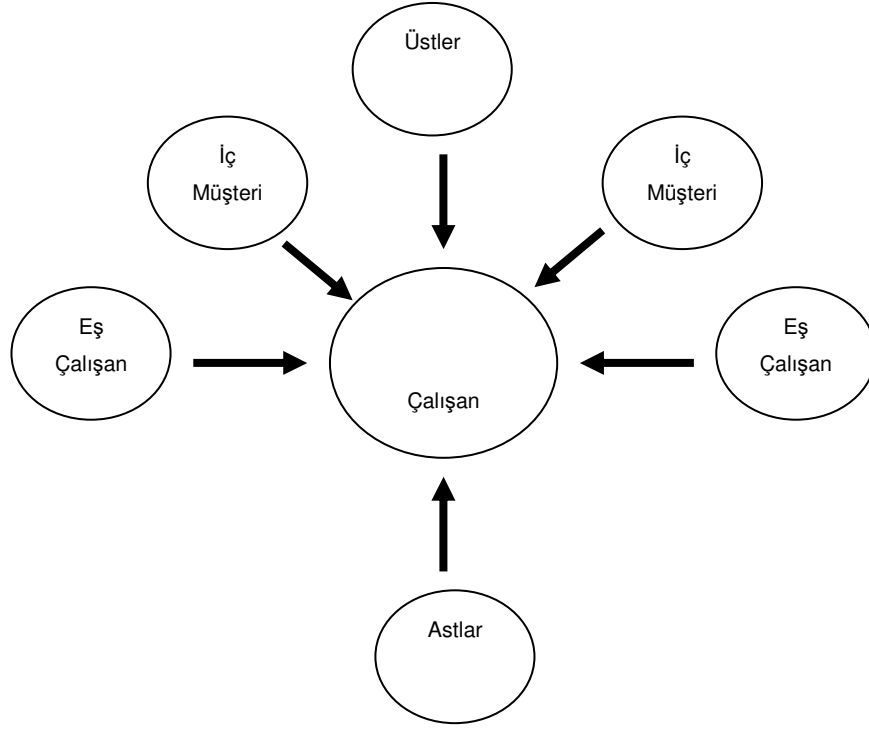
- Örgüt içinde sonuçların olumlu olacağı düşünülen bir bölümde pilot uygulama yapılabilir.

- Uygulama yine pilot olarak üst kademeye yakın kademelerden başlatılabilir.
- Değerleyici sayısı ilk uygulamalarda amirle birlikte bir ya da iki gibi daha az tutulabilir.
- Yöntemin özelliği ve tercih edilme sebepleri konusunda çalışanlar ikna edilmeli, bu yöntemin bir ceza olmadığı üzerinde durulmalı ve güven ortamı oluşturulmalıdır (Özdemir, 2007:176).

Ardından değerlendirmeye ilgili hedeflerin yapılacak olan bir toplantıyla, görüş birliği sağlanarak belirlenmesi gerekir. Örgütte yapılacak gerçekçi bir iş değerlendirmesi ve durum analizi uygulanacak yöntemden neler bekleneceğini ortaya koyacaktır (Turgut, 2001:58). Hedefleri belirlerken açık, anlaşılır olmasına ve en alt kademedен en üst kademeye kadar benimsenebilir olmasına dikkat etmek gerekir (Baltaş, 2003:3).

Belirlenen hedefler doğrultusunda yine aynı toplantıda çalışanlarda ölçülecek davranışların neler olduğuna karar verilmelidir. Bu aşama sağlıklı bir şekilde gerçekleşirse sistem pek çok teknik hatadan arındırılmış olacaktır. Ölçülecek ölçütlerin örgütün stratejik hedefleri ve insan kaynakları stratejisiyle aynı doğrultuda olmasına dikkat edilmelidir (Sabuncuoğlu, 2008:3) Bu ölçütler daha öncede performans değerlendirme ölçütleri konusunda açıklandığı üzere sekiz temel yetenek alanından örgüt amaçlarıyla örtüşenlerin seçilmesi ve özelleştirilmesiyle belirlenir (Lassiter, 1997; Akt. Bayram, 2006:57).

Çalışanı belirlenen hedeflere göre yine belirlenen ölçütlerle en iyi şekilde değerlendirebilecek değerleyicilerin belirlenmesi yine yapılan toplantıda gerçekleştirilir. Barutçugil'in aktardığı şekliyle, önce çalışan kendisini değerlendirmek üzere 10-12 kişiden oluşan bir liste önerir, bu listede önerilen üst yönetici de listeden 6-10 kişiyi çalışanı değerlendirmek üzere seçer. Bu çalışan sayısının yüksek olduğu örgütlerde sınırlandırma için bir yöntem olarak kullanılabilir. Değerlendiriciler, şema (Şekil 2) doğrultusunda şöyle sıralanır:



**Şekil 2: 360° Değerlendiriciler Şeması (USOPM, 1997:1)**

**Üst**, klasik değerlendirme yöntemlerinde de en yetkili ve etkili değerleyici grubunu oluşturmaktadır. Süreci yönlendirme, planlama, örgütün amaçlarına göre uygulama ve değerlendirme amirinin inisiyatifi ve yetkisi altındadır (USOPM, 1997:2).

**Eş Çalışan (Çalışma Arkadaşı)**, tarafından değerlendirmenin üç önemli avantajını Camgöz ve Alperden (2006) ve Sümer (2001:74-76) şöyle aktarmıştır:

- Amir değerlendirmesi çalışanda oluşturduğu psikolojik durum nedeniyle davranışlarının olduğu gibi yansımamasına neden olurken, iş arkadaşları daha gerçekçi ve doğru bir gözlem yapabilmektedir.
- Aynı ortamda çalışan kişiler birbirlerini görev performansı ve kişilerarası ilişkiler ve gönüllülük temelli davranışları içeren örgütsel performans açısından sürekli ve gerçekçi olarak değerlendirebilmektedir.
- Birden fazla kişinin yaptığı değerlendirmenin hata oranı tek kişinin yaptığı değerlendirmeye göre daha düşük olmaktadır (Cleveland ve Murphy, 1995:140-142; Akt. Murphy, 2008:198).

**Özdeğerlendirme**, katılımcı yönetim anlayışının bir gereği olarak yöneticinin çalışanını daha iyi tanıması ve etkin bir iletişim kurabilmesi için kullanılan, çalışanın değerlendirme sürecine aktif olarak katılmasını sağlayan en anlamlı yollardan birisidir (Özdemir, 2007:161). Ancak her zaman 360° değerlendirme sürecine dahil edilmez, edildiğinde ise ona göre yapılandırılmış araçlar hazırlanması gerekir (USOPM, 1997:3).

**Ast** değerlendirmesi yöneticilerin değerlendirilmesi için önemli ve avantajlı bir yöntemdir (Camgöz ve Alperden, 2006:196).Yalnız bu tür değerlendirmede dikkat edilmesi gereken nokta; yapılan değerlendirmeler neticesinde amire puanların ortalama olarak iletilmesidir. Ayrıca diğer yöneticilere ait ortalamalar ve puanların alt ve üst sınırının raporda yer alması anlamlı bir geribildirim olacaktır (Uğurlu, 2007:7).

**Müşteri** değerlendirmeleri ürünle/hizmetle ilgili beklenti ya da eksiklerin tespitine ve pazarla uyum sağlamaya katkıda bulunur. Ancak sağlıklı bir değerlendirme için müşteri veya hizmet alan kişilerin örgüt ve işleyişi hakkında yeterli bilgiye sahip olmaları gerekir (Turgut, 2001:65).

Değerleyicilerin belirlenmesinin ardından çalışanların görev ve örgüt performanslarını değerlendirmeye yönelik ölçüm araçları hazırlanır. Bu ölçüm araçları tamamıyla anlaşılır olmalı, belirlenen ölçütleri tüm yönleriyle değerlendirebilecek kadar kapsamlı hazırlanmalıdır. Değerlendirme sonucunda nicel veriler elde ediliyor olması tercih edilen bir durumdur. Raporlaştırma sırasında verilere olduğu gibi yer verilmeli, değerlendirmeler ve sonuçları referans olarak raporda yerini almalıdır. Elbette süreç rapor ve geribildirimle bitmeyip geribildirimle, geliştirilebilir alanların keşfedilmesi neticesinde ortaya çıkan ya da değiştirilecek hedeflerin belirlenmesiyle bir döngü halini alacaktır.

## 2.13 İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde 360° performans değerlendirme sistemine ilişkin daha önceden yapılmış araştırmalar yurtiçi ve yurtdışı olmak üzere iki başlık altında sunulacaktır.

### 2.13.1 360° Performans Değerlendirme Sistemiyle ilgili Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar

Kaynak ve Bülbül (2008), “360° Geribildirim Sisteminde Değerlendirme Farklılıkları” isimli çalışmalarında değerlendirme grupları arası farkı araştırmışlardır. Bu araştırma ile okul müdürlerinin performanslarının 360 derece geri bildirim sistemiyle değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sürecinde gruplar arası performans algısında ne tür farklılıkların oluştuğunu tespit etmek amaçlanmıştır. Değerleyici grup 1. derece sicil amirleri, ilköğretim müfettişleri, okul müdürleri, öğretmenler ve öğrencilerden oluşmuştur. Araştırmadan elde edilen sonuçlardan bazıları şunlardır:

- Anket uygulamasına katılan eğitimcilerin değerlendirmelerine göre okul müdürlerinin performansları sıklıkla “yeterli” düzeyde görülürken, bazı boyutlarda okul müdürleri performans düzeylerini “çok yeterli” şeklinde değerlendirmişlerdir.
- Tüm boyutlar içerisinde, öğretmenler okul müdürlerine en yüksek ortalamayı iletişim boyutunda, okul müdürleri kendilerine etkileme boyutunda, müfettişler iletişim boyutunda, 1. sicil amirleri ise planlama boyutunda yüksek puanlar vermiştir.
- Eğitimcilerin görev değişkeni göz önünde bulundurulduğunda, değerlendirme ve etkileme boyutlarında anlamlı farklılıklar görülmüştür. Değerlendirme boyutunda okul müdürleri kendilerini, öğretmen ve müfettiş değerlendirmelerine göre daha yeterli görmektedirler. Etkileme boyutunda ise okul müdürleri 1. sicil amirinin değerlendirmesine göre kendilerini daha yeterli düzeyde değerlendirmişlerdir.
- Bayan ve erkek öğretmenlerin verdikleri cevaplar ayrı ayrı incelendiğinde; bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre tüm boyutlarda daha düşük ortalamalarla okul müdürlerinin performans düzeylerini değerlendirdikleri görülmüştür. Cinsiyet değişkeninin tüm boyutlarda anlamlı bir farklılık oluşturduğu; erkek öğretmenlerin, bayan öğretmenlere göre bu boyutlarda okul müdürlerinin performans düzeylerini daha yeterli buldukları görülmüştür.
- Öğretmenlere ait kıdem ve branş değişkenlerinin ise hiçbir boyutta anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmüştür.

Pehlivan, Demirbaş ve Eroğlu'nun yaptıkları bir araştırmada (2000: Öğretmen Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları), etkili bir performans değerlendirme için öğretmenin performansından etkilenen grupların değerlendirme sürecinde yer almasının, öğretmenin bireysel ve mesleki gelişimine katkı sağlayacağı gibi, denetim sürecinin açık ve demokratik olmasına da katkı sağlayacağı sonucuna varılmıştır. Ayrıca her branş için öğretmenlik mesleğine özgü görev tanımının ve iş analizlerinin geliştirilerek performans değerlendirme ve sicil formlarının geliştirilmesinin değerlendirmenin daha etkin yapılmasını sağlayacağı konusuna dikkat çekilmiştir.

Örencik (2007), "Performans Değerlendirme Yönteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi" isimli çalışmasında Kütahya ilinde 360° performans değerlendirme sistemini uygulayan ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenler, uygulamayan okullarda çalışanlarla iş tatmini düzeyinde karşılaştırmıştır. Öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri, iş tatmininin yönetim biçimi, terfi olanakları, rol yapısı, iş arkadaşları ile ilişkiler, iletişim yapısı, kararlara katılma, işin niteliği, çalışma koşulları ve sosyal çevre alt boyutlarında gerçekleştirilen araştırma sonucunda 360° performans değerlendirme sistemi uygulayan okullardaki öğretmenlerle, uygulamayan okullardaki öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Demirtaş (2007), "Performans Değerlendirmede 360° Yöntemi ve Bir Kamu Kuruluşunda Yöneticilerde Uygulanması" isimli çalışmasında sistemin Türk Silahlı Kuvvetlerinde uygulanıp uygulanamayacağını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda bir performans değerlendirme yöntemi olarak 360° sisteminin uygulanabilirliği ispatlanmış ve TSK'nın yapısından kaynaklanan maliyet, hukuk ve sosyo-kültürel kısıtların giderilmesi için öneriler getirilmiştir.

Kara (2008), "Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360° Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi" konulu doktora çalışmasında, 360° geribildirim sürecinin geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine göre etkinliğinin ne ölçüde farklılaştığını belirlemeye çalışmıştır. Araştırma sonucunda 360° geribildirim süreci kapsamında ele alınan 7 boyutun (liderlik, görevi yönetme, değişime uyabilme, iletişim, insan ilişkileri, sonuç üretme, personeli yetiştirme ve geliştirme), 360° geribildirim yöntemini uygulayan orta kademe yöneticilerin iş başarısında daha etkili olduğu tespit edilmiştir.



Seyidoğlu (2006), "360° Performans Değerlendirme Yönteminin Askeri Okullarda Uygulanabilirliğine Ait Bir Model Önerisi" isimli çalışmasıyla halihazırda uygulanmakta olan performans değerlendirme yönteminde yaşanan aksaklıklara ilişkin giderici tedbirleri ortaya koyan bir model geliştirmiştir.

### **2.13.2 360° Performans Değerlendirme Sistemiyle ilgili Yurtdışında Yapılan Araştırmalar**

Colins, 2004 yılında özel bir ortaöğretim örgütünde yaptığı bir araştırma sonucunda hem klasik değerlendirme sistemi olan müfettişlerin değerlendirme sürecini hem de performansa bağlı değerlendirme sürecine bazı eleştiriler getirmiştir. Bu çalışmada, öğretmenlerin müfettiş değerlendirmesini mükemmeliyetçi ve yargılayıcı buldukları, müfettişlerin değerlendirme öncesi müdür tarafından kendilerine verilen bilgilere paralel olarak ön yargı gösterdiklerini belirtmişlerdir. Performansa dayalı değerlendirme sisteminde ise öğretmenler, öğretmen değerlendirmesinin belirgin bir amacının olmadığını belirterek sistemi rahatsız edici gördüklerini sadece yöneticilerin amaçlarına uygun olduğunu ve yapıcı olmadığını belirtmişlerdir. Yine bu çalışmada öğretmenler yeterince geri bildirim alamadıklarını ve yönetim tarafından desteklenmediklerini ifade etmişlerdir. Öğretmenler değerlendirme sürecine öğrencilerinde katılması gerektiğini fakat öğrencilerin nesnelliliğinin bir problem olacağını ve öğrencilerin olgunluk seviyesinin nesnel bir değerlendirmeye izin vermediğini belirtmişlerdir. Sonuç olarak bu çalışmada, eğitimde kalitenin artırılması için uygulanabilir bir performans değerlendirmesine ihtiyaç olduğu belirtilmiştir.

Beehr ve diğerleri 2001 yılında hazırladıkları bir makalede 360° geribildirim değerlendirmelerinin sonuçlarını incelemişlerdir. Yapılan araştırmada üst, eş çalışan ve özdeğerlendirmeler arasındaki, değerlendirme ve test verisi arasındaki ve bir sigorta şirketinin 2000 çalışanı için yapılan geribildirim ve performans değerlendirmeleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda üst ve eş çalışan değerlendirmelerinin performansla anlamlı ilişkisi olduğu ancak özdeğerlendirmelerin tam tersi ilişkisi olmadığı tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra 360° geribildirim sonuçlarının performans sonuçlarını desteklemediği ve çalışan için geliştirmeye açık alanların tespitinde yetersiz kaldığı sonuçlarına varılmıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeline, evren ve örnekleme, ölçme aracının geliştirilmesine, verilerin toplanması ve çözümlenmesine ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

#### 3.1 ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu çalışmada nitel ve nicel araştırma teknikleri birlikte kullanılmıştır. Yapılan araştırmada Samsun ilinin merkez ilçeleri olan İlkadım, Atakum ve Canik ilçeleri ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin 360° performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla genel tarama modeli kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Tarama modeli var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlar (Karasar, 2004:77). İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin 360° performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla nicel veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen bir ölçek kullanılmış, yarı yapılandırılmış görüşme formuyla da nitel veriler elde edilmiştir.

#### 3.2 EVREN

Bu araştırmanın evreni, 2009- 2010 öğretim yılında Samsun ili merkez ilçeleri olan İlkadım, Atakum ve Canik ilçelerinde yer alan resmi ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırma evreni sayısal olarak aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 4: Araştırma Evrenine İlişkin Sayısal Veriler**

İlçeler	Okul Sayısı	Öğretmen		Yönetici	
		Erkek	Kadın	Erkek	Kadın
İlkadım	41	906	1092	40	1
Atakum	25	247	271	25	-
Canik	9	190	181	9	-
<b>Toplam</b>	<b>75</b>	<b>1343</b>	<b>1544</b>	<b>74</b>	<b>1</b>

Samsun'un İlkadım, Atakum ve Canik ilçelerinde bulunan 75 ilköğretim okulunda görev yapan toplam 2887 öğretmen ve 75 yönetici araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

### 3.3 ÖRNEKLEM

Nitel verilerin toplanması aşamasında çalışma gurubunun belirlenmesinde “tabakalı örnekleme” tekniği kullanılmıştır. Tabakalı örnekleme, sınırları belirlenmiş bir evrende alt tabakalar veya alt birim gruplarının var olduğu durumlarda kullanılır. Burada önemli olan, evren içindeki alt tabakaların varlığından yola çıkarak evren üzerinde çalışmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2006:105). Bu teknik kullanılarak Samsun ili merkezindeki ilçeler üç tabaka olarak kabul edilmiş ve seçilen bu tabakalardan ilçelerin okul sayıları da göz önüne alınarak basit bir oranlamayla İlkadım ilçesinden altı, Atakum ilçesinden iki ve Canik ilçesinden bir olmak üzere toplamda dokuz okul seçilmiştir. Bu okulların yöneticileri ve kolay ulaşılabilir durum örnekleme (Yıldırım ve Şimşek, 2006:115) yöntemi ile ulaşılan 9 öğretmen olmak üzere toplam 18 kişiyle görüşme yapılmıştır.

Öğretmen sayısının fazla olması nedeniyle zaman tasarrufu sağlamak amacıyla nicel verilerin elde edilmesinde örneklem alınması yoluna gidilmiştir. Örneklem evrenin bir parçası olup hem araştırma, hem de istatistiksel bakımdan büyük önem taşır. Örneklemin en önemli özelliği yansız ve temsili olmasıdır (Yazıcıoğlu, 2007:55). Örneklem belirleme aşamasında daha önce konuyla ilgili elde edilmiş yeterli istatistiksel bilgi olmadığı için gerekli hesaplama teknikleri kullanılamamıştır. Bunun yerine örneklem belirleme konusunda akademisyenlerce genel kabul gören kurallar (Altunışık vd. 2007:127) göz önünde bulundurularak örneklem tablosundan yararlanılmıştır. Tabloya göre araştırmanın öğretmenler için evren büyüklüğü 2887 olduğundan, buna karşılık gelen ve örneklem büyüklüğü açısından yeterli görülen 341 sayısı esas alınmıştır. Hazırlanan ölçek bu doğrultuda veri kaybı olasılığı da göz önünde bulundurularak öğretmenler için 450 adet olarak çoğaltılmış ve il çapında uygulanabilmesi için gerekli izinlerin alınmasının ardından bir dilekçeyle resmi olarak başvurularak İlçe Milli Eğitim müdürlükleri kanalıyla öğretmenlere uygulanmıştır. Böylece örneklemin evreni temsil edilebilirliği sağlanmak istenmiştir. Okul yöneticilerinin belirlenmesi aşamasında da aynı yöntem izlenmiştir. Ölçeğin resmi kanaldan

gönderilmiş olması geri dönen ölçek sayısının gönderilenden daha fazla olmasına neden olmuş ve böylece 473 öğretmene, 118 yöneticiye ulaşılmıştır. Ancak ölçek doldurulurken yönergenin göz önünde bulundurulmaması ve bazılarında açık şekilde tutarsızlıklar gözlenmesi nedeniyle araştırmaya dâhil edilen öğretmen sayısı 468, yönetici sayısı 89 olmak üzere toplam örneklem büyüklüğü 557 kişiden oluşmuştur.

