

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

ÖRGÜTLERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE POLİS  
MESLEK YÜKSEK OKULLARINDA BİR UYGULAMA  
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: Semih ALTUN

İstanbul, 2007

TC.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ÖRGÜTLERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE POLİS  
MESLEK YÜKSEK OKULLARINDA BİR UYGULAMA**  
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Semih ALTUN

Öğrenci No:

050744033

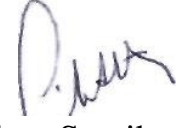
Danışman: Prof. Dr.

Münevver ÇETİN

**İstanbul, 2007**

## YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi, Akademik Etik İlkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığına and içerim. 19/09/2007



Aday: Semih ALTUN

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ  
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI


02/10/2007

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Yönetim Organizasyon* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden **050744033** numaralı *Semih Altun'a* "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**ÖRGÜTLERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE POLİS MESLEK YÜKSEK OKULLARINDA BİR UYGULAMA**" tezini, Yönetim Kurulumuzun 19.09.2007 tarih ve 2007/47 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Kapıpüsünde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince ( 50 } dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *oybirliği* ile **Kabul** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.



DANIŞMAN PROF. DR.  
MÜNEVVER ÇETİN



PROF. DR. MEHMET FİKRET GEZGİN



PROF. DR. MUSTAFA DELİCAN

## ÖZET

Bu çalışmayla, günümüz çalışma hayatında önemli bir alan haline gelen performans değerlendirme konusunda literatür taraması yöntemiyle teorik bir çerçeve oluşturmak ve Emniyet Teşkilatı'na insan kaynağı yetiştiren Polis Meslek Yüksek Okullarında eğitimciler üzerinde yapılacak bir araştırma ile elde edilecek sonuçların değerlendirilmesi amaçlanmıştır. İnsan kaynakları yönetimi perspektifinden performans değerlendirmesi konusunun ele alınabilmesi için oluşturulan çalışma planı çerçevesinde, üniversite kütüphanelerindeki kaynaklar taranarak teorik bölüme ilişkin bilgilere ulaşılmıştır.

Bu bilgiler istikametinde birinci ve ikinci bölümde, performans değerlendirmesi kavramı, performans değerlendirmesinin önemi, performans değerlendirmesinin gereği ve yararları, performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlar, performans değerlendirmenin taşınması gereken özellikler, performans değerlendirme süreci, performans değerlendirme sürecini etkileyen iç ve dış faktörler, performans değerlendirme yöntemleri, performans değerlendirmede karşılaşılan hatalar ve performans değerlendirmesini yapan kişilerin eğitimi konuları anlatılmıştır.

Üçüncü bölümde, performans değerlendirme uygulama modeline yönelik bilgilere yer verilmiştir. Burada, öğretmenlerin performansının değerlendirilmesi ve öğretmen performansını etkileyen faktörlere değinilerek, öğretmenlerin performansını değerlendirme aşamalarından bahsedilmiştir.

Dördüncü bölümde, insan kaynakları yönetiminde önemli bir faktör olan performans değerlendirme konusunda, Emniyet Teşkilatı'na insan kaynağı yetiştiren Polis Meslek Yüksek Okullarında eğitimciler üzerinde bir araştırma yapılarak elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir.

Sonuç ve değerlendirme bölümünde ise, araştırma sonucunda ulaşılan veriler analiz edilerek, bu alanda bundan sonra yapılması gerektiği düşünülen konulara değinilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Performans Değerlendirmesi, PMYO, İnsan Kaynakları Yönetimi.

# ABSTRACT

In this study, by reviewing the literature in a theoretical framework about one of the most important areas of daily life, the performance evaluation, it is intended to study the performance evaluation of the trainers of the Police Vocational Schools who are the sources of police officers for the Turkish National Police. The information in the theory section was reached by reviewing the literature from the university libraries which is necessary for understanding the human resource management and its performance evaluation

In the light of the literature in the field, in the first and second chapter, the performance evaluation term, the importance of performance evaluation, the necessity of performance evaluation and its benefits, the areas that performance evaluation is used, the specifications that a performance evaluation needs to have, the process of performance evaluation, interior and exterior factors that affect performance evaluation, performance evaluation methods, the errors that come across when evaluating the performance and the education of those who evaluate the performance issues are studied.

In the third chapter, performance evaluation application models have been studied. Here, the evaluation of trainer's performance, factors that affect their performance and stages of trainers' performance evaluation have been studied.

In the fourth chapter, survey results of performance evaluation, which is an important factor in human resource management, of the trainers of Police Vocational Schools who are the main sources of police officers for Turkish National Police, are evaluated.

In the final chapter, the analysis of data is made and the policies that needs to be created are mentioned.

**Keywords:** Performance Evaluation, Police Vocational Schools, Human Resource Management

# İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	
JÜRİ SAYFASI .....	
TÜRKÇE ÖZET VE ANAHTAR KELİMELER .....	
İNGİLİZCE ÖZET VE ANAHTAR KELİMELER (ABSTRACT) .....	
TABLolar LİSTESİ.....	V
KISALTMALAR .....	VIII
GİRİŞ.....	1

## BÖLÜM I

### PERFORMANS KAVRAMI İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

1.1.PERFORMANSIN TANIMI ve ÖNEMİ.....	3
1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ AMAÇLARI VE YÖNETİMİ.....	5
1.3.PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN YARARLARI VE SONUÇLARININ KULLANILDIĞI ALANLAR .....	6
1.4.PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TAŞIMASI GEREKEN ÖZELLİKLER .....	14

## BÖLÜM II

### PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ VE YÖNTEMLERİ

2.1.PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ .....	15
2.1.1. Performans Standartlarının Belirlenmesi.....	15
2.1.2. Performans Ölçütlerinin belirlenmesi .....	16
2.1.3. Performans Değerlendirme Zamanının Belirlenmesi .....	17
2.1.4. Performans Değerlendirmeyi yapacak kişilerin Belirlenmesi.....	18
2.1.5. Performans Değerlendirme Yönteminin Belirlenmesi.....	20
2.1.6. Geribildirim Sisteminin kurulması.....	21
2.1.7. Performans Değerlendirme Görüşmesi .....	21
2.1.8. Kurulan Sistemin Değerlendirilmesi .....	22
2.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNİ ETKİLEYEN	

<b>İÇ VE DIŞ ÇEVRESEL FAKTÖRLER .....</b>	<b>23</b>
<b>2.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ.....</b>	<b>24</b>
<b>2.3.1. GEÇMİŞE DAYALI PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ .</b>	<b>24</b>
2.3.1.1.Grafik Derecelendirme Yöntemi .....	25
2.3.1.2 Karşılaştırma Yöntemi.....	25
2.3.1.3 Kompozisyon Yöntemi .....	28
2.3.1.4 Kritik Olay Yöntemi.....	28
2.3.1.5 İşaretleme Listesi Yöntemi.....	28
2.3.1.6. Kontrol Listesi Yöntemi.....	29
2.3.1.7. Derecelendirme Yöntemi.....	30
2.3.1.8. Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi.....	30
2.3.1.9 Davranışsal Değerlendirme Yöntemi.....	30
2.3.1.10 Alan İncelemesi Yöntemi .....	31
<b>2.3.2 GELECEĞE DAYALI PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ</b>	<b>31</b>
2.3.2.1 Kendi Kendini Değerlendirme Yöntemi .....	32
2.3.2.2 Psikolojik Değerlendirme Yöntemi.....	32
2.3.2.3 Hedeflere Göre Yönetim.....	32
2.3.2.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi.....	33
<b>2.3.3PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE KARŞILAŞILAN HATALAR</b>	<b>34</b>
2.3.3.1. Halo Etkisi.....	34
2.3.3.2. Objektif Olamama.....	34
2.3.3.3.Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme .....	35
2.3.3.4. Kişisel Önyargılar.....	35
2.3.3.5.Tek Yönlü Ölçüm .....	36
2.3.3.6.Kontrast Hataları .....	36
2.3.3.7.Standart Ölçüm .....	36
2.3.3.8.Teknik Hatalar.....	37
<b>2.4.PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİ YAPAN</b>	
<b>KİŞİLERİN EĞİTİMİ.....</b>	<b>37</b>



**BÖLÜM III**  
**PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ İLE İLGİLİ MODEL**

<b>3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME UYGULAMA MODELİ.....</b>	<b>39</b>
<b>3.1. Öğretmenlerin Performanslarının Değerlendirilmesi .....</b>	<b>39</b>
<b>3. 2.Öğretmen Performansını Etkileyen Faktörler .....</b>	<b>40</b>
<b>3. 3. Öğretmenlerin Performansını Değerlendirme Aşamaları.....</b>	<b>45</b>
<b>3. 3.1 Müfettiş Raporlarının Öğretmen Değerlendirmesinde</b>	
<b>Kullanılması .....</b>	<b>45</b>
<b>3. 3.2. Öğrenci Görüşlerini Öğretmen Değerlendirmesinde</b>	
<b>Kullanılması .....</b>	<b>46</b>
<b>3. 3.3. Öğrenci Başarısının Öğretmen Değerlendirmesinde</b>	
<b>Kullanılması .....</b>	<b>47</b>
<b>3. 3.4.Veli Görüşlerinin Öğretmen Değerlendirilmesinde</b>	
<b>Kullanılması .....</b>	<b>49</b>
<b>3. 3.5 Öğretmenlerin Meslek Çalışmalarının belgelendirilmesi.....</b>	<b>49</b>
<b>3. 3.6.Öğretmelerin Sistematik Gözlenmesi .....</b>	<b>50</b>
<b>3. 3.7.Yönetici Raporlarının Öğretmen Değerlendirmesinde</b>	
<b>Kullanılması .....</b>	<b>51</b>
<b>3. 3.8.Öğretmen Testlerinin Öğretmen Değerlendirmesinde</b>	
<b>Kullanılması .....</b>	<b>53</b>
<b>3. 3.9.Meslektaş İncelemesinin Öğretmen Değerlendirmesinde</b>	
<b>Kullanılması.....</b>	<b>53</b>
<b>3. 3.10.Öğretmenin Kendi Kendisini Değerlendirmesi .....</b>	<b>54</b>

**BÖLÜM 4**

**POLİS MESLEK YÜKSEK OKULUNDAKİ EĞİTİCİLERİN**  
**PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNDEKİ GEREKLİ YETERLİLİKLER**  
**VE BUNLARIN NE KAR KULLANILDIĞINA İLİŞKİN ARAŞTIRMA**

<b>4.1 ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ.....</b>	<b>56</b>
<b>4.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ, SINIRLILIKLARI VE YÖNTEMİ .....</b>	<b>57</b>
<b>4.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLERİ .....</b>	<b>57</b>

<b>4.4.ARAŞTIRMANIN SINIFLANDIRILARAK BULGULARININ</b>	
<b>ÇÖZÜMLEMESİ .....</b>	<b>57</b>
<b>4.4.1. Kişisel ve Mesleki Değerler-Mesleki Gelişim Bulguları.....</b>	<b>58</b>
<b>4.4.2. Öğrenciyi Tanıma ve Olumlu Yönlendirme Bulguları .....</b>	<b>64</b>
<b>4.4.3. Öğrenme ve Öğretme Süreci İle İlgili Bulgular .....</b>	<b>69</b>
<b>4.4.4. Öğrenmeyi, Gelişimi İzleme ve Değerlendirme Bulguları.....</b>	<b>80</b>
<b>4.4.5. Okul Amirlerinin Uyarıları,Diğer Eğiticilerle Bilgi Alışverişinde</b>	
<b>Bulunma İle İlgili Bulgular .....</b>	<b>85</b>
<b>4.4.6. Program ve İçerik Bilgisi Bulguları.....</b>	<b>87</b>
<b>4.4.7.Bulguların Değerlendirilmesi .....</b>	<b>88</b>
<b>SONUÇ.....</b>	<b>90</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>93</b>
<b>ANKET SORULARI .....</b>	<b>97</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>103</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>106</b>

# TABLolar LİSTESİ

<u>TABLO NO</u>	<u>SAYFA NO</u>
<b>Tablo-1</b> Zorunlu Dağılım Ölçeği Örneği .....	27
Tablo-2 Kendini Geliştirmeye İnanç .....	58
<b>Tablo-3</b> Meslek ile ilgili hak ve sorumlulukları bilme ve bunlara uygun hareket etme .....	58
<b>Tablo-4</b> Öğrenmeye rehberlik etme konusunda kendinizi değerlendirme konusu .....	59
<b>Tablo-5</b> Eğitim sürecinde teknolojiyi karar alma,planlama ve öğretimi gerçekleştirmede kullanma .....	59
<b>Tablo-6</b> Okul içerisindeki personel toplantılarına-etkin olarak katılma	60
<b>Tablo-7</b> Sosyal güven duygusunu geliştiren bir tutum izleme ve eyleme dönüştürme .....	60
<b>Tablo-8</b> Mesleki bakımdan kendini geliştirmek için gerekli fırsat ve olanakları araştırma ve değerlendirme .....	61
<b>Tablo-9</b> Mesleki Kuruluşlarla iş birliği yapma .....	62
<b>Tablo-10</b> Sınıf içindeki tutumunuz.....	62
<b>Tablo-11</b> Etkili bir ekip üyesi olarak katılımında bulunma .....	63
ve uzmanlığını okul üyeleri ile paylaşma	
<b>Tablo-12</b> Öğrencilerin ilgi alanlarını paylaşma ve öğrenmeye katılımlarını sağlamak için fırsatlar yaratma .....	64
<b>Tablo-13</b> Yaşam boyu öğrenme için öğrencilerin istekli olmasını sağlayarak yaşama hazırlanmalarında yardımcı olma.....	64
<b>Tablo-14</b> Öğrencilerin bireysel farklılıkların dikkate alarak bilgi iletişimini sağlama .....	65
<b>Tablo-15</b> Öğrencileri yeteneklerini üst düzeye çıkarma konusunda Destekleme.....	66
<b>Tablo-16</b> Öğrencileri kendilerini özgürce ifade edebilmeleri için destekleyerek onlarla demokratik bir ilişki içinde olma.....	66
<b>Tablo-17</b> Öğrencilerin gelişimlerini yakından izleyerek bilgilendirmede bulunma ve performanslarını nasıl arttıracakları konusunda onlara rehberlik etme.....	67

<b>Tablo-18</b> Öğrencilerin sağlıklı ve dengeli kişilik geliştirmeleri konusunda kendini sorumlu hissederek onlarla yakın etkileşimde bulunma .....	67
<b>Tablo-19</b> Öğrenmeyi sağlama sürecinde öğrencilerle sürekli etkileşim içinde olma .....	69
<b>Tablo-20</b> Sınıfta öğrencilerin kendilerini rahatça ifade edebilecekleri bir ortam hazırlama .....	69
<b>Tablo-21</b> Tüm öğrencilerin gereksinimleri için uygun zaman planlaması yapma .....	60
<b>Tablo-22</b> Öğrencilere davranışlarına ilişkin ödüllendirme ve uyardıya yönelik net dönütler verme .....	71
<b>Tablo-23</b> Yaptırımlar ve Ödüllendirmenin Etkinliği .....	71
<b>Tablo-24</b> Öğrenme sürecinde aktif katılımı sağlama .....	72
<b>Tablo-25</b> Öğrencilerin dikkatini çekerek öğrenmeye ilgi ve motivasyonu sağlama .....	73
<b>Tablo-26</b> Eşitliği sağlamak için özgün değerlendirme modelleri ortaya koyma .....	73
<b>Tablo-27</b> Kazanılan becerilerin bağımsız bir şekilde uygulanması için öğrencilere fırsat sağlama .....	74
<b>Tablo-28</b> Uygun bir öğrenme çerçevesi oluşturarak risk alma, sorgulama ve deneysel çalışmayı destekleme .....	75
<b>Tablo-29</b> Özgüven Sağlama ve Geri Bildirim .....	75
<b>Tablo-30</b> Zamanı etkili kullanma .....	76
<b>Tablo-31</b> Disiplini Sağlama .....	77
<b>Tablo-32</b> Öğrencilerin kişisel, ruhsal,etik,sosyal ve kültürel .....	77
gelişimlerine katkıda bulunacak etkinliklerle ilgili planlar yapma	
<b>Tablo-33</b> Öğrencilere Bilgiye Ulaşmada yardımcı olma .....	78
<b>Tablo-34</b> Öneri alma ve kullanma .....	79
<b>Tablo-35</b> Öğrenciyi çalışmaya yöneltmek .....	79
<b>Tablo-36</b> Öğrencilerin başarı durumlarıyla ilgili dönemler itibariyle kişisel istatistikler tutma, karşılaştırmalar yapma,sorunlara çözüm bulma .....	70
<b>Tablo-37</b> Sınıftaki sorunlara zamanında müdahalelerde bulunarak etkili bir biçimde ilgilenme .....	81
<b>Tablo-38</b> Öğrencilerin öğrendiklerini yaşamları ile ilişkilendirecek fırsatlar yaratmasına yardımcı olma .....	82

<b>Tablo-39</b> Yüksek düzeyde düşünme becerilerini teşvik eden etkili sorgulama tekniklerini kullanmaya yardımcı olma .....	82
<b>Tablo-40</b> Öğrencilerin öğrenme güçlüklerini belirlemek için etkili değerlendirme stratejileri kullanma, öğrenci ürünlerini inceleme, değerlendirme, uygun çözümler bulma ve uygulama.....	83
<b>Tablo-41</b> Akademik ,sosyal ve duygusal gereksinimleri karşılamada gerekli desteği sağlama.....	83
<b>Tablo-42</b> Ödev Değerlendirme ve sonuçları öğrencilerin gelişmesini sağlayacak öneriler içeren dönütlerle birlikte verme .....	84
<b>Tablo-43</b> Üstlerden alınan uyarıları yansıtma .....	85
<b>Tablo-44</b> Diğer öğretmenlerle mesleki bilgi alışverişinde bulunma .....	87
<b>Tablo-45</b> Olumlu davranışları destekleyerek öğrencinin kendine olan güvenini teşvik etme.....	87
<b>Tablo-46</b> Alanı ile ilgili uzmanlığını ve ilgili becerilerini ortaya koyma.....	87
<b>4.4.7.</b> Bulguların Değerlendirilmesi Tablosu .....	88

## KISALTMALAR LİSTESİ

a.g.e	Adı Geçen Eser
PD	Performans Değerlendirme
P.Y.	Performans Yönetimi
İ.K.Y.	İnsan Kaynakları Yönetimi
P.M.Y. O	Polis Meslek Yüksek Okulu
P.O.M.E. M.	Polis Meslek Eğitim Merkezi

# GİRİŞ

Bu çalışmayla, günümüz çalışma hayatında önemli bir alan haline gelen performans değerlendirme konusunda literatür taraması yöntemiyle teorik bir çerçeve oluşturmak ve Emniyet Teşkilatı'na insan kaynağı yetiştiren Polis Meslek Yüksek Okullarında eğiticiler üzerinde yapılacak bir araştırma ile elde edilecek sonuçların değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

Yönetim kavramı ve uygulaması ile ilgili büyük değişim ve dönüşümlerin yaşandığı günümüzde, Emniyet Teşkilatı'nda da çağdaş yönetim tekniklerinin uygulanmasına yönelik gelişmeler olmaktadır Bu çerçevede, teşkilatın personel yönetimi anlayışı, insan kaynakları yönetimi kavramı bağlamında önem kazanmakta ve çalışanların beklentileri istikametinde çalışmalar yapılmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi, kamu kesiminde kullanılan personel yönetimi kavramıyla benzerlikler taşımasına rağmen insanı ve değerlerini merkezine alan bir felsefeyle karşımıza çıkmaktadır. Bu yönetim felsefesinin önemi, insanı duygularıyla ve bilgi birikimiyle beraber değerlendirmesinden kaynaklanmaktadır. İnsanı motive eden faktörlerin çok çeşitli olduğu gerçeğinden hareketle katılımcı yönetim hedeflenmektedir.

Oluşturulan çalışma planı çerçevesinde, üniversite kütüphanelerindeki kaynaklar taranarak teorik bölüme ilişkin bilgilere ulaşılmıştır. Bu bilgiler istikametinde birinci ve ikinci bölümde, performans değerlendirmesi kavramı, performans değerlendirmesinin önemi, performans değerlendirmesinin gereği ve yararları, performans değerlendirmesi sonuçlarının kullanıldığı alanlar, performans değerlendirmenin taşınması gereken özellikler, performans değerlendirme süreci, performans değerlendirme sürecini etkileyen iç ve dış faktörler, performans değerlendirme yöntemleri, performans değerlendirmede karşılaşılan hatalar ve performans değerlendirmesini yapan kişilerin eğitimi konuları anlatılmıştır

Üçüncü bölümde, performans değerlendirme uygulama modeline yönelik bilgilere yer verilmiştir. Burada, öğretmenlerin performansının değerlendirilmesi ve öğretmen

performansını etkileyen faktörlere değinilerek, öğretmenlerin performansını değerlendirme aşamalarından bahsedilmiştir.

Dördüncü bölümde, insan kaynakları yönetiminde önemli bir faktör olan performans değerlendirmesi konusunda, Emniyet Teşkilatı'na insan kaynağı yetiştiren Polis Meslek Yüksek Okullarında eğitimciler üzerinde bir araştırma yapılarak elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir. Bu araştırma, İstanbul'da faaliyet gösteren Adile Sadullah MERMERCİ, Şükrü Balcı ve Arnavutköy Polis Meslek Yüksek Okullarında eğitimci olarak çalışan 100 personele uygulanan anketle gerçekleştirilmiştir

Sonuç ve değerlendirme bölümünde ise, araştırma sonucunda ulaşılan veriler analiz edilerek, bu alanda bundan sonra yapılması gerektiği düşünülen konulara değinilmiştir.



# BÖLÜM I

## PERFORMANS İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1.PERFORMANSIN TANIMI VE ÖNEMİ

Performans" kelimesi her ne kadar İngilizce' de bulunan performance kelimesinden geliyor olarak biliniyor ise de bu kelimenin kökü aynı yazılımla Fransızca' dır Kelime anlam olarak "başarım, verim gücü" anlamına gelir.<sup>1</sup>

Performans Yönetimi açısından performans, personelin belirli bir süre içinde gerçekleştirdiği iş görme derecesini ifade etmekte ve aynı zamanda personelin çalışma hayatında davranışlarının sonuçlarını da göstermektedir.