### **3.4 VERİ TOPLAMA ARACININ GELİŞTİRİLMESİ**

Nitel verilerin toplanmasında yapılan literatür taramasıyla belirlenen sorularla oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Nicel veri toplama aracı olarak uygulanan ölçek, yapılan literatür araştırmasının ardından belirlenen alt problemlerin ışığında iki bölümden oluşacak biçimde hazırlanmıştır. Yöneticiler ve öğretmenler için ayrı ayrı hazırlanan ölçek formlarının (Ek-1, Ek-2) ilk bölümü kişisel bilgilerin elde edilmesi amacıyla altı madde halinde oluşturulmuştur. İkinci bölüm ise 30 maddeden oluşmakta ve “360° Performans Değerlendirme Sistemi”nin eğitime uygulanmasıyla karşılaşılabilecek durumlara ilişkin görüşleri belirlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Konunun uzmanlarından biçim ve kullanılan dil ile ilgili değerlendirme alındıktan ve düzeltmeler yapıldıktan sonra örneklem üzerinde uygulanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik ve geçerlik analizleri, zamandan tasarruf etmek amacıyla uygulamadan sonra gerçekleştirilmiştir.

### **3.5 YAPI GEÇERLİĞİ**

İyi bir ölçme aracında aranan en temel iki özellik; güvenilirlik ve geçerliliğidir (Karasar, 2004:147). Güvenirlik, *bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesidir*. Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı ile hesaplanan alpha değerinin 0 ile 1 arasında ve kabul edilebilir bir değer olması için en az 0.7 olarak çıkması gerekmektedir (Altunışık vd., 2007:114-116). Yapılan analizde alpha katsayısının bulunmasının ardından sağlıklı bir değerlendirme yapabilmek için her bir ölçek maddesinin bu katsayıya katkısı incelenmiştir. Bunun için SPSS programının bu analiz sonucunda oluşturduğu madde-toplam istatistikleri tablosuna bakılarak, tablodaki madde toplam korelasyonu. 20'nin altında olan beş madde (10, 13, 18, 23 ve 30.

maddeler) ölçekten çıkarılmıştır. Ardından güvenilirlik analizi tekrarlanmıştır. Madde sayısının 25'e inmesinin ardından güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0,907$  olarak bulunmuştur.

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

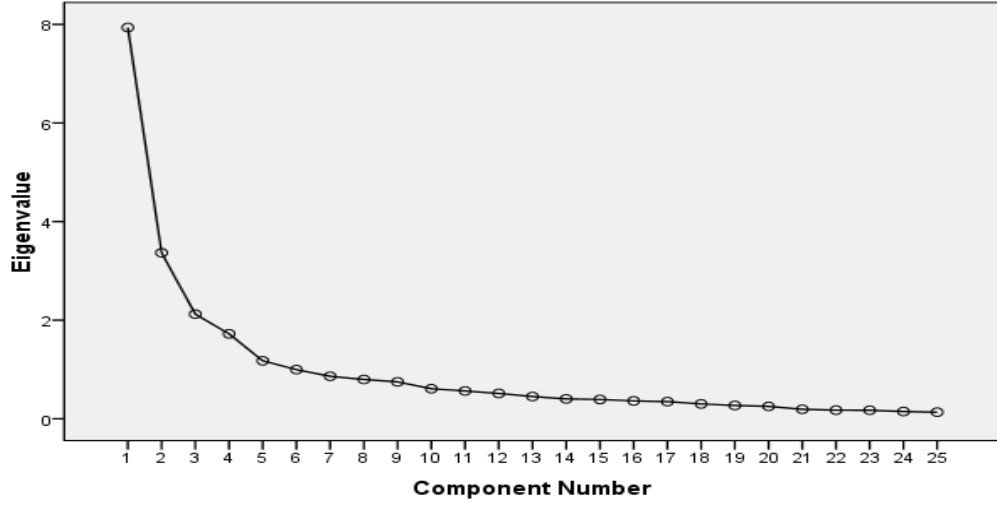
Yapılan faktör analizinin uygunluk derecesini gösteren Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) örneklem yeterlilik indisi 0,876 olarak belirlenmiştir. Genel kabul gören asgari KMO değerinin 0,7 olduğu göz önüne alındığında (Altunışık vd., 2007:226) yapılan analizin yüksek uygunluk düzeyinde olduğu sonucuna varılmıştır.

**Tablo 5: Faktör Analizi Uygunluk Testi Tablosu**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,876
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	6677,979
	df	300,000
	Sig.	,000

Ölçeği boyutlandırmak için temel bileşenler analizi, bağımsız alt faktörlerin belirlenmesi için de Varimax Dik Döndürme Yöntemi kullanılmıştır. Temel bileşenler analizinde ölçeğin, hazırlanırken göz önünde bulundurulmuş temel bileşenlerle uyum göstererek 5 faktör ortaya çıkardığı görülmüştür. Faktör sayısının belirlenmesinde X ekseninde faktörler ve Y ekseninde öz değerleri (eigen value) içeren ve her bir faktörün açıklama yeteneğini gösteren Scree Test Grafiğinden (Scree Plot) de yararlanılmıştır. Elde edilen test grafiği aşağıda verilmiştir.

**Scree Plot**



Daha sonra uygulanan Varimax Dik Döndürme Yöntemi sonrasında hangi maddenin hangi faktör altında en yüksek değer aldığına bakılarak ve bu maddeler gruplanarak faktör yapısı oluşturulmuştur.

Oluşan faktörlerin anlamlılıkları değerlendirilirken, faktör yüklerinin yeterince büyük olup olmadığı incelenmiştir (Altunışık vd., 2007:240). Faktör yük değerlerinin 0,472 ile 0,878 arasında olduğu belirlenmiş ve bu veriler doğrultusunda faktörlerin pratik olarak anlamlı oldukları sonucuna varılmıştır.

Faktör analizi sonucunda oluşan faktörlerin açıkladığı varyans oranları şöyledir:1. faktör (9 madde) toplam varyansın %16,941'ini, 2. faktör(4 madde) % 13,057'sini, 3. faktör(4 madde) % 12,838'ini, 4.faktör(4 madde) % 11,545'ini ve 5. faktör % 10,942'sini açıklamakta ve bu beş faktör toplam varyansın % 65'ini açıklamaktadır.

**Tablo 6: Ölçeğin Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları**

Faktör	Md. No	İfadeler	Faktör Yüğü	Madde Top. Kor. Kats.
I. Faktör Mevcut Sistemi Değerlendirme	G1	Nasıl değerlendirildiğimi biliyorum.	,671	,397
	G2	Performansım objektif olarak değerlendiriliyor.	,770	,417
	G3	Tüm çalışmalarım değerlendiriliyor.	,773	,462
	G4	Değerlendirme ölçütlerinden haberdarım.	,562	,382
	G5	Değerlendirme sonuçlarından haberdar edirim.	,472	,282
	G6	Yapılan değerlendirmede geliştirmem gereken yönlerimi görürüm.	,695	,437
	G7	Performans değerlendirme mesleki gelişimime katkı sağlıyor.	,732	,478
	G8	Okul müdürü tarafından sağlıklı bir şekilde değerlendirilirim.	,644	,403
	G9	Müfettiş tarafından sağlıklı bir şekilde değerlendirilirim.	,603	,408
II. Faktör Çoklu Değerlendirme	G26	Çok kişi tarafından değerlendirilmeyi objektif buluyorum.	,846	,468
	G27	Çok kişi tarafından değerlendirildiğimde çalışmalarım her yönüyle değerlendirilir.	,878	,470
	G28	Çoklu değerlendirme sistemi mesleki gelişimime katkı sağlar.	,862	,514
	G29	Puanlamada çoklu değerlendirme sistemi kullanılmalıdır.	,806	,468
III. Faktör Veli Değerlendirme	G16	Velilerin beni değerlendirmesini isterim.	,750	,646
	G17	Velilerin beni değerlendirmesi mesleki gelişimime katkı sağlar.	,765	,642
	G19	Velilerin değerlendirmeleri not olarak puanıma yansımaldır.	,763	,552
	G20	Veliler tarafından değerlendirilmeyi gerçekleştirilebilir buluyorum.	,750	,630
IV. Faktör Çalışma Arkadaşı Değerlendirmesi	G21	Çalışma arkadaşlarımın beni değerlendirmesini isterim.	,842	,618
	G22	Çalışma arkadaşlarımın beni değerlendirmesi mesleki gelişimime katkı sağlar.	,813	,584
	G24	Çalışma arkadaşlarımın değerlendirmeleri not olarak puanıma yansımaldır.	,650	,522
	G25	Çalışma arkadaşlarım tarafından değerlendirilmeyi gerçekleştirilebilir buluyorum.	,792	,574
V. Faktör Öğrenci Değerlendirmesi	G11	Öğrencilerimin beni değerlendirmesini isterim.	,854	,557
	G12	Öğrencilerimin beni değerlendirmesi mesleki gelişimime katkı sağlar.	,850	,560
	G14	Öğrencilerimin değerlendirmeleri not olarak puanıma yansımaldır.	,582	,498
	G15	Öğrencilerim tarafından değerlendirilmeyi gerçekleştirilebilir buluyorum.	,713	,591

Tüm bu bulgular ışığında uygulanan ölçeğin beş faktörlü geçerli ve güvenilir bir veri toplama aracı olduğu kabul edilmiştir.

### 3.6 VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ

Wolcott (1994) nitel veri analizinde üç yol önermektedir. Birincisi, toplanan verilerin orijinal formuna mümkün olduğu kadar sadık kalarak ve gerektiğinde araştırmaya katılan bireylerin söylediklerinden doğrudan alıntı yaparak betimsel bir yaklaşımla verileri sunmaktır. Bu yaklaşımda veriler ve ulaşılan sonuçlar birbirine “anlatım” olarak çok yakındır. Örneğin, görüşmelerden uzun aktarımlar yapılabilir ve gözlem notları orijinal haline yakın bir biçimde betimlenebilir. İkinci yaklaşım ise, birinci yaklaşımı da içeren bir biçimde, bazı nedensel ve açıklayıcı sonuçlara ulaşmak amacıyla “sistemik analiz” yapmaktır. Yani veriler, betimsel bir yaklaşımla sunulur ve buna ek olarak belirlenen bazı temalar ve temalar arası ilişkiler belirlenir. Bu yaklaşımda araştırmacı, veri analizini bir adım öteye götürmekte ve okuyucuya yardımcı olabilecek birtakım ek analizler yapmaktadır. Üçüncü yaklaşımda ise araştırmacı, birinci ve ikinci yaklaşımı temel alır ve buna ek olarak veri analizi sürecine kendi yorumlarını da dâhil eder. Burada araştırmacının katılımcı ve öznel yönü daha çok ön plana çıkmakta, veri toplamanın yanın da veri analizinde de kendi yorumları ve anlayışı ile etkin bir rol üstlenmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak elde edilen nitel verilerin analizinde yukarıda belirtilen ilk yöntem olan, betimsel analiz tercih edilmiştir. Yapılan betimsel analizde veriler araştırma amaçları doğrultusunda düzenlenmiş ve yorumlanmıştır. Yapılan kodlama ise yöneticiler için M1,...M9 ve öğretmenler için O1,...O9 olarak yapılmıştır. Görüşme yapılan yönetici ve öğretmenlerin 360° performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşlerinden uzun aktarımlara yer verilmiştir.

Araştırmanın nicel veri toplama aşamasında ölçek olarak yöneticilerin ve öğretmenlerin verilen ifadelerle ilişkin görüşlerini belirlemede beşli Likert derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Ölçek; (5) kesinlikle katılmıyorum, (4) katılmıyorum, (3) kararsızım, (2) katılıyorum ve (1) tamamen katılıyorum seçeneklerinden oluşmuştur.

Araştırmada toplanan nicel verilerin çözümlenmesinde SPSS (Sosyal Bilimler için İstatistik Programı) istatistik paket programı kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS programında Bağımsız gruplar arası t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) gibi farklılıkları incelemeye yönelik analiz teknikleri ile incelenmiştir.



Görüşlerin faktör analiziyle belirlenmiş beş boyutta görev, cinsiyet ve branş değişkenlerine göre farklılıklarının incelenmesinde bağımsız gruplar arası “t” testi tercih edilmiştir. Grupların varyanslarının eşit olması zorunluluğu bu testte yoktur ancak sonucu etkilemektedir. Bu nedenle SPSS programı hem varyansların eşit olma durumu için hem de varyansların eşit olmama durumu için iki ayrı test sonucu üretmektedir. Sonuçları yorumlayabilmek için varyans eşitliğinin belirlenebilmesi Levene testiyle gerçekleştirilmiştir. Sonuçların yorumlanmasında “t” değerine karşılık gelen değerin, % 5 anlamlılık düzeyi için 0.05’ten küçük olması durumunda karşılaştırılan iki grup arasında incelenen boyut bakımından görüşler farklıdır sonucuna varılır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007: 211-212).

Görüşlerin yine beş boyutta kıdem değişkenine göre farklılıklarının incelenmesinde grup sayısı ikiden fazla olduğu için ANOVA testi tercih edilmiştir. ANOVA testi ile sadece gruplar arası fark olup olmadığı belirlenir, hangi grubun diğerinden farklı olduğu sonucuna ulaştırmaz. Bu nedenle sonrasında Post Hoc teknikleriyle farkın hangi grupta olduğunu belirlemek gerekir (Altunışık vd., 2007:190). Analizin ardından hangi tamamlayıcı Post-hoc testinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojenliği hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır. Bunun üzerine varyansların homojen olması durumunda yaygınlıkla kullanılan Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. BULGULAR

Bu bölümde, nicel ve nitel ölçme araçları ile toplanan verilerin analizinden elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

#### 4.1 KİŞİSEL BİLGİLER

Araştırmanın nicel veri toplama aracı olan ölçeğin birinci kısmında araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin cinsiyet, kıdem ve branşları hakkında toplanan bilgiler frekans ve yüzde olarak tablolaştırılmıştır.

**Tablo 7: Katılımcıların Kişisel Bilgileri**

Değişken	Kategori	Yönetici		Öğretmen	
		f	%	f	%
Cinsiyet	Erkek	82	29,9	192	70,1
	Kadın	7	2,5	276	97,5
	Toplam	89	16	468	84
Branş	Sınıf Öğretmeni	37	15,9	195	84,1
	Branş Öğretmeni	52	16	273	84
	Toplam	89	16	468	84
Mesleki Kıdem	1-5 Yıl Arası	15	34,1	29	65,9
	6-10 Yıl Arası	19	14,6	111	85,4
	11-15 Yıl Arası	24	14,6	140	85,4
	16-20 Yıl Arası	15	16,5	76	83,5
	21 ve üzeri	16	12,5	112	87,5
	Toplam	89	16	468	84

Cinsiyet değişkeni açısından ele alındığında erkeklerin %29,9'unun yönetici, %70,1'inin öğretmen, bayanlarınsa sadece %2,5'unun yönetici, %97,5'unun öğretmen olduğu görülmektedir. Erkeklerin kadınlardan daha çok yöneticilik görevi üstlendiği görülmektedir.

Branş değişkenine göre araştırmaya katılan branş öğretmenlerinin ve sınıf öğretmenlerinin yönetici olma durumu birbirine oldukça yakındır.

Mesleki kıdem açısından veriler incelendiğinde yöneticilikte 11-15 yıl arası görev yapanların oranının daha fazla olduğu görülürken, öğretmenler arasında en yüksek oranın 21 yıl ve üzeri görev yapanlara ait olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin mesleki kıdemi 1-5 yıl arasında olanların sayısının az olduğu görülmektedir.

**1. ALT PROBLEM:** Yönetici ve öğretmenlerin mevcut değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri nelerdir?

Mevcut Değerlendirme boyutu kapsamında değerlendirilen ölçek maddelerinin yönetici görüşleri ve yüzde dağılımları aşağıda tablolaştırılmıştır.

**Tablo 8: Mevcut Değerlendirme Sistemine İlişkin Yönetici Görüşlerinin Frekans ve Yüzde Dağılımı**

Görüşler	Tamamen Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Performansımın nasıl değerlendirildiğini biliyorum	14	15,73	48	53,93	14	15,73	12	13,48	1	1,12
Performansımın objektif olarak değerlendirildiğini düşünüyorum	6	6,74	42	47,19	18	20,22	21	23,59	2	2,47
Performans değerlendirmemin okuldaki çalışmalarım dikkate alınarak yapıldığını düşünüyorum	3	3,37	58	65,15	15	16,85	12	13,48	1	1,12
Değerlendirme ölçütlerinden haberdarım	20	22,47	48	53,93	12	13,48	8	8,98	1	1,12
Değerlendirme Sonuçlarından haberdar edilirim	19	21,34	51	57,3	10	11,23	7	7,86	2	2,47
Yapılan değerlendirmede geliştirmem gereken yönlerimi görürüm	18	20,22	46	51,68	12	13,48	10	11,23	3	3,37
Performans değerlendirme mesleki gelişimime katkı sağlıyor	16	17,97	39	43,82	19	21,34	12	13,48	3	3,37
Üst kademedeki yöneticiler tarafından sağlıklı bir şekilde değerlendirilirim	7	7,86	31	34,83	27	30,33	18	20,22	6	6,74
Müfettiş tarafından sağlıklı bir şekilde değerlendirilirim	2	2,47	36	40,44	22	24,71	26	29,21	3	3,37

Yöneticilerin mevcut değerlendirme sistemine ilişkin ifadelerin tamamına en yüksek yüzde oranıyla “Katılıyorum” şeklinde olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir. Ancak “üst kademedeki yöneticiler tarafından sağlıklı bir şekilde değerlendirilirim” ifadesiyle ilgili “Kararsızım” cevaplarının oranının da bu görüşe oldukça yakın olduğu görülmektedir.

Yapılan görüşmelerde yöneticilerin mevcut değerlendirme sisteminde müfettiş tarafından yapılan değerlendirmeye ilişkin görüşleri şöyledir:

“Değerlendiren kişiler artık öğretmeni değerlendirirken rehberlik adına değerlendirmek zorunda. Gördükleri eksikliklerin giderilmesi yönünde onlara neler yapması gerektiğini anlatıyorlar. Neler yaparsa daha doğru olacağını anlatıyorlar. Öğretmenle bundan memnun oluyor. Öğretmenlere kendileri gösteriyorlar, nerede yararlanacaklarını gösteriyorlar. Bunun çok faydalı olacağına inanıyorum.

İlköğretim müfettişi senede en az bir kere geliyor. Diyelim ki müfettiş bir defa geldi. İkinci defa gelme gereği duymadı. Tabi ki yetersiz. Ancak ilköğretim müfettişleri okula geldiklerinde öncelikle okul müdüründen gerekli bilgileri alıyorlar. Öğretmeni bu bilgiler ışığında değerlendirdikleri için kısmen yetersiz olabilir.”(M1)

“Denetim sisteminin verimli olduğuna inananlardan değilim. Denetimin her zaman faydasına inanıyorum ama objektif bir değerlendirme olmalı. Yani bir saatlik ders dinleme ile veya bir saatlik gözlemlene ile sonuca gitmek yerine her öğretmenin değerlendirilmesine belli bir süreç ayrılmalı.”(M2)

“Ben mesleki açıdan faydası olduğunu zannetmiyorum. Müfettişlerin yaptığı değerlendirmede onların eksikleri genel olarak açıklanıyor. Yani birebir şahısla ilgili bir değerlendirme yapılmıyor.

Bir yıl rehberlik yapıyor müfettişler, bir yıl da teftişe geliyor. Öğretmeni iki saat dinleyip gidiyor. Artık öğretmenin o anki psikolojik durumu ve o anki ruhsal durumu neyse veya müfettişin sınıfta bulunduğu o anki duruma göre değerlendirme yapıyor. Bunun da ne derece sağlıklı olup olmadığını da tartışılır.Şu andaki değerlendirmenin objektif olduğuna inanmıyorum.”(M3)

“Buna[mevcut değerlendirme sistemine] bir kere kesinlikle karşıyım. Bir saat içerisinde iki saat içerisinde gelip müfettişlerin öğretmenleri veya yöneticileri gelip değerlendirmesini doğru bulmuyorum.”(M4)

“Şimdi müfettişlerimiz sadece yılda bir sefer bir saat veya iki saat bir öğretmeni değerlendirmeye kalkıyor. Bunun o kadar objektif olduğuna inanmıyorum.”(M9)

Görüşleri alınan yöneticilerden üçü müfettiş değerlendirmesinin nasıl gerçekleştiğini ifade etmiş, konuyla ilgili kişisel görüş bildirmemiştir. Diğer beş yöneticiden birinin (M1)

müfettiş değerlendirmesinin faydalı ve amaca hizmet ettiğini düşünürken aynı zamanda bazı noktalarda eksik kaldığını belirttiği görülmektedir. Dört yöneticinin (M2,M3,M4,M9) ise müfettiş değerlendirmesinin amaca hizmet etmeyen, objektiflik ve sürekliliği olmayan, yetersiz bir değerlendirme olduğunu düşündükleri görülmektedir.

Yapılan görüşmelerde yöneticilerin mevcut değerlendirme sisteminde okul müdürü tarafından yapılan değerlendirmeye ilişkin görüşleri şöyledir:

“Okul müdürünün denetlemesi yeterlidir. Çünkü birebir sürekli birlikte çalışıyorlar. Toplantılar yapıyorlar, okul müdürü gerektiğinde öğretmene görevler veriyor. Görevlerden dönüt alıyor. Öğretmenin nasıl çalıştığını birebir takip ediyor ve süreç yeterlidir. Ancak ilköğretim müfettişi için durum farklıdır.”(M1)

“Öğretmenlerin, devlet kurumunda çalışan herkesin, hatta özel sektörde çalışanların bile denetime ihtiyacı vardır. Denetilmeden olmaz. Yani insanlar bir yerlere hesap vereceğini bilmeliler. Okul müdürü olabilir, müfettiş olabilir ama okul müdürü bana daha etkin gibi gözüküyor. Çünkü yönetmelikler, kanunlar okul müdürünün denetiminde daha çok ağırlık veriyor.” (M2)

“Bizim idareci olarak yıl boyunca öğretmenleri izleme şansımız var. Fırsat buldukça derslerine iştirak ediyoruz. Rehberlik yapmaya çalışıyoruz. Doğrusunu söylemek gerekirse öğretmen arkadaşlarımızla iç içe olduğumuz için süreç odaklı denetimi uyguluyoruz.”(M6)

“[Sürekli değerlendirme için]yeterli olamıyoruz. Okul müdürü bütün eksikleri gidermek zorunda kalıyor. Fiziki yapı, araç gereç, bütün etkinliklerde, öğretmen gelir: ‘Müdür bey benim hafta sonu okuma bayramım var. Lütfen bana şunları hazırlar mısınız?’ der. Ama nerden bulacağım ben onları. Biliyorsunuz. Okullarımız milli eğitim bakanlığı tarafından çok araç gereçle donatılmış yerler değil.”(M8)

Yöneticilerden birinin (M8), okul müdürü değerlendirmesinin yetersiz kaldığını ve öğretmeni her yönüyle değerlendiremediğini, ancak üçünün (M1,M2,M6), okul müdürü değerlendirmesinin daha sağlıklı ve yeterli olduğunu düşündükleri görülmektedir.

Yöneticilerin müfettiş ve yönetici tarafından gerçekleştirilen mevcut değerlendirme sürecinin avantajları ve eksikliklerine ilişkin görüşleri ise şöyledir:

“Orada[Değerlendirme raporlarında] bizim beğenmediğimiz, eksik bulduğumuz yanlar olabilir. Çünkü en nihayetinde sizi denetleyen insandır ve ne kadar ölçütler belirli olursa olsun sizi değerlendiren kişinin duyguları vardır. O duygulardan tamamen arınması olanaksızdır diye düşünüyorum.”(M5)

“Doğrusunu söylemek gerekirse bunların[değerlendirmelerin] süreç odaklı olması gerektiği kanaatini taşıyorum. Yani yılda bir sefer denetleyip öğretmene puan vermenin kaliteyi sağladığına da inanmıyorum. Süreç odaklı olsa daha iyi olur. Denetleme sistemi yılda bir olacağına, her iki ya da üç okula bir müfettiş tahsis edipte o müfettişlerimiz yıl boyu o okullarda iç içe olsalar daha iyi olur.”(M6)

“Sistemimizde bazı yanlışlıklar var. Eğer bir öğretmenimizi başarılı kılmak içinse bu denetim sene başı, sene ortası ve sene sonu diye adlandırırsak üç dört defa derste uzun süre kalınarak olmalı.”(M8)

“Objektif olarak değerlendirmeler yapılıyor. Ama bunun yanında yapılmayanlar da var. Bazıları da ahbap çavuş ilişkisi içinde yürütülüyor. İkili ilişkiler nasıl devlet dairelerindeki çalışmalarını olumsuz etkiliyorsa okullardaki öğretmenleri de etkiliyor.”(M8)

Yöneticilerden ikisinin (M5,M8) yapılan değerlendirmelerin kişisel ilişkilerden ve değerlendiricilerin kişisel yargılarından etkilenerek objektiflikten uzak olduğunu belirttikleri, diğer yöneticininse denetimin sürekliliğini sağlamaya yönelik okul müfettişi olarak adlandırılabilir bir uygulama önerisinde bulunduğu görülmektedir.

**Tablo 9: Mevcut Değerlendirme Sistemine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Frekans ve Yüzde Dağılımı**

Görüşler	Tamamen Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Performansımın nasıl değerlendirildiğini biliyorum	66	14,10	202	43,16	99	21,15	74	15,81	27	5,76
Performansımın objektif olarak değerlendirildiğini düşünüyorum	34	7,26	154	32,90	132	28,20	126	26,92	22	4,7
Performans değerlendirmemin okuldaki çalışmalarım dikkate alınarak yapıldığını düşünüyorum	36	7,69	149	31,83	114	24,35	132	28,20	37	7,9
Değerlendirme ölçütlerinden haberdarım	51	10,89	233	49,78	88	18,80	85	18,16	11	2,35
Değerlendirme Sonuçlarından haberdar ediliyim	75	16,02	226	48,29	64	13,67	86	18,37	17	3,63

Yapılan değerlendirmede geliştirmem gereken yönlerimi görürüm	57	12,17	202	43,16	73	15,59	115	24,57	21	4,48
Performans değerlendirme mesleki gelişimime katkı sağlıyor	57	12,17	152	32,47	113	24,14	115	24,57	31	6,62
Üst kademedeki yöneticiler tarafından sağlıklı bir şekilde değerlendirilirim	83	17,73	166	35,47	127	27,13	66	14,10	26	5,5
Müfettiş tarafından sağlıklı bir şekilde değerlendirilirim	29	6,19	83	17,73	147	31,41	137	29,27	72	15,38

Katılımcıların mesleki değerlendirmeye ilgili ifadelere %88,9 oranında en yüksek % oranıyla “Katılıyorum” olarak görüş bildirdikleri görülmektedir. Elde edilen verilerde göze çarpan nokta “Okul müdürü tarafından sağlıklı bir şekilde değerlendirilirim” görüşüne “Katılıyorum” cevabı verenlerin oranı %35,47 olarak en yüksek oran olurken, “Müfettiş tarafından sağlıklı bir şekilde değerlendirilirim” görüşüne katılanların en yüksek oranla verdikleri cevap %31,41 oran ile “Kararsızım” olmuştur. Yalnız “Kararsızım” cevabı en yüksek orana sahip olmasına rağmen, göz ardı edilmemesi gereken bir diğer nokta “Katılmıyorum” cevabının da neredeyse aynı orana sahip olmasıdır.

Yapılan görüşmelerde öğretmenlerden ikisinin mevcut değerlendirme sistemi üzerine yorum yapmadığı sadece öneride bulunduğu, birinin müfettiş ve yönetici değerlendirmesini şartlı olarak objektiflik açısından yeterli bulduğu ancak süreklilik açısından sadece yöneticinin yeterli olabildiğini düşündüğü, bir diğerinin okul yöneticisinin değerlendirmeyi objektif ve sürekli yaptığını düşündüğü görülmektedir. Konu ile ilgili ğretmen görüşleri şu şekildedir:

“Objektiflik açısından yeterli olabiliyor aslında iyi bir idareci, iyi bir müfettişin değerlendirmesi objektiflik açısından yeterli oluyor. Ama insan faktörü söz konusu. İşte dünya görüşüyle alakalı, hayat yaşayışıyla alakalı değerlendirme söz konusuysa, idareciyle anlaşamadığı bir durum söz konusuysa sorunlar çıkabiliyor. Müfettiş açısından sürekliliği yok da iyi bir okul müdürü sürekli değerlendirebiliyor. Okul idareleri aslında bu konuda yeterli olabiliyor.”(O8)

“Okul müdürümüz bizi dersimizi dinleyerek denetler. Okuldaki bir gün içinde yaptığımız çalışmalar var onları denetler. Zamanında gelip gitme bile bir değerlendirmedir. Yaptığımız sosyal aktiviteler arkadaşlarla uyum içinde çalışma okulun çeşitli bölümlerini kullanma yani müdür olmazsa müdür yardımcılarını bunları denetliyor. Gerçekten okuldaki değerlendirmeler daha objektiftir diyebilirim.”(O3)

Öğretmenlerden yedisinin müfettiş ve yönetici değerlendirmesiyle ilgili olarak objektiflik ve süreklilik açısından olumsuz düşüncelere sahip oldukları görülmektedir.

“Bazı arkadaşlar, ben de dahil olmak üzere bu anlık değerlendirmelerin sağlıklı olmadığını düşünüyoruz, bir de subjektif de olabiliyor. Bakıyorsunuz bir yıl önceki müfettiş geliyor, usulün dışında başka bir usulle sizi değerlendiriyor. Yöntem değişiyor o zaman, değerlendirme de değişiyor.

Şimdi, bir kere güvenmek istiyoruz kişilere. Yani okul müdürüne güvenmek istiyoruz. Fakat müfettişlik sisteminin bu şekilde olmasını ben çok yararlı görmüyorum. Çok anlık değerlendiriliyor. Sürekliliği olmuyor tabi anlık 2 saat geliyor müfettiş kendince değerlendiriyor muhakkak bu sürecin daha başka böyle bütün genel olarak değerlendirilmesi taraftarıyım, daha iyi sonuçlar alınabilir.

Bende şahidim mesela bir sürü sınıf öğretmeni arkadaşına yıl boyunca bir sürü bilgisayar anlamında, bilgi teknoloji anlamında bir sürü hazırlıkları oldu bir takım müfettişler bunu hiç göze almadı. Değerlendirmediler sadece sınıf içinde birkaç çocuğun tutumuna göre öğretmeni değerlendirdiler veya öğretmenle konuşarak öğretmeni değerlendirdiler. İki derslik zaman, Belki de onlarda vakit yetmemesinden endişe ettiler. Efendim arkadaşlar arasından ben bunu hak etmiyorum bu raporu değerlendirmeyi hak etmiyorum diyen bir sürü arkadaş çıktı.”(O1)

“Sadece 40 dakika veya iki ders yeterli değil diye düşünüyorum. Öğretmen için de öğretmenin hazırladığı etkinliklerle çalışmalarla öğrencilerle ilişkisi nedir, maddi manevi sağlamış olduğu destek, onlar ne kadar göz önünde bulunduruluyor bilemiyorum.”(O2)

“Mesleki açıdan sağladığı faydalar çok kısıtlı diyebilirim. Çok kısıtlı çünkü onların uygulamaları farklı, bizim sınıftaki birebir uygulamalarımız farklı oluyor. Programı uyguluyoruz ama programdan bihaber olup gelen, teftiş yapan müfettişlerimiz eleştiri yapıyor. Örneğin ders vermelerini istiyorum onlardan gerçekten yararlanabilmek için. Bunu hiçbir zaman bulamadım.”(O3)

“Yani idarecilerin nesnel olduğunu hiç düşünmüyorum. Yani çok azı nesneldir. İlişkilerine göre değerlendiriyor gibi geliyor bana.

İdarecinin değerlendirmesine de inanmıyorum, müfettişinkine de zaten hiç inanmıyorum. Yani yılda bir kere gelecek, onun da hangi gün geleceği bilinmiyor. Günlük planları olmayanlar hemen hazırlıyorlar. Gelecek ve o ders saatinde rahatsız mısın, kafan meşgul mü? Her ders saatinde insansın aynı performansı gösteremezsin. Yani o anda, belki bir önceki ders o sınıfla bir münakaşan geçti ve o tutumu devam ettirmek zorundasın çocuğa bir şey öğretmek için. Ama o ders saatine denk geliyor müfettiş ve senin o eğitimin de yarıda kalıyor.”(O6)

“Çok objektif olamazlar. Şöyle ki insani ilişkiler burada çok önemli özellikle yöneticiyle aynı okulda çalıştığımız için eğer ilişkilerimiz iyiye müdür tarafından sicilimize iyi not, eğer ilişkilerimiz iyi değilse biraz tabiri caizse sivri bir öğretmensek her şeye olur demiyorsak baş sallamıyorsak tabi ki bu doğal olarak sicilimizi etkiliyor. O yüzden



yöneticinin bizi çok da objektif olarak değerlendirdiğini düşünmüyorum.

Geliyor bir saat içerisinde yaptığımız evraklara bakıyor. Hâlbuki burada önemli olan doküman değildir. Bizim sermayemiz çocuklarımızdır. Çocuklarımıza bakarak bizi ölçmesini isterim ben ama bu da bir saatlik dersle mümkün değil.”(O7)

“Verimlilik açısından bu teftiş yeterli olur mu? Bana göre olmuyor. Çünkü teftişte öğretmen bir gün değerlendiriliyor. O sınıf çok verimli öğrencilerden oluşmuyorsa öğretmen de başarısız gibi değerlendiriliyor Bu açıdan daha farklı bir değerlendirme şekli mesela idari değerlendirme var. Amirle öğretmen arasında siyasi görüş açısından farklılık varsa öğretmen yine farklı değerlendirilir.”(O8)

“15 yıllık öğretmenim ben bunun faydadan çok olumsuzluk doğurduğunu, öğretmenin motivasyonunu bozduğunu düşünüyorum. Gerekçem de şu: Öğretmenler değerlendirilirken, bir yılın değerlendirmesini müfettişler bir günde yapıyor, o gün eğer olumsuz bir tablo varsa olumsuz bir görüntü meydana çıkıyor. Eğer olumlu bir tablo varsa çok olumlu bir görüntü ortaya çıkıyor. Çok objektif olmadığını düşünüyorum”(O9)

Görüşleri alınan öğretmenler (O1, O2, O3, O6, O7, O8, O9) tarafından mevcut sistemle ilgili olumsuzlukların; müfettiş ve idareci tarafından yapılan değerlendirmelerin zaman olarak kısıtlı ve süreklilikten yoksun olduğu, kişisel ilişkiler ve hayat görüşüyle ilgili kişisel özelliklerden etkilendiği, objektif olmadığı, mesleki gelişime katkı sağlamadığı, verimli değerlendirme sonuçlarına ulaşamadığı olarak dile getirildiği görülmektedir.

**2. ALT PROBLEM:** Yönetici ve öğretmenlerin mevcut değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri görev, cinsiyet, branş ve mesleki kıdem değişkenleri açısından anlamlı fark göstermekte midir?

Görev, cinsiyet ve branş değişkenleri için yapılan t-testi sonuçları tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 10: Mevcut Değerlendirme Sistemine İlişkin Görüşlerin Görev, Cinsiyet ve Branş Değişkenlerine Göre t-Testi Sonuçları**

	Değişken		N	$\bar{X}$	SS	sd	t	p	Anlamlılık Düzeyi
Mevcut Değerlendirme Sistemi	Görev	Yönetici	89	22,06	5,55	555	-3,58	,000	Anlamlı p<0.05
		Öğretmen	468	24,69	6,48				
	Cinsiyet	Kadın	283	25,53	6,26	555	-4,80	,000	Anlamlı p<0.05
		Erkek	274	22,97	6,31				
	Branş	Branş Öğretmeni	325	24,24	6,42	555	-,111	,912	Anlamsız p<0.05
		Sınıf Öğretmeni	232	24,31	6,4				

Mevcut Değerlendirme Sistemine ilişkin görüşlerde yönetici ve öğretmenler arasında anlamlı fark bulunmuştur( $t=-3,58$ ,  $p<0,05$ ). Öğretmenlerin mevcut değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri( $\bar{X} =24,69$ ), yöneticilerin görüşlerinden( $\bar{X} =22,06$ ) daha olumludur.

Mevcut Değerlendirme Sistemine ilişkin görüşlerde cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark bulunmuştur( $t=-4,80$ ,  $p<0,05$ ). Kadınların mevcut değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri( $\bar{X} =25,53$ ), erkeklerin görüşlerinden( $\bar{X} =22,97$ ) daha olumludur.

Mevcut Değerlendirme Sistemine ilişkin görüşlerde branş değişkenine göre anlamlı fark bulunmamıştır( $t=-0,111$ ,  $p<0,05$ ).

**Tablo 11: Mevcut Değerlendirme Sistemine İlişkin Görüşlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları**

Çoklu Değerlendirme	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
	Gruplararası	95,111	4	23,77	,577	,680	-
	Gruplarıçi	22765,86	552	41,24			
	Toplam	22860,97	556				

Mevcut Değerlendirme Sistemine İlişkin mesleki kıdem açısından yapılan One Way Anova testine göre mesleki çalışma yılına göre görüşler arasında anlamlı fark bulunamamıştır ( $F=0,577$ ,  $p<0,05$ ).

**3. ALT PROBLEM:** Yönetici ve öğretmenlerin çoklu değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri nelerdir?

Çoklu Değerlendirme boyutu kapsamında değerlendirilen ölçek maddelerinin yüzde dağılımları aşağıda tablolaştırılmıştır.

**Tablo 12: Çoklu Değerlendirme Sistemine İlişkin Yönetici Görüşleri**

Görüşler	Tamamen Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Çok kişi tarafından değerlendirmeyi objektif buluyorum.	16	17,97	55	61,79	9	10,11	7	7,86	2	2,24
Çok kişi tarafından değerlendirildiğimde çalışmalarım her yönüyle değerlendirilir.	14	15,73	56	62,92	10	11,23	7	7,86	2	2,24
Çoklu değerlendirme sistemi mesleki gelişimime katkı sağlar	15	16,85	54	60,67	11	12,35	7	7,86	2	2,24
Puanlamada çoklu değerlendirme sistemi kullanılmalıdır.	14	15,73	58	65,16	10	11,23	6	6,74	1	1,12

Yöneticilerin çoklu değerlendirme sistemine ilişkin ifadelere yüksek oranda “Tamamen Katılıyorum” ve “Katılıyorum” şeklinde görüş bildirdikleri görülmektedir. “Tamamen Katılıyorum” görüşünün en yoğunlukla belirtildiği ifade çoklu değerlendirme sisteminin objektif bulunduğunu göstermektedir.