Bir başka ifadeyle performans "bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır"." Bu sonuçlar olumlu ise, personelin kendisine verilen görev ve sorumlulukları başarıyla yerine getirdiği ve dolayısı ile yüksek bir performansa sahip olduğu anlaşılır. Sonuçlar olumsuz ise, iş görenin başarılı olmadığı veya performans düzeyinin düşük olduğu kabul edilir.

Organizasyonlarda gerek işveren, gerek iş gören ve gerekse de işletme açısından sistemin büyüklüğü ve işleyişi, personelin alımından emekli oluncaya veya işten çıkarılacağı zamana kadar geçen dönemdeki her anın (işe alınma kriterleri, maaş durumu, ödüllendirme, cezalandırma, sosyal hakların çeşitliliği, taltif, terfi vs.) tespit edilmesi, bu tespitlerin değerlemelere tabi tutularak yönetim ve işletme standartlarında yeni oluşumlara gidilmesi ve tüm bunların iş görene yeniden dönüşümünün yapılarak verimlilik ve performansın ne şekilde etkilendiğini görmek açısından performans değerlendirme kamusal alanlar ve özel sektörler açısından çok özel ve önemli bir yere sahiptir.

<sup>1</sup> [www.tdk.gov.tr/TR/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFF-AAF6AA849816B2EF05A79F75456518CA\(06.08.07\)](http://www.tdk.gov.tr/TR/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFF-AAF6AA849816B2EF05A79F75456518CA(06.08.07))

<sup>2</sup> Akal, Z., İşletmede Performans Ölçüm ve Denetimi, Ankara ,1992 si.

<sup>3</sup> Özgen,H., Öztürk ,A.ve Yalçın,A., İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana, 2002 s. 209.

İşletmeleri oluşturan üç temel unsur olan çalışan (iş gören), yönetici ve şirket açısından performans değerlendirmelerin önemlerini ayrı ayrı olarak ele aldığımızda<sup>4</sup>,

#### **Performans değerlendirme uygulamaları ile personel;**

- Üstlerinin, performansları hakkındaki düşüncesini bilmesini ve "fark edilme, tanınma" ihtiyacının giderilmesini sağlar,
- Performansları konusunda sorumluluk almaları yönünde çalışanları teşvik eder,
- Performansları hakkında geri bildirim almalarına ve üstleri ile iki yönlü iletişim kurmalarına olanak tanır,
- Kendilerinden bekleneni sağlayarak güçlerini doğru yöne kanalize etmelerine yardımcı olur,
- Kariyer gelişimine yardımcı olur.

#### **Performans değerlendirme uygulamaları ile yöneticiler;**

- Astarları ile ilişkilerini ve iletişimlerini güçlendirir,
- Ödüllendirilecek ve teşvik edilecek yüksek performanslı çalışanları tespit etmelerini sağlar,
- Koçluk ve yönlendirme yapılacak düşük performanslı çalışanların tespitini sağlar,
- Bireysel verimliliği artırır,
- Takım çalışmasını güçlendirir,
- Yöneticilerin kendi performanslarını değerlendirmelerine yardımcı olur.

#### **Performans değerlendirme uygulamaları ile şirket;**

- Kurumsal hedef ve amaçlarının çalışanlara duyurulmasını sağlar,
- Yönetim bilgi sistemine bir kaynak teşkil eder,
- İşyerine güçlü ve sağlıklı ilişkilerin kurulmasına yardımcı olur,
- Şirketin organizasyonel verimliliğinin artmasına yardımcı olur,
- Şirket hedeflerine ulaşma derecesine, şirketin farklı birimleri bazında izlenilmesine olanak sağlar,

---

<sup>4</sup> [www..isguc.org/?avc=arc\\_view.php&ex=50&pg=ks\(06.08.07\)](http://www..isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=50&pg=ks(06.08.07))

- Terfi, nakil, cüret artışı ve insan kaynakları alanlarındaki diğer kararlar için bir alt yapı oluşturur,
- Organizasyon genelinde eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlar,
- İnsan kaynakları sistemlerinin denetimine yardımcı olur.

## 1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ ,AMAÇLARI VE YÖNETİMİ

Performans Değerlendirmesi en kısa haliyle personelin başarısını ölçme olarak tanımlanabilir. Bu tanım biraz açılınca “iş görenlerin görevlerini ne ölçüde iyi yaptıklarını, eksikliklerini ve gelişme potansiyellerini saptamaya ilişkin çabaların tümü”<sup>5</sup> olarak ve "örgütlerde belli amaçlara göre, personelin görevindeki başarı, tutum ve davranışları ile ahlaki durum ve özelliklerini belirleyen, örgütün başarısına olan katkılarını değerleyen planlı ve çok evreli bir süreçtir.”<sup>6</sup> gibi sonuçlara ulaştırır bizi. Performans değerlendirme kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının, yetersizliklerinin bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir. Kişilerin gerek kendilerini gözden geçirmeleri gerekse de kurum tarafından zaman zaman gözden geçirilmeleri, işgal ettikleri rolün gereklerini ne düzeyde yerine getirdiklerini görmek bakımından önemlidir. Tek tek kişilerin performans değerlendirmelerinin yanında kurumun bütün olarak performans değerlendirmesi de söz konusu olabilmektedir

Bu tür tanımlar değişik kaynaklarda, değişik düşüncelerde, değişik kelimelerle ifade edilebilir. Ancak hemen tamamında belirli ortak noktalar vardır ki bunlar tek cümlede şu şekilde özetlenebilir; Performans Değerlendirme işletmede çalışan personelin, önceden belirlenmiş kriterlere göre -daha çok iş ile ilgili- değerlendirildiği süreci ifade eden ve personel yönetiminin görev alanına giren idari bir etkinliktir.

Burada personel konularında yükselme, ücretlendirme, eğitim, uyarı, eleştiri, aşama indirimi, transfer, işten çıkarma gibi alınacak kararların temel ilkelere oturtulması ve özellikle bu kararların uyumlu ve objektif olmasına özen gösterilmesi amaçlanır, iş gören / personel özellikle başarılı ise çalışmasının karşılığını görmek ister. Kendi özveri ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışan kişi, kaytarıcı ve işe karşı lakayt, ilgisiz kimseler karşısında kendisine değer verildiğini, fark edildiğini görür hissederse dikkatini artıracak ve yeteneklerini geliştirmeye çalışarak işi daha çok sahiplenecektir. Aksi bir durumda ise moral bozukluğu

<sup>5</sup> Dicle,Ü , **Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması**, Ankara, ODTÜ İ.İ.B.F. 1982 s 15

<sup>6</sup> Özgen ve Diğerleri.,a.g.e., s. 120.

yaşayıp işletmeye güven duygusunu yitirecektir, işte bunu tespit etmenin ve değerlendirmenin en verimli yolu performans değerlendirmeden geçer.<sup>7</sup>

Hem bireysel hem de takım başarısını destekleyen değişimler için bir anahtar olarak hizmet veren Performans Yönetimi (PY), üzerinde anlaşmaya varılmış gayeler, amaçlar ve standartlar çerçevesinde performansı anlayıp yöneterek örgütten, takımlardan ve bireylerden daha iyi sonuçlar almanın bir aracıdır ve yöneticiler ile iş görenleri birlikte çalıştırarak örgütsel başarıyı önemli derecede etkiler.

Örgütsel etkinliği iyileştirmek, iş görenleri motive etmek, eğitim ve geliştirmeyi mükemmelleştirmek gibi üç ana amacı olan performans yönetimi sonuç olarak belirli bir plan çerçevesinde gerçekleştirdiği süreç içerisinde bireysel ve takım performans değerlendirmesi için temel oluşturacak yöntemleri sistematik yaklaşımlarla ortaya koyan bir işletme sürecidir.<sup>8</sup>

### **1.3.PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN YARARLARI VE SONUÇLARININ KULLANILDIĞI ALANLAR**

Çalışanın iş başarıları konusunda bilgilendirilmeye, geriye dönüşler (feed back) almaya ihtiyacı vardır. Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç olduğu halde, kurum içinde insan kaynakları yönetimi bakımından çok önemli bir ihtiyaçtır. Çünkü kurumun çalışanlarının başarılarını ve başarısızlıklarını görmesi daha sonraki çalışmaların düzenlemesi kadar çalışanların motivasyonu bakımından da önemlidir.

**Performans değerlendirmenin gereği ve yararları şu şekilde özetlenir :**

- Performans değerlendirme, kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç, kurum düzeyinde motivasyona yönelik bir ihtiyaçtır
- P.D 'nin hedefi, kişiyi kendi çalışmaları hakkında bilgilendirmektir
- Kişinin ve kurumun gelişmesinde bu bilgilendirmenin rolü büyüktür.

---

<sup>7</sup> Sabuncuoğlu,Z., **İnsan Kaynakları ve Yönetimi**, Bursa 2000, s. 161-162.

<sup>8</sup> Bingöl,D., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul 2003, s. 275.

<sup>9</sup> [http://porlali.ebso.org.tr/b2b/cvrehberi/rehberoku.php?rehber\\_no=4](http://porlali.ebso.org.tr/b2b/cvrehberi/rehberoku.php?rehber_no=4) (06.08.07)

- Çalışanların daha yakından tanınmasına olanak hazırladığından kariyer yönetimine katkıda bulunur
- Çalışanlarla üstleri arasında bir iletişimin kurulması ve geliştirilmesinde etkili olur
- Çalışanların kendilerini tanımlamalarına ve eksikliklerini gidermelerine yardımcı olur.
- Kurum için gerekli olan eğitim programlarının düzenlenmesine özellikle eğitim ihtiyacının belirlenmesine yardımcı olur.
- Çalışanların hedeflerine ne kadar ulaştıkları kontrol edilmiş olur. Böylece kişi ve kurum düzeyinde bir kontrol sağlanmış olur.
- Performans değerlendirmenin önemli bir yararı da işten ayrılacak kişilerin belirlenmesine katkısıdır. Kurumdan uzaklaştırılacak personelin belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçları da önemli bir kaynak olur.
- Çalışanlarda iş başarılarını görme ve böylece iş tatminine ulaşma sağlanmış olur.
- Çalışanlar, üstlerinin görev tanımları çerçevesindeki beklentilerini öğrenirler.
- İnsan kaynağının daha etkin, verimli ve yararlı kullanılmasını sağlamaya yarayacak verilere ulaşılır
- Performans değerlendirmenin sonuçları, kişiyi yeni atılımlar ve yeni arayışlar içine hazırlar. Diğer yandan mevcut eksikliklerini bulup, düzenlemeler yapmasını sağlar.
- Bir bütün olarak kurumun etkinliğinin belirlenmesini sağlar. Çünkü tek tek kişilerin performans düzeyleri sonuçta kurumun performansı için belirleyici olacaktır.
- Ücret yönetimi ve ücret ayarlamalarında yardımcı olacak veriler sağlar. Performans değerlendirmenin özellikle bu yararı sayesinde kişilere yönelik ücret ve diğer maddi motivasyonlar kadar manevi-sosyal motivasyonlar için de veriler elde edilmiş olur.

Performans değerlendirmesi geçmişte personelin üretim kapasitesinin denetlenmesi ve görevin ne ölçüde yerine getirildiğini belirlenmesi amacı ile yapılmaktaydı. Ancak günümüzde performans değerlendirmesi ile personelin çalışmaları, eksiklikleri, yeterlilikleri,

fazlalıkları, yetersizlikleri tüm yönleriyle ile alınmaktadır Böylece personelin bulunduğu görev ve rollerin gereklerini hangi düzeyde yerine getirdikleri tespit edilmiş olacaktır. Bu değerlendirmeler personel için psikolojik bir ihtiyaç, işletmeler içinse daha sonraki çalışmaların düzenlenmesinde bir kaynak oluşturacaktır

Performans değerlendirmesi ile elde edilen sonuçlar personele yönelik tüm kararlarda kaynak olarak kullanılmaktadır. Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlar aşağıdaki gibi olup<sup>10</sup> bu açıklamalar aynı zamanda personel değerlendirmenin öneminin vurgulanmasında da yardımcı olacaktır.

- **Ücret Yönetimi**

Performans değerlendirme sonuçlarının yaygın olarak kullanıldığı alanlardan birisi de ücret yönetimidir Çalışanların kazançlarını performanslarıyla da ilişkilendirilmelidir. Gerçekten performansa dayanan ücret sistemi çalışanların motivasyonunu artırma yönünde etkili bir araçtır. Bilindiği gibi para genel olarak her ortamda güçlü bir motivasyon aracıdır ve verimliliğin artmasını sağlar. Çalışanlar arasında bakıldığında performansa dayanan ücret sistemi, düşük ve yüksek performansa sahip çalışanların farkına varılmasını sağlamaktadır Öte yandan iyi bir ücret düzeyinin çalışanın kuruma bağlılığını arttıracığı ve iyi bir performansa sahip personelin yöneticiler tarafından işletmede tutulmaya çalışacağı da açıktır.

Başarılı kişiler çalışmalarının karşılığını görmek isterler. Bütün iyi niyetini ve gücünü ortaya koyan kişi kendisinden daha az ve ilgisiz çalışan biriyle aynı eti alırsa bu durum iş görenin motivasyonunu olumsuz yönde etkiler. Dolayısıyla performansa dayalı ücret sistemi personeldeki eşitsizlik duygusunu kaldırarak kişiyi tatmin edip adalet sağlamış olmaktadır.<sup>11</sup>

- **Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi**

Performans değerlendirmeden elde edilen bilgiler personelin başarılı- yeterli, başarısız - yetersiz olduğu noktaları ortaya çıkarmaktadır. Eğer personelin performansı düşük çıkmışsa başarısızlık nedeni, personelin niteliklerinin işin gereklerini karşılamıyor olması olabilir. Bu durumda personelin başarısız - yetersiz olduğu ve niteliklerinin yetmediği noktaların eğitime alınarak giderilmesi mümkündür. Bu durumun tersine personel yüksek performans

<sup>10</sup> [www.ilkhame.com/performans\\_yonetimi.php](http://www.ilkhame.com/performans_yonetimi.php)(06.08.07)

<sup>11</sup> Ünal. A..Performansa Dayalı Ücret, Ankara ,1998. s. 35.

göstermese de eğitim ihtiyacını doğurabilir. Başarılı personel nitelikli personeldir ve personelde görülen potansiyel nitelikler eğitimle ortaya çıkabilir. Personelin potansiyel niteliklerinin eğitimle ortaya çıkarılması yada desteklenmesi, işletme amacına ulaşmada personel kanadının etkin ve verimli kullanılmasını birlikte getirecektir.<sup>12</sup>

- **Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarma**

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı önemli bir alan da sözleşmenin yenilenmesi veya işten çıkarma kararlarıdır

İş görenlerin iyi olmayan yönleri ve davranışları belirlenerek, yaptığı işin ne ölçüye kadar başarılı olduğu konusunda iş görenin uyarılması sağlanır "Personelin başarısı konusundaki geri bildirim, yönetici personel uzmanı ve bizzat personele işteki başarılarını arttırma konusunda önlem alma olanağı verir".<sup>13</sup>

Başarılı ile başarılı olmayan personelin adil ve objektif bir biçimde ayırt edilmesinde, başarıların ödüllendirilmesi kadar, başarısız olduğu belirlenmiş, çeşitli eğitim/geliştirme ve benzeri yöntemlerle performansı organizasyonca kabul edilebilir düzeye getirilmemiş kişilerin işten ayırma kararlarının verilmesinde de diğer bazı değişkenlerin yanı sıra performans değerlendirme sonuçları dikkate alınır.<sup>14</sup>

- **Rotasyon, İş Genişletme ve İş Zenginleştirme Faaliyetlerinin Gerçekleştirilmesi**

Performans değerlendirme ile oluşan sonuçların bireysel düzeydeki değerlendirilmeleri ile belirli yerde mutsuz olan ancak başka bir görevde başarılı olacağına inanılan personelin rotasyonu içinde kullanılması mümkündür.

Aslında bu yöntem geniş anlamda, organizasyonun çeşitli bölümlerinde ve belli bir zaman diliminde, önceden belirlenmiş bir plana göre, bireylere eğitim vermeyi içerir. Eğitime katılanlar birkaç gününü, haftasını, ayını, hatta yılını örgütün farklı yerlerinde çalışarak geçirirler. Buradaki temel düşünce bir takım bireysel ve çevresel değişiklikleri ve çeşitli

<sup>12</sup> Ünal, A.,a.g.e.,s. 36.

<sup>13</sup> Geylan,R,**Personel Yönetimi**, Ankara, 1995 s. 143.

<sup>14</sup> Kaynak, T,**İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2000, s. 207.9

departmanların kilit noktalarını, rotasyon sırasında iş görenlere göstermektir. Aynı zamanda iş görenlerin psikolojik sorunları için kullanılan etkili bir yöntemdir<sup>15</sup>

Sürekli olarak belirli sorunları performans değerlendirme sonucuna yansıtan kişiler olabilir. Bu durumunu devam ettiren vazgeçilmeyecek ve kazanılmasını istenen elemanlar rotasyona tabi tutulabilir Aynı kurumun farklı görevinde kişinin daha başarılı olması böylece sağlanabilir

Aynı şekilde işini yetersiz gören yetenekli çalışanların işleri zenginleştirilebilir veya işleri genişletilip yeni görev ve sorumluluklar verilebilir. Özellikle performans değerlendirme sonucunda kişiler ile yapılan görüşmelerden edinilen bilgiler bu uygulamalara temel oluşturabilir.<sup>16</sup>

- **Kariyer Yönetimi**

Performans değerlendirmeleri yöneticilerin çalıştırdıkları personelin değerini anlamalarına yardımcı olur. Çalışanın o güne kadarki performansı hakkında bilgi sahibi olan yönetici, bu değerlendirmeleri kişinin gelecekteki performansını belirleyici bir tahmin aracı olarak da kullanabilir.

İşte bu nokta, kariyer geliştirme programının başlangıçtaki noktasını oluşturur. Elde edilen sonuçlar beklentilerin ne oranda gerçekleştiğine yönelik ipuçları verir. Bu bilgiler ışığında kişinin daha büyük başarılarla ulaşılabilmesi için terfi etmesine, benimseyemediği yada başaramadığı görevinin değişmesine, yeterli performansa ulaşanların işlerinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararların alınmasına yardımcı olur<sup>17</sup>

- **Kişisel Gelişim**

Yöneticiler ve çalışanlar arasında performans değerlendirmeleri sonucunda doğan bu yaklaşma, çalışanlara kişisel gelişmelerini sağlayacak fırsatlarda sunar. Performans değerlendirme, çalışanlar için psikolojik bir ihtiyaçtır. Çünkü bireylerin iş başarıları yada başarısızlıkları hakkında bilgi almaya ihtiyaçları vardır Bir çok insan bu türden yapıcı ve özgüveni artırıcı geri dönüt olmaktan hoşlanır. Alınan bu geri dönüt çalışanların kendilerini geliştirmeye teşvik eder Bu geri dönüt çalışanlara olumlu bir şekilde verildiği sürece kişisel

<sup>15</sup> Fındıkcı İ. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul 2002, s. 340.

<sup>16</sup> Fındıkcı İ.,a.g.e, s. 340.

<sup>17</sup> Fındıkcı İ.,a.g.e., s. 338.



gelişmelere de büyük katkıda bulunur. Öz güveni artırma, stresle başa çıkma, boş zamanları yaratıcı ve faydalı bir biçimde kullanma, becerilerin yoğunlaştığı alanlara yönelme, yöneticileri örnek alma kişisel gelişimi sağlayan alanlara birkaç örnek olabilir.<sup>18</sup>

- **Mesleki Gelişim**

Performans değerlendirmelerinde personel, görüşlerini, ihtiyaçlarını ve amaçlarını dile getirme fırsatı bulur. Yöneticilerde çalışanlara amaçlarını gerçekleştirmeleri için neler yapmaları gerektiği konusunda bilgi verir. Birey bu değerlendirmeler de kendini tanımlama fırsatı bulur, kendini yeni atılımlar ve yeni arayışlar içine hazırlar. Diğer taraftan mevcut eksikliklerini görüp yeni düzenlemeler yapar. Bireylerde iş başarılarını görme ve iş tatminine ulaşma sağlanmış olur.

Yöneticiler ise çalışan ile yapılan iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiğini, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığını, kişinin iş başarısını, görev standartlarına ulaşip ulaşmadığı, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağını performans değerlendirmesiyle belirlemiş olacaktır.

- **Teknik Becerilerin Geliştirilmesi**

Her geçen gün ilerleyen teknoloji, bireylere kendilerini sürekli geliştirmeleri zorunluluğunu getirir Bu becerilerin yeterliliği yada yetersizliği performans değerlendirmeleri sonucunda ortaya çıkar. Performans değerlendirme personele ve yöneticilere hangi becerilerin geliştirileceği konusunda bilgi verir.

- **Stratejik Planlama**

Uygulanan performans değerlendirmeleri her kurum için farklılık göstermektedir Bu kurumların bünyelerini bir birlerine farklı olmalarından kaynaklanır Kurumların kendileri için geliştirdikleri değerlendirme yöntemleri, bunları uygulama esasları, soru sorma formları vb. çalışanlara kurum hakkında bilgi verir. Çünkü bunlar stratejik planlama dediğimiz ileriye yönelik planlamaların bir uzantısıdır Böylece personel çalıştıkları kurumun belirlediği strateji,hedef ve önem verdiği konular hakkında bilgi sahibi olurlar.<sup>1</sup>

<sup>18</sup> www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi\_merkezi/020703/80(06.08.07)

<sup>19</sup> Fındıkçı İ a.g.e, s. 339.

## 1.4.PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TAŞIMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

Performans değerlendirmeden elde edilen sonuçların sağlıklı olarak nitelendirilebilmesi için bazı noktalara dikkat etmek gerekmektedir Bunları şu şekilde gruplandırabiliriz.

- **Basitlik ve Pratiklik**

- Değerlendirme süreç ve yönetimi bazı meslek grupları için aynı olmalıdır.
- Yöneticiler, işçiler ve teknisyenlere ayrı ayrı ancak kendi grubu içinde tutarlı değerlendirme yöntemleri uygulanmalıdır.
- Ölçümde kullanılan standartlar yöneticilere kolay gözlenebilecek karşılaştırma yapabilecek kadar sade ve açık olmalıdır.