Yapılan görüşmelerde yöneticilerin çoklu değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri şöyledir:

“Bu şekilde değişirse çok yönlü değerlendirme yapılacağı için öğretmen bundan rahatsızlık duyabilir. Bu rahatsızlığını öğrenciye, veliye, öğretmen arkadaşlarına iletişim olarak yansıtabilir. Şimdi bir rahatsızlık duyduğu zaman okul müdürü veya müfettişe bunu yansıtamayabilir ama bunu veliye, öğrencisine veya arkadaşına yansıtabilir.”(M1)

“Olumlu olur diye düşünüyorum, yararlı olacağını düşünenlerden biriyim.”(M2)

“Faydası olur, nasıl olur, herkes buradan kendine düşen payı aldığı zaman, şunlar şunlar eksiktir, herkes kendi konumu itibarıyla bu eksikliklerini tamamlama yoluna gidecektir. Ama öbür türlü de çok zaman alacaktır. Çalışmalar bu sefer buna göre yapılacaktır. Devlet okullarında bu çalışmadan verim alamaz. Okul müdürü büyük bir baskı uygulamak zorunda kalacaktır. Özel okullarda bu daha rahat uygulanır.”(M3)

“Şimdi, okulun gelişimi açısından fevkalade güzel olur. Okula çok şey katar. Eksik alanların iyileştirilmesi, iletişim konusunda müthiş bir gelişim olur. İnsanlar birbirlerini doğru anlamayı öğrenirlerse diye düşünüyorum o zaman işler çok daha rahat akar. Belki şu dezavantaj olabilir; burada herkes acaba objektif olabilecek mi? İnsani duygular dediğimiz iç görüler etkileyebilir. O zaman belki eleştirilerde hatalar çıkabilir ortaya ama yine de bir süreçtir bu. Bir şeyi öğrenmek için yola çıktığınızda birtakım aksaklıklarla karşılaşacaksınız ama insanlar bir süre sonra sisteme ait olmayı, onun bir parçası olmayı öğrenecekler ve uygulanacaktır. Ama ilk başı sancılı olacaktır. Bu bir gerçek.”(M5)

“Şimdi veli ve öğrenci açısından faydası olur. Ben bunu uyguluyorum aslında. Rehberlik konusunda açık alanlarımızın bir kısmını veliden öğrendik. Öğrenci konusuna da gelince öğrencilerden zaman zaman geri bildirim alıyorum. Dolayısıyla bunu biz uyguluyoruz aslında. Öğretmenlerimizin öz değerlendirmesinde dezavantaj olur. Veli, öğrencinin bu işe katkısı olur. Müfettişler zaten içimizde. Geldikleri zaman onlardan öğrendiğimiz pek çok şey var. Soruyoruz, yönetmelikler değişiyor bazen biz kaçırıyoruz. Ama bu öğretmenlerimizin idareyi denetleme konusunda çok emin değilim.”(M6)

“Eğitim öğretim alanında çok yararı olur. Çünkü insanın kendini yenilemesi, eksik yönlerini dışarıdan aldığı tepkilere göre düzeltmesi açısından çok çok iyi olur.”(M7)

“Bakın o sisteminde olumlu tarafları vardır. Her sistemin olumlu yönleri de vardır olumsuzda. Şimdi bu resmi denetlemelerin dışında okul aile birliği gelse, muhtar gelse, yerel yönetimler gelse, halk denetlese ne olur? Başarı da artabilir. Olumsuz tarafı da olmaz mı? Olur. Seni sevmeyen insanlar olumsuz düşünür senin için. Ama bizi denetleyecek insanların eğitimi bilmesi gerekir diye düşünüyorum. Bir elektrik mühendisi gelip bana işimi anlatmasın. Bir kimya mühendisi gelip bana işimi anlatmasın. Bana göre kültürlü insanların zararı olmaz. Ama denetim amiri olarak kendini görmemek şartıyla. Eksiklikler açısından okula gelip de ben şurada bir eksiklik gördüm derse zaten olumlu karşılarım.”(M8)

“Objektiflik üzerinde çok duruyorum. O zaman yararlı olabileceğine inanıyorum. Ancak velinin, okul müdürü, öğretmeni, veli profilini, müfettişleri yeterince tanınması gerekir. Bu da mümkün olamayacağına göre bu sistemin yeterince yürüyebileceğine, objektif olabileceğine inanmıyorum. Ancak iyi ölçütlerle, iyi değerlendirmelerle, iyi sorularla, iyi testlerle, iyi anketlerle desteklenirse yararlı olabilir diye düşünüyorum.”(M9)

Görüşü alınan yöneticilerden ikisinin (M7,M2) çoklu değerlendirme sisteminin olumlu olacağını düşündükleri ve uygulanabilir buldukları görülmektedir. Diğer altı yöneticinin (M1,M3,M5,M6,M8,M9) çoklu değerlendirme sistemini faydalı bulduğu, uygulanması gerektiğini belirttikleri, ancak uygulanmasıyla ilgili olarak da değerlendiricilerin eğitim durumu, sosyal profil, iletişim gibi noktaları dile getirdikleri görülmektedir. Üç yöneticinin (M2,M3,M7) uygulamaya dair öğretmen ve yöneticilerle ilgili olarak tam branşlaşma, rotasyon gibi önerilerde buldukları görülmektedir.

**Tablo 13: Çoklu Değerlendirme Sistemine İlişkin Öğretmen Görüşleri**

Görüşler	Tamamen Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Çok kişi tarafından değerlendirmeyi objektif buluyorum.	59	12,60	222	47,43	101	21,58	63	13,46	23	4,91
Çok kişi tarafından değerlendirildiğimde çalışmalarım her yönüyle değerlendirilir.	55	11,75	230	49,14	95	20,29	69	14,74	19	4,05
Çoklu değerlendirme sistemi mesleki gelişimime katkı sağlar	65	13,88	245	52,35	98	20,94	50	10,68	10	2,13
Puanlamada çoklu değerlendirme sistemi kullanılmalıdır.	62	13,24	241	51,49	110	23,50	45	9,61	10	2,13

Öğretmenlerin çoklu değerlendirme sistemine ilişkin ifadelere yüksek oranda “Tamamen Katılıyorum” ve “Katılıyorum” şeklinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu olumlu görüşlerin içinde en yüksek orana bakıldığında, öğretmenlerin çoklu değerlendirme sisteminin mesleki gelişimlerine katkı sağlayacağını düşündükleri görülmektedir.

Yapılan görüşmelerde öğretmenlerin çoklu değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri şöyledir:

“Farklı kesimlerin farklı boyutların değerlendirmesi tabii daha güzel olur. Yani tek başına değerlendirme diyelim ki bir kesimin değerlendirmesi daha yanlısamalı olabilir ama farklı kesimler baktığı zaman daha doğru olabilir. Ama tek benim çekincem bu değerlendirmelerde kim değerlendirirse değerlendirsin yararlı ama bilimsel anlamda objektifliği sağlansın.”(O1)

“[Çoklu Değerlendirme Sistemi] belki de çoğu kişinin daha duygusal değil de daha vicdanlı davranmasını sağlar.”(O2)

“Sadece idarecinin ve müfettişin vermesinden [değerlendirmesinden] elbette iyidir. Hani dönüt alma bakımından zaten o dönütü alıyorsunuz. Ama tabii tek elin olmasından iyidir.”(O6)

“Bence [Çoklu Değerlendirme Sistemi] çok güzel olacaktır. Şöyle ki öğretmenler kendilerini geliştirecektir. Teknolojiye ayak uyduracaktır. Özellikle de belirli bir senenin üstünde olan öğretmenler işte nasıl olsa belirli bir seneye gelmişiz diyor, böyle düşününce de öğrencinin gerisinde kalıyor. Hem teknolojik anlamda hem de bilgi anlamında öğrencinin arkasında kalıyor. O yüzden hem yenilikleri takip eden hem de bilgisini donanımlarla öğrenciye sunabilen bir öğretmen ortaya çıkacaksa bence olmalı.

Mesela farklı görüşlere sahipsek ortaya hiç de objektif olmayan sonuçlar çıkar. Maalesef Türkiye’de görüşler çok önemli oluyor keşke olmasa ama maalesef oluyor. Olunca da çok da hoş olmayan sonuçlar ortaya çıkabilecek. Belki ilişkiler zedelenecek o yüzden çok da aslında şu şartlarda gerçekleştirilebilir bulmuyorum. Zaman lazım diye düşünüyorum.”(O7)

Öğretmenlerin üçünün (O3,O4,O5) çoklu değerlendirme sistemi hakkında çekimser kalarak kişisel görüş beyan etmemişlerdir. Yine üçünün (O1,O2,O7) mevcut sistemden daha objektif ve tüm yönleriyle çalışmaların değerlendirilebileceği bir sistem olacağını düşündükleri, bir öğretmenin (O6) daha iyi bir sistem olacağını ama puana yansımaması sadece geribildirim olarak değerlendirilmesi gerektiğini düşündüğü görülmektedir. Olumlu görüşünü paylaşan bir öğretmenin (O7) bu sistemin

uygulamasıyla ilgili çekincelerini dile getirdiği ve zamana ihtiyaç olduğunu belirttiği görülmektedir.

**4. ALT PROBLEM:** Yönetici ve öğretmenlerin çoklu değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri görev, cinsiyet, branş ve mesleki kıdem değişkenleri açısından anlamlı fark göstermekte midir?

**Tablo 14: Çoklu Değerlendirme Sistemine İlişkin Görüşlerin Görev, Cinsiyet ve Branş Değişkenlerine Göre T-Testi Sonuçları**

	Değişken		N	$\bar{X}$	SS	sd	t	p	Anlamlılık Düzeyi
Çoklu Değerlendirme Sistemi	Görev	Yönetici	89	8,62	3,0	135,0	-3,05	,003	Anlamlı p<0.05
		Öğretmen	468	9,71	3,4				
	Cinsiyet	Kadın	283	10,09	3,56	547,7	-3,99	,000	Anlamlı p<0.05
		Erkek	274	8,97	3,07				
	Branş	Branş Öğretmeni	325	9,54	3,49	555	-,020	,984	Anlamsız p<0.05
		Sınıf Öğretmeni	232	9,53	3,2				

Çoklu Değerlendirme Sistemine ilişkin görüşlerde yönetici ve öğretmenler arasında anlamlı fark bulunmuştur (t=-3,05, p<0,05). Öğretmenlerin çoklu değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri ( $\bar{X}$  =9,71), yöneticilerin görüşlerinden ( $\bar{X}$  =8,62) daha olumludur.

Çoklu Değerlendirme Sistemine ilişkin görüşlerde cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark bulunmuştur (t=-3,99, p<0,05). Kadınların çoklu değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri ( $\bar{X}$  =10,09), erkeklerin görüşlerinden ( $\bar{X}$  =8,97) daha olumludur.

Çoklu Değerlendirme Sistemine ilişkin görüşlerde branş değişkenine göre anlamlı fark bulunmamıştır ( $t=-0,20$ ,  $p<0,05$ ).

**Tablo 15: Çoklu Değerlendirme Sistemine İlişkin Görüşlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları**

Çoklu Değerlendirme	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
	Gruplararası	116,81	4	29,204	2,593	,036	1-2 3-1
	Gruplarıçi	6217,44	552	11,263			
	Toplam	6334,25	556				

Çoklu Değerlendirme Sistemine ilişkin mesleki kıdem açısından yapılan One Way Anova testine göre mesleki çalışma yılına göre görüşler arasında anlamlı fark olduğu görülmüştür ( $F=2,59$ ,  $p<0,05$ ). Yapılan Scheffe testi sonucuna göre bu farkın 1-5 yıl arası kıdem sahibi olanlarla 11-15 yıl arası kıdemi olanlardan kaynaklandığı anlaşılmıştır.

**5. ALT PROBLEM:** Yönetici ve öğretmenlerin çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilmeye ilişkin görüşleri nelerdir?

Çalışma Arkadaşı Değerlendirmesi boyutu kapsamında değerlendirilen ölçek maddelerinin yüzde dağılımları aşağıda tabloleştirilmiştir.

**Tablo 16: Çalışma Arkadaşları Değerlendirmesine İlişkin Yönetici Görüşleri**

Görüşler	Tamamen Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Öğretmenlerin beni değerlendirmesini isterim.	15	16,85	56	62,92	10	11,23	7	7,86	1	1,12
Öğretmenlerin beni değerlendirmesi	15	16,85	47	52,80	17	19,10	7	7,86	3	3,37



mesleki gelişimime katkı sağlar										
Öğretmenlerin değerlendirmeleri not olarak puanıma yansımaktadır.	10	11,23	30	33,70	22	24,71	21	23,59	6	6,74
Öğretmenler tarafından değerlendirilmeyi gerçekleştirilebilir buluyorum.	10	11,23	54	60,67	14	15,73	7	7,86	4	4,49

Yöneticilerin, çalışma arkadaşlarının değerlendirmesine ilişkin ifadelere ortalama yüksek oranla “Katılıyorum” şeklinde olumlu görüş bildirdiği görülmektedir. Yalnız “Öğretmenlerin değerlendirmeleri not olarak puanıma yansımaktadır” ifadesi için bildirilen “Kararsızım” ve “Katılmıyorum” görüşlerinin oranının “Katılıyorum” görüşü oranına yakın olduğu görülmektedir.

Yöneticilerle yapılan görüşmelerde çalışma arkadaşı değerlendirmesiyle ilgili görüşler şöyledir:

“İş arkadaşları tarafından değerlendirilmesini daha samimi buluyorum. Ama arkadaşları ile iyi geçinme durumunu bir kenara bırakırsa daha objektif olacağını düşünüyorum. Çünkü onlar bizi öğrencilerimizden daha iyi tanıyorlar. Sınıftaki öğrenciler sınıfa girdiğimiz zaman kimin ne beceriye sahip olduğunu, kimin daha başarılı olduğunu bildikleri gibi okul müdürü de hangi öğretmenin daha başarılı olduğunu, hangi öğretmenin sınıfını yeteri kadar sahiplenmediğini daha iyi değerlendirir diye düşünüyorum.”(M1)

“Tabi her öğretmen arkadaşımızda farklı şeyler istiyor. Yani çalışanla çalışmayanı ayırt etme noktasında belki de orada objektiflik esas olması gerekirken zaman zaman farklı değerlendirmeler de oluyor. Her kurumda bunlar vardır. Ama çoğunluk olan öğretmen arkadaşların da objektif değerlendirme yapacağına katılıyorum.”(M4)

“Gerekli bunlar. Bu süreçte biraz çatışmalar olacak, deniz bir dalgalanacak, yan gözle bakacaksınız, art niyetsiz olarak düşüneceksiniz. Onlar da iyi bir ortamda çalışmak istiyorlar. Siz de bir ortamda çalışmak istiyorsunuz o zaman hedef aynı. Hedef nedir? Çocukların daha iyiye gitmesi ve okulda eğitimin daha huzurlu bir ortamda sürdürülmesi. O zaman öğretmenin sizi eleştirmesi, sizi değil aslında yönetimi eleştirmesi, sizin uygulamayla ilgili hatalarınızı söylemesi hakkıdır. Ama bu bir süreçtir.”(M5)

“26 yıllık idareciliğim var. 25 yıl önce böyle bir çalışma yaptım. Bana bütün değerlendirme ölçütlerinin karşısına 0 yazan arkadaşım da oldu, 10 yazan arkadaşım da oldu. 10 üzerinden değerlendirmiştik. 50 tane

soru vardı. 50'sine birden 0 yazan arkadaşım da vardı, 50'sine 10 yazan arkadaşım da vardı. Esasında ne tam geridekini, ne tam uçtakini baz almayacaksın. Daha çok gerçek manadaki değerlendirenleri bakar görürsün. Ona göre değerlendirirsin.”(M7)

Beş yöneticinin (M1,M2,M4,M5,M7) çalışma arkadaşları değerlendirmesi hakkında olumlu düşündükleri görülmektedir.

“Faydalı olur. Herkes birbirini denetleyecektir ve bunların gizli kalması gerekir. Yani soruların kimin tarafından cevaplandığı açıklanır olmaz.”(M3)

“Bence olumlu yönünden çok olumsuz yönü olur. Olumlu tarafları vardır. Arkadaşım sen şu eksikleri yapıyorsun, şöyle çalışırsan daha verimli olursun derse kişi olumlu yöndeki bütün değerlendirmelere ben katılıyorum. Ama sen şimdi sınıf öğretmenisin. Üçüncü sınıf problemini çözemiyorsun dediğin zaman bir öğretmene kırgınlık olur, dargınlık olur. O da eğitim öğretimi olumsuz etkiler. Şimdi benim amirim değilsin beni nasıl değerlendiriyorsun? Ama olumlu açıdan olursa kesinlikle faydası vardır. Eğer öğretmenlerimiz olumlu şekilde bilgilerini paylaşırlarsa kendi aralarında başarının artacağına inanıyorum. Ama sen gelmişsin Niğde'den ben gelmişim Kayseri'den nerde buluşmuşuz? Ortak noktamız öğretmenlik. Meslek bizi buluşturmuş. Şimdi ben sana öğretmenler odasında sen yanlış yapıyorsun, böyle anlatmayacaksın bu dersi dersim ne olur? Kırılırsın değil mi? İnsansın nihayetinde. Yüzün kızarır, mahcup olursun yanlış mı yaptım diye. Anlatma üslubu da vardır. Üslup da çok önemli.”(M8)

“Aslında çok güzel bir şey. Nasıl ki öğrenci öğretmeni, öğretmen müdürü, öğretmen öğretmeni değerlendirebileceği gibi aynen bu yöntemi de olumlu karşılıyorum. Yine bir şüphem var, yine bahsetmiştim, çoğunlukla eleştiriyi kabul etmiyoruz. Aslında eleştiriyi kabul edip özeleştiriye bulunmamız açısından çok iyi bir şeydir. Fakat maalesef ki bazı insanların ya da bazı öğretmenlerimiz bu eleştiriyi kabul edemeyebilirler.”(M9)

Üç yöneticinin (M3,M8,M9) çalışma arkadaşları değerlendirmesini faydalı buldukları, ancak kişilerin kullandıkları üslup, eleştiriye açık olma gibi konularda dikkatli olunması ve objektiflik üzerinde durdukları görülmektedir.

**Tablo 17: Çalışma Arkadaşları Değerlendirmesine İlişkin Öğretmen Görüşleri**

Görüşler	Tamamen Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Öğretmenlerin beni değerlendirmesini isterim.	45	9,61	191	40,81	81	17,30	111	23,71	40	8,54

Öğretmenlerin beni değerlendirmesi mesleki gelişimime katkı sağlar	50	10,68	200	42,73	78	16,66	103	22	37	7,9
Öğretmenlerin değerlendirmeleri not olarak puanıma yansımaktadır.	20	4,27	80	17,09	108	23,07	176	37,60	84	0,85
Öğretmenler tarafından değerlendirilmeyi gerçekleştirilebilir buluyorum.	19	4,05	165	35,25	112	23,93	128	27,35	44	9,40

Katılımcıların, çalışma arkadaşlarının değerlendirmesine ilişkin ifadelerle ortalama en yüksek oranla “Katılıyorum” şeklinde olumlu görüş bildirdiği görülmektedir. Yalnız “Çalışma arkadaşlarımda değerlendirilmeleri not olarak puanıma yansımaktadır” ifadesine %37,60 oranında “Katılmıyorum” olarak olumsuz görüş bildirdikleri görülmektedir.

Yapılan görüşmelerde elde edilen çalışma arkadaşlarının değerlendirmesiyle ilgili öğretmen görüşleri şöyledir:

“Belki aynı branşta olan arkadaş değerlendirilebilir.”(O2)

“Zümre arkadaşları tarafından olabilir. Mesela ben 1. sınıfta 8 birinci sınıf öğretmen arkadaşımız var. Aynı işi yapıyoruz öğrencilerimiz farklı. Şimdi hepimizin değişik uygulamaları var bu uygulamalardan birbirimizden yararlanabiliriz.”(O4)

“Ben aslında isterim öğretmen arkadaşım beni değerlendirsin. Kesinlikle bunun taraftarıyım. Nasıl değerlendirir? Eğer objektif olursa aradaki rekabeti bir kenara bırakıp branşdaşım beni değerlendirirse çok da güzel olur bence. Hem böylece eksiklikler de ortaya çıkmış olur. Çünkü hepimiz insanız sonuçta eksiklerimiz vardır. Ölçüldüğünde ortaya çıkacağına inanıyorum. Bence olumlu olur.”(O7)

“Öğretmen arkadaşlarımda değerlendirilmeyi daha objektif buluyorum. Çünkü onlar da sürekli gözlemliyorlar. Değerlendirme çok da objektif olmuyor aslında yani bir öğretmene başarısız bir sınıf gelebilir. O öğretmen de o başarısızlıkla beraber başarısız gibi görünebilir. Ama öğretmen arkadaşları onun ne kadar çalıştığını, istekli olduğunu, öğrencileriyle ilişkilerini, idareyle ilişkilerini, okul için ayırdığı zamanı gözlemleyebilirler. Uzun bir süreç sonuçta bu bir eğitim öğretim yılı boyunca çok da objektif olabilir. Öğretmen arkadaşları tarafından, idare tarafından, müdür yardımcılarda tarafından değerlendirmek bu ölçütlerin yeterli olacağını düşünüyorum. Daha gerçekleştirilebilir ve objektif olacağını düşünüyorum.”(O8)

“Şimdi eğer objektif şekilde değerlendirebilirse birbirini. Yani böyle kusur aramak, kıskançlık, rekabet, çekişme şeklinde olmaz. Birbirine daha iyi nasıl yardım edebiliriz sorusu sorularak yapılırsa herkes bu işten kazançlı çıkar. Herkes kendini geliştirir. Bizim de eksiklerimiz var, biz de kendimizi geliştiririz.”(O9)

Beş öğretmenin (O2,O4,O7,O8,O9) çalışma arkadaşlarının değerlendirilmesiyle ilgili olarak olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir. Ayrıca görüşlerde zümre öğretmenlerinin birbirini değerlendirmesinin daha faydalı ve yerinde olacağına dair öneriler olduğu görülmektedir.