Yönetim diğer özelliklerle beraber en pratik ölçüm tekniğini isteyecektir. Gereksiz sürtüşme ve değerlendirme karmaşasından doğan zaman ve emek kaybının önüne yukarıdaki şartlar sağlanarak geçmiş olunur. İyi anlaşılmayan bir değerlendirme sisteminin güvenilir ve geçerli olması olanaksızdır Basit ve pratik bir değerlendirme sistemi uygulayıcı ve personel tarafından kolayca anlaşılır.<sup>20</sup>

- **Güvenilirlik**

Performans değerlendirmede güvenilirlik, belirli koşullar altında farklı değerlendiricilerin birden fazla kez değerlemesiyle elde edilen sonuçlar arası tutarlılık olarak ifade edilir Bir çok değerlendirme yönteminde güvenilirlik derecesinin artırılması için aynı astın birden çok yönetici değerlendirmesi öngörülerek farklı yöneticiler arası tutarlılık aranır. Ancak astı tüm değerlendiren yöneticilerin aynı olması gerekir.<sup>21</sup>

Değerlendirme yöntemleri ve değerlendirme hataları konusunda yöneticilere verilen eğitimlerin güvenilirliği daha da artırıldığı görülmüştür.

---

<sup>20</sup>GeylanR., a.g.e.,s. 159.

<sup>21</sup>Geylan, R.,a.g.e.,s.159.

- **Geçerlilik**

Geçerliliği yüksek olan ölçümlerde bireyin performansı için gereken tüm nitelikler açısından her hangi bir boyut atlanmadan değerlendirilmeye çalışılır. Kişinin iş tanımlarının bulunması bu konuda büyük yarar sağlar. İsbetli bir biçimde seçilen değerlendirme faktörü açık ve anlaşılır bir biçimde tanımlandığında, tüm değerleyenlerin her faktörü aynı şekilde algılamalarını sağlayacaktır.<sup>22</sup>

- **Başarı Ölçütlerinin Belirlenmesi**

Başarılı performans değerlendirmeden bahsetmek için işin başarılı olduğunu gösteren başarı ölçütlerinin daha önceden bilinmesi gerekir. Bu başarı ölçütleri;

- Bireyin durumuna ve örgütsel amaçlara uygun olmalıdır,
- Ölçütler istikrarlı ve güvenilir olmalıdır,
- Başarı ölçütleri yararlı- yararlısı, iyi çalışanı - az çalışanı ayıklamaya olanak vermelidir.<sup>23</sup>

Personelin işinde başarılı olması için belirli temel davranışları yerine getirmesi gerekir. Bu temel davranışların neler olduğunu ve nelerin değerlendirilmesi gerektiği bilgisine, yapılan iş analizleri sonucu ulaşılır. Eğer işletmelerde geçerli ve güvenilir iş analizi bilgileri yoksa başarı ölçütleri, işin bizzat gözlenmesi ile veya ilk yöneticiye danışılarak elde edilir.<sup>24</sup>

Başarı ölçütleri objektif ve sübjektif olarak ikiye ayrılır. Objektif başarı ölçütleri başkaları tarafından da kolayca belirlenebilecek ölçütlerdir. (Ör: Personelin günlük aldığı çağrı sayısı.) sübjektif başarı ölçütleri ise; değerlendiricinin yargılarına göre biçimlenen ve kişiden kişiye farklılık gösteren ölçütlerdir. (ör: Çalışkanlık) Başarı değerlendirme sistemi mümkün olduğu kadar objektif ve doğrudan gözlem yöntemiyle olmalıdır.<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> Erdoğan, İ., **İşletmelerde Personel Seçimi ve Basan Değerlendirme Teknikleri**, İstanbul 1991, s 174

<sup>23</sup> Erdoğan, İ.a.g.e., s. 174.

<sup>24</sup> Bingöl, D., **Personel Yönetimi**, İstanbul 2002, s. 284.

<sup>25</sup> Geylan, R., a.g.e., s. 145.

- **Özendirme**

Özendirme sayesinde istenen performansın gerçekleştirilmesi önündeki engeller ortadan kalkar. Performans özendirme aşaması, ulaşılan performans düzeyinin sürdürülmesi ve yükseltilmesi için ödül sisteminin uygulanması aşamasıdır Ödül sisteminde;

- Ödül bireysel değerlere uygun olmalıdır,
- Ödülün miktarı uygun olmalıdır,
- Ödülün zamanlaması doğru seçilmeli ve istenen performans doğru gösterildiğinde ödül verilmelidir,
- Ödül sistemi güvenilir olmalıdır,
- Ödül hakça olmalıdır<sup>26</sup>

<sup>26</sup>Erdoğan, İ.,a.g.e., s. 174.

## BÖLÜM II

### PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ VE YÖNTEMLERİ

#### 2.1.PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Performans değerlendirme sürecinin etkin bir biçimde yönetilebilmesi için yöneticilerin, işletmenin yapısına ve işleyişine uygun bir değerlendirme sistemi oluşturmaları gerekmektedir Etkin bir performans değerlendirme sisteminde değerlendirme amaçları ve ölçütleri, değerlemenin ne zaman kimler tarafından yapılacağı, değerlendirme yöntemleri ve değerlendirme sürecinde ortaya çıkabilecek hatalar açıkça belirtilmelidir Performans değerlendirmesinden elde edilecek verilerin doğru ve güvenilir olması için aşağıdaki aşamaların takip edilmesi gerekmektedir. Bu durumun aynı zamanda performans değerlendirme sisteminin temel unsurları ile paralellik arz ettiği görülmektedir.

##### 2.1.1. Performans Standartlarının Belirlenmesi

Bir performans değerlendirme sistemi oluştururken öncelikle yapılması gereken performans standartlarının belirlenmesidir ki bu standartlar, personelin ölçülen performansının kıyaslanacağı verilerdir.Bu standartlar personelin neye göre değerlendirileceğini gösterir ve bir anlamda personelden ne beklediğini ifade eder. Bu standartların etkili olabilmesi için her işin, başka bir ifade ile her görev rolün, beklenen ve istenen sonuçlarını yansıtması gerekir Performans standartları belirlenirken iş analizi (performans standartları iş analizi sonuçlarına göre belirlenmelidir) yapılarak standartların hangi bazda ( kişi- takım- birim gibi) tanımlanacağına, takip edileceğine ve nispi ağırlıklarının ne olacağına karar verilmelidir.

Bu standartlarla, personelin uygun bir değerlendirme yöntemi ile değerlendirilen performansı karşılaştırılmakta ve başarılı- yeterli veya başarısız- yetersiz olup olmadığı tespit edilmektedir. Performans standartlarının belirlenmesi çalışanların görev aldıkları işe yeterli performansı gösterme kapasitesine sahip oldukları halde kendilerinden ne beklediğini bilmedikleri için bu standart'ın altında performans gösterip başarısız gibi lanse edilmesini önleyecektir Bu açıdan bakıldığında uzun bir süreç içinde, ölçülen personel performansı ile takip edilebilir ve değerlendirilebilir performans standartları (zaman içinde standartların

---

<sup>27</sup> Barutçugıl, İ,Performans Yönetimi, İstanbul 2002, s. 211.

yükseltilmesi ile) performansı arttıracak yada personelin içinde mevcut potansiyeli ortaya çıkaracaktır.

### 2.1.2. Performans Ölçütlerinin belirlenmesi

İkinci önemli adım, performans ölçütlerinin belirlenmesidir. Bu bir anlamda personelin hangi kriterler çerçevesinde değerlendirileceğini gösterir. Performans değerlendirmesinde hangi ölçütlerin kullanılacağı sürekli tartışılan bir konudur. Bu tartışmalar genel olarak; performansın iş sonuçlarına göre mi yoksa iş esnasındaki davranışlara mı göre ölçüleceği üzerinde yoğunlaşmaktadır. Etkin bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulması için her ikisinin bir arada kullanılması faydalı olacaktır. Gelişen işletme anlayışında amaca ulaşabilmek için personel önemli bir kaynak olarak görülmektedir ve personelin işletmeye sağladığı girdi-çıktı (iş analizi gibi) analizinden başka kriterlerle değerlendirilmesi ve personelin kendi bireysel özelliklerinden kaynaklanan yararlarında dikkate alınması işletme performansını etkileyecektir. Bu nedenle son zamanlarda işletmeler sahip oldukları insan kaynağından maksimum düzeyde faydalanmak için, personel performansını önemli ölçüde etkileyen yetkinlikler üzerinde odaklanmışlardır. Yani yetkinlikler performans ölçütü olarak kullanılmaya başlanılmıştır.<sup>28</sup> Etkin bir performans değerlendirme sistemi için aşağıdaki ölçütlerin bulunması gerekmektedir:

- Ölçütler personelin ve yönetiminin ortak çabalarıyla geliştirilmeli, yöneticilerin tek yönlü kararları ile saptanmalıdır,
- Ölçütler işlerden beklenen sonuçların somut anlatımları olmalıdır,
- Ölçütler, ölçü araçlarına- yöntemlerine - gönderme yapmalı, bu araçlarla kesin ve somut olarak ölçülmelidir,
- Ölçütler elde edilen başarımın nitelik, nicelik ve süresini gösterebilmelidir,
- Ölçütler, bilimsel yöntemlerle saptanmalı, gerçekçi olmalı ve normal yeteneklere sahip her personel tarafından verilen süre içerisinde gerçekleştirilmelidir,
- ölçütler, sürekli olarak gözden geçirilmeli ve gerekli düzeltmeler yapılmalıdır.

79

---

<sup>28</sup>Barutçugil, İ.,a.g.e., s. 213.

<sup>29</sup>Barutçugil, İ.,a.g.e., s. 213.

Ölçülebilir ve açıkça anlaşılır performans standartları hem örgüte, hemde personele yarar sağlar işin yapılmasından önce işin ölçütlerinin belirlenmesi önemlidir. Çünkü tüm çalışanlar beklenen başarımlar düzeyinin ne olduğunu anlayacaklar ve belirsizlik ortadan kalkacaktır.

- **Objektif Performans Değerlendirme Ölçütleri**

Objektif performans ölçütleri başkaları tarafından da kolayca belirlenebilecek değerlerdir. Objektif performans ölçütlerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi oldukça kolaydır. Örneğin satış departmanında çalışan bir kişiye günde 8-10 müşteriye satış yapma, yada bir banka memuruna günde 90 işlem gerçekleştirme ölçütü verilmesi.

- **Sübjektif Performans Değerlendirme Ölçütleri**

Sübjektif performans ölçütleri değerlendirmeyi yapan kişinin yargılarına göre biçimlenen ve kişiden kişiye farklılık gösteren ölçütlerdir. Örneğin; iyi giyim,temizlik-tertip, çalışkanlık, güvenilirlik, dürüstlük gibi ölçütler sübjektif performans ölçütlerindedir Sübjektif performans ölçütlerinin geçerliliği ve güvenilirliği kesin değildir

### **2.1.3. Performans Değerlendirme Zamanının Belirlenmesi**

Performans değerlendirmenin hangi zaman aralıklarıyla yapılacağı büyük önem taşımaktadır. Yapılan işe bağlı olarak o işi yapan kişinin performansının değerlendirilebilmesi için ihtiyaç duyulan süre farklılaşabilmektedir.

Değerlendirme faaliyeti, çoğunlukla personelin işe başlama tarihi esas alınarak üst düzey yöneticiler tarafından belirlenen aralıklarda gerçekleştirilir. Çok sıkı yapılan performans değerlendirme faaliyeti personelin üzerinde baskı yaratabilmektedir. Bu nedenle uygulamada en çok kabul gören değerlendirme periyodu 6 aylık veya 1 yıllık olanlardır.'

---

<sup>30</sup> Geylan, R.,a.g.e., s. 33.

<sup>31</sup> Geylan, R.,a.g.e.,s. 33.

<sup>32</sup> Sabuncuoğlu, Z ,**Personel Yönetimi**, 1997 s. 159.

## 2.1.4. Performans Değerlendirmeyi yapacak kişilerin Belirlenmesi

Performans değerlendirmeyi kimlerin yapacağı sorusu değerlendirme planı yapanlarla doğrudan ilgilidir. Ancak, değerlendirme yapan kişinin seçiminde etkili olan etmenlerin başında değerlendirecekleri çalışanların işlerini bilmeleri, işletmeyi tanımaları, duygusal eğilimlere ve peşin yargılara kapılmadan personelin başarısını ellerindeki ölçütlere göre yansız, nesnel olarak değerlendirme durumunda bulunmaları gerekmektedir

Performans değerlendirme sistemlerinde, değerlemenin kim yada kimler tarafından yapılacağı şirketin yönetim ve insan kaynakları politikalarına bağlı olarak değerlendirme yönetimine göre belirlenmektedir. Bu nedenle her işletmenin sektörüne, yapısına ve büyüklüğüne uygun değerlendirme yöntemini seçmesi ve uygulaması gerekir, işletmelerde çalışanların performansları farklı kişiler tarafından değerlendirilebilmektedir.

- **Personelin Bağlı olduğu En yakın Üst veya Amir Tarafından değerlendirilmesi**

Geleneksel olarak en yaygın uygulama personelin ilk üstü tarafından değerlendirilmesidir. Bu uygulamanın yararlı yöne birinci derecedeki amirin personele yakın olması nedeniyle onu en iyi biçimde izleyebilecek olmasıdır. Sakıncası ise amirin ve personelin çok yakın ilişkide bulunmaları nedeniyle değerlendirmenin öznel öğelerin etkisi altında kalabilmesidir,<sup>33</sup>

- **İş Arkadaşları ve Astları Tarafından Yapılan Değerlendirme**

Personelin kendi düzeyinde olan veya yakın ilişki içerisinde oldukları, iş arkadaşları ve astları tarafından yapılan değerlendirmeler çok etkili bir şekilde kullanılmamaktadır. Ancak; iş arkadaşları veya ast değerlemesinin kullanımındaki en büyük sorun değerlendirmenin işletmeye değil değerleyici için yararlı olacak başarı esasına göre yapılabilmesi tehlikesidir. Bu sebeple yönetim, iş arkadaşları ve astların yaptığı değerlendirme sonuçlarını yorumlamada dikkatli olmalıdır.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup>Timur, H, Personel Başarı Değerlendirmesi ve Türk Adli Yargı Örneği, **TODAİE Dergisi**, Ankara 1983 s.9. <sup>34</sup>

<sup>34</sup>Timur, H., a.g.e., s. 10.



- **Personelin Kendi Kendilerini Değerlendirmeleri**

Personelin kendi kendini değerlendirmesi yaklaşımı günümüzde yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu yaklaşımın amacı çalışanların kendi performansları hakkında ne düşündüğünü öğrenmek ve personeli teşvik eden unsurları ortaya çıkarmaktır

Yapılan araştırmalar personelin kendilerini üstlerinin değerlendirmesine oranla daha yüksek puanlarla değerlendirdikleri ortaya çıkarmıştır. Fakat değerlendirme sürecinde personelin katılmasının da yönetici ve personel ilişkilerinin güçlenmesi, personelin kendi hedef ve standartlarını planlama aşamasında tartışabilmesi ve değerlendirme hatalarının azaltılması gibi olumlu sonuçların ortaya çıkması sağlamıştır

- **Müşteriler Tarafından Yapılan Değerlendirme**

Müşteriler tarafından yapılan değerlendirme özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde kullanılmaktadır. Bu değerlendirme işlemiyle hizmet alanların memnuniyet dereceleri öğrenilmiş olur. Aynı zamanda verilen hizmette bir eksiklik mevcutsa bunun giderilmesi sağlanır.

Müşterilerden doğru bilgileri almak çoğu zaman zordur, müşteriler bazen hizmetten çok memnun olurken bazen memnun olmayabilirler, ayrıca müşterilerin aldıkları hizmetten memnun olma dereceleri doğrultusunda personeli değerlendirirken bu süreçte objektif olmalarını davranmalarını engelleyen bazı unsurlarda ortaya çıkabilmektedir.

- **Personelin Yöneticilerden Oluşan Komite Tarafından Değerlendirilmesi**

Bu değerlendirme yönteminde personelin ilk amiri ve birbirleriyle yakın ilişkileri içerisinde bulunan diğer birim yöneticilerinden oluşan bir komite tarafından yapılır Bu değerlendirme biçiminde sadece bir ast veya üst tarafından yapılan değerlendirmedeki hatalar büyük ölçüde engellenmiş olmaktadır.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup>Palmer, M J ,**Performans Değerlendirmesi**, İstanbul 1996, s.

<sup>36</sup>Özgen ve Diğerleri.,a.g.e., s.220.

- **Dışarıdan Bir Kişi veya Bir Kuruluş Tarafından yapılan Değerlendirme**

Bu değerlendirme işlemi yüksek maliyetlidir Bu nedenle yaklaşım daha çok sadece belirli ve daha önemli işler için kullanılmaktadır, işletme dışından bir insan kaynakları uzmanı veya uzmanlar grubu tarafından gerçekleştirilen bu değerlendirme işleminde, değerlendirilecek kişilerle ilgili yeterli bilgi sağlanırsa verimli bir performans değerlendirme yapılmış olur.

- **Karma Değerlendirme Yaklaşımı**

Son yıllarda "360 derece geri bildirim sistemi" olarak ifade edilen yeni bir performans değerlendirme yöntemi kullanılmaktadır. Bu değerlendirme sisteminde, üst tarafından değerlendirme, iş arkadaşları tarafından değerlendirme, kendi kendilerini değerlendirme, müşteriler tarafından değerlendirme, komite tarafından değerlendirme, dışarıdan bir kişi yada kuruluş tarafından değerlendirme yöntemlerinin tümü kullanılmaktadır.<sup>37</sup>

Performans değerlendirme işlemi kim tarafından yapılırsa yapılsın, personelin yaptığı işler konusunda ayrıntılı bilgiye sahip olması, işletmeyi iyi tanıması, duygusal eğilim, ön yargı ve diğer değerlendirme hatalarından kaçınarak objektif bir değerlendirme yapması gerekmektedir.<sup>38</sup>

### **2.1.5. Performans Değerlendirme Yönteminin Belirlenmesi**

Performans değerlendirme sisteminin diğer temel unsuru uygun performans değerlemenin yapılmasıdır. Bunun için işletme yapısına, amacına veya hedefine uygun performans değerlendirme yönteminin seçilmesi gerekmektedir

Seçilen performans değerlendirme yöntemi, kurulmak istenen sistemin hedefine ulaşmasını sağlayacak olan bir yöntem olmalıdır. Her performans kaynakları departmanları, şirketlerinin ihtiyacını en iyi şekilde karşılayabilmek için, zaman zaman farklı yöntemleri bir arada kullanarak kendi şirketlerine özgü yaklaşımlar oluşturabilmektedir.

---

<sup>37</sup> Özgen ve Diğerleri.,a.g.e., s. 221.

<sup>38</sup> Özgen ve Diğerleri.,a.g.e., s. 221

<sup>39</sup> [www.isguc.org/?avc=arc\\_view.php&ex=50&pg=ks\(06.08.07\)](http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=50&pg=ks(06.08.07))

### **2.1.6. Geribildirim Sisteminin kurulması**

Performans değerlendirme sürecinin en önemli parçası değerlendirme sonuçlarının personele bildirilmesidir. Bu işlem sayesinde personel yöneticinin kendisi hakkında ne düşündüğünü bilme şansına kavuşacaktır. Geri bildirim değişik şekillerde yapılabilir. Değerlendirmeyi yapan kişi, personelle bire bir görüşme yapmayı tercih etmelidir. Bu görüşmede değerlemeci değişik yaklaşımlar izleyebilir. Bu yaklaşımlar, anlatma ve ikna etme, anlatma ve dinleme, sorun çözme şeklinde sıralanabilir. Yönetici performans değerlendirme sonuçlarını personele anlatır ve başarı düzeyini yükseltme konusunda ikna etmeye çalışır. Yönetici personele sonuçlara açıklar ve personelin ortaya çıkan performans sonuçlarını açıklar, elde edilen sonuçlara göre personel performansını düşük kılan sorunları belirlemeye çalışır ve sorunların giderilmesi yöntemlerini araştırır.<sup>40</sup>

Geri bildirim işlevinin yukarıda yapılan açıklamaların tamamını bir arada aşaması işletme açısından faydalı olacaktır. Çünkü performans değerlendirmenin temel amaçlarından biri olan, personel performansının artırılarak, artan performansın işletme performansına yansıtılması en sağlıklı biçimde; personele buldukları işte gösterdikleri performansı bildirmek, performansı arttırmak konusunda personeli ikna etmek, personelin performansını etkileyen faktörleri personelden dinlemek ve varsa sorunlara çözüm üretebilmek bir bütün olarak değerlendirildiği takdirde gerçekleştirilebilir.

Personel performansının işletme performansı ile bütünleştirilmesi, performans değerlendirme sonuçlarının sadece çalışan personele geri bildirimini değil, personel yönetimi işlevlerini de yansıtmasını gerektirmektedir.

### **2.1.7. Performans Değerlendirme Görüşmesi**

Performans değerlendirmenin temel amacı, insan kaynağının daha etkin, verimli olabilmesi ama aynı zamanda mutlu ve iş tatminine sahip çalışanların olması için neler yapılabileceğinin değerlendirilmesidir. Performans değerlendirilmesiyle, çalışanın yeteneği ve işe ne kadar faydalı olabileceği ortaya çıkmaktadır.

Değerlendirme sonucu, ne olursa olsun, çalışanların organizasyonun neresinde olduklarını görebilmelerini sağlar. Çünkü performans değerlendirmede amaç, kişiyi bir bütün

---

<sup>40</sup> Geylan, R.,a.g.e., s. 164.

<sup>41</sup> Geylan, R.,a.g.e., s. 164.

olarak tüm yönleriyle ele almak, başarılarını ödüllendirmek, eksiklerinin giderilmesine olanak sağlamaktır.

İşletmede etkin bir değerlendirme sistemi oluşturabilmek için yöneticinin, değerlendirme görüşmesinin önemini kavraması, planlaması ve daha sonra uygulamaya geçmesi gerekmektedir. Yöneticinin bu görüşmede belirlenen hedeflerle mevcut performansı karşılaştırması ve çalışan için geleceğe yönelik performans planı oluşturması gerekir. Ayrıca, çalışan performansını olumlu ve aksayan yönleri performans durumunu gösteren belirgin örnekler, performansın daha iyi hale getirilmesi için yapılması gerekenler, çalışanın kendisini geliştirebilmesi ve belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için nelerin yapılabileceği gibi konulara da açıklık getirilmesi gerekmektedir.

Uygulanacak yöntem ne olursa olsun performans görüşmesi yapılırken, uygun bir performans değerlendirme formu olması gerekmektedir. Bu form şekil ve içerik açısından kolayca doldurulabilir olmalı ve rahatça anlaşılabilir olmalıdır. Bu formların yöneticiler, elemanlar ve idari personel için ayrı ayrı hazırlanması daha verimli olmaktadır

### **2.1.8. Kurulan Sistemin Değerlendirilmesi**

Performans değerlendirme sistemi kurulduktan sonra insan kaynakları departmanı tarafından performans değerlendirme sisteminin işleyişine ilişkin tüm prensipler dökümanite edilmeli ve çalışanlara gerekli bilgilendirmeler yapılmalıdır.

Kurulan performans değerlendirme sistemi uygulamaya alındıktan sonra, sistemin nasıl işlediği ve amacına ulaşmakta ne ölçüde başarılı olduğu yine insan kaynakları departmanı tarafından takip edilmeli ve gerektiğinde sistemi geliştirmek amacıyla gerekli değişiklikler yapılmalıdır. Uygulanan performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşmasında bazı faktörler çok önemlidir, bunlar,

- Sistemin kurulması aşamasında, işletmenin farklı departman ve seviyelerinden
- çalışanların dahil edilmesi,
- Tüm çalışanların, sistemin amacı ve nasıl yürütüleceği konusunda planlı bir şekilde
- bilgilendirmesi ve eğitilmesi,
- Sistemin işleyişine ilişkin prensiplerin yer aldığı dokümanlar gibi kaynaklara tüm

<sup>42</sup> Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, 2000, s. 318.

<sup>43</sup> Fındıkçı, İ., a.g.e., s. 318.

- şirket çalışanlarının ulaşımının sağlanması,
- Sistemin işleyişi güçlü ve geliştirilmesi gereken yönleri hakkında çalışanlardan geri bildirim alınması

## 2.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNİ ETKİLEYEN İÇ VE DIŞ ÇEVRESEL FAKTÖRLER<sup>44</sup>

Dış ve iç çevresel faktörlerin bir çoğu değerlendirme sürecini etkiler. Yasal bir takım sınırlamalar dışında, özellikle işçi sendikaları bir firmanın değerlendirme sürecini etkileyebilen önemli bir faktördür. Sendikalar, geleneksel olarak, terfiler ve ücret artışları için ana kriter olarak kıdem üzerinde durmaktadır. Yönetimin tek yanlı olarak tasarlanmış olduğu bir performans değerlendirme sisteminin kullanımına sendikalar karşı çıkabilmektedir.

İç çevre içindeki faktörlerde aynı zamanda performans değerlendirme sürecini etkileyebilir. Kuşkusuz bu faktörlerden en önemlisi stratejidir. Performans değerlendirme sistemleri firmanın stratejisiyle uyumlu olmalıdır. Bu çerçevede sistem, stratejiyi açık ve güçlü bir şekilde bireylere iletmeye yardımcı olmalı ve stratejiyi pekiştiren davranışlar üzerinde durmalıdır. Örneğin; stratejisi yüksek kalite düzeylerini ve satış sonrası müşteri hizmetlerini sağlamayı içeren bir imalat firması, satış personelinin satılan ürün değerinde veya geliştirilen yeni müşteri sayısına göre performanslarını değerlendirme yoluna gider. Aynı zamanda bir örgüt stratejisi değiştirildiğinde, değişim yapısını ve önemini iş görenlere iletme amacı ile performans değerlendirmesini kullanma, çok etkili olabilir.

Bunlar dışında, örgütün kullandığı teknoloji, iş organizasyonu ve iş türleri PD sisteminin niteliğini önemli derecede etkilemektedir Aynı zamanda örgüt kültürü de bu konuda etkilidir. Örgüt kültürünün özelliği, sürecin işlemesine yardımcı olabilmesi veya bunu engelleyebilmesidir Eğer bir örgüt bir iç girişimcilik kültürüne sahip ise veya böyle bir kültürü arzu ediyorsa, performans değerlendirmesi iç girişimcilik çabalarına ağırlık vermelidir. Öte yandan bu günün dinamik örgütleri, takım çalışmasına ağırlık vermekte ve çeşitli amaçlarla takımlar oluşturmaktadır Bu nedenle performans değerlendirmede sadece bireylerin katkıları üzerinde durulmamalı, takım esasına dayalı değerlendirme yapılarak takımın katkıları ölçülmelidir. Artık takım çalışmasının yaygın olarak kullanılmasından

<sup>44</sup> Bingöl, D., **Personel Yönetimi**, İstanbul 2002, s. 283

dolayı, değerlendirme sistemleri takım performansının ölçümü içinde kullanılabilir duruma getirilmelidir.

### **2.3. PERFORMANS DEğERLENDİRME YÖNTEMLERİ**

Her işletme, çalışanlarının performansını değerlendirmede kendisi için en uygun değerlendirme yöntemini yada yöntemlerini uygulamalıdır Bir işletme için uygun olan performans değerlendirme yöntemi diğer bir işletme için uygun olmayabilir. Her işletmede aynı derecede başarıya ulaşabilecek bir değerlendirme yönteminden söz edilemez. Çünkü, performans değerlendirmesinde kullanılacak her yöntemin kendine özgü olumlu ve olumsuz özellikleri bulunmaktadır.<sup>45</sup>

İlgili literatür incelendiğinde performans değerlendirme yöntemlerinin geçmişe dayalı ve geleceğe dayalı performans değerlendirme yöntemleri olarak iki grupta toplandığı görülmektedir.

#### **2.3.1. GEÇMİŞE DAYALI PERFORMANS DEğERLENDİRME YÖNTEMİ**

Geçmişe dayalı performans değerlendirme yöntemleri, gerçekleşmiş ve belirli bir dereceye kadar ölçülebilen performans ile ilgili yaklaşımdır. Geçmişe dayalı performans değerlendirme yöntemleri, geçmiş dönemi kapsaması ve belirli bir dereceye kadar ölçülebilen performans ile ilgili olması nedeniyle olumlu özelliklerle sahiptir. Ama, geçmiş performansın değişmeyeceğinin de bilinmesi bu yaklaşımın olumsuz yönünü yansıtmaktadır. Geçmişe dayalı tüm performans değerlendirme yöntemlerinin kendilerine has olumlu ve olumsuz özellikleri bulunmaktadır Bu bakımdan her işletme kendisiye uygun değerlendirme yöntemi yada yöntemlerini uygulamalıdır.

---

<sup>45</sup>Özgen ve diğerleri.,a.g.e., s. 222.

<sup>46</sup>Özgen ve diğerleri,a. g.e., s. 223.

### 2.3.1.1.Grafik Derecelendirme Yöntemi

Grafik derecelendirme yöntemi en eski ve en yaygın şekilde kullanılan performans değerlendirme yöntemlerinden birisidir. Değerlendirmeyi yapacak en yakın üstlere, değerlendirecekleri her kişi için bir basılı form verilerek doldurmaları istenir. Bu formda çalışanda bulunması gereken nitelikler ve bu niteliklerin karşısında onların çeşitli derecelerini gösteren rakamlar ya da bazı sıfatlar bulunmaktadır. Her sığata bir de sayısal değerler verilmiştir.

Değerlendirme, yetkili amirin çalışanı için uygun gördüğü rakam yada sıfatı işaretlemesiyle yapılır. Değerlendirmenin toplam sayısal değeri değerlendirme niteliklerinin karşısında bulunan ve işaretlenen sıfatların sayısal değerlerinin toplanmasıyla elde edilir. Toplam sayısal değerler karşılaştırılarak her astın bir diğerine oranla ne ölçüde başarılı olduğu saptanır. Genellikle, çalışanların mevcut performanslarını gözden geçirme amaçlarına yönelik olarak kullanılan bu yöntem, soyut kavramların kullanılması, bazı değerlendirme hatalarına neden olabilmekte ve aynı faktörler, farklı değerlendiriciler tarafından farklı kullanılabilir<sup>48</sup>

### 2.3.1.2 Karşılaştırma Yöntemi

Değerlendirme işleminde, yanlış değerlendirme hatalarını en aza düşürmek amacıyla bazı işletmeler karşılaştırmalı yöntemleri kullanmaktadırlar. Karşılaştırmalı yöntem genellikle insan kaynakları yöneticileri tarafından uygulanır ve ücret artışları, terfiler, ödüllendirmeler gibi konulardaki kararlarda kullanılır. Bu yöntemle çalışanlar bir grup olarak ele alınır ve en iyi personelden en kötü personele doğru bir sıralama yapılır. Karşılaştırma yöntemi, sıralama yöntemi, ikili karşılaştırma yöntemi ve zorunlu dağılım yöntemi olarak ele alınmaktadır

#### • Sıralama Yöntemi

Bu değerlendirme yönteminde, değerlendirme yapacak olan amirden, personelini iş başındaki başarıları ve örgüt için taşıdıkları değer bakımından en düşükten en yükseğe doğru sıralamaları istenir. Bu yöntemde, değerlendirme yapılacak çalışan sayısına göre bir çizelge

<sup>47</sup> Canitez. J.Salmış, Performans Değerlendirme, **Türk Psikoloji Bülteni**, Ankara 2000, s. 16-17.

<sup>48</sup> Canitez, J.Salmış.,a.g.e., s. 111.

<sup>49</sup> [www.insankaynaklari.com/ikdotnet/iccrikdetay.aspx?KayitNo=250\(10.08.07\)](http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/iccrikdetay.aspx?KayitNo=250(10.08.07))

hazırlanır ve değerlendirmede kullanılacak nitelikler belirlenir. Daha sonra söz konusu nitelikler açısından diğerlerine göre en başarılı çalışanın ismi çizelgenin birinci sırasına yazılır, değerlendirme listesi tekrar gözden geçirilip en başarısız çalışan ismi ise son sıraya kayıt edilir. Sonra, en başarılı çalışana oranla daha az başarı gösteren çalışanlar, yukarıdan aşağıya doğru ve en başarısız olan çalışana oranla daha başarılı olan çalışanlar da aşağıdan yukarıya doğru sıralanır. Böylelikle çizelge doğrulanır.

- **İkili Karşılaştırma Yöntemi**

Bu yöntemde, her çalışan diğeri ile tek tek karşılaştırılır. Önceden belirlenen çiftlerin birbirleri ile karşılaştırılması sonucunda başarılı olan çalışanın yanına konan işaretler toplanır ve en çok işareti olandan en az işareti olana doğru bir sıralama yapılır Karşılaştırma yöntemlerini günümüze uygulama alanı oldukça sınırlıdır. Çünkü bu yöntemlerde, genellikle personelin genel başarı durumu, organizasyon için taşıdığı değer yada organizasyona katkısı gibi ifadelerle belirtilen tek bir kriter dikkate alınarak karşılaştırma yapılmaktadır. Ayrıca kişi sayısının fazla olması durumunda karşılaştırma sayısı artmakta ve bunun sonucunda ikili karşılaştırma yönteminin kalabalık gruplarda uygulanması çok fazla zaman almaktadır<sup>51</sup>

- **Zorunlu Dağılım Yöntemi**

Performans değerlendirme yöntemlerinin, esas çıkış noktası bireyler arası başarı farklılıklarını hassas bir biçimde belirlemek olduğundan zorunlu dağılım yöntemi, değerlendiricilere bu farklılıkları ortaya koyabilmek için bazı sınırlamalar öngörmektedir Organizasyonlarda çalışanların performans düzeylerini normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermesi gerektiği varsayımından hareketle bu yöntemde üstler astlarını aşağıdaki gibi bir beşli sıraya göre değerlendirirler

Zorunlu Dağılım Ölçeği Örneği Tablo 1’de yer almaktadır:

<sup>50</sup>Canitez, J.Salmış.,a.g.e., s. 111.

<sup>51</sup>[www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=250\(06.08.07\)](http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=250(06.08.07))



**Tablo 1**

<b>En yüksek</b>	<b>Yüksek</b>	<b>Orta</b>	<b>Düşük</b>	<b>Çok düşük</b>
<b>%10</b>	<b>%20</b>	<b>%30</b>	<b>%40</b>	<b>%50</b>

Değerlendirilen grubun 100 kişi olduğunu farz edersek, performans düzeylerine göre en yüksek, yüksek, orta, düşük ve çok düşük olarak ifade edildiği bir durumda, değerlendirici grubun yaklaşık 40 çalışanını orta, 20 çalışanını yüksek, 20 çalışanını düşük, 10 çalışanını en yüksek ve 10 çalışanını da en düşük performans dereceleri ile ifade etmek durumundadır. Bu yöntemde de genellikle tek bir değerlendirme kriteri esas alınmaktadır. Zorunlu dağılım yöntemi özellikle birden fazla değerlendirme amirinin bulunduğu ve değerlendirmeye alınan çalışan sayısının çok sayıda olduğu durumlarda tekdüze sonuçlara ulaşılmasını sağlayan önemli ve faydalı bir yöntemdir. Ancak, bu yöntemde her grup için normal dağılım ölçüsüne uygun sonuçlar elde etmek zordur.

"Hem sıralama, hemde dağılım yöntemleri kişilerin performans düzeylerini genel bir ölçüte dayandırarak ölçen sistemlerdir. Bu nedenle değerlendirme sonuçlarının değerlendirilene bildirildiği ve birlikte tartışıldığı açıklık ilkesinin var olduğu sistemlerde bu yöntemlerin kullanılması uygun düşmez, başarı sırasına göre konulmuş astlarının performans düzeyleri arasındaki farklar belirgin olmadığından bu sıralamalara göre belirlenecek ücret artışları da adil olmayacaktır. Bu yöntemler daha ziyade kadrolama ve terfi kararlarında diğer yöntemlerle birlikte sonuçları desteklemek veya kontrol etmek için kullanılabilir".<sup>52</sup>

<sup>52</sup> [www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=250](http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=250)( 15.07.07)

### 2.3.1.3 Kompozisyon Yöntemi

Kompozisyon yönteminde, değerlendirenden personelin performansı, nitelikleri ve davranışlarıyla üstün ve zayıf yönleri hakkında bir tanımlama yapması beklenir "

Kompozisyon yöntemi, personeli yakından tanıyan kişilerden yazılı ve sözlü olarak doğru ve açıklayıcı bilgiler toplamanın, çoğu kez daha biçimsel ve karmaşık nitelikteki yöntemler derecesinde ve onlar kadar geçerli bir yol sayılması gerektiği varsayımına dayanmaktadır

Bu yöntemde değerlendirmeyi yapan kişinin Sübjektif davranma olasılığı oldukça fazladır. Ayrıca kompozisyon çok detaylı bir biçimde yazılmazsa, bu yöntem personele geliştirici bir geri bildirim verilmesi konusunda pek fayda sağlamamaktadır Bu yöntemin başarısı, değerlendirecinin iyi bir gözlemci olmasına ve gözlemlerini iyi bir şekilde ifade edebilmesine bağlıdır

### 2.3.1.4 Kritik Olay Yöntemi

Bu yöntemde değerlendirmeyi yapacak olan amirlerden değerlendirme dönemi içerisinde değerlendirdiği her çalışanı başarısını yada başarısızlığını gösteren ilginç olayları bir forma kayıt etmeleri istenmektedir. Bu yöntem astların başarı durumunu en nesnel ve doğrudan yansıtmaması nedeniyle yararlı görülmektedir. Ancak, her davranışlarının "deftere" kayıt edileceği düşüncesinin astları rahatsız edeceği ve verimliliklerini olumsuz yönde etkileyeceği ileri sürülmektedir.<sup>54</sup>

Kritik olay yönteminin en iyi kullanım alanı, iş performansı ile doğrudan ilgili olan belirli olayların dökümünün kolaylıkla yapılabileceği durumlardır Ayrıca, işletmede çeşitli iş alanları hakkında bilgi toplayan bir yönetici, yeni iş alanlarında çalışan personelle nasıl ilgileneceği konusunda da bu yöntemden yararlanabilmektedir. "

<sup>53</sup>Canitez, J Salmış.,a.g.e., s. 111.

<sup>54</sup>Canitez, J.Salmış.,a.g.e., s. 110.

<sup>55</sup>Palmer ,a.g.e., s. 47.

### 2.3.1.5 İşaretleme Listesi Yöntemi

Bu yöntemde değerlendiriciden her nitelik için çeşitli tanımlayıcı cümlelerin oluşturduğu, bir listeden astının niteliklerini ve davranışlarına en uygun düşeni işaretleme istenir. Bu yöntem ile farklı bölümlerdeki personelin performans değerlendirme sonuçlarının birbirleriyle karşılaştırması mümkün olabilmektedir. Bu yöntem, "ağırlıklı işaretleme listesi yöntemi" ve "zorunlu tercih" olarak ikiye ayrılmaktadır.

- **Ağırlıklı İşaretleme Listesi Yöntemi**

Bu yöntemde, ölçek üzerindeki her cümleye bir değer yada ağırlık verilmiştir. Değerlendiriciden personelin nitelik ve davranışlarını en iyi yansıtan cümleleri işaretleme istenir. Bu yöntem değerlendiricileri ayrı ayrı düşünmeye sevk ettiğinden yararlı görülmektedir. Buna karşılık değerlendirilecek her nitelik için ayrı bir cümle setine gereksinim gösterdiğinden geliştirilmesi oldukça pahalı ve güç bir sistemdir.<sup>56</sup>

- **Zorunlu Tercih Yöntemi**

Bu yöntemin bir çok değişik uygulaması vardır. Uygulamada en çok kullanılan, değerlendirmecinin, çalışan tarafından işin gerektirdiği görev ve sorumlulukların nasıl yerine getirildiğini içeren ifadeleri sıralamasıdır. Bu sıralama esnasında ifadelerin değerleri değerlemeci tarafından bilinmemektedir. Sıralama bittikten sonra son değerlendirme insan kaynakları tarafından yapılır. Yöntem pratik, anlaşılır, objektif ve kolaydır. Sakıncası ise bazı ifadelerin işin yapılmasıyla ilgili olmaması ihtimalidir.<sup>57</sup>

### 2.3.1.6. Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol listesi yöntemi personelin performansını daha çok seçilmiş şartlar veya yaklaşımlarla değerlendirme esasına dayanır. Bu yöntemde değerlendirmeyi yapan kişi, personelin performans ve özelliklerini belirtilen ifadeleri işaretleme suretiyle personelin toplam ağırlıklı puanını hesaplamaktadır. Kontrol listesi yöntemiyle personelin hızlı ve kolay

---

<sup>56</sup>Cantez, J.Salmış., a.g.e.,s. 110.

<sup>57</sup>Uyargil, C., **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi, Performans Planlaması, Değerlendirmesi ve Geliştirilmesi**, İstanbul 1994, s. 31.

bir şekilde değerlendirilebilmeleri mümkün olmaktadır. Ancak bu yöntemin en önemli hatası tanıma hatası gibi çeşitli değerlendirme hatalarının ortaya çıkabilmesidir.<sup>58</sup>

### **2.3.1.7. Derecelendirme Yöntemi**

Derecelendirme yöntemi, en eski ve yaygın bir şekilde kullanılan performans değerlendirme yöntemlerinden birisidir. Bu yöntemde her çalışan, bağlı olduğu yöneticisi tarafından geçmişteki belirli bir dönemde güvenilirlik, girişimcilik, inisiyatif kullanma, insan ilişkileri, iş bilgisi ve benzer faktörler açısından değerlendirilir.<sup>59</sup>

Derecelendirme yöntemi, personelin bir bütün olarak değerlendirilmesi yerine belirli kriterlere göre değerlendirilmesi esasına dayanmaktadır.<sup>60</sup>

### **2.3.1.8. Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi**

Bu yöntemde değerlendirme formları personelin performansını iş başında izleyen uzmanlarca doldurulur ve personelin yakın amirine verilir. Böylece bu yöntem hem yöneticileri değerlendirme formlarını doldurma külfetinden kurtarmakta, hemde onların kişisel ön yargılarının değerlendirmeyi etkilemesini önlemektedir. '

Bu yöntem sadece yönetici ve amirlere mesleksel yargı sağlamakla kalmaz aynı zamanda değerlendirme sürecinde daha fazla standartlaşmaya yol açar ve her değerlendirmeciyi bağımsız olarak çalıştığı zaman ortaya çıkan sorunlardan bazılarının engellenmesine yardımcı olur,<sup>62</sup>

### **2.3.1.9 Davranışsal Değerlendirme Yöntemi**

Bu değerlendirme yönteminde, doğrudan işle ilgili olduğu düşünülen davranışlar tanımlanmakta ve farklı performans düzeylerini gösterebilmek için kritik olaylar kullanılmaktadır. Bu yöntem astları kendilerinden beklenen davranışlara göre değil, somut gözlemlenebilen davranışlara dayalı olarak değerlendirmektedir. Bu nedenle bu yöntemde

<sup>58</sup> Özgen ve diğerleri ,a.g.e.,s. 224.

<sup>59</sup> Özgen ve diğerleri ,a.g.e., s. 223.

<sup>60</sup> Sabuncuoğlu, Z ,**İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa 2000, s. 168.

<sup>61</sup> Canitez, Salmış ,a.g.e., s. 110.

<sup>62</sup> Bingöl, D.,a.g.e.,a.g.e., s. 33.

sonuçların astlara açıklanması, onların kendilerine ilişkin geri bildirim sağlanması kolaydır ve bu nedenle astlar tarafından diğer yöntemlere oranla daha kolay benimsenmektedir.

### **2.3.1.10 Alan İncelemesi Yöntemi**

Sübjektif Performans ölçütleri kullanıldığı zaman yöneticilerin bazı elamanlarını kullandığı, sıkça karşılaşılan bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bazı işverenler, bu tür çalışmalarda daha yüksek bir standardizasyon sağlamak için "alan incelemesi yöntemi" kullanmaktadır.