“Çalışma arkadaşımı rakip olarak değil birlikte çalışacağım kişi olarak görmek isterim. Hani sistemin zamanla buna zorlayacağına dair bir inancım var. Yani o, beni sevmeyen bir arkadaşım bana kötü not verecektir. O ayrı bir konu da öylesi de olur yani. Ya da zümrem benden daha iyi olmasın diye belgelerini saklar benden. Yani işte, bende daha çok plan olsun ben de daha çok belge olsun der ve saklar benden materyallerini. E böyle durumlara yol açar not vermesi. Çünkü o daha fazla not alacaktır o zaman. Paylaşım ortamı birden kıskançlık ve rekabet ortamına dönüşür.”(O6)

Bir öğretmenin (O6) çalışma arkadaşı değerlendirmesiyle ilgili olumsuz görüş ifade ettiği görülmektedir. Üç öğretmen (O1,O3,O5) konuyla ilgili kayda değer kişisel görüş bildirmemişlerdir.

**6. ALT PROBLEM:** Yönetici ve öğretmenlerin çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilmeye ilişkin görüşleri görev, cinsiyet, branş ve mesleki kıdem değişkenleri açısından anlamlı fark göstermekte midir?

**Tablo 18: Çalışma Arkadaşları Tarafından Değerlendirilmeye İlişkin Görüşlerin Görev, Cinsiyet ve Branş Değişkenlerine Göre t-Testi Sonuçları**

		Değişken	N	$\bar{X}$	SS	sd	t	p	Anlamlılık Düzeyi
Çalışma Arkadaşları	Görev	Yönetici	89	9,56	3,13	142,82	-6,61	,000	Anlamlı p<0.05
		Öğretmen	468	12,05	3,82				
	Cinsiyet	Kadın	283	12,92	3,75	553,65	-8,49	,000	Anlamlı p<0.05
		Erkek	274	10,33	3,45				

	Branş	Branş Öğretmeni	325	11,75	3,90	555	-,731	,465	Anlamsız p<0.05
		Sınıf Öğretmeni	232	11,51	3,73				

Çalışma Arkadaşı değerlendirmesine ilişkin görüşlerde yönetici ve öğretmenler arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $t=-6,61$ ,  $p<0,05$ ). Öğretmenlerin çalışma arkadaşı değerlendirmesine ilişkin görüşleri ( $\bar{X} =12,05$ ), yöneticilerin görüşlerinden ( $\bar{X} =9,56$ ) daha olumludur.

Çalışma Arkadaşı değerlendirmesine ilişkin görüşlerde cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark bulunmuştur ( $t=-8,49$ ,  $p<0,05$ ). Kadınların çalışma arkadaşı değerlendirmesine ilişkin görüşleri ( $\bar{X} =12,92$ ), erkeklerin görüşlerinden ( $\bar{X} =10,33$ ) daha olumludur.

Çalışma Arkadaşı değerlendirmesine ilişkin görüşlerde branş değişkenine göre anlamlı fark bulunmamıştır ( $t=-0,20$ ,  $p<0,05$ ).

**Tablo 19: Çalışma Arkadaşları Tarafından Değerlendirilmeye İlişkin Görüşlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları**

Çalışma Arkadaşları Değerlendirmesi	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
	Grupllararası	74,859	4	18,715	1,277	,278	-
	Gruplarıçi	8089,26	552	14,654			
	Toplam	8164,12	556				

Çalışma arkadaşı değerlendirmesine ilişkin mesleki kıdem açısından yapılan One Way Anova testine göre mesleki çalışma yılına göre görüşler arasında anlamlı fark bulunamamıştır ( $F=1,277$ ,  $p<0,05$ ).

**7. ALT PROBLEM:** Yönetici ve öğretmenlerin veli tarafından değerlendirilmeye ilişkin görüşleri nelerdir?

Veli Değerlendirmesi boyutu kapsamında değerlendirilen ölçek maddelerinin yüzde dağılımları aşağıda tablolaştırılmıştır.

**Tablo 20: Veli Değerlendirmesine İlişkin Yönetici Görüşleri**

Görüşler	Tamamen Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Velilerin beni değerlendirmesini isterim	9	10,11	35	39,32	17	19,10	20	22,47	8	8,98
Velinin beni değerlendirmesi mesleki gelişimime katkı sağlar	8	8,98	26	29,21	23	25,84	25	28,08	7	7,86
Veli değerlendirmeleri not olarak puanıma yansımalıdır.	4	4,49	16	17,97	23	25,84	29	32,58	17	19,10
Veli tarafından değerlendirilmeyi gerçekleştirilebilir buluyorum.	6	6,74	25	28,08	25	28,08	20	22,47	13	14,60

Yöneticilerin, “Velilerin beni değerlendirmesini isterim” ifadesine en yüksek yüzde oranıyla “Katılıyorum” şeklinde olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir. “Veli tarafından değerlendirilmeyi gerçekleştirilebilir buluyorum” ifadesi için bildirilen “ Katılıyorum” ve “ Kararsızım” oranlarının birbirine yakın olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin “Veli değerlendirmeleri not olarak puanıma yansımalıdır” ifadesine %32,58 oranla en çok “Katılmıyorum” şeklinde olumsuz görüş bildirdikleri görülmektedir.

Veli değerlendirmesiyle ilgili yönetici görüşleri şöyledir:

“Veli değerlendirmeli tabi. Okul yöneticisini, öğretmenini öğrencinin değerlendirmesi gibi veli de değerlendirmeli. Biz zaten yedi senedir yapıyoruz bunu.”(M2)

“Veliler tarafından değerlendirme şu açıdan iyi olur, okulun fiziki yapısını değerlendirebilir, bir ikincisi çocuğundan aldığı bilgilerle okul üzerinde bir denetim mekanizması oluşturabilir. Ama dediğim gibi öğretmenin değerlendirilmesinde %5 veya %10 gibi bir rakamı geçmemesi gerekir.”(M3)

“Veli sizi ne kadar görüyor. Sizin zaman zaman yönetsel bir karar alırken belki kişilerin ve öğrencilerin hoşuna gitmeyecek bir karar alacaksınız. O kararları aldığınız zaman sizin karşınızda sizi değerlendirirken çok duygusal davranan öğrenciler ve veliler çıkacaktır. Öğretmenlerde çıkabilir böyle. Ama onlar kaç olur yüzdeye vursanız. %10’u geçer mi? Geçmez. Belki daha da az olur. Ama bir çan eğrisinin ortasında biriken bir kitle var ya o kitle sizi doğru değerlendirecektir. Uç noktaları çıkartalım. En alttakilerle, en üsttekileri atalım o ortadaki insan kesimi sizi iyi değerlendirecektir. Uç noktalardaki ise sizin gelişiminizi sağlayacaktır. O yüzden dikkate değer. Belki oradan çıkan ufak iyileştirmeler müdürle veli arasında veya okul yönetimi ile veli arasında ilişkilerin daha sıcak hale gelmesini sağlayacaktır. Ama yine de altını çiziyorum. Bu bir süreçtir. Süreç başlarsa sonucu çok güzel gelecektir. Ama hepimizin bu sürece inanması gerekiyor. Beyinlerimizin buna hem bilgisel yönden hem anlayış yönünden hazır hale getirilmesi gerekiyor diye düşünüyorum.”(M5)

“Velilerin önyargılı olmamaları kaydı ile velilerin de idareyi performans açısından değerlendirmesi iyi olur. Çocuğu ile ilgili yönetmeliklere aykırı talepte bulunmuştur. Siz de veliye yönetmelikleri söylemişsinizdir, buranın resmi kurum olduğunu söylemişsinizdir. Bu da velinin hoşuna gitmez. Kırılır. Bir de eline böyle bir denetim fırsatı geçerse veli sizi orda yerme noktasına geçer. Dezavantaj olur değerlendirmede. Burada benim 1200 velim var. Hepsini dört dörtlük memnun edemezsiniz. Bunun içerisinde yönetim şeklimizi sevmeyen üç beş velimiz olur. Veli sınıfa girmiştir. Veliye sınıfa girmeyin bu doğru değil demişsinizdir. Veli bize güvenmiştir. Yani neden müdür beni okul dışına sınıf dışına çıkarıyor diye güvenir. Bu tür velilerde değerlendirmede aleyhte not kullanır. Ama %99’u doğru değerlendirir.”(M6)

“Veliler beni değerlendirebilirler. Eksiğimi görürüm ona göre düzeltmeye çalışırım. Yani Türk Milli Eğitim sisteminin amaçlarını yerine getirmeye çalışırken, okullardan almış olduğumuz eğitim yeterliliği ile kalmak yanlış olur. Sürekli değişen ve gelişen bir teknolojinin içerisinde aynı bilgilerle kalmak imkansız. Onun için hem yeni bilgilere ulaşmak için çeşitli seminerlere katılmak hem de insanların bilgilerinden, eleştirilerinden yararlanmak gerekiyor. Onun için de açığım. Ama şuan [sistem olarak uygulanması] çok da mümkün değil. Şuan ki insani değerler bakımından, insanlarımızın bakış açısı bakımından çok da mümkün değil. Daha oraya gelmedik. Daha zaman var ona.”(M7)

Dört yöneticinin (M2,M3,M5,M6) veli değerlendirmesiyle ilgili olumlu görüş dile getirdikleri görülmektedir. Bir yöneticinin (M7) olumlu görüş dile getirirken uygulanabilmesi için zamana ihtiyaç duyulduğunu, şimdi gerçekleştirilebilir bulmadığını ifade ettiği görülmektedir.

“Veli ile zaman zaman çatışmaları biliyoruz. Bunun tam aksine veli ile çok iyi geçinenleri biliyoruz. Veliden menfaat sağlayan öğretmen görüyoruz. Öğretmenle tartışan veli görüyoruz. Nasıl bir okul müdürü az önce bahsettiğimiz gibi bazı ölçütlerde objektif olamıyorsa velilerde

aynı şekilde çocuğumla iyi geçinsin, iyi ilgilen, emek sarf etsin düşüncesi ile objektif bir şekilde değerlendirme yapamaz.”(M1)

“Velilerimizin, bizim sosyo-ekonomik, sosyo-kültürel yapısını düşündüğünüz zaman bu çok sağlıklı olmayabilir. Çünkü birçok velimiz okuluma gelip konuşuyor. Okuryazar değil. Devlet memuru olan velim yok. Örnek veriyorum. Lise mezunu olan velim yok.”(M4)

“Şimdi bir velinin öğretmeni notla değerlendirmesi için öğretmenliği bilmesi gerekir. Öğretmenlik nasıl yapılır, öğretmenlik nedir, öğretmenliğin amacı nedir, program nasıl yapılır bilmesi lazım. Onları bilen insan öğretmeni değerlendirebilir. Ama öğretmenin kişiliğini değerlendirecektir, görevini değil. Öğretmenlik mesleğini değerlendiremez. Ben sıradan bir velinin öğretmenlik mesleğini değerlendireceğine inanmıyorum.”(M8)

“Veli değerlendirmesi konusunda çok şüphelerim var, veli profili çok önemli. Daha çok bilinçli, eğitilmiş velilerin okulda ağırlık olması uygulamayı biraz daha iyi yöne çekebilir, yani objektifleştirebilir. Ancak kenar mahallelerde olsun, yani daha doğrusu bilinçli olmayan velilerin çoğunlukta olduğu bir ortamda yürüyeceğini hiç zannetmiyorum ve olumlu da karşılamıyorum.”(M9)

Yine görüşme yapılan dört yöneticinin (M1,M4,M8,M9) veli değerlendirmesiyle ilgili olumsuz görüş bildirdikleri görülmektedir.

**Tablo 21: Veli Değerlendirmesine İlişkin Öğretmen Görüşleri**

Görüşler	Tamamen Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Velilerin beni değerlendirmesini isterim	25	5,34	142	30,34	68	14,52	159	33,97	74	15,81
Velinin beni değerlendirmesi mesleki gelişimime katkı sağlar	25	5,34	131	6,62	81	17,30	150	32,05	81	17,30
Veli değerlendirmeleri not olarak puanıma yansımalıdır.	17	3,63	53	11,32	87	18,58	186	39,74	125	26,7
Veli tarafından değerlendirilmeyi gerçekleştirilebilir buluyorum.	13	2,77	105	22,43	105	22,43	160	34,18	85	18,16

Öğretmenler veli değerlendirmesine ilişkin ifadelerin tümü için en çok “ Katılmıyorum” şeklinde olumsuz görüş bildirmişlerdir. Ancak “Velinin beni derlendirmesini isterim”



ifadesine “ Katılıyorum” şeklinde olumlu görüş bildirenlerin oranının, “Katılmıyorum” şeklinde görüş bildirenlerin oranına çok yakın olduğu görülmektedir.

Yapılan görüşmelerde öğretmenlerin veli değerlendirmesine ilişkin görüşleri şöyledir:

“Veli tabi ki bizi değerlendirmeli ama bizi değerlendirirken sınıf ortamında kaç çocukla uğraştığımızı göz önünde bulundurmalı ve çocukların eksikliklerini de kabul etmeleri gerekir.”(O2)

“Veliyle ters düştüğümüz durumlar olabilir öyle cahil velilerimiz var ki anlatmakta güçlük çekiyorsunuz. Kendinizi ifade etmekte güçlük çekiyorsunuz. Sakıncaları olabilir ama değerlendirebilecek velilerimizde var.”(O3)

“Hiç faydalı olduğunu düşünmüyorum. Şimdi veli öğretmenle iyi olmak zorunda gibi bir şey... Notla değerlendirildiği zaman pek olumlu olduğunu düşünmüyorum. Veli değerlendirirse çok hoş olmaz zannediyorum yani neyi değerlendirecek ben onun çocuğuna ondan daha fazla değer veriyorum”(O4)

“Şimdi veli bizi bilemez. Veli neyi görür; öğrencinin, kendi çocuğunun söylediği sözleri görür. Benim de başıma gelmiştir, diğer öğretmen arkadaşların da başına gelmiştir. Tamamen farklı olan bir olayı, öğrencinin aleyhine bir olayı lehinde anlatır annesine babasına ve seni kötüleyerek anlatır kendi suçunu bastırmak için. Böyle şeyler olur, çünkü çocuktur onlar. Yani kendini kurtarmak için böyle yollara da sapabilir. Anne onun gözünden değerlendirir sizi ya da aldığı nota bakar değerlendirir. Yani dışarıdan görmeyle onları çok iyi değerlendirebileceklerini sanmıyorum.”(O6)

“Olabilir tabi veli de değerlendirsin ama bu bilinçli veli olsun. Mesela yıl boyunca çocuğunun ne yaptığı ne ettiğiyle ilgilenmiyor. Hatta çocuğun hangi sınıfta hangi şubede dahi olduğunu bilmiyor, not zamanı gelip de işte bu niye bu kadar düşük, benim çocuğum aslında beş almalıydı siz burada niye dört verdiniz, niye üç verdiniz şeklinde değerlendirecekse tabi ki bu çok da olumlu değil.”(O7)

“Veli tarafından değerlendirilmenin olumlu olacağını düşünüyorum. Ancak öğretmenimizi çocuğunun bakış açısıyla mı tanıyacak yoksa hakikaten öğretmeniyle birebir tanıyacak derslerini dinleyecek bu şekilde bir değerlendirme mi olacak işte burada değerlendirme değişebilir.” (O8)

“Günümüzde velilerin çok da bilinçli yaklaştığını düşünmüyorum. Farklı okullardaki öğretmen arkadaşlarla da görüşüyoruz, velilerle de görüşüyoruz, hem öğretmen hem veli olarak. Biraz duygusal yaklaşıldığı kanaatindeyim, bilgi yükleyen öğretmen hala iyi öğretmen olarak görülüyor. Ama biz günümüzde bakıyoruz ki memlekette en büyük sıkıntıları verenler cahil insanlar değil, okumuş, kültürlü, unvanları, payeleri bulunan insanlar. Bu demektir ki; her şeyden önce insan yetiştirmeliyiz, kaliteli insan yetiştirmeliyiz. Okuyan, araştıran, sorgulayan insan yetiştirmeliyiz, özgüveni olan insanlar yetiştirmeliyiz. Ama hala velilerde şunu görüyoruz biz; sınavlarda en yüksek puanı alan en iyi öğrenci olarak görülüyor, en başarılı insan olarak görülüyor. Ama bunun yanında insani değerleri taşıyan öğrenciler hep geri

planda kalıyor. Olumlu, güzel davranışları hala öne çıkaramıyoruz, veliler de buna bakıyor. Yani en iyi öğretmen en fazla bilgi yükleyen, en fazla bilgi öğreten öğretmen olarak görülüyor.”(O9)

Yapılan görüşmelerde öğretmenlerden üçünün (O2,O7,O8) veli değerlendirmesiyle ilgili olumlu görüş bildirdikleri ancak bunu velinin eğitim durumu, objektif yaklaşım gibi şartlarla ifade ettikleri görülmektedir. Diğer dört öğretmenin (O3,O4,O6,O9) veli değerlendirmesiyle ilgili olumsuz görüşlerini gerekçeleriyle birlikte belirttikleri görülmektedir. Görüşme yapılan iki öğretmen (O1,O5) konuyla ilgili kayda değer kişisel görüş belirtmemişlerdir.

**8. ALT PROBLEM:** Yönetici ve öğretmenlerin veli tarafından değerlendirilmeye ilişkin görüşleri görev, cinsiyet, branş ve mesleki kıdem değişkenleri açısından anlamlı fark göstermekte midir?

**Tablo 22: Veli Tarafından Değerlendirilmeye İlişkin Görüşlerin Görev, Cinsiyet ve Branş Değişkenlerine Göre t-Testi Sonuçları**

	Değişken		N	$\bar{X}$	SS	sd	t	p	Anlamlılık Düzeyi
Veli Değerlendirmesi	Görev	Yönetici	89	12,31	3,84	555	-3,06	,002	Anlamlı p<0.05
		Öğretmen	468	13,69	3,91				
	Cinsiyet	Kadın	283	14,34	3,73	555	-5,41	,000	Anlamlı p<0.05
		Erkek	274	12,57	3,93				
	Branş	Branş Öğretmeni	325	13,84	3,93	555	-2,64	,008	Anlamlı p<0.05
		Sınıf Öğretmeni	232	12,95	3,87				

Veli değerlendirmesine ilişkin görüşlerde yönetici ve öğretmenler arasında anlamlı fark bulunmuştur( $t=-3,06$ ,  $p<0,05$ ). Öğretmenlerin veli değerlendirmesine ilişkin görüşleri( $\bar{X}=13,69$ ), yöneticilerin görüşlerinden( $\bar{X}=12,31$ ) daha olumludur.

Veli değerlendirmesine ilişkin görüşlerde cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark bulunmuştur( $t=-5,41$ ,  $p<0,05$ ). Kadınların veli değerlendirmesine ilişkin görüşleri( $\bar{X}=14,34$ ), erkeklerin görüşlerinden( $\bar{X}=12,57$ ) daha olumludur.

Veli değerlendirmesine ilişkin görüşlerde branş değişkenine göre anlamlı fark bulunmuştur( $t=-2,64$ ,  $p<0,05$ ). Branş ğretmenlerinin veli değerlendirmesine ilişkin görüşleri( $\bar{X}=13,84$ ), sınıf ğretmenlerinin görüşlerinden( $\bar{X}=12,95$ ) daha olumludur.

**Tablo 23: Veli Tarafından Değerlendirilmeye İlişkin Görüşlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları**

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Veli Değerlendirmesi	Gruplarasası	51,216	4	12,804	,828	,508	-
	Gruplarıçi	8537,707	552	15,467			
	Toplam	8588,923	556				

Veli değerlendirmesine İlişkin mesleki kıdem açısından yapılan One Way Anova testine göre mesleki çalışma yılına göre görüşler arasında anlamlı fark bulunamamıştır( $F=0,828$ ,  $p<0,05$ ).

**9. ALT PROBLEM:** Yönetici ve öğretmenlerin ğrenci tarafından değerlendirilmeye ilişkin görüşleri nelerdir?

**Tablo 24: Öğrenci Değerlendirmesine İlişkin Yönetici Görüşleri**

Görüşler	Tamamen Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Öğrencilerimin beni değerlendirmesini isterim	32	35,95	37	41,57	8	8,98	8	8,98	4	4,49
Öğrencilerimin beni değerlendirmesi mesleki gelişimime katkı sağlar	28	31,46	31	34,83	14	15,73	13	14,6	3	3,37
Öğrencilerimin değerlendirmeleri not olarak puanıma yansımaktadır.	5	5,61	29	32,58	19	21,34	22	24,71	14	15,73
Öğrencilerim tarafından değerlendirilmeyi gerçekleştirebilir buluyorum.	8	8,98	41	46,06	19	21,34	16	17,97	5	5,61

Yöneticilerin, “öğrencilerimin beni değerlendirmesini isterim” ifadesine yüksek oranlarla “Tamamen Katılıyorum” (%35,95) ve “Katılıyorum” (%41,57) şeklinde olumlu görüş bildirdikleri, bunun yanı sıra öğrenci tarafından değerlendirilmeyi gerçekleştirebilir bulanların da yüksek orana sahip olduğu (%46,06) görülmektedir.