Bu yöntemde, insan kaynakları bölümünden uzman bir temsilci, performans değerlendirme sürecinde değerlendirilmesi yapılan kişinin ilk amiri ile birlikte değerlendirmeyi yapmaktadır, insan kaynakları uzmanı, ilgili yöneticiden personelin performansı ile ilgili spesifik bilgiler almakta ve bu bilgilere dayalı bir değerlendirme işlemi yapmaktadır. Daha sonra bu değerlendirme notlarıyla ilgili yönetici ile insan kaynakları uzmanı arasında tekrar tartışılmakta ve sonuçta varsa gerekli değişiklikler yapılarak yöneticinin de onayı alınmakta ve böylece personelin performans değerlendirme işlemi tamamlanmaktadır. Bu yöntem yüksek maliyeti ve kullanım açısından pratik olmaması sebebiyle işletmeler tarafından fazla tercih edilmemektedir.<sup>64</sup>

### **2.3.2 GELECEĞE DAYALI PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ**

Geçmişe dayalı performans değerlendirme yöntemleri, çalışanın geçmişteki başarısını ve başarısızlığını dikkate alarak değerlendirme yapmaktadır. Sadece bu yöntemlerle değerlendirme yapmak yeterli olmamaktadır. Geleceğe dayalı performans değerlemesi, çalışanların sadece geçmişteki performansını değil, aynı zamanda gelecekteki performans hedeflerini de belirleyen geleceğe odaklı bir değerlendirme yaklaşımıdır.<sup>65</sup>

<sup>63</sup>Erdoğan, İ., a.g.e., s. 194.

<sup>64</sup>Özgen ve diğerleri, a.g.e., s. 228.

<sup>65</sup>Özgen ve diğerleri, a.g.e., s. 228.

### 2.3.2.1 Kendi Kendini Değerlendirme Yöntemi

Personeli değerlendirmede amaç personelin kendisini geliştirmesini sağlamaksa, kendi kendini değerlendirme yöntemi bu amaca ulaşmada çok önemlidir. Personel, başkası tarafından değerlendirilmekten çok memnun olmasa da, kendi kendini değerlendirdiğinde daha açık olmaktadır. Değerlendirme sonucunda yetersizliğinin bilincine varan personel kendini geliştirme çabası içine girmektedir.<sup>66</sup>

Bu yöntemdeki dezavantaj, kişinin kendi performansı konusunda daha toleranslı ve daha duyarlı olacağıdır Ancak, bu yöntemin önemli bir yararı da personelin katılımı ve gelişimi süresince yükümlülüğüdür.

### 2.3.2.2 Psikolojik Değerlendirme Yöntemi

Büyük işletmelerin bir çoğunda tam zamanlı yada yarı zamanlı olarak psikologlar çalışmaktadır. Değerlendirmelerde psikolog kullanıldığı zaman, personelin sadece geçmişteki performansı değil, gelecekteki potansiyeli de değerlendirilmektedir.<sup>68</sup>

"Bu değerlendirme yöntemi genellikle mülakatlar, psikolojik testler, yöneticilerle görüşme ve diğer değerlendirme yollarıyla gerçekleştirilmektedir. Bu değerlendirme, personelin kariyerinin şekillenmesini sağlayan yerleştirme ve gelişim kararlarını etkilemektedir. Bu yöntem yavaş ve pahalı olması sebebiyle, genellikle üst düzey yöneticiler ve yetenekli genç yöneticilerde uygulanmaktadır"<sup>69</sup>

### 2.3.2.3 Hedeflere Göre Yönetim

Hedefler organizasyonların, fonksiyonların, bölümlerin, takımların veya bireylerin başarmayı planladığı şeylerdir. Hedeflere göre yönetim, birey ve işletme hedeflerini bütünleştirerek, çalışanları işe şartlandırma ve takım çalışmasını geliştirme amacı güden bir sistemdir.<sup>70</sup>

Hedeflere göre yönetimde ilk amir ve personel, personelin gelecekteki başarı hedeflerine birlikte karar verirler. Burada önemli olan amaçlanan başarının ölçülebilir olması

<sup>66</sup>Geylan, R.,a.g.e., s. 45.

<sup>67</sup> Özgen ve diğerleri ,a.g.e., s. 228.

<sup>68</sup>Geylan, R.,a.g.e., s. 46.

<sup>69</sup> Özgen ve diğerleri ,a.g.e., s. 228.

<sup>70</sup> www.isgucdergi.org/index.php^arc\_view.php&ex=50&inc=arc&cilt=4&sayi=2&year=2002(06.08.07)

ve birlikte karar verilmesidir. Gelecekteki amacın personelin katkıları ile belirlenmesi, personeli daha istekli kılacak, personel hedeflenen amaca ulaşmak için davranışlarını ona göre düzenleyecektir. Ancak, personelin davranışım yeniden düzenleyebilmek için işe yönelik başarı geri bildirim zamanında yapılması gerekir.

Bu değerlendirme yöntemi, tüm çalışanların katılımıyla gerçekleştiği için şirket amaçlarını başarmada motive edici bir unsur olmaktadır. Ayrıca böyle bir değerlendirme, birlikte belirlenen hedeflere ulaşmada çalışanların davranışlarını olumlu yönde değiştirmelerine neden olmaktadır.<sup>72</sup>

#### **2.3.2.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi**

360 derece performans değerlendirme yöntemi, diğer yöntemlerin eksikliklerini giderecek alternatif bir yöntem olarak ortaya çıkarılmıştır. Bu yöntemde çalışanlar sadece üstleri tarafından değil, aynı seviyede çalışan iş arkadaşı, diğer departman yöneticileri, iç ve dış müşteriler ve çalışanın kendileri tarafından değerlendirilmektedir Zaten yöntemin adındaki 360 derece de değerlendirilen kişinin çevresindeki herkesi ifade etmektedir. Bu yöntem ile elde edilen bilgi, çalışanın kişisel olarak temas halinde bulunduğu tüm bireylerden elde edildiği için çalışanların sadece üstleri tarafından değerlendirildiği geleneksel değerlendirme yöntemlerine göre sistem daha adil, güvenilir ve daha iyi bir yöntem olarak görülmektedir. '

360 derece performans değerlendirme yöntemi, bireyin performansını geliştirebilmesi için yeterli geri beslemeyi elde etmede, diğer yöntemlere oranla daha başarılı olabilecek bir yöntemdir. Birey, kendi performansı hakkında çok farklı kişilerin fikirlerine ulaşabilecek ve eksikliklerini tamamlayabilecektir. Öte yandan değerleyicilerin her biri kendi gözlem alanlarına giren konularda fikir belirtecekleri için, bireyin performansının gerçek anlamda gözlenmesi ve değerlendirilmesi mümkün olabilecektir. Özellikle müşterilerden geri bildirim alınacak olması Bireyin kendisini yöneticisine iyi göstermeye çalışmasının önüne geçebilecek, iş göreni hem yöneticisi hem astları hem de firma dışındaki kişiler ile ilişkilerinde dikkatli ve etkin olmaya teşvik edebilecektir. Bu değerlendirme sürecinde çalışan

<sup>71</sup> Geylan, R.,a.g.e, s. 56.

<sup>72</sup> Özgen ve diğerleri ..a.g.e., s. 223.

<sup>73</sup> Sabuncuoğlu, Z., **Personel Yönetimi**, 1997, s. 172

kişilerin çok yönlü olarak ele alınabilmesinin, performans değerlendirmelerinde karşılaşılan bir çok sorunu aşmada işletmelere olanak sağladığı açıktır.

### **2.3.3.PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE KARŞILAŞILAN HATALAR**

Değerlendirme hataları, performans değerlendirme sürecinde düzenli olarak ortaya çıkan sistematik yanlışlardır. Performans değerlendirme yöntemlerinin birçoğu değerlendiricilerin gözlem ve kararında objektif ve önyargısız davranacakları varsayımına dayandırılarak geliştirilmiştir. Performans değerlendirme sürecinde ortaya çıkabilecek hatalar şöyle sıralanabilir;

#### **2.3.3.1. Halo Etkisi**

Halo etkisi, yöneticinin, bir alan veya konudaki çok gelişmiş özelliğinin etkisinde kalarak bunu kişinin tüm özelliklerine genellemesidir Bir anlamda çalışanın çok iyi olduğu bir yönünün etkisinde kalarak tüm performansının çok iyi olduğu yanılgısı burada söz konusudur Değerlendirmede bu baskın özelliğin etkisini ortadan kaldırmak için kişinin bir bütün olarak ele alınması ve tüm yönleriyle değerlendirmesi gereklidir.<sup>75</sup>

Personelde sadece olumlu özellikler baskın olmayabilir. Yani tüm alanlarda kendini geliştirmiş, işini iyi yapan personel, tek bir yönünü geliştirmemiş olabilir ve personelin performansının düşük sonuçlanmasına sebep olabilir

#### **2.3.3.2. Objektif Olamama**

Performans değerlendirmede en sık karşılaşılan sorunların başında objektif olamama gelmektedir. Performans değerlendirmenin temel amacı, iş hedeflerinin ne derece gerçekleştirildiğinin belirlenmesidir. Ancak, iş hedeflerinin gerçekleştirme sürecinde kişilerin davranışları, kişilerin özellikleri yani kişisel özellikleri de söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla kişinin işe yönelik davranışları ve hedeflerini gerçekleştirme düzeyi ile kişiye yönelik dolaylı

<sup>74</sup> Sabuncuoğlu, Z., a.g.e., s. 172.

<sup>75</sup> Fındıkcı, İ., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa ,2000, s. 304.



yada doğrudan bireysel görüşler, ön yargılar, kanılar karışabilir. Sonuçta da objektif bir değerlendirme yapılmamış olur.<sup>76</sup>

Değerlendirmeyi yapan kişinin, personeli sadece izleyebildiği kadarıyla değerlendirmesi de çeşitli hatalara sebep olmaktadır. İşletmede bir personelin farklı görevleri ya da tek bir görevinin farklı boyutları olabilir. Değerlendirici zaman ve konum açısından personelin performansının sadece bir kısmını gözlemleyebilir. Bunun sonucunda, personelin performansı düşük olarak değerlendirilebilmekte ya da personelin tüm enerjisini yapıldığı alana kaydırılması söz konusu olabilmektedir.

### **2.3.3.3.Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme**

Performans değerlendirmede subjektif başarı ölçütleri kullanıldığında değerlendirilecek personelin son faaliyetlerinde bıraktığı kötü izlenim, değerlendirmeyi yapacak kişiyi büyük ölçüde etkilemektedir. Oysa, değerlendirme bir bütündür ve bir önceki değerlendirmeden bugüne kadar geçen süreyi kapsamalıdır. Ancak, değerlendirmeyi yapan kişiler, personelin son faaliyetlerinin üzerinde bıraktıkları izlenime göre karar vermek eğilimindedirler.<sup>78</sup>

Personelin, dönem sonuna doğru sadece değerlendiriciyi etkilemek ve daha yüksek puan alabilmek amacıyla yüksek performans göstermesi ve değerlendirme sürecinden sonra tekrar eski çalışma düzeyine inmesi söz konusu olabilir. Böyle durumlarda, yöneticilerin değerlendirmelerinde dönem başı ile dönem sonundaki performans farklarını dikkate almaları gerekmektedir.

### **2.3.3.4. Kişisel Önyargılar**

Performans değerlendirmeyi yapacak kişinin yanlı olmaya özen göstermesi gerekmektedir. Bir çok değerlendiricinin performans değerlendirmede sıklıkla yaptığı bu yanlı ve sonucunda yapılan taraflı performans değerlendirmesi, personel tarafından hoş karşılanmamakta ve sisteme olan güvenin de sarsılması sonucunu doğurmaktadır.

Değerlendirmeyi yapacak kişinin, değerlendirileni sevmesi yada sevmemesi veya kendine yakınlığına göre davranarak bunu değerlemeye yansıtması taraflı ölçüme yol

<sup>76</sup> Fındıkçı, İ.,a.g.e, s. 302.

<sup>77</sup> [http://kutuphane.ksu.edu.tr/c-tez/sbe/T00582/ali\\_paksoy\\_tez.pdf](http://kutuphane.ksu.edu.tr/c-tez/sbe/T00582/ali_paksoy_tez.pdf) s. 51.

<sup>78</sup> Ceylan, R ,a g e., s. 43.

açmaktadır. Bazı değerlendiriciler, çeşitli konulardaki önyargılarını performans değerlendirme sistemine yansıtmaktadırlar. Özellikle değerlendiren ile personelin geçmişteki ilişkileri, değerlendiricinin yaş, cinsiyet, din, ırk ve benzer hususlara ilişkin önyargıları, değerlendirme sürecinde çeşitli hatalara neden olabilmektedir<sup>79</sup>

### **2.3.3.5.Tek Yönlü Ölçüm**

Değerlendirmeyi yapan kişinin sadece bir yönden örneğin üstlerin görüşü bakımından değerlendirilmesidir. Veya sadece eş düzeylerin ya da müşteri görüşlerinin kullanılması performans değerlendirmede tek yönlülüğü oluşturmaktadır. Bu durum da ulaşılan sonuçların yanlış olmasına sebep olmaktadır. Performans değerlendirmede amaç, kişiyi bir bütün olarak ve tüm yönleriyle değerlendirecek şekilde çok yönlü bakışı sağlama bilmektir<sup>80</sup>

### **2.3.3.6.Kontrast Hataları**

Değerlendirmeyi yapan kişinin çok kısa zaman dilimi içinde çok sayıda personeli değerlendirmesi durumunda, arka arkaya yapılan bu değerlendirmeler sonucunda kişileri birbirleriyle karşılaştırması söz konusu olabilmektedir. Diğer bir deyişle değerlendirici bir önceki değerlendirdiği kişiye göre yeni değerlendirmeleri yapabilmektedir.

"Değerlendirme kriterlerinin net olmadığı veya sıralama yönteminin kullanıldığı durumlarda bu tür hatalar yapılabilmektedir.Bu hatadan kaçınmak için, kriterler net bir biçimde belirlenmeli ve personelin performansı bir birleri ile kıyaslama yapılmadan belirlenen bu kriterlere göre değerlendirilmelidir".<sup>81</sup>

### **2.3.3.7.Standart Ölçüm**

Standart ölçüme, genellikle performans değerlendirmenin çok fazla önemsenmediği ve sadece bir uygulama olarak yapılan işletmelerde karşılaşılmaktadır. Bu hata, kişilerin bireysel ayrıcalıklarıyla uğraşmayıp herkesi ortalama veya vasat ölçülerde görme eğiliminden kaynaklanmaktadır. Yapılan böyle bir değerlendirme çok sakıncalı sonuçlar

---

<sup>79</sup> Fındıkçı, İ., a.g.e., s. 303.

<sup>80</sup> Fındıkçı, İ., a.g.e.,s. 302.

<sup>81</sup> Fındıkçı, İ., a.g.e.,s. 303.

doğurabilmektedir. Çünkü performans değerlendirmenin temel amacı, çalışanlar arasındaki başarı farklılıklarını ortaya koymaktır,<sup>82</sup>

### **2.3.3.8.Teknik Hatalar**

Performans değerlendirme formunun etkin bir biçimde hazırlanmaması, ölçütlerin seçiminde güvenilirlik ve geçerlilik testlerinin yapılmaması, formda seçilen dilin değerlendiriciler tarafından anlaşılmaması gibi hatalar, performans değerlendirmesindeki teknik hataları oluşturmaktadır

Kullanılan ölçüm aracı hatalı oluşturulmuş veya ifadeler, puanlama, sonuç değerlendirme gibi kısımlarda mantık hataları varsa performans değerlendirme sonucu da hatalı olacaktır. Teknik hataların önlenmesi için performans değerlendirme için hazırlanan formun, gerçek kullanımdan önce mutlaka pilot çalışmaya tabi tutulması gerekir.Başka bir deyişle bir çok kişiye uygulanarak geçerlilik ve güvenilirliğin sağlanması gerekmektedir.Gerçek uygulamadan önceki pilot uygulama, ifade hatalarından puanlamaya ve sonuçların yorumlanmasına kadar pek çok hatayı önceden görüp gidermeyi sağlamaktır.<sup>83</sup>

## **2.4.PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİ YAPAN KİŞİLERİN EĞİTİMİ**

İnsana yönelik hiçbir değerlendirme hatasız olmaz. Bu hatalar sistemden veya değerlemeciden kaynaklanmaktadır. Bir işletmede uygulanan performans değerlendirme sistemi ne kadar mükemmel olursa olsun, ona işlerlik kazandıracak değerlendirmeyi yapan kişidir. Uygulamada, değerlendirme sürecinde yapılan hataların büyük bir bölümü değerlendiriciden kaynaklanmaktadır. Bu sebeple değerlendirmeyi yapan kişinin eğitimi çok önemli bir yer almalıdır

Performans değerlendirmeyi yapacak yetkili-uzman kişilerin, işletmede uygulanmakta olan performans değerlendirme sisteminin kapsamı, amacı, kullanılan yöntemler,işletmenin

---

<sup>82</sup> Fındıkçı, İ.,a.g.e., s. 303.

<sup>83</sup> Fındıkçı, İ, a.g.e.,s. 303.

<sup>84</sup> Geylan, R., a.g.e., s. 47.

örgüt yapısında yer alan işler hakkında ayrıntılı şekilde bilgilendirilmesi ve bu konularda eğitilmesi gerekir.<sup>85</sup>

Değerlendirmenin eğitimi, ders, video konferans, rol oynama ve benzeri eğitim teknikleri kullanılarak değerlendirmeyi yapacak bütün yönetici ve çalışanı kapsamaktadır. Bu eğitimle değerlendirmecilerin değerlendirme anlayışları arasında bir uyum sağlamak amacıyla, insan kaynakları bölümü, değerlendirmecilerin uyması gereken yazılı kuralları bir el kitabı şeklinde hazırlarlar değerlendirmeciler, değerlendirmeyi bu el kitabıyla yazılı olarak belirtilmiş esas ve kurallara göre yaparlar.

Değerlendirmeci eğitiminde, değerlendirmecilerin yaptıkları yanlış değerlendirme hataları hakkında bilgilendirmeleri gerekir. Örneğin, halo etkisinde, en son eylemin etkisinde kalma, herkese eşit düzeyde puan verme, aşırı olumlu veya aşırı olumsuz davranma ve benzer hatalar hakkında değerlendirmeciler dikkati çekilerek bu hataları yapmamaları konusunda eğitilmeleri gerekir. Ayrıca, geri bildirim yoluyla değerlendirme hatası yapan yöneticiler tespit edilerek bunların yeniden eğitime tabi tutulmaları gerekmektedir. Performans değerlendirmesinin, her çeşit bireysel ve sübjektif değerlendirmelerden arındırılarak objektif ölçülere göre yapılması gerekir Değerlendirmeyi yapan bazı yöneticiler, çalışanlarının kadın veya erkek olması, kıdem, unvan, din, dil, ırk, siyasi görüş ve benzer nedenlerle önyargılı, yanlı ve benzer hatalı davranışlar sergileyebilirler. Değerlendirmecilerin eğitimi ile bu ve benzer hatalar en aza indirilerek gerek personel gerekse de -değerlendirmenin amacına göre- sistemle alakalı daha doğru ve daha güvenilir performans değerlendirmesinin yapılması mümkün olabilmektedir<sup>87</sup>

---

<sup>85</sup> Özgen ve Diğerleri ,a.g.e.,s. 235.

<sup>86</sup> Özgen ve Diğerleri ,a.g.e., s. 235.

<sup>8</sup> Özgen ve Diğerleri., a.g.e.,s. 235.

## BÖLÜM III

### PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ İLE İLGİLİ MODEL

#### 3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME UYGULAMA MODELİ

Performans değerlendirme ile ilgili aktardığımız bilgilerin uygulamada daha iyi yerleşmesi bakımından örnek bir model alınması yararlı olacaktır. Örnek model olarak da öğretmenlerin performans değerlendirmeleri ele alınacaktır. Bu başlıkta ele aldığımız performans değerlendirme uygulama modeli, uygulayıcılara örnek oluşturarak konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır

##### 3.1. Öğretmenlerin Performanslarının Değerlendirilmesi

Her kademedeki iş gören, belirli bir etkinliği yerine getirmek üzere işletmede yer alır. Kişi için bir iş tanımlı yer alır. Bir işletmede yer alan kişi işletmeye bedensel ve zihinsel yeteneklerini, bilgisini, kişiliğini topluca getirir, bu özellikleri ve yetenekleri yardımıyla kendisine verilen işi başarmak durumundadır. Bu işletme bir eğitim kurumu olduğunda insan kaynağının önemi daha da artmaktadır. Okulun iç yapısında insan kaynağı olarak yönetici, öğretmen, öğrenci, memur ve diğer personel yer alır.

Performans değerlendirme her şeyden önce gelişmeyi özendirir, sorumluluk duygusunu geliştirir ve motivasyonu artırır. Ayrıca performans değerlendirme sayesinde okulda planlama, hizmet içi eğitim gibi çalışmaların yapılabilmesi için bir zemin oluşturulur<sup>89</sup> Eğitimin temel taşı olarak görülen öğretmenin niteliği, eğitimin niteliğini doğrudan etkileyen etkenlerin başında gelmektedir.<sup>90</sup> Bu doğrultuda öğretmenlerin niteliğinin artırılması, uzmanlığının geliştirilmesine katkı sağlayarak belki de çağın gelişmesiyle ortaya konulan bilgi toplumunda öğretmenin rolünü etkin oynayabilmesine yol açabilecektir.

Okullar, öğrenciye eğitim hizmeti sunan örgütlerdir. Diğer örgütlerden en önemli farkı ürünün insan oluşudur. Bir fabrikada hatalı bir ürün yeniden işlenerek düzelir yada yok

<sup>88</sup> Uçar, A , **İstanbul ili İlkokul Öğretmenlerinin Performans Değerlendirmesi** İstanbul, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2001, s. 30.

<sup>89</sup> Erdoğan, İ., **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirmesi Teknikleri**. İstanbul, s 122

<sup>90</sup> Balcı, A , **Sosyal Bilimlerde Araştırma, Yönetim, Teknik ve İlkeler**, Ankara, 1997, s. 209

edilir. Eğitim örgütlerinde ürün olan öğrenciyi yok etmek, tekrar birinci sınıftan başlatmak mümkün değildir. Asıl üretim yapan öğretmenlerin hata yapma şansı yoktur. Bu nedenle öğretmen performansını değerlendirmek sadece öğrenci-veli açısından değil toplumun geleceği için de çok önemlidir.<sup>91</sup>

Nitelikli bir öğretmen ülke gereksinimleri ve toplum beklentileri yönündeki davranışları daha etkin biçimde yerine getirebilir.<sup>9</sup> Bunun yanında, öğretmenlerin örgütsel ve çevresel ilişkileri ile öğrendikleri, zamana ve koşullara göre farklılık gösteren gereksinimleri, beklentileri, eğitim durumu, kıdem, gösterilen performans, çaba vb. girdileri ile bunlara karşılık gelen ödül beklentileri gibi çıktıları arasında içsel ve dışsal karşılaştırmalarda adalet istemleri sürekli değerlendirmeleri gerekli kılmaktadır. Bunlarla bağlantılı olarak olumlu sonuçlarda öğretmenin kendine ve örgütüne güveni, iş doyumunu, güdülenme, ait olma gibi duyguların etkinleşmesine yol açabilecektir.<sup>3</sup>

### 3.2.Öğretmen Performansını Etkileyen Faktörler

Eğitimin hedeflerine ulaşmasını sağlamanın yöntemi edim etkenlerini ve etkililik göstergelerini kullanmaktır. Aracı da bu yöntemi kullanan yönetim ve alt denetim sistemleridir. Etkililik göstergeleri üzerinde yapılacak araştırmalarla, eğitimin etkililik düzeyinin belirlenmesi ve edim etkenlerinin amaçlar yönünde kullanımı denetime ilişkin iki süreç olarak ele alınır. Bunlardan birincisi, denetimin tanılama ve değerlendirme; ikincisi ise geliştirme bölümü içindeki etkinlikler olarak ele alınır. Bunlardan birincisi, denetimin tanılama ve değerlendirme; ikincisi ise geliştirme içindeki etkinlikler olarak işlev görür<sup>94</sup>

Bu doğrultuda öğretmenlerin görev yaptığı kurum ve sınıf yada dersle ilgili etkililik göstergelerinin neler olduğunun bilinmesi ve bu etkililiğe davranışlarıyla yaptığı katkı derecesinin ortaya çıkarılması denetim etkinliği ile ortaya konabilir.

Çalışma yaşamında personel arasında performans ve başarı derecesi bakımından farklılıklar olması, hatta aynı kişinin performans ve başarı düzeyinde geçen zaman içinde değişiklikler meydana gelmesi, personeli değerlendirmenin önemini ve gereğini güçlü bir şekilde ortaya çıkarmaktadır .

<sup>91</sup> Şahan, G., Performans Değerlendirme. İlköğretim Okulu Öğretmenleri, İstanbul, **Eğitim ve Denetim Dergisi**, 2000 s. 4.

<sup>92</sup> Balcı, A., a.g.e., s. 209.

<sup>93</sup> Bursalıoğlu, Z., **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama**, Ankara, 1994, s. 33.

<sup>91</sup> Aydın, M, **Eğitim Yönetimi**, Ankara,, 1998, s. 8

Okulun alt sistemleri içinde, eğitim sürecine katkı bakımından en büyük önemi öğretmen ögesi taşımaktadır. Bu doğrultuda içinde bulunduğu örgüt ve çevresi ile birlikte bütün olarak öğretmenin performansını etkileyen etmenler ise aşağıda öğretmenin kişisel özellikleri ve yeterlilikleri, basan güdüsünün yoğunluğu, çevresel ve örgütsel etmenler olarak incelenmiştir.

- **Öğretmenin Kişisel Özellikleri ve Yeterlilikleri**

Hesapçıoğlu öğretmenlerin kişilik özelliklerinin öğrenciler üzerinde etkili olduğunu, değişik kişilik özelliklerine sahip öğretmenlerin öğrencileri de değişik biçimlerde etkilediğini ortaya koyan araştırmalar bulunduğunu belirtmektedir. Ünal ise, öğretmenlerin kişilik özelliklerinin, davranışlarının, tutumlarının, ilgilerin, öğretmenlerin kişilik özelliklerinin eğitim ve öğretim niteliğinde önemli rol oynadığını belirtmektedir. Öğretmenin kişiliği sevecenlik, başkalarına değer verme, özsaygı, benlik kavramı, denetim odağı, güvenilirlik, dürüstlük, saydamlık vs. gibi birçok boyutu kapsamaktadır. Değişik kişilik özelliklerine sahip öğretmenlerin öğrencilerini değişik biçimlerde etkiledikleri çeşitli araştırmalarla saptanmıştır

Öğretmenin hem çevreyi düzenleme, hem de çevrenin bir parçası olarak örnek oluşturma unun hem bilim adamı hem de sanatkâr gibi davranmasını gerekli kılmaktadır. Öğretmenin değerleri, tutumları, deneyimleri kısaca davranışları, bütünüyle öğrencilerini toplumu, kendi mesleki geleceğini ve meslektaşlarını etkiler ve doğal olarak onlardan da etkilenerek kişisel ve mesleki varlığını biçimlendirir. Öğretmen bu oluşma gelişme süreci içerisinde kendisini samimi bir değerlendirmeden amacını kaynaklarını, tercihlerini iyi bir öğretmen ulaşması beklenen ölçütlerin ışığında incelemeli, üstün ve eksik yönlerini açıkça belirlenmelidir. Değerlendirme sonuçlarından yararlanan öğretmenin mesleki gelişimi ile kişisel gelişimi birlikte, denge içinde yürütmeye özen gösterilmelidir. Bir öğretmen kişisel beklentilerine gerekenden fazla ağırlık tanıyarak meslek yaşantısını gölgelemekten özenle sakınmalıdır.<sup>95</sup>

Öğretmenlik, yeni fikirler üretme, sabırlılık, dikkatlilik, ön yargılı olmama, paylaşımcı olma, hoş görülü olma gibi bir çok mesleğe özgü kişisel özellikleri gerektirmektedir. Ülkemizde öğretmen seçme büyük ölçüde mesleki yeterliliğe dayanmakta, öğretmenin davranışsal özelliği ve ruhsal yapısı dikkate alınmaktadır.<sup>96</sup>

<sup>95</sup>Bilen, M., **Plandan Uygulamaya Öğretim**, Ankara, 1996, s. 16.

<sup>96</sup>Uzunçarşılı, Ü., **Öğretmen Yetiştirme Konusu**, Ankara, 1998, s. 83

Bir öğretmenin kendinden beklenen görevleri yerine getirebilmesi için öncelikle öğretmenlik yapacağı ders alanını iyi bilmesi gerekir. Bunun yanında bu bilgi ve becerileri iyi bir şekilde organize ederek nasıl öğreteceğini, sınıftaki dersleri canlı ve çekici bir hale nasıl getireceğini bilmesi gerekir. Yani bu durum bir öğretmenin, mesleğinin gerektirdiği bir takım inceliklere ve ustalıklara sahip olması gerektirmektedir. Bu da öğretmenlik meslek bilgisi alanında yetişmekle mümkündür Öğretmen alanı ile ilgili çok fazla detaylı bilgiye sahip olabilir. Bununla birlikte bir o kadarda genel kültür bilgisine sahip olabilir. Ama bunun ikisi de tek başına bir anlam ifade etmez. Öğretmenlik açısından önemli olanı, kuvvetli bir şekilde yetiştiği alan bilgisini ve genel kültürünü, öğrencilerine aktara bilecek formasyon bilgisine sahip olması gerekir. Eğitim açısından da önemli olan bu üç özelliği bir arada taşımaktır Bu üç özelliği taşımanın yanında toplum tarafından kabul görmüş değerleri bünyesinde toplayan öğretmen başarılı ve iyi bir öğretmendir.<sup>97</sup>

Kişisel ve meslek gücünü toplumun gelişmesine sunmasını bekleyen öğretmenin toplumsal liderlik görevini ustalıkla yürütmesi bir başka sorumluluk alanını oluşturur. Bu görevleri yerine getirmek için öğretmen okuyan, inceleyen, iyiyi-doğruyu seçebilen, meslekiyle ilgili toplantıları, çalışmalarını izleyen, araştıran bir kişiliğe sahip olmalıdır.

Değerlendirme türlerinin içinde bulunan kişilik değerlendirilmesi, bireyin kişiliğinin görev için istenen kişilik özelliklerine uygun olup olmadığının belirlenmesi amacını gütmektedir Bu değerlendirme, bireyi işe almadan önce testlerle yapılması ve seçme amacı için kullanılması önerilmektedir. Bu nedenle mesleki yeterliliğe temel olabilecek öğretmen kişilik özellikleri konusunda belirlemenin yapılması ve bu konuda uzlaşmanın sağlanması, öğretmen yetiştirme politikalarının temeline yerleştirilmesini gerekli kılmaktadır.

#### • **Başarı Güdüsünün Yoğunluğu**

Başarıyı etkileyen en önemli etkenlerden birisi güdü yada motivasyondur Güdü (motivasyon) istekleri, arzuları gereksinimleri, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. Gdüler organizmayı (a) Uyarır faaliyete geçirir, (b) Organizmanın davranışını belirli bir amaca doğru yöneltir.

Personel ile örgüt, birbirlerinden beklentilerini karşılıklı olarak yerine getirmek üzere sözleşmişlerdir Bu örgüt ile personelin gereksinimleri ve birbirinden beklentileri kurumsal

<sup>97</sup> Büyükkaragöz; S., Kesici Ş. Eğitimde Öğretmenin Rolü ve Öğretmen Tutumlarının Öğrenci Davranışları Üzerine Etkisi, Ankara, **Milli Eğitim Dergisi** 1998, s. 69.

<sup>98</sup> Cüceloğlu, D., **İnsan ve Davranış**, İstanbul, 1993, s. 230.



çerçevede "psikolojik sözleşme" kavramı ile açıklanmaktadır. Buz sözleşme, kimi zaman gerçek bir sözleşme halini alır;kimi zamanda gerçek olmasa bile "zımni(kapalı)" olarak böyle bir sözleşmenin varlığından söz edilebilir.katkı-karşılık ilişkisi birbirleriyle dengeli olduğu müddetçe psikolojik sözleşmeden söz edilebilmektedir Örgüt üyelerine,niteliklerine uygun düşecek öyle görevler ve yetkiler vermeli ki örgüte katkıları artsın, örgütten elde edecekleri yararları da büyüsün.İşte bu açıdan personeli değerlendirme,bireyle örgüt yararlarını en üst düzeye çıkarma amacına yönelik bir işlemdir."

Çalışanların görevlerine örgütsel amaçlar doğrultusunda istekle yerine getirmelerini sağlayacak bir çalışma ortamının oluşturulması,daha açık bir anlatımla ergonomik çalışma ortamının yaratılması olarak tanımlayabileceğimiz motivasyon yönetimi asal işlevlerinden biri beklide en önemlisidir.

Motivasyon araçları olarak ; para , yükselme , takdir edilme ,karara katılma sayıla bilir.Bireysel nitelikleri ve onların bireyde doğurduğu,doğuracağı gereksinimleri saptayan yönetici,motivasyonu gerektirecek durumu oluşturan psiko- sosyal yapıyı tanıyıp anlayacak duruma geldikten sonra iş göreni motive etmek için kullanacağı araçları seçmek zorundadır.Yöneticini deneyimleri, işletmenin olanakları, uzun dönemli motivasyon planları motivasyon aracının seçiminde rol oynar.

- **Çevresel Etmenler**

Okul, eğitim öğretim için özel olarak oluşturulmuş ve eğitim öğretimin etkili gerçekleşmesi için gerekli bazı özellikleri taşıması gerekmektedir. Okul, özel olarak oluşturulmuş bir ortamdır.Bu nedenle tüm etmenlerin örgüt amacına hizmet edebilecek biçimde etkileşimi beklenmektedir.Okulun iç çevresi daha çok okulun örgütsel özellikleri ile ilgilidir ve örgütsel etmenler bölümünde değerlendirme açısından önemi detaylı olarak anlatılmıştır.Bu bölümde daha çok dış çevre özellikleri üzerinde durulacaktır.

Okul yönetiminde rol oynayan öğeleri iç ve dış öğeler olarak ikiye ayrılabilir iç öğeler yönetici, öğretmenler, öğrenciler, memurlar ve diğer personel, dış öğeler ise okulun yapısında

---

<sup>99</sup>Canman. D., Personelin Değerlendirmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye Kamu Personelinin Değerlendirmesi, Ankara, **TODAİE** Yayınları, 1993, s. 7.

olmayıp onu etkileyen ve okul yönetiminde rol oynayan ana baba, çevre baskı grupları ve liderleri, yönetim yapısı,iş piyasası ve merkez örgütü olarak gruplandırılmıştır.

Belirtilen dış öğelerin, okul yönetimini etkilemesini yanında değerlendirme sürecinde değerlendirilen durumunda olan öğretmenleri de etkilemektedir.Bu etkileme doğrudan ve dolaylı olarak iki grupta ele alınabilir.Birincisi, yönetim kararlarının etkileyicisi olarak okul yönetiminin kararlarını etkilemesinden oluşan bir sonuçtur.Bu durum yönetici ve öğretmen ilişkilerinde , beklentilerinde belirleyici unsurların başında yer alabilmektedir Dış öğelerinin, öğretmeni de doğrudan etkileme özellikleri de;yirmi birinci yüzyıl özelliklerinde insana verilen önemin daha da ön plana çıkması,eğitim kurumlarında işletmelerde kullanılan TKY kavramının girmiş olması ve bu kavramla birlikte müşteri beklentilerine cevap verebilmenin yanında toplumsal beklentilerin örgütlerde önemli bir değer olarak görülmesini bir sonucu olarak,çevresel etmenlerin okul çalışanı olan öğretmen üzerindeki etkisini de giderek artırmaktadır.Yöneticinin doğrudan ilişkilerinin yanında öğretmeninde bu öğelerle doğrudan ilişkileri buluna bilmektedir.<sup>101</sup>

Eğitimin demokratikleşmesi, etkinliğinin artırılması, toplumsallaşması,kabul görmesi, saygınlığı, okul müdürünün etkileyici öğelere karşı duyarlılığı ile doğrudan ilişkili olduğunun vurgulanması,sınıf yöneticisi olan öğretmenlerin de çevresel öğelerin, öğrencilerin hedefler doğrultusunda gelişimine katkıda bulunmalarını sağlama görevini de ön plana çıkmaktadır.Bunun yanında bu öğelerin öğretmenin değerlendirmesinde katkı sağlamanın ya da etkisinin kaçınılmaz bir boyutu eğitimin çıktısı olan öğrenci davranışlarıyla ilgili belirleyici rol oynamalarını yanında, hedeflenen davranışlar hakkında da söz sahibi olmaları demokratik yapını gereği olarak giderek önem kazanmakta olan bir konudur.<sup>102</sup>

#### • Örgütsel Etmenler

Okul yalnızca bina değildir. Öğretmen, öğrenci, yönetici ,diğer çalışanlar ve velilerden oluşan bir ilişkiler bütünüdür.Bu ilişkiler okulun sosyal sistem özelliğini vurgular Bu ilişkilerin düzeyi okulun etkinliğini belirler.Okulun yapısında üçtür ilişki vardır, a)yarışmacı yapı, b)Bireyci yapı, c)İşbirlikli yapıdır.

Okulun etkinlik düzeyi bu üç tür etkileşim örtüsünden hangisinin seçildiğine bağlıdır.Bireyler karşılıklı ilişkide bulunmadıkları ya da birlikte çalışmadıkları kişilerle

---

<sup>100</sup>Bursalioğlu, Z., a.g.c.,s. 38.

<sup>101</sup> Bursalioğlu,Z, a.g.e.,s. 38.

<sup>102</sup> Bursalioğlu ,Z., a.g.e ,s. 38

ilgilenmezler.dolayısıyla ortak amaçlara ulaşmak için bütünleşmiş bir takım oluşturmanın ön koşulu,bireyleri bir birleriyle etkileşecek biçimde örgütlemektir.Okul yönetiminde işbirliğinin önemi ,uzmanlığının hızla gelişmesi nedeniyle bireyin kapasitesini zorlamasının nedeni olarak,gittikçe artmaktadır <sup>103</sup>

işbirliğinin egemen olduğu bir okulda öğretmenler hem kendileri , hem de iş arkadaşları için yararlı konular peşindedirler.ortak konular, tüm okul çalışmalarının çabalarının merkezini oluşturur.Öğretim elemanlarının amaçları ;ancak diğer öğretim elemanlarını amaçları gerçekleştiği zaman gerçekleşebilir. Ve amaçlar arasında pozitif bir ilişki vardır Tüm çalışmaların ortak bir yargıyı paylaşması, çalışanların performanslarının hem kendileri hem de iş arkadaşları tarafından sağlanması, kişilerin mesleki yükselmelerinin ortak kutlama ve gururlanmalara neden olması ,iş birliğinin egemen olduğu bir okulun özellikleridir.Ayrıca, öğretmenlerin öğrencilerle tartışmaları, öğrencilerin konuyu anlayıp anlamadıklarını kontrol etmeleri, öğrencilerden düşüncelerini aktarmalarını istemeleri, öğrencilerin grup çalışması yapmaları da işbirliğinin gerçekleştiği bir okulun özellikleri arasındadır.<sup>104</sup>

### **3.3. Öğretmenlerin Performansını Değerlendirme Aşamaları**

Öğretmen performansını değerlendirme zorlukları nedeniyle değerlendirme sürecinde mümkün olduğunca farklı veri kaynaklarını kullanılması gerekmektedir. Öğretmen değerlendirmesinde kullanılacak veri kaynaklarını şöyle sıralayabiliriz:

#### **3.3.1 Müfettiş Raporlarının Öğretmen Değerlendirmesinde Kullanılması**

Tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de çalışanlar ve birimler arasındaki örgütsel ilişkiyi sağlayan, yönlendiren ve denetleyen denetçilerdir. Denetçiler örgütsel amaçlar için eğitim çalışanlarının amaçlarının örtüşmesinin gerçekleştirilmesine çalışır. Denetler ve düzenler, Milli Eğitim Bakanlığının amaçlarını ve hedeflerini uygulama alanına (eğitim kurumlarına )taşır, yorumlar, açıklar ve liderlik eder. Uygulama alanında karşılaşılan sorunları bakanlık merkez örgütüne bildirir, öneriler geliştirir, çözümler üretir.

<sup>103</sup> Bolat, S , **Eğitim Örgütlerinde İşbirliği**, Ankara, 1996, s. 505.

<sup>104</sup> Bolat, S., a.g.e., s. 508.

Ülkemizde ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin değerlendirilmesi ilk yıllardan beri ilköğretim müfettişleri tarafından yapılmaktadır. İlköğretim müfettişleri tarafından yapılan değerlendirmeler, öğretmenin sadece sınıf içi etkinlikleri gözlenerek ve öğretmenin okul içinde yaptığı varsayılan etkinlikler, çalışmalara ilişkin düzenlenen raporlar ile düzenlediği tutanaklar üzerinden yapılır.

Öğretmen değerlendirmeleri kısa bir zaman içinde yapılmakta, nesnelliği ve etkililiği tartışılan denetimlerden istenilen sonuçların alınması ile zorlaşmaktadır. Nitel ve nicel yönden gelişmiş bir denetim sistemi içine denetçiler, öğretmen için öğretimsel liderlik rolleri yerin getirecekler, dolayısıyla öğretmenin gelişiminde mesleki rehberlik ve danışmanlık rollerini daha etkin oynayaabileceklerdir.

### 3.3.2. Öğrenci Görüşlerini Öğretmen Değerlendirmesinde Kullanılması

Peterson (1995) tarafından öğrenci raporları, öğreticilerin öğretmenin performansı hakkındaki görüşlerini bir kanıtı olarak vurgulanmakta; bu yüzden de öğrencilerin öğretmenin performansı hakkındaki görüşleri, yöneticilerin görüşlerinden farklı olacağından öğretmen davranışlarının değerlendirilmesinde kaynak olarak kullanılabilir. <sup>105</sup>

Bu doğrultuda eğitim kurumlarında ast kavramı yerine öğretmenlerin değerlendirilmesine yönelik öğrencilere uygulanabilecek çeşitli veri araçları geliştirilebilir. Burada daha çok öğretmenin kendisi hakkında veri elde etmesi hedeflenirse daha yararlı olabileceği göz önünde tutulmalıdır.

Öğretmenlerin öğrencileri tarafından değerlendirmeye davet etmek, öğretmenler tarafından cesaret isteyen bir iştir. Bir çok öğretmen bu durumdan kaçınmak için bir çok neden yaratır. Bazı öğretmenler ise bu değerlendirme yöntemini öğretmen davranışını geliştirmede veri toplama açısından yararlı bir araç olarak görür. Öğrenci raporlarının tüm öğretmenler için kullanılabilirliğini savunmak olanaklı değildir. Peterson'a göre (1995) öğrenci raporlarının olumlu ve olumsuz yönleri aşağıda açıklanmıştır .

**Öğrenci Raporlarının Olumlu Yönleri:** Öğrenci raporları içerisinde öğretmen performansı hakkında yararlı ve güvenli önemli bilgiler elde edilebilir. Öğrencilerden şu konularda bilgi sağlanabilir. Sınıftaki adalet, öğrenci öğretmen arasındaki iletişimin ölçütü,

<sup>105</sup> MEB E ARGED, Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları, Ankara, 2000, s. 19.

<sup>106</sup> MEB EARGED., a.g.e., 2000, s. 19.

sınıftaki öğrenme imkanları, sınıftaki motivasyonun gelişimi, öğrencileri etkileme, yönlendirme ve güdüleme düzeyi, ayrıca ev ödevleri, testler ve ders kitapları.

Öğrenciler, öğretmenlerinin öğretim yöntemleri hakkında iyi birer bilgi kaynağıdır. Çünkü onlar bir çok öğretmeni gözlemedikleri için öğretmenlerini iyi tanır. Daha başka nedenlerle de öğretmen performansı hakkında kaynak olarak, öğrenci raporları kullanılabilir. Bir çok öğrenciden sağlanan bilgiler, öğretmen performans testlerinin güvenilirliğini artırır. Bu anketler kısa zamanda ve az insan gücü ile hazırlandıkları için maliyetleri ucuzdur Burada testlerin zaman alıcı kısmı bilgilerin özetlenmesi olacaktır öğretmen performansında öğrencilerin görüşüne baş vurmak öğrencilerin hakkıdır Zira Öğrenciler ,eğitimde tüketici durumdadırlar Bunu gerçekleştirmek kaliteli eğitimin temel dayanaklarından birisidir.