Yöneticilerle yapılan görüşmelerde öğrenci derlendirmesine ilişkin alınan değerlendirmeler şöyledir:

“Çok objektif bir değerlendirmedir. En güzel değerlendirmeyi onlar yapar.”(M2)

“Bir kere öğretmenlerin öğrenciler tarafından değerlendirilmesi çok olumlu olacaktır benim kişisel kanaatime göre. Ancak yöneticilerin öğrenciler tarafından değerlendirilmesi çok objektif olmaz.”(M4)

“Çocuk gelecek size müdürüm şurada hatalısınız diyecek. Ne kadar güzel bir şey. Tabi burada bir kurum amirinin küçücük bir çocuk tarafından eleştirilmesi biraz kabulü zor gibi gözükür. O kabulü alabilmek, o kabul çehresini yöneticinin aşağıya çekmesi ne büyük bir erdemdir. Zordur birazda. Bunu şimdi böyle konuşurken güzeldir de acaba çocuklar böyle bir şey söylediklerinde nasıl bir tepki veririz. Biraz zorlanılabilir geneli söylüyorum. Ama bunu kabul ettiğimizde biz

yetiştirdiğimiz çocuklara çok katkı koyacağız. O çocuk diyecek ki ben okulumda müdürümü, öğretmenimi bile değerlendirebilirim. Onların güzel yanlarını söyleyebilirim. Benim için iyi yapılamayan şeyleri de eleştirebilirim. Bana uygunluğunu da müdürüme ifade edebilirim, diyebilir çocuk. Burada tabi olayı siz kendi eleştirilmeniz yönüyle değil de çocuğun gelişimi yönüyle bakarsınız fevkalade güzel olur diye düşünüyorum.”(M5)

“Öğrencinin değerlendirmesi bizi hiç rahatsız etmez. Bilakis memnun oluruz. O bize aynı zamanda ışık tutar biliyor musunuz? Okul müdürü öğrenci tarafından denetlenirse açık alanını görmüş olur. Ben okul müdürüyüm ben kendi doğrularımı uyguluyorum. Ama öğrenci penceresinde dolduramadığım açıklarım vardır. Öğrencinin mesajı benim idarecilik yapmamı daha da kolaylaştırır. Öğrenciye katkı sağlayacağından da eğitime katkı sağlayacağı kanaatindeyim.”(M6)

“Çok sıcak bakıyorum. Eleştirilmeye açık bir insanım. Eleştirirler. Eleştirilen kısımlarda eksiklik görüldüğünde de onları düzeltme yolunda gayret gösteririm. Gayet doğaldır. Herkes aynı düşünemez. Farklı düşüncelerden yola çıkarak doğruya gitmek bakımından çok daha iyidir.”(M7)

“Bence olumlu, [öğrenci öğretmenini] değerlendirilebilir.”(M9)

Yöneticilerden altısının (M2,M4,M5,M6,M7,M9) öğrenci değerlendirmesiyle ilgili olarak olumlu görüş bildirdiği görülmektedir. Bir yöneticinin (M4) ise öğrencilerin öğretmenleri değerlendirmesine olumlu bakarken, yöneticileri objektif değerlendiremeyeceklerini düşünüdüğü görülmektedir.

“Öğrenci değerlendirmesini uygulanabilir bulamıyorum. Sadece öğretmenin yapmış olduğu davranışlardan yola çıkarak öğretmeni anket sistemi şeklinde değerlendirmesini daha mantıklı buluyorum. Puan olarak değil de anket olarak öğrenci öğretmen hakkında görüşlerini bildirirse daha uygun olacağını düşünüyorum.”(M1)

“Öğrencinin gerçek bir değerlendirme yapabilmesi için okuldan mezun olduktan 10 yıl sonra bu değerlendirmeyi yapması lazım. Okuldayken kendisini sıkan, baskı yapan, öğrenmesi içi onu teşvik eden, gayret eden, zorlayan, ne bileyim derslerde öğrenciyi belki hayata hazırlamak için baskı oluşturan öğretmen sevilmeyen öğretmendir. Ne kadar sınıfta serbest bırakıyorsa öğretmen, ne kadar vurdumduymaz, başı boş bırakırsa öğretmen çok sevilir.”(M3)

Güzel bir şey. Ama olumsuz yönleri de var tabi ki. Her öğrenci her öğretmeni sevmez. Bazı öğretmen arkadaşlarımız kendileri ile ilgili çalışmalar yapmışlardır ve ben bunlara şahit olmuşumdur. Çocuklarına kendileri hakkında hazırladıkları on tane, yirmi tane soru sormuşlar, çocukların da kendilerinden istedikleri şeyleri yazı ile oraya ifade etmelerini istemişlerdir. Gelmiş bana demiştir ki benim şuralarda eksiklerim var şunları yapmam gerekiyormuş der ve bence güzel bir çalışmadır bu. Bunun yanında öğrencinin her değerlendirmesi doğru mudur? Hayır.”(M8)

Üç yöneticinin (M1,M3,M8) öğrencilerin öğretmenleri değerlendirmesiyle ilgili,objektif olamayacakları gerekçesiyle olumsuz düşündükleri görülmektedir.

**Tablo 25: Öğrenci Değerlendirmesine İlişkin Öğretmen Görüşleri**

Görüşler	Tamamen Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Öğrencilerimin beni değerlendirmesini isterim	100	21,36	208	44,44	61	13,03	70	14,95	29	6,19
Öğrencilerimin beni değerlendirmesi mesleki gelişimime katkı sağlar	91	19,44	192	41,02	77	16,45	75	16,02	33	7,05
Öğrencilerimin değerlendirmeleri not olarak puanıma yansımalıdır.	23	4,91	98	20,94	102	21,79	167	35,68	78	16,66
Öğrencilerim tarafından değerlendirilmeyi gerçekleştirilebilir buluyorum.	22	4,7	176	37,6	114	24,35	116	24,78	40	8,54

Öğretmenlerin öğrenci değerlendirmesiyle ilgili ifadelere ortalama en yüksek oranla “Katılıyorum” şeklinde görüş bildirdikleri, ancak değerlendirmelerin nota yansımalarıyla ilgili ifadeye %35,68 oranla “Katılmıyorum” şeklinde olumsuz görüş bildirdikleri görülmektedir.

Yapılan görüşmelerde elde edilen öğrenci değerlendirmesiyle ilgili öğretmen görüşleri şöyledir:

“Sınıfta bir şeyler yapan sınıfa katkıda bulunan öğrenciler var işte bunlarla fikir teatisinde bulunulduğu zaman o, öğretmenim şöyle

olabilirdi diye gerçekten söyleyebiliyor. İşte o zaman bize yararlı olabilir bu bence.”(O4)

“Öğrenci bilir. Aldığını bilir alamadığını bilir. Öğretmeninden beklentilerini bilir. Kendini de ifade eder açıkçası öğrenci açısından da yararları olur.”(O3)

“Zaten yaşadığımız bir şey, onlar eğer benim yaptığım bir şeyden rahatsızlık duyuyorsa gelip söylüyorlar ben nelerden rahatsızlık duyduğumu söylüyorum hatta dediler bile toplantıda teşekkür ettiler.”(O2)

Görüşlerine başvuru alan öğretmenlerden üçünün (O2,O3,O4) öğrenci değerlendirilmesiyle ilgili olumlu düşüncelerini belirttiği görülmektedir.

“Çocuklar küçük çok olmaz düşüncesindeyim. Zararlı olmazda öğrencilere bu şekilde bir değerlendirme fırsatı verilmesi bir kere öğretmeni rencide eder. Hani direkt öğretmeni değerlendirirken ne düşünüyorsun gibi çok farklı görüşler çıkabilir. Çünkü öğrencinin öğretmeni değerlendirirken çok objektif olduğunu zannetmiyorum. Şunu söyleyebilirim öğrencinin öğretmeni değerlendirmesi günlük bile değişebilir. Anlık bile değişebilir. Bizim farkına varmadığımız bir olayla memnun edememişsinizdir. Diyelim ki onun yaptığı bir başarının belki farkına varamamıştır. Öğrencinin beklentisi vardır örneğin çok basit aferinle ödüllendiremiyorsanız öğrenci der ki bu öğretmen ne kötü öğretmen. Ertesi gün hak etmediği bir şekilde aferin diyorsanız çok objektif olamayacağını düşünüyorum öğrencinin .”(O1)

“Bu seferde öğretmenler şey düşünebilir mi yani çocuğa yüksek not vereyim de, veli de bana güzel not versin devam edim işte ona göre zam alayım performansım yüksek olsun diyebilirler dimi?”(O5)

“Öğretmen öğrenciden dönüt alır ama bunu uygulamaya geçirmez. Ama zaten not alsa da almasa da öğretmen yine kendi vicdanıyla baş başadır.”(O6)

“Olumlu yanı şu: öğrenci hakikaten de tam bir değerlendirme yapabilecek konumda ise değerlendirir. Çünkü en iyi gözlemleyen odur. Ama öğrenci bunun bilincin de değilse bazı duygusal yanlarını için içine katarsa mesela notu düşükse öğretmeni sevmiyorsa dersi sevmiyorsa ilgi göstermiyorsa öğrenci burada çok da objektif değerlendiremez. Bir de küçükse öğrenci değerlendiremez. Ama işte 2. kademe 6. 7. 8. sınıftaki öğrencilerle daha bilinçli bir şekilde yapılabilir diye düşünüyorum.”(O7)

“Öğrenci tarafından yapılan değerlendirme çok objektif olmaz diye düşünüyorum. Öğrencinin bakışı not kaygısı düşünerek değerlendirme yapacağından yani sübjektif kişisel görüşleri ön plana çıkararak bir değerlendirme olabilir. Öğretmenin yönlendirmesi başka bir ortamda arkadaşının yönlendirmesiyle olabilir. Bunu öğrenci sınıfa kadar taşıyabilir sonra sizi değerlendireceğiz bizi ona göre şöyle yapın böyle yapın daha önceki yıllarda bu süreç tartışılırken aslında bunlar konuşuldu. Yani özellikle liselerde öğrencinin eline koz vermiş gibi olacak. Öğretmen bunu değerlendirme ölçütü olarak koyabilir ama

puanlama işlemini buna göre değerlendirmek lazım yani bu olumsuz yönü...”(O8)

“Değerlendirse de çok objektif olmaz. Çünkü çocuklar öğretmeni bir kere objektif yaklaşımla değerlendirmez. Her öğrenci öğretmenini bir anne baba gibi sever. Siz onu dövseniz de o sizi sever, niye? Çünkü sizin onun için bir şeyler yaptığınızı biliyor, size bağlıdır. Ne kadar kötü öğretmen olursanız da o sınıfın öğrencisi öğretmenini sever. Yani onun da sağlıklı bir değerlendirme olacağını sanmıyorum ve çok da gerçekleştirilebilir bulmuyorum. Ama öğrencinin görüşleri dikkate alınabilir. Mesela öğrencinin öğretmeniyle ilgili yazacağı, söyleyecekleri değerlendirilerek, öğretmene bir ışık tutulabilir. Öğretmene, kendi eksiklerini görme açısından bir yol gösterme, bir fikir olabilir.”(O9)

Öğretmenlerden altısının (O1,O5,O6,O7,O8,O9) öğrenci değerlendirmesiyle ilgili gerek uygulamaya dönük gerekse objektiflik ve değerlendirme bilincine sahip olma durumları nedeniyle olumsuz düşüncelere sahip oldukları görülmektedir.

**10. ALT PROBLEM:** Yönetici ve öğretmenlerin öğrenci tarafından değerlendirilmeye ilişkin görüşleri görev, cinsiyet, branş ve mesleki kıdem değişkenleri açısından anlamlı fark göstermekte midir?

**Tablo 26: Öğrenci Tarafından Değerlendirilmeye İlişkin Görüşlerin Görev, Cinsiyet ve Branş Değişkenlerine Göre t-Testi Sonuçları**

	Değişken		N	$\bar{X}$	SS	sd	t	p	Anlamlılık Düzeyi
Öğrenci Değerlendirmesi	Görev	Yönetici	89	10,05	3,68	555	-2,72	,007	Anlamlı p<0.05
		Öğretmen	468	11,23	3,75				
	Cinsiyet	Kadın	283	11,72	3,65	555	-4,38	,000	Anlamlı p<0.05
		Erkek	274	10,34	3,75				
	Branş	Branş Öğretmeni	325	11,08	3,80	555	-,270	,788	Anlamsız p<0.05
		Sınıf Öğretmeni	232	10,99	3,72				



Öğrenci değerlendirmesine ilişkin görüşlerde yönetici ve öğretmenler arasında anlamlı fark bulunmuştur( $t=-2,72$ ,  $p<0,05$ ). Öğretmenlerin veli değerlendirmesine ilişkin görüşleri( $\bar{X} =11,23$ ), yöneticilerin görüşlerinden( $\bar{X} =10,05$ ) daha olumludur.

Öğrenci değerlendirmesine ilişkin görüşlerde cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark bulunmuştur( $t=-4,38$ ,  $p<0,05$ ). Kadınların veli değerlendirmesine ilişkin görüşleri( $\bar{X} =11,72$ ), erkeklerin görüşlerinden( $\bar{X} =10,34$ ) daha olumludur.

Veli değerlendirmesine ilişkin görüşlerde branş değişkenine göre anlamlı fark bulunmamıştır( $t=-2,70$ ,  $p<0,05$ ).

**Tablo 27: Öğrenci Tarafından Değerlendirilmeye İlişkin Görüşlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları**

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Öğrenci Değerlendirmesi	Gruplararası	57,89	4	14,474	1,02	,396	-
	Gruplarıçi	7832,89	552	14,190			
	Toplam	7890,78	556				

Öğrenci değerlendirmesine ilişkin mesleki kıdem açısından yapılan One Way Anova testine göre mesleki çalışma yılına göre görüşler arasında anlamlı fark bulunamamıştır ( $F=1,02$ ,  $p<0,05$ ).

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. TARTIŞMA VE YORUM

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgular tartışılmış ve yorumlanmıştır.

**1. ALT PROBLEM:** Yönetici ve öğretmenlerin mevcut değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri nelerdir?

Değerlendirme sisteminin şimdiki yapısına ilişkin olarak ölçekten ve görüşmelerden elde edilen bulgulara göre öğretmenin puanla değerlendirilmesini doğru bulmayan istisnai görüşlerin dışında ortak kanaat değerlendirmenin gerekli ve iş motivasyonunu yüksek tutan bir uygulama olduğudur. Ancak değerlendiricilerle ilgili olarak görüşme yapılan öğretmenlerin % 60'ının okul yöneticisi ve müfettiş değerlendirmesiyle ilgili olarak geçmiş yaşantılarından edindikleri deneyimle objektiflik ve süreklilik açısından olumsuz düşüncelere sahip oldukları belirlenmiştir. Yöneticilerin yapılan görüşmelerde %50'sinin öğretmenlerle aynı görüşü paylaştığı ve müfettiş değerlendirmesini yetersiz, süreklilik ve objektiflikten uzak olarak değerlendirdikleri görülmüştür. Bu olumsuz görüşlere rağmen öğretmenlerin %30 ve aynı şekilde yöneticilerin de %30'u okul yöneticisinin öğretmeni daha doğru değerlendirebileceğini düşünmektedir. Öğretmen ve yöneticilerin aynı şekilde düşündükleri başka bir konuda değerlendirme sürecinin süreç odaklı olmasıdır. Daha geniş zamana yayılan sürekli bir değerlendirme öğretmenin yıl boyunca yaptığı çalışmalarını daha doğru ve sağlıklı bir şekilde değerlendirebileceği konusunda bileşilmiştir. Yapılan anket sonuçlarında, öğretmen ve yöneticilerin üst yöneticinin değerlendirmesini sağlıklı buldukları ancak müfettiş değerlendirmesi konusunda kararsız oldukları belirlenmiştir. Ancak öğretmen cevaplarında “kararsızım” yanıtına yakın oranda “katılmıyorum” şeklinde olumsuz görüş bildirdikleri dikkati çeken bir bulgudur.

**2. ALT PROBLEM:** Yönetici ve öğretmenlerin mevcut değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri görev, cinsiyet, branş ve mesleki kıdem değişkenleri açısından anlamlı fark göstermekte midir?

Görev değişkeni açısından yapılan anketle elde edilen verilerde yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık tespit edilmiş ve ortalamalar göz önüne alındığında öğretmenlerin yöneticilerden daha olumlu düşündüğü görülmüştür. Bu sonucun yapılan görüşmelerde elde edilen öğretmen görüşleriyle müfettiş ve yönetici değerlendirmesi sorularında örtüştüğü de tespit edilmiştir. Yalnız yöneticilerin müfettiş değerlendirmesi sorularına ağırlıklı olarak verdiği yanıtların görüşmelerden alınan yanıtlarla birbirini tutmaması görüşmelerde konuyu daha derinlemesine ele almalarından kaynaklanmış olabileceği düşüncesini oluşturmaktadır.

Cinsiyet değişkeni açısından yönetici ve öğretmenlerin düşüncelerinde anlamlı fark olduğu görülmüştür. Kadınların görüşlerinin erkeklerden daha olumlu yansımalarının nedeni, kadın çalışanların değerlendirme ve eleştiriye daha hoşgörülle bakarak içselleştirmiş ve gerekliliğine olan inançlarının daha yüksek olduğunu gösterebilir.

Branş değişkeni açısından mevcut değerlendirme sistemiyle ilgili görüşlerde sınıf öğretmeni ve branş öğretmenleri arasında anlamlı bir fark olmaması her iki grup öğretmenin de aynı yöntem ve muamelelerle muhatap olduğunun göstergesidir. Bu durum konuyla ilgili düşüncelerin birbiriyle örtüşür bir şekilde yansımalarına neden olmuştur.

Kıdem açısından analiz sonuçlarına bakıldığında yine anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu da mesleğe yani başlamış öğretmenle daha tecrübeli, meslekte uzun yıllarını geçirmiş olanla aynı düşüncüyü paylaştığını göstermekle, mesleki tecrübenin değerlendirmeye ilgili algıyı etkilemediğini gösterir.

**3. ALT PROBLEM:** Yönetici ve öğretmenlerin çoklu değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri nelerdir?

Anket analizleri ve yapılan görüşmeler göstermektedir ki: öğretmen ve yöneticiler çoklu değerlendirme sistemini olumlu değerlendirmektedir ve çoklu değerlendirme ile ilgili tüm ifadeler ağırlıklı olarak "Katılıyorum" yanıtını vermişlerdir. Önemle üzerinde durulan noktalar; objektifliğin daha yüksek olmasını sağlayacağı, çalışmaların tüm

yönleriyle değerlendirileceği ve her yönden sağlayacağı geribildirim ile mesleki gelişime katkısıdır. Bu sayılanların mevcut sistem değerlendirilirken eksi olarak nitelendirilen durumlar olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoklu değerlendirme sistemi ile ilgili fayda olarak gördükleri bu konular literatürde sistemin özellikleri olarak geçmektedir. Bu da katılımcıların çoklu değerlendirme sistemi hakkında yeterli bilgiye sahip olduklarını gösterebilir. Ayrıca bazı katılımcıların bireysel uygulamalarından örnekler vermesi gerçekleştirilebilir olduğunu düşünebilir. Ancak elbette katılımcıların çekincelerini de göz önünde bulundurarak bir yorum yapmak gerekmektedir. Katılımcı yönetici ve öğretmenlerin öğrenci, veli ve çalışma arkadaşlarının dâhil olduğu çoklu değerlendirmeyle ilgili olarak sağlıklı bir değerlendirme için bilincin oluşmuş olması, değerlendirmelerin puana yansımaması ve değerlendiricilerin gizli tutulması gibi düşünceler de sistemin oluşturulurken dikkate alınması gereken önlemlerdir.

**4. ALT PROBLEM:** Yönetici ve öğretmenlerin çoklu değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri görev, cinsiyet, branş ve mesleki kıdem değişkenleri açısından anlamlı fark göstermekte midir?

Çoklu değerlendirme sistemine ilişkin ifadeler verilen yanıtlarda yönetici ve öğretmenler arasında anlamlı bir fark olduğu ve bu farkın öğretmen lehine ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin öğrenci, veli ve çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilmekle ilgili daha olumlu düşüncelere sahip olmaları, öğretmenlerin bu gruplarla daha yakından bire bir ilişkilerinin olduğunu, yaptıkları çalışmaların bu gruplar tarafından daha sağlıklı biçimde takip edileceği ve gerektiği gibi değerlendirileceğine olan inançlarını gösterebilir. Ayrıca çoklu değerlendirme sisteminden gelen geribildirim mesleki gelişimlerini olumlu yönde etkilemede daha önemli olacağını düşünüyor olabilirler. Yöneticilerin daha ziyade idari konularda gerektiği gibi değerlendirilememekle ilgili endişeleri olabilir.