**Öğrenci Raporlarının Olumsuz Yönleri:** Öğrenciler öğretmenleri hakkında faydalı bilgiler verecek konumda olsalar da **öğretmen** kalitesini sınırlı olarak belirleyebilirler. Öğrenciler tam bir yetişkin değildir Onların kararları beklide esas sorumluluğa sahip yetişkinlerden farklı olacaktır. Öğrenciler öğretmen değerlendirme alanında konu uzmanı değildirler.Öğrenciler sınıf ortamında kendi durumlarını gözleme yeteneğine sahip değildirler.Öğretmen performansının bazı kavramlarını hatta anket soruların bile zorlukla anlayabilirler.Öğretmenlerin eğitim ,öğretim yöntemleri farklıdır Öğretmenler eğitsel açıdan eşit olsalar da öğrenciler arasındaki popülariteleri çeşitli nedenlere bağlı olarak farklı olacaktır İnsan doğasının gereği olarak öğrenciler kendi çıkarlarını ön planda tutarak dürüst yanıt vermeye bilirler.Diğer bir problemde öğretmenleri öğrencilerin kendilerine yüksek puan versinler diye daha toleranslı davranmaya yönlenmesidir Öğretmenler öğrencilerin uzun vadeli çıkarları yerine öğrencilerin tercihlerine odaklaşarak çalışmalarını değiştirebilir.Bir çok öğretmen sistematik değerlendirmede öğrenci görüşlerini kullanılmasına karşı çıkmaktadır.Bazı öğretmenlerin durumu diğer öğretmenlere nazaran dezavantajlıdır. Örneğin öğretmenler kul sevmeyen öğrencileri, daha önce düşük başarı gösteren öğrencileri yada büyük sınıflardaki öğrencileri okutuyor olabilirler.

### **3.3.3. Öğrenci Başarısının Öğretmen Değerlendirmesinde Kullanılması**

Öğrencilerin neyi ne kadar öğrendikleri, çoğunlukla eğitim programları hakkında sorulan bir soru olmasına rağmen, günümüzde öğretmen kalitesinin çocukların başarısı üzerindeki etkisi de gündemde olan bir konudur. Başarılı öğrencilerin kazandıkları bilgilerin

hangilerini öğretmenlerden aldıklarını ölçmek teknik olarak zordur. Ayrıca, yazılı testler ile başarıları ölçülen öğrencilerin sınav sonuçları varyansının %60'ının daha önceki öğrendikleri ile açıklanmasıdır. Öğretmenin katkısına ek olarak ,çocuğun öğrenmesinde motivasyon, anne-baba desteği okulun eğitsel olanakları vb. birçok faktör rol oynar. Bu doğrultuda Peterson'a göre öğrenci başarısının öğretmen değerlendirmesinde kullanılmasının olumlu ve olumsuz yönleri aşağıda açıklanmıştır.<sup>07</sup>

**Öğrenci Başarısının Öğretmen Değerlendirmesinde Kullanılmasının Olumlu yönleri:** Çocukların başarıları öğretmen kalitesini doğrudan ölçülmesiyle bağlantılıymış gibi görünür. Öğrencilerin öğretmenlerin ölçümü için aşırı derecede hassas olması, bir avantaj yaratmaktadır. Öğrenci başarısını öğretmen kalitesinde bir kanıt olarak kullanmak çok sayıdaki insan için özellikle düşük eğitilmiş kişiler için önemli bir uygulamadır. Alternatif olarak bir eğitim sistemi bazı yönleri ile öğrenci başarısını kapsamaz ise bazı kişiler için güvenilir kabul edilemez. Diğer bir avantajda öğrenci başarısının değerlendirilmesinin ekonomik olmasıdır.

**Öğrenci Başarısının Öğretmen Değerlendirilmesinde Kullanılmasının Olumsuz Yönleri:** Bazı Öğretmenler için uygun olsa da bazı öğretmenler için olumsuz olabilir. Bu veri kaynağının diğer veri kaynakları ile birlikte dikkatli kullanmak gerekir. Bu veri kaynağının öğretmen başarısında kullanılmasındaki üç büyük engel vardır. Birincisi ,öğretmenin performansı ile öğrencinin öğrenmesi arasındaki ilişkinin detaylı ve karışık sebeplere dayanmasıdır. İkincisi Öğrencilerin öğrenmesindeki öğretmen etkisini saptayacak bilgilerin toplanmasındaki teknik zorluklardır. Üçüncüsü , eğitim sistemi üzerinde öğrenci başarısına dayalı öğretmen değerlendirmenin yanıltıcı etkilerinin manidarlığıdır.

Öğretmenin etkileri; öğrencinin yaşma, öğretim materyalinin çeşidine göre farklılık gösterir. Değişik öğrenme teknikleri olan öğretmenler kolaylıkla karşılaştırılmaz. Şimdilik öğretmen değerlendirme sürecinde, öğrenci başarısının kullanılması öğrenci başarısının doğru olarak ölçülmesindeki teknik problemlerden dolayı sorunlu olarak görülmektedir.

---

<sup>107</sup> MEB EARGED ,a.g.e., 2000, s. 21-22.

### 3.3.4.Veli Görüşlerinin Öğretmen Değerlendirilmesinde Kullanılması

Eğitim sadece okulda gerçekleşen bir olay değildir.Aile eğiti açısından okul dışındaki en etkili çevredir. Sağlıklı bir eğitim öğretimin gerçekleşmesi için öğretmen ve ana-baba ilişkisinin gelişmesi gerekmektedir.Mevcut değerlendirme türleri verim ve başarıyı ölçmede yetersiz kaldığı düşünüldüğünde ailenin eğitim ve öğretimde etkin kılınması ile eğitimin dolaylı olarak değerlendirilmesi daha sağlam temellere oturtulabilir.<sup>108</sup>

Veliler, kendilerinin ve çocuklarının öğretmenlerin performansları ile ilgili tepkilerini bilecek durumdadırlar. Veli raporları sınıfla ilgili doğrudan bir bakış açısı vermemesine karşın, öğretmenlerin velilere olan görevleriyle ilgili bir görüş sunar ve sınıf dışında çocukların öğretmene gösterdikleri tepkileri ifade eder.Bu olumlu yönlerine karşın bazı olumsuz yönlerde Peterson tarafından görülmektedir.<sup>109</sup>

Öğretmenler, velilerin söylentiye dayalı bilgilerden etkilenecek kendilerini değerlendirmelerinden kaygı duymaktadırlar. Velilerle olan ilişkiler önemlidir, fakat öğretmen mükemmelliğinin belirlenmesinde belirleyici değildir. Her ne kadar bir çok durumda aileler kendi çocuklarının yetiştirilmesinde uzman olsalar da onlar sınıftaki öğretim için uzman değillerdir. Veli değerlendirmeleri, öğrencinin yaşamına göre belirgin olarak farklılaşır. Veli topluluğuna göre , okul ve okul bölgesi ortalamaları da değişebilir Öğretmen performansının değerlendirilmesinde veli inceleme raporlarının kullanılmasına kendisi kara vermesi gerekir Veli görüşlerinin değerlendirilmesinde odak guruplarının görüşlerinin alınmasına öğretmen performansının doldurulması açısından ihtiyaç duyulur.

### 3.3.5 Öğretmenlerin Meslek Çalışmalarının belgelendirilmesi

Mesleki faaliyetlerin belgelenmesi, öğretim için geçerli olan önemli hazırlıkların ve kimlik bilgilerinin, mesleki bilgi ve becerilerini geliştirilmesi ve güncelleştirilmesi için gösterilen her türlü çabanın öğretmenden beklenen yardımcı görev ve sorumluluklarda gösterilen performansın bir özetidir.

Mesleki faaliyetler, öğretmenin alt yapısını, sınıftaki öğretimine hazırlık için yapılacak çalışmalara, okul yönetimine ve merkezi organizasyonlara katılım gibi sınıf dışı sorumlulukları ifade eder.

<sup>108</sup> Erdoğan, İ.,a.g.e, s. 180.

<sup>109</sup> MEB EARGED .,a.g.e., s. 23-24.

Öğretmenin mesleki faaliyetlerini belgelendirmesi, eğitim ve öğretim için iyi bir hazırlık yapması, performans kalitesini sürdürmeye çalışması, faaliyetlerini güncelleştirilmesinin iyi bir belirleyicisidir. Ayrıca, bu öğretmenin meslektaşlarının olumlu çalışmalarını desteklediğini, okul programlarına katıldığını ve sınıfın dışındaki eğitim ile ilgili sorunlara çözüm yolunda katkılarda bulunduğunu göstermektedir. Öğretmenin hazırlığını yansıtan üniversitede aldığı dersleri belirleyen transkrip ile katıldığı hizmet içi eğitim sonucu aldığı belgelerdir. Bu belgelerin hazırlanmasının maliyetinin düşük olması, öğretmenlerin değerlendirmede profesyonel çalışmalara dikkat etmenin öğretmen açısından önemli olması olumlu özellikleri içermektedir. Bu olumluluğun yanında öğretmenlerin yeterliliklerinin belgelendirilmesi, öğretmenin niteliğini açıkça ve çabuk değerlendirilmesine yardımcı olmadığı ve yeterliliklerin öğrencinin öğrenmesiyle ilgili ilişkinin zayıf olduğu konusunda araştırma sonuçları da bulunduğu belirtilmiştir. Tek başına deneyim veya belirli bir akademik çalışma temel öğretme yeteneğine belirli bir katkı bulunmaz.<sup>110</sup>

### 3.3.6.Öğretmelerin Sistemik Gözlenmesi

Gözlem, tüm bilim dallarında yıllardan beri kullanılan yaygın bir bilgi toplama tekniği olarak bilinmektedir. Pratikliği ve kullanma kolaylıkları bakımından günümüzde her bilimsel çalışma da gözlemin belirli bir yeri vardır.<sup>111</sup>

Ancak, bunun yanında; gözlem yöntemi son derece yoruma açık bir yöntemdir. Gözlenen olayın ne olduğu yoruma açık olduğu gibi, niçin sorusuna cevap veren ve olayın altında yatan nedensel düzenin açıklanması da yoruma göre değişebilir. Yapılan gözlemler değişkenler arasında ilişkiler olduğu sonucuna götürürse, daha ayrıntılı yeni araştırmalar düzenlenir.<sup>112</sup>

“Gözlem belirli bir amaç için bir nesne, olay veya ilişkinin, doğal koşullarda kendiliğinden olayın belirlediği sırada, ya da bilinçli ve planlı olarak hazırlanan deney koşullarında sistematik olarak incelenmesi süreci” olarak tanımlanmaktadır.<sup>113</sup>

Gözlemler gelişmiş güzel ve sistematik olarak iki şekilde yapılabilir. Gözlem gelişmiş güzel yapıldığında elde edilen verilerin güvenilirlik ve geçerliliği oldukça düşer. Gözlemin başarılı

<sup>110</sup>MEB EARGED., a.g.e., s. 27-28.

<sup>111</sup>Kepceoğlu, M., **Psikolojik Danışma ve Rehberlik**, Ankara, 1993, s. 136.

<sup>112</sup>Cüceloğlu, D.,a.ge., s. 43.

<sup>113</sup> Özgüven, 1998, a.g.e., s. 222.



bir şekilde yapılabilmesi için sistematik yaklaşım kullanılmalı ve geçerli-güvenilir gözlem araçları geliştirilmelidir.<sup>114</sup>

Bazı öğretmenler sınıf ortamında öğrencinin yeni konular öğrenmesini çok kolay hale getirirler. Bu da ancak sistematik sınıf gözlemi ile tespit edilir.İyi bir sistematik gözlem verisi, öğretmen için resmi veri olarak kullanışlıdır.Zamanı kullanma tarzı, öğrencilerle etkileşme ,iletişim öğrencileri olumlu etkileme ve güdüleme amacıyla bir "gözlem kılavuzu" geliştirilir ve kullanılır.Gözlem kılavuzu, konuya ve gözlem amaçlarına bağlı olarak ,çeşitli şekillerde olabilir.Her birinde gözlenecek ünitelerin,varlık ve yokluklarının işaretleneceği, onların değişik belirtilerin yinelenmesinin sayılacağı;miktarlarını yazılacağı yada , belli bir derecelenmiş ölçeğe göre , o belirtilerin değerlendirmesinin yapılacağı bir düzen geliştirilir Çoğu gözlem kılavuzları, ayrıntılı gözlem ünitelerinin listelendiği maddelerden oluşur.<sup>115</sup>

### **3.3.7.Yönetici Raporlarının Öğretmen Değerlendirmesinde kullanılması**

İleri memleketlerin eğitim sistemlerinde müfettişin, değerlendirme görevlerinden bir çoğu okul yöneticisine geçmiştir. Okulda öğretmenlerin değerlendirmesi, Milli eğitim sisteminde güvenilirliği olmayan bir yapı içinde bulunduğu eleştirisinden kurtulmak için okul yöneticisinin değerlendirme görevini anlamlı hale getirmek, değerlendirme ve etkililiğe ulaşmayı okul kültürünün bir değeri olarak yerleştirmek okulların etkiliğinin sağlanmasında önem taşımaktadır. Bu doğrultuda okulu ve öğretmeni en iyi tanıyan okul yöneticisidir anlayışından yola çıkılarak öğretmen değerlendirmelerinin okuldaki değerlendirilen ve değerlendirilen bu sürece aktif katarak ve sonuçlara göre uygulamaya yönelerek anlamlı hale getirilebilir.<sup>116</sup>

Yönetici, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için var olan örgüt yapısını ve prosedürü kullanan kişidir. Yöneticinin görevi ise, örgütü amaçlar yönünde yaşatmaktır. Bu amaçla yönetici, karar verir, bu kararların uygulanışını planlar, planların yürütülmesi için gerekli örgüt düzenlemeleri yapar, çalışmaların yürütülmesi için yetki ve etkisini kullanır, çalışmaları eş güdümler ve yapılanları değerlendirir.

Yönetici konumu yada bilgileri nedeniyle, görevi gereği bütüne ilişkin performans ve sonuçlar üzerinde önemli etkisi olan kararları vermesi beklenen kişidir. Yöneticilerin

<sup>114</sup> Selçuk Z., **Okul Deneyimi ve Uygulama, Öğretmen ve Öğrenci Davranışlarının Gözlenmesi**, Ankara, 2000, s.3.

<sup>115</sup> Karasar. N., **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara, 1998, s. 160.

<sup>116</sup> Bursalıoğlu, Z.,a.g.c, s. 33.

öğretmen değerlendirmesine katılmalarının en çok savunula bilir iki yönü vardır. İlk başta yöneticiler, öğretmenlerin problemlerini ve minimum öğretmen performansını etkili olarak gözlemleye bilmektedir, ikincisi, öğretmenlerin kendileri içindir. Yöneticiler öğretmenlerin performansının yararlığı ve değeri hakkında özel bilgileri verebilirler Anne babalar yöneticilerin görüşlerine saygı duyarlar. Yöneticiler, oldukça sık eğitimden geçmişler ve öğretmenlerle birlikte çalışma yetenekleri bulunmaktadır. Yönetici raporlarıyla bilgi toplamanın kolay olması ayrıca bir avantajdır. Bu olumlulukların yanında aşağıda belirtilen bazı olumsuzluklarda bulunmaktadır.<sup>117</sup>

Yöneticilerin değerlendirmenin lideri olarak güvenmek sosyolojik olara sıkıntı yaratır ve karşılığında öğretmen görevini aksatır, moralleri azalır. Bu raporlar mümkün olan en iyi kanıtlara dayanmaz.

Değerlendirme yönetim süreçlerinin en önemlilerinden bir tanesini oluşturur Ancak, insanlar değerlendirmeyi yönetimle ilgili bir iş olarak gördüklerinde, ona daha az zaman ve dikkat ayırırlar. Bu yüzden anlaşmazlıklar, gerginleşen ilişkiler gibi olumsuzluklar ortaya çıkar

İyi bir lider yönetici, yaşlandıkça ve eskidikçe daha tecrübeli ve nitelikli olmaya doğru kendini değiştirmelidir. O kendini, kendi rolünü eskiden olduğundan daha az ciddiye almalı ve çevresindeki insanların katkılarının, onun gücüne büyük ölçüde yardımcı olacağını bilmelidir Çalışanları okula bağlamada ve çabaların okulun amaçlarına yönlendirmede, belirli ve anlaşılmiş otorite kaynaklarını ve davranış biçimlerin aşabilmelidir.

Yarının yöneticilerinin görevlerinden bir tanesi her üyenin kendi performansını ölçebildiği bir takım kurabilmek. Bunu yaparken şirket hedeflerini göz önünde bulundurarak, maiyetindeki yöneticileri geleceğin ihtiyaçlarına göre yetiştirmek olduğu" vurgulanmaktadır.

İlköğretim kurumlarının ve bu kurumda çalışan personelin denetim görevi 222 sayılı kanunla ilköğretim müfettişlerine verilmiştir. Aynı zamanda, okul müdürü yönetim görevi yanı sıra denetim sorumluluğunu üzerine alan bir yönetici olması, İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinin 71. Maddesinde İlköğretim okulunun müdür tarafından yönetileceği,72 maddesinde ise yetki ve sorumluluğun; "kanun, yönetmelik, program ve emirlere uygun olarak okulun bütün işlerini yürütmeye, düzene koymaya, denetlemeye yetkilidir, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirilmesinden

<sup>117</sup> MEB.,a.g.e., s.31-32.

<sup>118</sup> Atayeter.G.. Yönetimin Dinamik Olma Özelliği, İstanbul, M.Ü.S.B. Ens. Öneri Dergisi. 1997, s. 77.

sorumludur" şeklinde vurgulamasının bir sonucu olarak yasal boyutu ile okul müdürünün denetim ve değerlendirme görevinin önemi ortaya konulmaktadır.

### **3.3.8.Öğretmen Testlerinin Öğretmen Değerlendirmesinde Kullanılması:**

Öğretmen testleri, öğretmenin mesleki bilgisinin ölçülmesini amaçlar. Öğretmenin mesleki bilgisinin bir boyutu konu içeriğidir (Bilgi, beceri, davranışlar) Öğretmenler bunları öğrencilerine öğretirler. Diğer boyutu ise öğretmenlerin eğitim ve öğretim ile ilgili etkinlikleridir. Bu bilgiler şunları içerir: Profesyonel eğitim sorunları, insan gelişimi, iletişim, okul organizasyonu, hukuk ve okulun toplumdaki yeri. Her iki bilgiye de ulaşmak öğretmenin kalitesinin öğretimdeki rolünü anlamak için önemlidir. Bilgilerin çeşitliliği, öğrencilerin iyi öğrenmelerine yardımcı olabilir ve iyi bir performans için öğretmenler tarafından kullanılabilir. Ancak tek başına bu testler öğretmen değerlendirme çalışmalarında alınamaz. Öğretmenin bilgisi önemlidir, ancak öğrencinin öğrenmesinde doğrudan etkili değildir."<sup>9</sup>

Öğretmen testleri bir anlamda öğretmenin yeterliliğini belirlemeye çalışır. Öğretmenin yeterliliği tek başına performans için garanti teşkil etmez. Bunun yanında testlerin öğretmen davranışlarındaki niteliği ölçmesi de zordur. Kıdemli öğretmenlerde test sonuçları olumsuz çıkabilir. Testlerin cevaplanması tekniğin uygun kullanımına da bağlıdır Ülkemizde bu tür testler "öğretmen yeterlilik sınavı" adı altında mesleğe yeni girecekler için 1990Tı yıllarda eleme amacıyla denenmiş çalışmalardır. Bu veri toplama tekniği öğretmen değerlendirmesinde diğer tekniklerin yanında olanları desteklemek amacıyla kullanılabilir Ancak öğretmenin performansını doğrudan yansıtmayacağını da göz ardı etmemek gerekir.

### **3.3.9.Meslektaş İncelemesinin Öğretmen Değerlendirmesinde Kullanılması**

Peterson'a göre öğretmen meslektaş değerlendirmesi, diğer değerlendirme teknikleri kadar olmasa da değerlendirme süresine farklı bir boyut kazandırır. Öğretmenler mesleğin bir üyesi olarak okulun amaçlarına, özelliklerine, değerlerine ve problemlerine aşinadırlar. Öğretmenler, derslerin içeriklerini, programı ve ders materyallerini bilirler. Aynı zamanda gerçekten istekli olanlar, sınırlılıkların ve sınıf ortamında karşılaşılan fırsatların farkındadırlar. Onlar öğrenme ortamının sınırlılıklarını ve öğrenim kalitesini değerlendirecek konumdadırlar.

<sup>9</sup>MEB.,a.g.e., s.33.

Meslektaş değerlendirmesini öğretmen değerlendirme içindeki yerini inceleyen yeterince kaynak araştırmaları yapılmamıştır. Bu konudaki tartışmalar hala sürmektedir. Öğretmenlerin sınıf ile nasıl çalışılacağını ve çocukların öğrenmelerine fırsatlar sağlayabilmeleri, meslektaş değerlendirmesi konusunu önemli kılar. Bununla birlikte öğretmenler meslektaş değerlendirmesine katılmaya pek arzulu değildirler.<sup>120</sup>

Öğretmenlerin aynı zümreyi paylaştığı öğretmenleri gözlemesi, onlar hakkında bir yargıdan ziyade geliştirmeye yönelik eleştirisel yaklaşımı, mesleki deneyimin paylaşılmasına yol açacaktır. Eşit düzeyde olmanın getirdiği avantajda birbirlerini etkileme düzeyindeki yüksekliktir Bu doğrultuda gönüllü yaklaşım, öğretmenlerin birbirlerinin gelişimlerine katkısını artıracaktır.

Meslektaşların birlikte çalışma yollarından biri olarak sınıf ziyaretleri, öğretmenlerin birbirlerinin öğretim metot ve tekniklerini, öğretim stillerini, gözlenmesini sağlayarak birlikte çalışmanın temelleri atılmış olacaktır. Bu çalışmanın yararları; öğretmenlerin öğretim yeterliliklerin geliştirmeye temel olmaları, gözlem yapan öğretmenin, öğretim sürecine dalmış durumdaki meslektaşının dikkatinden kaçan noktaları ayrıntıları ile not edebilmeleri, öğretimdeki olumlu ve olumsuz yönleri görerek kendi öğretimini geliştirebilmeleri şeklinde sıralanabilir.<sup>121</sup>

### **3.3.10.Öğretmenin Kendi Kendisini Değerlendirmesi**

Çalışanlar performans hedeflerinin ve değerlendirme ölçütlerinin Saptanmasına katıldıkları, kendi kendilerin değerlendirdikleri ve gösterdiği performansı denetçilerle tartıştıkları zaman, organizasyonun amaçları doğrultusunda ekip ruhuyla çalışmaya daha çok eğimli olurlar. Çalışanların kendi kendilerini değerlendirmeye teşvik edilmesi onlara, tüm değerlendirme sürecine kendi yaptıkların katkının çok önemli olduğuna ilişkin güçlü bir mesaj verir. Eğitimde değerlendirilenin olumlu etkide bulunabilmesi için, eğitim iş göreni kendilerinin değerlendirmesi sürecine katılmalıdır. Bu katılma iş gören değerlemesi yasaının saptanması, yöntemlerini kararlaştırılması, araçlarını hazırlanması, uygulanması ve değerleme

<sup>120</sup>MEB.,a.g.c.,s. 35.