Cinsiyet değişkenine göre çoklu değerlendirme sistemine ilişkin görüşlerde anlamlı farklılık olduğu görülmüş ve bu farkın kadınların lehine olduğu tespit edilmiştir. Bunun istatistiksel hesaplamadan kaynaklanan öğretmen görüşlerinden, kadınların yöneticiliğe nazaran öğretmen grubunda yoğunlaşmış olmaları sebebiyle ortaya çıktığı düşünülebilir. Bu doğrultuda farkın sebepleri yönetici-öğretmen farkının muhtemel sebepleriyle paraleldir denilebilir.

Branş değişkeni açısından çoklu değerlendirme sistemine ilişkin görüşlerde sınıf öğretmeni ve branş öğretmeni grupları arasında anlamlı fark görülmemiştir. Bu bilgi sınıf öğretmeni ve branş öğretmenlerinin çoklu değerlendirme sisteminden beklentilerinin aynı olduğunu göstermektedir.

Çoklu değerlendirme sistemine ilişkin görüşlerde 1-5 yıl arası kıdeme sahip katılımcılarla 11-15 yıl kıdeme sahip katılımcılar arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Bu bulgu meslekte edinilen belirli tecrübenin değerlendirme sisteminden beklentilerde bir takım değişiklikleri beraberinde getirdiği şeklinde yorumlanabilir.

**5. ALT PROBLEM:** Yönetici ve öğretmenlerin çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilmeye ilişkin görüşleri nelerdir?

Çalışma arkadaşları değerlendirmesiyle ilgili hem uygulanan ankette hem de yapılan görüşmelerden olumlu görüşler yansımıştır. Tespit edilen bu bulgu, katılımcıların mesleğin içinden gelen, aynı ortamda çalışıyor olmaktan kaynaklanan mevcut şartları göz önüne alabilecek, yapılan çalışmalarını yakından takip etme imkânı bulunan bir değerlendirici tarafından yapılan değerlendirme ve elde edilecek sonuçların daha sağlıklı ve faydalı olacağını düşünüyor olduklarını gösterebilir. Ancak yapılan görüşmelerde tespit edilen bir diğer nokta her çalışma arkadaşının değil özellikle zümre öğretmeni tarafından yapılacak değerlendirmenin daha doğru olacağına dair düşüncelerdir. Bu da yukarıda sayılan avantajlarının yanı sıra bir de değerlendirilen kişinin ders işleyişi, yöntemleri gibi meslekle ilgili daha sağlıklı yargıda bulunabilecek olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Yapılan görüşmeler, katılımcıların kişisel ilişkiler ve siyasi görüş, inanç gibi meselelerin değerlendirmelerin objektifliğini etkileyebileceğini de göz önünde bulundurduklarını göstermektedir.

**6. ALT PROBLEM:** Yönetici ve öğretmenlerin çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilmeye ilişkin görüşleri görev, cinsiyet, branş ve mesleki kıdem değişkenleri açısından anlamlı fark göstermekte midir?

Anket bulgularına göre çalışma arkadaşları değerlendirmesiyle ilgili olarak yönetici ve öğretmen görüşlerinde anlamlı fark saptanmıştır. Öğretmenlerin çalışma arkadaşları değerlendirmesiyle ilgili daha olumlu görüşe sahip oldukları görülmüştür. Bunun sebebinin öğretmenlerin idarecilere nazaran çalışma ortamında daha rahat değerlendirileceklerini düşünüyor olmaları olabilir. Çalışma ortamının samimiyeti ve ortak sıkıntılarla karşılaşılıyor olmak yapılan çalışmaların her yönüyle daha sağlıklı değerlendirileceği fikrini geliştirmiş olabilir. Bunun yanı sıra değerlendirici olmakla değerlendiren olmak arasındaki bakış açısının da bu farka etken olabileceği düşünülebilir.

Cinsiyet değişkeni açısından çalışma arkadaşları değerlendirmesiyle ilgili kadınlar lehine anlamlı fark görülmüştür. Bunun istatistiksel hesaplama olarak nedeni öğretmen grubu arasında kadınların çoğunlukta olmaları olabilir. Ayrıca kadınların iş ortamında daha samimi ilişkiler içinde oldukları ve bunu değerlendirmeye ilgili beklentilerine yansıtıkları da düşünülebilir.

Branş değişkeni açısından anlamlı fark görülmemiştir. Bunun, öğretmenler arası etkileşimde branşın etken olmamasından kaynaklandığı düşünülebilir.

Yine mesleki kıdem açısından bakıldığında çalışma arkadaşları değerlendirilmesiyle ilgili olarak gruplar arasında anlamlı fark tespit edilmemiştir. Bu tespit, öğretmenlerin birbirleriyle ilgili algılarının mesleki tecrübeyle değişmediği şeklinde yorumlanabilir.

**7. ALT PROBLEM:** Yönetici ve öğretmenlerin veli tarafından değerlendirilmeye ilişkin görüşleri nelerdir?

Katılımcıların ankette veli değerlendirmesiyle ilgili tüm ifadeler en yüksek oranla "katılmıyorum" şeklinde olumsuz görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Bunun sebepleri yapılan görüşmelerde alınan konuyla ilgili görüşlerde katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Yapılan çalışmaların veli tarafından her yönüyle algılanamayacağı, öğretmen ya da yöneticiyle ilgili kanaatlerin ya öğrenci kanalıyla ya da sınırlı şekilde yapılan gözlem ve elde edilen bilgiler kanalıyla oluşacağı düşünceleri veli değerlendirmesiyle ilgili olumsuz görüş olarak yansımış olabilir. Veliyle ilgili bu düşüncelerin oluşmasında velinin eğitim durumu, sosyal profili, öğrenciyle ilgili beklentileri de etken olmaktadır.

**8. ALT PROBLEM:** Yönetici ve öğretmenlerin veli tarafından değerlendirilmeye ilişkin görüşleri görev, cinsiyet, branş ve mesleki kıdem değişkenleri açısından anlamlı fark göstermekte midir?

Veli değerlendirmesiyle ilgili yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı fark olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin veli değerlendirmesiyle ilgili daha olumlu düşüncelere sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgunun ortaya çıkmasında gerek öğretmenin velisiyle daha çok iletişim imkânı bulması gerekse yöneticilerin idari konularda velinin değerlendirmede yetersiz kalabileceğiyle ilgili kanaatlerinin görüşlerine olumsuzluk olarak yansımaları etken olmuş olabilir.

Cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Kadınların veli değerlendirmesiyle ilgili daha olumlu düşüncelere sahip olmasının nedeni kadınların kendilerini ifade etmekte ve iletişim becerilerini kullanmada avantajlı olmaları şeklinde yorumlanabilir.

Veli değerlendirmesiyle ilgili görüşler branş değişkenine göre ele alındığında branş öğretmenlerinin daha olumlu düşüncelere sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Sınıf öğretmenlerinin daha olumsuz olmalarının sebebi olarak velilerin iki grup öğretmenle ilgili beklentilerinin farklı olması ve bu beklentilerin sınıf öğretmenleri üzerinde oluşturması muhtemel baskıdan kaynaklanıyor şeklinde düşünülebilir.

Mesleki kıdem değişkeni açısından veli değerlendirmesiyle ilgili görüşlerde anlamlı fark görülmemiştir. Bu da mesleki tecrübenin, öğretmenin veliyle ilgili algıları etkilemediği sonucunu doğurabilir.

**9. ALT PROBLEM:** Yönetici ve öğretmenlerin öğrenci tarafından değerlendirilmeye ilişkin görüşleri nelerdir?

Katılımcıların öğrenci değerlendirmesiyle ilgili ifadeler büyük oranla “katılıyorum” şeklinde görüş bildirdikleri ancak bu değerlendirmenin nota yansımalarıyla ilgili ifadeye yine büyük oranla “katılmıyorum” şeklinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Öğrenci değerlendirmesiyle ilgili olumlu görüşlerin sebebi öğretmen ve yöneticilerin yaptıkları çalışmaların bir numaralı muhatabının öğrenci olması nedeniyle en doğru değerlendirmenin öğrenciden alınabileceğine ilişkin algıları olabilir. Ancak

değerlendirmenin puan olarak yansımalarıyla ilgili olumsuz görüşlerin sebebi öğrencilerin değerlendirmeyi bilinçli bir şekilde yapamama ihtimali ve değerlendirmelere anlık, değişken, duygusal yorum getirebilecek olmalarıdır. Bu kaygılar öğrenci değerlendirmesinden beklentinin sadece geribildirim olmasını sağlamaktadır. Bunun literatürde 360° performans değerlendirme sisteminin en önemli özelliği olarak yer aldığını belirtmek gerekir.

**10. ALT PROBLEM:** Yönetici ve öğretmenlerin öğrenci tarafından değerlendirilmeye ilişkin görüşleri görev, cinsiyet, branş ve mesleki kıdem değişkenleri açısından anlamlı fark göstermekte midir?

Öğrenci değerlendirmesiyle ilgili ifadelerle ait belirtilen yönetici ve öğretmen görüşleri arasında öğretmen lehine anlamlı fark görülmüştür. Yöneticilerin idari konularda öğrenci değerlendirmesinin yetersiz olabileceğini düşünüyor olmaları görüşlere bu şekilde yansımış olabilir.

Cinsiyet değişkeni açısından ele alınan görüşlerde yine anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Kadınların öğrenci değerlendirmesiyle ilgili daha olumlu düşündükleri görülmektedir. Bu tespit, kadınların iletişim ve kendini ifade etmede, öğrencilerle daha yakından ilgilenmede erkeklere nazaran daha başarılı oldukları kanaatiyle yorumlanabilir. Bu sebeple öğrencilerden gelecek olumlu ya da olumsuz eleştirilere daha açık görüşlü yaklaşıyor olabilirler.

Öğrenci değerlendirmesiyle ilgili olarak branş değişkeni açısından sınıf öğretmenlerinin görüşleri ile branş öğretmenlerinin görüşleri arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Elde edilen bu bulgudan yola çıkarak öğretmenlerin branş ayırt etmeksizin öğrenci ile ilgili algılarının benzer olduğu yorumu yapılabilir.

Kıdem değişkeni göz önüne alındığında yine görüşler arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Bu da yine mesleki tecrübenin öğrenciyle ilgili algıları etkilemediğini gösterir denilebilir.



## ALTINCI BÖLÜM

### 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularına ait sonuçlar ve bu sonuçlar ile ilgili olarak öneriler yer almaktadır.

#### 6.1 SONUÇLAR

1. Anket ve görüşmelerden elde edilen verilerin ışığında katılımcı yönetici ve öğretmenlerin mevcut değerlendirme sisteminde değerlendirme süreci, ölçütleri ve sonuçları aşamaları ile ilgili olarak bilgi sahibi olduklarını ifadelere verdikleri “Katılıyorum” cevabıyla belirtmişlerdir. Yönetici ve öğretmenler okul müdürü değerlendirmesinin sürekliliği ve çalışmaların daha sağlıklı değerlendirilmesini sağladığı yönünde hemfikir oldukları görülmüştür. Ancak müfettiş değerlendirmesiyle ilgili her katılımcı kendi bakış açısından olmak üzere eksik buldukları yönler olduğunu ifade etmişlerdir. Bu eksiklikler yapılan görüşmelerde elde edilen verilerle; anlık değerlendirme yapmaları ve bunun amaca uygun olmadığı, rehberlik görevinin gerektiği gibi yerine getirilemediği, olumsuz anlamda eleştirel değerlendirme yapıldığı, yapılan değerlendirmelerde üsluba dikkat edilmediği şeklinde sıralanabilir. Katılımcılar tüm bu belirtilen eksikliklere rağmen müfettiş değerlendirmesinin gerekli olduğunu, çoklu değerlendirme sistemi için oranlama yapmaları istendiğinde en büyük payı müfettiş değerlendirmesine ayırmalarıyla göstermişlerdir.

2. Mevcut değerlendirme sistemine ilişkin elde edilen bulgular yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı fark olduğunu göstermektedir. Öğretmenlerin mevcut değerlendirme sistemiyle ilgili ifadelere daha olumlu cevaplar verdiği belirlenmiştir.

Katılımcıların görüşlerinde cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark belirlenmiştir. Kadınların mevcut değerlendirme sistemine ilişkin ifadelere erkeklere göre daha olumlu yanıt verdikleri tespit edilmiştir.

Branş ve kıdem değişkeni için veriler üzerinde yapılan analizler her iki değişken için görüşlerde anlamlı fark görülmemiştir.

3. Çoklu değerlendirme boyutunda yapılan anket ve görüşmelerde elde edilen veriler doğrultusunda katılımcıların konuyla ilgili ifadelerle olumlu görüş belirttikleri, değerlendirme sistemi olarak mevcut sisteme göre avantajlı olacağını düşündükleri saptanmıştır. Özellikle yapılan her çalışmanın objektiflik ve süreklilik ölçütlerine göre her yönüyle değerlendirilmesinin sağlanacağına dair görüş belirtmişlerdir.
4. Çoklu değerlendirme sistemine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı fark bulunmuştur. Öğretmenlerin daha olumlu görüşlere sahip oldukları belirlenmiştir.

Cinsiyet değişkenine göre çoklu değerlendirme sistemiyle ilgili görüşlerde anlamlı fark görülmüş, kadınların erkeklere oranla daha olumlu görüş bildikleri tespit edilmiştir.

Sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenlerinin çoklu değerlendirme sistemine ilişkin görüşlerinde anlamlı fark görülmemiştir.

Mesleki kıdem açısından analiz edilen verilerden elde edilen sonuca göre çoklu değerlendirme sistemiyle ilgili olarak 1-5 yıl arası çalışma yılına sahip katılımcılarla 11-15 yıl arası çalışma yılına sahip katılımcılar arasında anlamlı görüş farkı tespit edilmiştir.

5. Çalışma arkadaşları değerlendirmesiyle ilgili ifadelerle katılımcıların olumlu görüş belirttikleri, yapılan görüşmelerde de bu bulguyu destekleyen görüşlere ulaşılmıştır. Görüşlerine başvuru yönetici ve öğretmenler çalışma arkadaşları, özellikle de zümre arkadaşları tarafından değerlendirilmeyi istemekte ve bunun mesleki gelişimlerine katkıda bulunacağını düşünmektedirler.
6. Çalışma arkadaşları boyutunda alınan görüşlerde görev değişkenine göre anlamlı fark bulunmuştur. Öğretmenlerin çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilmekle ilgili daha olumlu görüş belirttikleri tespit edilmiştir.

Kadın ve erkek katılımcılar arasında anlamlı görüş farklılığı bulunmuş, kadınların daha olumlu görüş belirttikleri görülmüştür.

Branş ve kıdem değişkenine göre görüşler arasında anlamlı fark bulunamamıştır.

7. Veli değerlendirmesi boyutunda alınan görüşlere göre katılımcıların veli değerlendirmesine olumlu baktıkları ancak yapılan değerlendirmelerin not ya da puan olarak yansımaları için olumsuz görüş bildirdikleri görülmüştür.
8. Görev değişkenine göre veli değerlendirmesine ilişkin görüşlerde anlamlı fark görülmüş, öğretmenlerin veli değerlendirmesiyle ilgili ifadeler için yöneticilere göre daha olumlu görüş bildirdikleri belirlenmiştir.

Veli değerlendirmesi açısından katılımcıların belirttikleri görüşlerin kadın katılımcılar lehine anlamlı fark gösterdiği belirlenmiştir.

Yine aynı boyutta sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenlerinin belirttiği görüşler arasında anlamlı fark bulunmuştur. Bu farkın branş öğretmenlerinin veli değerlendirmesiyle ilgili daha olumlu görüş belirtmelerinden kaynaklandığı bulunmuştur.

Kıdem açısından bu boyut için bildirilen görüşler arasında anlamlı fark bulunmamıştır.

9. Öğrenci değerlendirmesiyle ilgili katılımcıların görüşü büyük oranda olumlu olurken, yalnızca değerlendirmenin puana yansımaları görüşünü yine aynı oranda olumsuz değerlendirmişlerdir. Yapılan görüşmelerde öğrenci tarafından yazılı olmasa da dönüt mutlaka alındığı ve buna önem verildiği belirtilmiştir.
10. Öğrenci değerlendirmesi görüşlerinde yönetici ve öğretmenler arasında anlamlı görüş farkı belirlenmiştir. Öğretmenler bu konuda daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Cinsiyet değişkenine göre analizi yapılan görüşlerin kadınlar lehine anlamlı farkı olduğu görülmüştür.

Branş ve kıdem değişkenine göre öğrenci değerlendirmesine ilişkin görüşlerde anlamlı fark bulunamamıştır.

## 6.2 ÖNERİLER

Elde edilen sonuçlar ışığında araştırmacılara öneriler bu bölümde sunulmuştur.

1. 360° Performans Değerlendirme Sistemi bir ilköğretim okulunda model olarak yıl boyunca uygulanabilir ve sonuçlar değerlendirilebilir.
2. Bu araştırma ortaöğretim ve yükseköğretim okullarında uygulanabilir. Elde edilen veriler okulların kademelerine göre karşılaştırılabilir.
3. Başka illerde aynı araştırma yalnızca nitel veya yalnızca nicel olarak daha geniş bir evrene uygulanabilir.

360° Performans Değerlendirme Sistemi'nin uygulanmasına yönelik öneriler bu bölümde sunulmuştur.

1. Pek çok kaynakta sistemin bir dezavantajı olarak öne sürülen zaman ve maliyet israfının önüne geçebilmek için elektronik ortamda altyapı hazırlanmalıdır. Bu, istenen değerlendirmelerin kısa sürede yapılmasına ve sonuçlandırılmasına olanak sağlayacak pratik ve hızlı aynı zamanda yıl boyunca sürekliliği sağlayacak bir sistem olmalıdır.
2. Değerlendirici ve değerlendirilecek kişiler konuyla ilgili eğitilmelidir.
3. Değerlendiriciler için özellikle veli ve öğrencilerde belli kriter uygulamalarına gidilebilir.
4. Veli ve öğrenci değerlendirmeleri puanlamada kullanılmayabilir.
5. Çalışma arkadaşı değerlendirmesi olarak sadece zümre öğretmenlerden değerlendirme alınabilir.

6. Yapılan değerlendirmelerin sadece geribildirim olarak kullanılması sistemin işlevselliğini bir süre sonra yitirmesine neden olabilir, bu nedenle mutlaka değerlendirme puanı olarak yansımalıdır.

“Mevcut Değerlendirme Sistemi” ne ilişkin öneriler bu bölümde sunulmuştur.

1. Müfettiş değerlendirmesinin sürekliliğinin olmadığı araştırmada elde edilen verilerle ortaya çıkmıştır. Bu nedenle bir düzenleme yapılarak her okulla yıl içinde düzenli ilgilenilmesini sağlayacak bir teftiş uygulaması gerçekleştirilebilir.
2. Müfettişler tarafından hazırlanan teftiş raporları gelişmeye açık alanların tespiti ve yapılabilecekler açısından daha işlevsel olarak hazırlanmalı, böylece teftişin amacına ulaşması sağlanmalıdır.
3. Müfettişler rehberlik görevleri gereğince eksiklik gördükleri alanla ilgili kaynak vermek ve gerekirse eğitici olmak görevlerini yerine getirmeli, öğretmene ve yöneticiye yol gösterici olabilmelidir.
4. Yeni düzenlemelerin söz konusu olmaması halinde teftiş süresi uzatılmalı mümkünse bir öğretmenin teftiş aşamalı olarak birkaç seferde yapılmalıdır.

## KAYNAKÇA

Acar, Nesime. 1995, **Tam Zamanında Üretim**, Ankara: MPM Yayınları.

Aldemir, Ceyhan, A. Ataol ve G. Budak. 1996, **Personel Yönetimi**, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.

Altunışık, Remzi. Coşkun, R. Bayraktaroğlu, S. Yıldırım, E. 2007, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Sakarya:Sakarya Yayıncılık.

Anagün, Şengül. 2002, **Eğitimde Performans Değerlendirme Süreci ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Performans Değerlendirme Yöntemleri** Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

Armstrong, Michael. 2000, **Performance Management:Key Strategies and Practical Guidelines**,London:KOGAN Page Limited.

Aşkun, İnal Cem. 1976, **İşgören Değerlemesi**, Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve İdari İlimler Akademisi Yayınları No: 158/100.

Aytaç, Aygül. 2003, 360 Derece Performans Değerlendirme, **Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi**, yıl:4, sayı41.Aralık, 18, 2008,  
<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi41/aytac.htm>

Baltaş, Acar. 2003, "İK'nın Yeni Oyuncağı:360° Değerlendirme", Activeline Gazetesi, No:34, <http://www.makalem.com> (20.06.2008)

Barutçugil, İsmet. 2002, **Performans Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık

Başar, Hüseyin. 1995, **Öğretmenlerin Değerlendirilmesi**, Ankara: Pegem Yayınları

Başaran, İ.Ethem. 1985, **Eğitimde İşgören Değerlemesi. Eğitim Yönetiminde Denetleme ve Değerlendirme Sempozyumu**, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları no:147.

\_\_\_\_\_ 2006, Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, Ankara: Ekinoks Yayınları.

Bayar, Başak. **Performans Değerlendirme Sürecinde Yaşanan Sorunlar ve Direnç**, Aralık, 08, 2009 <http://www.ydd.org.tr>

Bayram, Levent. 2006, "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme", **Sayıştay Dergisi**, sayı:62

Beach, S. Dale. 1985, **Personnel: The Management of People at Work**, Boston: Macmillan Publishing Co.

Beehr, Terry A., L. Ivanitskaya, C.P. Hansen, D. Erofeev, D. M. Gudanowski. 2001, "Evaluation of 360 Degree Feedback Ratings: Relationships with each other and with performance and selection predictors", **Journal of Organizational Behaviour**, Sayı:22, S:775-788.

Bingöl, Dursun. 2003, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınları.

Bircan, İsmail, Sefunç, Meryem. 2006, "Eğitimin Yönetimsel Temelleri" **Eğitim Bilimine Giriş** V. SÖNMEZ (Edt.), (pp. 213-242).Ankara: Anı Yayıncılık.

Bracken, David W., C. W. Timmreck, J. W. Fleenor, L. Summers. 2001, 360 Feedback From Another Angle, **Human Resource Management**, Cilt:40, Sayı:1, Ss:3-20. John Wiley&Sons Inc.

Buluç, Bekir. **İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü**, Şubat, 15, 2003, <http://www.insankaynaklari.com>

Bursalıoğlu, Ziya. 2002, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Ankara:Pegem A Yayınları.

Byars, Lloyd L., L.W. Rue. 1997, **Human Resources Management**, Homwood:Richard Irwin Inc.

Camgöz, Selin, Nurdan Alperden. 2006, "360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bir Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği", **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:13, Sayı:2. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi.

Can, Halil., A Akgün, ve A. Kavuncubaşı, 2001, **Kamu Ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Canman, Doğan, 1993, **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar Ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, Ankara: Today Yayınları

Carrell, Michael. R. (1995), **Human Resource Management: Global Strategies For Managing A Diverse WorkForce**, New Jersey: Prentice Hall International Inc.

Cemaloğlu, Necati. 2002, "Öğretmen Performansının Arttırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü", **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı:153-154. 27 Nisan 2008 tarihinde <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/153-154/cemaloglu.htm> kaynağından görüntülenmiştir.

Chapellow, Craig. 2003, "New Flash: 360 Degree Feedback is Alive and Well", **Dividents & Interests**, Cilt:23, Sayı:2.

Collins, Ayşe Baş. 2004, "Teacher Performance Evaluation: A Stressful Experience From A Private Secondary School". **Educational Research** Cilt:46:, Sayı:1 Ss.43-54.

Deadrick, Diana L. ve diğerleri. 1997, **Using Hierarchical Linear Modeling to Examine Dynamic Performance Criteria Over Time**, Journal of Management, XXIII

De Cenzo, David A. Ve S. P. Robbins. (1994) **Human Resource Management**, New York: John Wiley and Sons Inc.

Demirel, Özcan. 2002, **Planlamadan Değerlendirmeye Öğretme Sanatı**, Ankara: Pegem Yayıncılık

Demirtaş, Özgür. 2007, Performans Değerlendirmede 360 Derece Yöntemi ve Bir Kamu Kuruluşunda Yöneticilerde Uygulaması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kayseri: Erciyes Üniversitesi.



Dilsiz, Filiz. 2006, İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri: Ankara İli Mobilya Sektöründe Bir Çalışma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara:Gazi Üniversitesi.

Erdem, Ali Rıza. 2006, "Eğitimin Denetimsel Temelleri" **Eğitim Bilimine Giriş V. SÖNMEZ** (Edt.), (pp. 243-260).Ankara: Anı Yayıncılık.

Erdoğan, İlhan. 1991, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri**, İstanbul: İşletme İktisadi Yayını.

Ergin, Canan. 2002, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Academyplus Yayınevi.

Ermert, Murat. 2000, **Kurumsal Kültür Olarak İletişim**. Executive Excellence, Sayı: 3.

Fındıkçı, İlhami. 2001, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Alfa Yayıncılık.

Grote, Dick. 2002, **The Performance Appraisal Question and Answer Book: A Survival Guide For Managers**. New York: American Management Association.

Hale, Judith. 2004, **Performance-Based Management**. San Francisco: John Wiley&Sons Inc.

Helvacı, Mehmet A. 2002, Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt:35, Sayı:1-2. 28 Mayıs 2008 tarihinde <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/137/973.pdf> kaynağından görüntülendi

Hepağlar, Duygu ve KAYAN, Ömür. **Performans Değerlendirmeye Tarihsel Bakış**(n.d.), 20 Mart 2008 tarihinde <http://www.kykonline.com/content/view/109/66/> kaynağından görüntülendi.

Jenkins, Lee. 1998, **Sınıflarda Öğrenmenin İyileştirilmesi**, (Çev. Gönül Yenersoy) İstanbul: Rota Yayınları.

Kara, Derya. 2008, Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi.

Karasar, Niyazi. 2004, **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Ankara:Nobel Yayın Dağıtım

Kaynak, Tuğray. 1998. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi  
Yayın No: 276.

\_\_\_\_\_, 2000, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul:İ.Ü. İşletme Fakültesi  
İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma Ve Yardım Vakfı Yayını, Yayın No:7.

Kaynak, Ramazan, Bülbül, Murat. 2008, **360 Derece geribildirim Sisteminde Değerlendirme Farklılıkları**, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, C:13, S:1, s:269-292.

Leap, Terry L.ve M. D.Crino. 1990, **Personel / Human Resource Management**, New York: Macmillan Publishing Co.

Lortie, Dan C. 1975, **School Teacher. A sociological study**. Chicago: University of Chicago Press.

Ludeman, Kate. 2000, **How To Conduct Self Directed 360**. Training & Development.

Mckenna, Eugene, Nicola Beech. 2002, **Human Resource Management A Concise Analysis**, Great Britain: Pearson Education Limited.

Mccarty, Alma M., Garavan, Thomas N. 2001, **360° Feedback Process: Performance Improvement and Employee Career Development** , Journal of European Industrial Training.

Milkovich George ve J. W.Boudreau. 1988, **Personel / Human Resource Management**, Illinois: BPI Irwin.

Milli Eğitim Bakanlığı. 1999, **Müfredat Laboratuar Okulu Uygulamalarının Yaygınlaştırılmasına İlişkin Yönerge Yayını**, Tebliğler Dergisi, 2506.

\_\_\_\_\_ 2005. **İlköğretimde Denetim ve Performans Değerlendirme Esasları**, Ankara.

Murphy, Kevin R. 2008, "Perspectives on the Relationship Between Job Performance and Ratings of Job Performance", **Industrial and Organizational Psychology**, Sayı:1, Ss:197-205.

Nwagwu, Emmanuel. C. 1998, "How Community college administrators can improve teaching effectiveness", **Community College Journal of Research and Practice**, Jan/Feb 98, Vol 22.

Örücü, Edip, M.Ali Köseoğlu. 2003, **İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme**, Ankara: Gazi Kitabevi.

Örencik, İlker. 2007, 360° Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Kütahya Ortaöğretim Kurumlarında Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi

Özdemir, İsmail. 2007, Performans Değerleme Yöntemleri; Performans Değerleme Yöntemi Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma ve Model Önerisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul:Marmara Üniversitesi.

Özgen, Hüseyin, A. Yalçın, A. Öztürk. 2002, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana: Nobel Kitap.

Özsoy, Orkun. 2005, İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Sistemi, Ankara: Gazi Üniversitesi.

Palmer, Margaret 1993, **Performans Değerlendirmeleri**, İstanbul: Rota Yayınları.

Pehlivan, İnayet, Atilla, Demirbaş, Ercan Eroğlu.2000. **Öğretmen Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları**. MEB-EARGED.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. 1997, **Personel Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitabevi.

\_\_\_\_\_ 1998, **İşletmelerde Personel seçimi ve Performans Değerlendirmesi Semineri**, Kocaeli: TÜSSİDE.

\_\_\_\_\_ 2000, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitabevi.

\_\_\_\_\_ 2008, **360 Derece Performans Değerleme Sistemi**, Mart, 18.

\_\_\_\_\_ 2009, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitabevi

Seyidoğlu, Ali Oktay. 2006, 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Askeri Okullarda Uygulanabilirliğine Ait Bir Model Önerisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi.

Sümer, H. Canan. 2001, **Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım**, Ankara:ODTÜ.

Sherman, Arthur W. ve Bohlander, George W. 1992, **Managing Human Resources**, Ohio: Division South-Western Publishing Co.

Taşdemir, İbrahim. 2002, **Okullarda Performans Değerlendirme**, Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, sayı:3.

Taymaz, Haydar. 2001, **Okul Yönetimi**, Ankara:Pegem Yayıncılık.

Training Resources and Data Exchange (TRADE) Performance Based Management Special Interest Group. 1995, **How to Measure Performance- A Handbook of Techniques and Tools**, Oak Ridge Associated Universities.

Turgut, Hakan. 2001, "Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi", **Sayıştay Dergisi**, sayı:42.

Uçar, Yaşar. 2005. Performans Değerlendirme ve Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi.

Uğurlu, Oya. 2007, "360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi", **Paradoks: Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi**. Yıl:3, Sayı:1 <http://www.paradoks.org> (24.05.2008)

United States Of Personnel Management (USOPM). 1997. **360-Degree Assessment:An Overview**. Mclean Inc.

Uyargil, Cavide. 2008. **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No: 262.

Ünal, Ayşe . 2000, **İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ödüllendirme: Ücret Performans İlişkisi**, Kamu İş- İş Hukuku Ve İktisat Dergisi, Cilt:5, Sayı: 4.

Yalçın, Selçuk. 1988, **Personel Yöntemi**, İstanbul:İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No:200

Yazıcıoğlu,Yahşi. Erdoğan, S. 2007,**SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara:Detay Yayıncılık.

Yıldırım, Ali. Şimşek, H. 2006, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**,Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldız, Gültekin. 1998, **İşletmelerde İşgören Yönetimi**, Sakarya: T.Ü. Sakarya Mühendislik Fakültesi Yayınları.

Yüce, Payam. (2003). **360 Derece Değerlendirme, Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, İstanbul: Hayat yayıncılık.

Yüksel, Öznur. 2000, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anakara: Gazi Kitabevi.

Zigon, Jack. 1994, Team Performance Measurement: Common Problems and a Process for Creating Team Performance Standarts, Zigon Performance Group.

\_\_\_\_\_. 1995, How to Measure White Collar Employee Performance, Zigon Performance Group..

“Okulda Performans Değerlendirme Sistemi” ,

<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=8956>

(25 Mart 08)

## EKLER

**Ek-1**  
**360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNE İLİŞKİN YÖNETİCİ**  
**VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNİ BELİRLEME ANKETİ**  
**(Yönetici Formu)**

Değerli Yönetici;

Bu çalışma, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Dalında hazırlamakta olduğum “İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Görüşleri” konulu tez için yapılmaktadır.

Anketi cevaplandırırken ayırdığınız zaman ve gösterdiğiniz çabadan dolayı teşekkür ederim.

Fatih Mah. Nilüfer Sok.  
N:2/2 İlkadım/SAMSUN  
[yurdanuryigit@hotmail.com](mailto:yurdanuryigit@hotmail.com)  
03622333124

Yurdanur ŞENGÜL

**BÖLÜM I**  
**KİŞİSEL BİLGİLER**

1. Cinsiyetiniz  Erkek  
 Kadın
2. Yaşınız (lütfen yazınız). .....
3. Yöneticilik Kıdeminiz  5 yıldan az  
 6-10 yıl arası  
 11-15 yıl arası  
 16-20 yıl arası  
 21 ve üzeri
4. Branşınız (Lütfen yazınız). .....
5. Mezun Olduğunuz Okul  Öğretmen Okulu  
 Eğitim Yüksekokulu  
 Eğitim Fakültesi  
 Lisans üstü eğitim (yüksek lisans/doktora)  
 Diğer .....





**Ek-2**  
**360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNE İLİŞKİN YÖNETİCİ**  
**VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNİ BELİRLEME ANKETİ**  
**(Öğretmen Formu)**

Değerli Öğretmen;

Bu çalışma, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Dalında hazırlamakta olduğum “İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Görüşleri” konulu tez için yapılmaktadır.

Anketi cevaplandırırken ayırdığınız zaman ve gösterdiğiniz çabadan dolayı teşekkür ederim.

Fatih Mah. Nilüfer Sok.  
N:2/2 İlkadım/SAMSUN  
[yurdanuryigit@hotmail.com](mailto:yurdanuryigit@hotmail.com)  
03622333124

Yurdanur ŞENGÜL

**BÖLÜM I**  
**KİŞİSEL BİLGİLER**

1. Cinsiyetiniz  Erkek  
 Kadın
2. Yaşınız (lütfen yazınız). .....
3. Öğretmenlik Kıdeminiz  5 yıldan az  
 6-10 yıl arası  
 11-15 yıl arası  
 16-20 yıl arası  
 21 ve üzeri
4. Branşınız (Lütfen yazınız). .....
5. Mezun Olduğunuz Okul  Öğretmen Okulu  
 Eğitim Yüksekokulu  
 Eğitim Fakültesi  
 Lisans üstü eğitim (yüksek lisans/doktora)  
 Diğer .....

## BÖLÜM II

Aşağıda performans değerlendirmeye ilişkin ifadelere yer verilmiştir. Her bir ifadeyi okuduktan sonra, **o ifadelere ne derece katıldığınızı** karşısındaki ölçeğin size en uygun gelen seçeneği işaretleyiniz. **Lütfen hiçbir soruyu işaretlemeden geçmeyiniz.**

### Açıklama:

1. “**Mevcut değerlendirme sistemi**” ifadesi okul müdürü ve müfettiş tarafından yıl içinde yapılan değerlendirmeyi,
2. “**Çoklu değerlendirme sistemi**” ifadesi ise okul müdürü ve müfettişin yanı sıra başka değerlendiricilerin de katıldığı değerlendirmeyi anlatır.

	<b>Tamamen Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>
<b>SORULAR</b>					
1 Performansımın objektif olarak değerlendirildiğini düşünüyorum.					
2 Performans değerlendirmemde okuldaki çalışmalarımın dikkate alınarak yapıldığını düşünüyorum.					
3 Değerlendirme ölçütlerinden haberdarım.					
4 Değerlendirme sonuçlarından haberdar edilirim.					
5 Performansımın nasıl değerlendirildiğini biliyorum.					
6 Yapılan değerlendirmede geliştirmem gereken yönlerimi görürüm.					
7 Performans değerlendirme mesleki gelişimime katkı sağlıyor					
8 Okul müdürü tarafından sağlıklı bir şekilde değerlendirilirim.					
9 Müfettiş tarafından sağlıklı bir şekilde değerlendirilirim					
10 Mevcut değerlendirme sistemi değişmesi gerektiğini düşünüyorum.					
11 Öğrencilerimin beni değerlendirmesini isterim.					
12 Öğrencilerimin beni değerlendirmesi mesleki gelişimime katkı sağlar					
13 Öğrencilerin öğretmenlerini değerlendirmeleri olumsuz sonuçlar doğurabilir.					
14 Öğrencilerimin değerlendirmeleri not olarak puanıma yansımaktadır.					
15 Öğrencilerim tarafından değerlendirilmeyi gerçekleştirebilir buluyorum.					
16 Velilerin beni değerlendirmesini isterim					
17 Velinin beni değerlendirmesi mesleki gelişimime katkı sağlar					
18 Veli değerlendirmeleri olumsuz sonuçlar doğurabilir.					
19 Veli değerlendirmeleri not olarak puanıma yansımaktadır.					
20 Veli tarafından değerlendirilmeyi gerçekleştirebilir buluyorum.					
21 Çalışma arkadaşlarımın beni değerlendirmesini isterim.					
22 Çalışma arkadaşlarımın beni değerlendirmesi mesleki gelişimime katkı sağlar.					
23 Çalışma arkadaşlarımın değerlendirmeleri olumsuz sonuçlar doğurabilir.					
24 Çalışma arkadaşlarımın değerlendirmeleri not olarak puanıma yansımaktadır.					
25 Çalışma arkadaşlarım tarafından değerlendirilmeyi gerçekleştirebilir buluyorum.					
26 Çok kişi tarafından değerlendirmeyi objektif buluyorum.					
27 Çok kişi tarafından değerlendirildiğimde çalışmalarım her yönüyle değerlendirilir.					
28 Çoklu değerlendirme sistemi mesleki gelişimime katkı sağlar.					
29 Puanlamada çoklu değerlendirme sistemi kullanılmalıdır.					
30 Çoklu değerlendirme sistemi sadece çalışmalardan dönüt almak için kullanılmalıdır, puanıma yansıtılmamalıdır.					

**Ek-3**  
**360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNE İLİŞKİN YÖNETİCİ**  
**VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNİ BELİRLEME GÖRÜŞME FORMU**

**GÖRÜŞME FORMU**

---

Tarih/ Saat :

Görüşmeci :

**Giriş**

Bu görüşme ile ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin 360 derece performans değerlendirme sistemi ile ilgili algı düzeyinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

**Görüşme Soruları**

1. Öğretmenlerin mesleki açıdan değerlendirilmeleriyle ilgili ne düşünüyorsunuz?
  - a. Sizce mesleki açıdan sağladığı faydalar nelerdir?
  - b. Mesleki açıdan ne gibi dezavantajları olduğunu düşünüyorsunuz?
2. Mevcut performans değerlendirme sisteminde nasıl değerlendiriliyorsunuz?
  - a. Süreç nasıl işliyor?
  - b. Kimler değerlendiriyor?
  - c. Değerlendirme sonuçlarından nasıl haberdar oluyorsunuz?
  - d. Amacına ulaşıyor mu?
3. Sadece yönetici ve denetçi tarafından değerlendirilmekle ilgili görüşleriniz nelerdir?
  - a. Objektif davranıldığını düşünüyor musunuz?
  - b. Bu şekilde değerlendirilmenin sürekliliği olduğuna ve gerçeği yansıttığına inanıyor musunuz?
4. Öğrenciler tarafından değerlendirilmekle ilgili neler düşünüyorsunuz?
  - a. Ne gibi faydaları olacağını düşünüyorsunuz?
  - b. Ne gibi olumsuzluklara neden olabilir?
  - c. Uygulanabilir buluyor musunuz?

5. Öğrenciler tarafından değerlendirilmekle ilgili neler düşünürsünüz?
- Ne gibi faydaları olacağını düşünüyorsunuz?
  - Ne gibi olumsuzluklara neden olabilir?
  - Uygulanabilir buluyor musunuz?
6. İş arkadaşlarınız tarafından değerlendirilmekle ilgili neler düşünürsünüz?
- Ne gibi faydaları olacağını düşünüyorsunuz?
  - Ne gibi olumsuzluklara neden olabilir?
  - Uygulanabilir buluyor musunuz?
7. Okul Müdürü, öğrenci, öğretmen, veli ve müfettiş tarafından değerlendirileceğiniz bir sistemde değerlendirmeye % olarak katılım oranlarının nasıl olması gerektiğini düşünürsünüz?
- |             |         |
|-------------|---------|
| Okul Müdürü | % _____ |
| Öğretmen    | % _____ |
| Veli        | % _____ |
| Öğrenci     | % _____ |
| Müfettiş    | % _____ |
8. 360 derece performans değerlendirme sistemiyle ilgili neler biliyorsunuz?
9. Sizce değerlendirme sistemi bu şekilde değiştirilirse ne gibi faydalar sağlar?
10. Sizce değerlendirme sistemi bu şekilde değiştirilirse ne gibi olumsuz sonuçları olur?