<sup>121</sup> Seçkin, N., Eğitim Niteliğinin Geliştirilmesinde Müfettiş Rolü ve Teftişte Yeni Arayışlar, İstanbul, **Eğitimde Yeni Arayışlar I. Sempozyumu Bildiri Metinleri**, 1991, s. 203.

sonuçların gözden geçirilmesi aŐamalarında ilgililerin eksiksiz katkıları ile gerçekleştirilmelidir.<sup>122</sup>

Değerlendirme sürecinde öğretmen değerlendirmeye aktif katılan bir birey haline getirilmesi ve okul yöneticisi, müfettiş ile birlikte değerlendirme faaliyetini yürütmesi değerlendirmede işlevselliği artıracakđı gibi, değerlendirmeye karşı oluşabilecek olumsuz tutumları da engelleme bilme özelliği de taşımaktadır.

<sup>122</sup> Seçkin, N.,a.g.e, s. 203.

## BÖLÜM 4

### POLİS MESLEK YÜKSEK OKULUNDAKİ EĞİTİCİLERİN PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNDEKİ GEREKLİ YETERLİLİKLER VE BUNLARIN NE KADAR KULLANILDIĞINA İLİŞKİN ARAŞTIRMA

#### 4.1 ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Performans "bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır. Bu sonuçlar olumlu ise, personelin kendisine verilen görev ve sorumlulukları başarıyla yerine getirdiği ve dolayısı ile yüksek bir performansa sahip olduğu anlaşılır. Sonuçlar olumsuz ise, iş görenin başarılı olmadığı veya performans düzeyinin düşük olduğu kabul edilir.

Performans değerlendirme kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının, yetersizliklerinin bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir Kişilerin gerek kendilerini gözden geçirmeleri gerekse de kurum tarafından zaman zaman gözden geçirilmeleri, işgal ettikleri rolün gereklerini ne düzeyde yerine getirdiklerini görmek bakımından önemlidir. Tek tek kişilerin performans değerlendirmelerinin yanında kurumun bütün olarak performans değerlendirmesi de söz konusu olabilmektedir. Özellikle eğitim kurumlarında kurumsal performans değerlendirmenin sonucu çok önemlidir çünkü yetiştirdiğimiz öğrencinin düzeyi bir veya birkaç öğretmenin değil tüm çalışanların performansına bağlıdır.

Çalışanın iş başarıları konusunda bilgilendirilmeye, geriye dönüşler (feed back) almaya ihtiyacı vardır Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç olduğu halde, kurum içinde insan kaynakları yönetimi bakımından çok önemli bir ihtiyaçtır Çünkü kurumun çalışanlarının başarılarını ve başarısızlıklarını görmesi daha sonraki çalışmalarını düzenlemesi kadar çalışanların motivasyonu bakımından da önemlidir Eğitim faaliyeti geri dönüşümü olmayan tek üretimdir. Bir gömlek, pantolon yada otomobil ürettiğinizde üretim sonucu hatalı bir bölüm olursa yaka, paça yada direksiyon gibi bunu az bir zamanda ve az bir maliyetle düzeltebilirsiniz Fakat ilkokula başlayan bir çocuğa bir harfi yada rakamı yanlış öğretirseniz ve bu yanlışlık çok büyük kayıplara ve neredeyse telafisi imkansız sonuçlara neden olabilir.

Eğitimin önemi ve geri dönölerek yeniden düzeltilmesinin zorluğu nedeniyle eğitim kurumları sıfır hata prensibiyle çalışmak zorundadır. Sıfır hata prensibiyle öğrenci yetiştirmesi gereken en önemli kurumların başında polis okulları gelmektedir.

Bu çalışmayla, günümüz çalışma hayatında önemli bir alan haline gelen performans değerlendirme konusunda teorik bir çerçeve oluşturmak ve Emniyet Teşkilatı'na insan kaynağı yetiştiren Polis Meslek Yüksek Okullarında eğiticiler üzerinde yapılacak bir araştırma ile elde edilecek sonuçların değerlendirilerek sıfır hata prensibiyle polis yetiştirilmesine katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

Çalışmanın problemini örnekleme alınan polis meslek yüksek okullarında bulunan öğretmenlerin performanslarını belirlemek oluşturmaktadır

#### **4.2. ARAşTIRMANIN MODELİ, SINIRLILIKLARI VE YÖNTEMİ**

Bu araştırma betimsel nitelikte ilişkisel tarama modelidir ve literatür tarama yöntemi kullanılarak yapılmıştır.2006-2007 eğitim öğretim yılı ,aşağıda isimleri zikredilen polis meslek yüksek okulları ve bu okullarda görev yapmakta olan eğiticiler (en az lisans mezunları) ile sınırlandırılmıştır.

#### **4.3. ARAşTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLERİ**

Öncelikle İstanbul'da bulunan, daha geniş çapta yapılacak sonraki çalışmalar ile de Türkiye'deki tüm Polis Meslek Yüksek Okulları bu çalışmanın evreni olarak hedeflenmiş, örneklemelelerde ise Arnavutköy, Adile Sadullah Mermerci ve şükrü Balcı Polis Meslek Yüksek Okulları kullanılmıştır.

#### **4.4.ARAşTIRMANIN SINIFLANDIRILARAK BULGULARININ ÇÖZÜMLEMESİ**

Araştırma ile ilgili veriler birçok kaynakta bulunan bilgilerin -özellikle Milli Eğitim Bakanlığı ve Emniyet Genel Müdürlüğu çalışmaları- araştırma hedefimize uyarlanarak hazırlanan bir anket yoluyla toplanmış, hazırlanan sorular kendi içinde sıralamaya konmuş ve aşağıdaki gibi bir sınıflandırma yapılarak sonuca ulaşılmaya çalışılmıştır:

#### 4.4.1. Kişisel ve Mesleki Değerler-Mesleki Gelişim Bulguları

**Tablo-2** Kendini Geliştirmeye İnanç

	<i>Çok yetersiz</i>	<i>Yetersiz</i>	<i>Orta</i>	<i>Yeterli</i>	<i>İyi</i>	<i>ÇoA; (y/</i>	TOPLAM
<i>/</i>	1	6	16	36	29	12	N=100
<i>yüzde</i>	%1	%6	%16	%36	%29	%12	%100

Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerine uygulanan Eğiticilerin Performans Değerlendirmesindeki gerekli yeterlilikler ve bunların ne kadar kullanıldığına ilişkin yapılan anketin sorusu olan "**Eğitim bilimleri , etkin iletişim , yönetim bilimleri konusunda internet , konferans ve kitaplar yoluyla kendinizi geliştirdiğinize inanıyor musunuz?**" sorusu değerlendirildiğinde anketin uygulandığı 100 kişiden 36 kişi "**Yeterli**" ifadesini, 29 kişi "**İyi**" ifadesini, 16 kişi "**Orta**" ifadesini, 12 kişi "**Çok iyi**" ifadesini, 6 kişi "**Yetersiz**" ifadesini, 1 kişi ise "**Çok Yetersiz**" ifadesini kullanmışlardır.

Bu veriler değerlendirildiğinde, Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerinin "**Eğitim bilimleri , etkin iletişim , yönetim bilimleri konusunda internet , konferans ve kitaplar yoluyla kendilerini yeterli** düzeyde geliştirdikleri gözlemlenmiştir. ( Çok İyi+Yeterli + İyi = 77 kişi)

**Tablo-3** Meslek ile ilgili hak ve sorumlulukları bilme ve bunlara uygun hareket etme

	<i>Çok yetersiz</i>	<i>Yetersiz</i>	<i>Orta</i>	<i>Yeterli</i>	<b>Y</b>	<i>Çok iyi</i>	TOPLAM
<i>/</i>	0	2	18	31	35	14	N=100
<i>yüzde</i>	%0	%2	%18	%31	%35	%14	%100

Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerine uygulanan Eğiticilerin Performans Değerlendirmesindeki gerekli yeterlilikler ve bunların ne kadar kullanıldığına ilişkin yapılan anketin sorusu olan "**Mesleğiniz ile ilgili yasa ve yönetmeliklerde belirtilen hak ve sorumluluklarınızı bilme ve bunlara uygun hareket etme açısından kendinizi değerlendirdiğinizde**" sorusu değerlendirildiğinde anketin uygulandığı 100 kişiden 31 kişi "



**Yeterli** " ifadesini, 35 kişi **İyi** " ifadesini, 18 kişi " Orta" ifadesini, 14 kişi **"Çok iyi"** ifadesini, 2 kişi **"Yetersiz"** ifadesini kullanmış; **"Çok Yetersiz"** ifadesi ise kullanılmamıştır

Bu veriler değerlendirildiğinde; Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerinin **"Mesleğiniz ile ilgili yasa ve yönetmeliklerde belirtilen hak ve sorumluluklarınızı bilme ve bunlara uygun hareket etme açısından iyi** düzeyde oldukları gözlemlenmiştir. ( Yeterli + İyi +Çok iyi= 80 kişi)

**Tablo-4** Öğrenmeye rehberlik etme konusunda kendinizi değerlendirme konusu

	<i>Çok yetersiz</i>	<i>Yetersiz</i>	<i>Orta</i>	<i>Yeterli</i>	<b>Y</b>	<i>Çok iyi</i>	TOPLAM
<i>l</i>	0	4	10	34	40	12	N=100
<i>yüzde</i>	%0	%4	%10	%34	%40	%12	%100

Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerine uygulanan Eğiticilerin Performans Değerlendirmesindeki gerekli yeterlilikler ve bunların ne kadar kullanıldığına ilişkin yapılan anketin sorusu olan **"Her türlü görsel ve işitsel araçları öğrenmeyi kolaylaştıracak yönde kullanarak öğrenmeye rehberlik etme açısından kendinizi değerlendirdiğinizde "** sorusu değerlendirildiğinde anketin uygulandığı 100 kişiden 34 kişi **" Yeterli "** ifadesini, 40 kişi **" İyi "** ifadesini, 10 kişi **" Orta "** ifadesini, 12 kişi **" Çok iyi "** ifadesini, 4 kişi **" Yetersiz "** ifadesini kullanmış, **" Çok Yetersiz "** ifadesi ise kullanılmamıştır.

Bu veriler değerlendirildiğinde, Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerinin **"Her türlü görsel ve işitsel araçları öğrenmeyi kolaylaştıracak yönde kullanarak öğrenmeye rehberlik etme açısından iyi** düzeyde oldukları gözlemlenmiştir. ( Yeterli + İyi +Çok iyi= 86 kişi)

**Tablo-5** Eğitim sürecinde teknolojiyi karar alma, planlama ve öğretimi gerçekleştirilmede kullanma

	<i>Çok yetersiz</i>	<i>Yetersiz</i>	<i>Orta</i>	<i>Yeterli</i>	<i>İyi</i>	<i>Çok iyi</i>	TOPLAM
<i>l</i>	0	5	18	28	36	13	N=100
<i>yüzde</i>	%0	%5	%18	%28	%36	%13	%100

Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerine uygulanan Eğiticilerin Performans Değerlendirmesindeki gerekli yeterlilikler ve bunların ne kadar kullanıldığına ilişkin yapılan anketin sorusu olan "**Eğitim sürecinde teknolojiyi karar alma, planlama ve öğretimi gerçekleştirme kullanma açısından kendinizi değerlendirdiğinizde**" sorusu değerlendirildiğinde anketin uygulandığı 100 kişiden 28 kişi " **Yeterli** " ifadesini, 36 kişi " **İyi** " ifadesini, 18 kişi " Orta" ifadesini, 13 kişi " **Çok iyi** " ifadesini, 5 kişi " Yetersiz " ifadesini kullanmış; " **Çok Yetersiz** " ifadesi ise kullanılmamıştır.

Bu veriler değerlendirildiğinde; Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerinin "**Eğitim sürecinde teknolojiyi karar alma, planlama ve öğretimi gerçekleştirme kullanma açısından iyi** düzeyde oldukları gözlemlenmiştir. ( Yeterli + iyi +Çok iyi= 77 kişi)

**Tablo-6** Okul içerisindeki personel toplantılarına etkin olarak katılma

	<i>Çok yetersiz</i>	<i>Yetersiz</i>	<i>Orta</i>	<i>Yeterli</i>	<b>Y</b>	<i>Çok iyi</i>	TOPLAM
<i>l</i>	2	5	18	26	33	10	N=100
<i>yüzde</i>	%2	%5	%18	%26	%33	%10	%100

Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerine uygulanan Eğiticilerin Performans Değerlendirmesindeki gerekli yeterlilikler ve bunların ne kadar kullanıldığına ilişkin yapılan anketin sorusu olan "**Okul içinde düzenlenen personel toplantılarını etkin olarak katılma açısından kendinizi değerlendirdiğinizde**" sorusu değerlendirildiğinde anketin uygulandığı 100 kişiden 26 kişi " **Yeterli** " ifadesini, 39 kişi " **İyi** " ifadesini, 18 kişi " Orta" ifadesini, 10 kişi " **Çok iyi** " ifadesini, 5 kişi " **Yetersiz** " ifadesini kullanmış, " 2 kişi **Çok Yetersiz** " ifadesini kullanmıştır.

Bu veriler değerlendirildiğinde; Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerinin "**Okul içinde düzenlenen personel toplantılarını etkin olarak katılma açısından orta** düzeyde oldukları gözlemlenmiştir. ( Yeterli + İyi +Çok iyi= 75 kişi)

**Tablo-7** Sosyal güven duygusunu geliştiren bir tutum izleme ve eyleme dönüştürme

	<i>Çok yetersiz</i>	<i>Yetersiz</i>	<i>Orta</i>	<i>Yeterli</i>	<i>lyı</i>	<i>Çok iyi</i>	TOPLAM
<i>l</i>	1	0	6	35	38	12	N=100
<i>yüzde</i>	%1	%0	%6	%35	%38	%12	%100

Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerine uygulanan Eğiticilerin Performans Değerlendirmesindeki gerekli yeterlilikler ve bunların ne kadar kullanıldığına ilişkin yapılan anketin sorusu olan "**Milli birlik ve beraberliği pekiştiren, sosyal güven duygusunu geliştiren bir tutum izleme ve eyleme dönüştürme açısından kendinizi değerlendirdiğinizde**" sorusu değerlendirildiğinde anketin uygulandığı 100 kişiden 35 kişi "**Yeterli**" ifadesini, 38 kişi "**İyi**" ifadesini, 6 kişi "**Orta**" ifadesini, 22 kişi "**Çok iyi**" ifadesini, "**Yetersiz**" ifadesi kullanılmamış, "1 kişi **Çok Yetersiz**" ifadesini kullanmıştır.

Bu veriler değerlendirildiğinde; Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerinin "**Milli birlik ve beraberliği pekiştiren, sosyal güven duygusunu geliştiren bir tutum izleme ve eyleme dönüştürme açısından çok iyi**" düzeyde oldukları gözlemlenmiştir. ( Yeterli + İyi +Çok iyi= 95 kişi )

**Tablo-8** Mesleki bakımdan kendini geliştirmek için gerekli fırsat ve olanakları araştırma ve değerlendirme

	<i>Çok yetersiz</i>	<i>Yetersiz</i>	<i>Orta</i>	<i>Yeterli</i>	<i>İyi</i>	<i>Çok iyi</i>	TOPLAM
<i>/</i>	1	0	5	41	31	4	N=100
<i>yüzde</i>	%1	%0	%5	%41	%31	%4	%100

Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerine uygulanan Eğiticilerin Performans Değerlendirmesindeki gerekli yeterlilikler ve bunların ne kadar kullanıldığına ilişkin yapılan anketin sorusu olan "**Mesleki bakımdan, üst öğrenim de dahil, kendini geliştirmek için gerekli fırsat ve olanakları araştırma ve değerlendirme açısından kendinizi değerlendirdiğinizde**" sorusu değerlendirildiğinde anketin uygulandığı 100 kişiden 41 kişi "**Yeterli**" ifadesini, 31 kişi "**İyi**" ifadesini, 16 kişi "**Orta**" ifadesini, 4 kişi "**Çok iyi**" ifadesini, "5 kişi **Yetersiz**" ifadesi kullanılmamış; "**Çok Yetersiz**" ifadesi kullanılmamıştır.

Bu veriler değerlendirildiğinde; Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerinin "**Mesleki bakımdan, üst öğrenim de dahil, kendini geliştirmek için gerekli fırsat ve olanakları araştırma ve değerlendirme açısından iyi**" düzeyde oldukları gözlemlenmiştir. ( Yeterli + İyi +Çok iyi= 76 kişi)

**Tablo-9** Mesleki Kuruluşlarla İş birliği yapma

	<i>Çok yetersiz</i>	<i>Yetersiz</i>	<i>Orta</i>	<i>Yeterli</i>	<i>İyi</i>	<i>ÇoA /y/</i>	TOPLAM
<i>/</i>	1	6	11	31	43	8	N=100
<i>yüzde</i>	%1	%6	%11	%31	%43	%8	%100

Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerine uygulanan Eğiticilerin Performans Değerlendirmesindeki gerekli yeterlilikler ve bunların ne kadar kullanıldığına ilişkin yapılan anketin sorusu olan "**Mesleki kuruluşlarla iş birliği yapma açısından kendinizi değerlendirdiğinizde**" sorusu değerlendirildiğinde anketin uygulandığı 100 kişiden 31 kişi "**Yeterli**" ifadesini, 43 kişi "**İyi**" ifadesini, 11 kişi "**Orta**" ifadesini, 8 kişi "**Çok iyi**" ifadesini, " 6 kişi **Yetersiz**" ifadesini kullanmış, "1 kişi **Çok Yetersiz**" ifadesini kullanmıştır.

Bu veriler değerlendirildiğinde; Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerinin "**Mesleki kuruluşlarla iş birliği yapma araştırma ve değerlendirme açısından iyi**" düzeyde oldukları gözlemlenmiştir. ( Yeterli + İyi +Çok iyi=82 kişi)

**Tablo-10** Sınıf içindeki tutumunuz

	<i>Bir Ağabeye</i>	<i>Bir Arkadaşa</i>	<i>Bir Babaya</i>	<i>Bir Patrona</i>	<i>Hiçbirine</i>		TOPLAM
<i>/</i>	25	29	26	0	8	12	N=100
<i>yüzde</i>	%25	%29	%26	%0	%8	%12	%100

Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerine uygulanan Eğiticilerin Performans Değerlendirmesindeki gerekli yeterlilikler ve bunların ne kadar kullanıldığına ilişkin yapılan anketin sorusu olan "**Mesleki Sınıf içindeki tutumunuz aşağıdakilerden hangisine daha çok benzemektedir**" sorusu değerlendirildiğinde anketin uygulandığı 100 kişiden 25 kişi "**Bir ağabeye**" ifadesini, 29 kişi "**Bir arkadaşına**" ifadesini, 26 kişi "**Bir babaya**" ifadesini,

"**Bir patrona**" ifadesi kullanılmamış, 8 kişi "**Hiçbirine**" ifadesini kullanmış; 12 kişi "....." ifadesini kullanmıştır

Bu veriler değerlendirildiğinde; Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerinin "**Mesleki Sınıf içindeki tutumunuz aşağıdakilerden hangisine daha çok benzemektedir araştırma ve değerlendirme açısından iyi** düzeyde oldukları gözlemlenmiştir. ( Bir ağabeye + Bir arkadaşına +Bir babaya=80 kişi)

**Tablo-11** Etkili bir ekip üyesi olarak katılımda bulunma ve uzmanlığını okul üyeleri ile paylaşma

	<i>Çok yetersiz</i>	<i>Yetersiz</i>	<i>Orta</i>	<i>Yeterli</i>	<i>İyi</i>	<i>Çok iyi</i>	TOPLAM
<i>/</i>	0	2	14	30	43	1	N=100
<i>yüzde</i>	%0	%2	%14	%30	%43	%1	%100

Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerine uygulanan Eğiticilerin Performans Değerlendirmesindeki gerekli yeterlilikler ve bunların ne kadar kullanıldığına ilişkin yapılan anketin sorusu olan "**Etkili bir ekip üyesi olarak katılımda bulunma ve uzmanlığını okul toplumu üyeleri ile paylaşma açısından kendinizi değerlendirdiğinizde**" sorusu değerlendirildiğinde anketin uygulandığı 100 kişiden 30 kişi "**Yeterli**" ifadesini, 43 kişi "**İyi**" ifadesini, 14 kişi "**Orta**" ifadesini, 11 kişi "**Çok iyi**" ifadesini, " 2 kişi "**Yetersiz**" ifadesini kullanmış, "**Çok Yetersiz**" ifadesi kullanılmamıştır.

Bu veriler değerlendirildiğinde, Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerinin "**Etkili bir ekip üyesi olarak katılımda bulunma ve uzmanlığını okul toplumu üyeleri ile paylaşma açısından iyi**" düzeyde oldukları gözlemlenmiştir. ( Yeterli + İyi +Çok iyi= 84 kişi )

#### 4.4.2. Öğrenciyi Tanıma ve Olumlu Yönlendirme Bulguları

**Tablo-12** Öğrencilerin ilgi alanlarını paylaşma ve öğrenmeye katılımlarını sağlamak için fırsatlar yaratma

	<i>Çok yetersiz</i>	<i>Yetersiz</i>	<i>Orta</i>	<i>Yeterli</i>	<i>İyi</i>	<i>Çok iyi</i>	TOPLAM
<i>İ</i>	0	1	18	31	38	12	N=100
<i>yüzde</i>	%0	%1	%18	%31	%38	%12	%100

Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerine uygulanan Eğiticilerin Performans Değerlendirmesindeki gerekli yeterlilikler ve bunların ne kadar kullanıldığına ilişkin yapılan anketin sorusu olan "**Öğrencilerin ilgi alanlarını paylaşma ve öğrenmeye katılımlarını sağlamak için fırsatlar yaratma açısından kendinizi değerlendirdiğinizde**" sorusu değerlendirildiğinde anketin uygulandığı 100 kişiden 31 kişi "**Yeterli**" ifadesini, 38 kişi "**İyi**" ifadesini, 18 kişi "**Orta**" ifadesini, 12 kişi "**Çok iyi**" ifadesini, "21 kişi **Yetersiz**" ifadesini kullanmış; "**Çok Yetersiz**" ifadesi kullanılmamıştır.

Bu veriler değerlendirildiğinde; Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerinin "**Öğrencilerin ilgi alanlarını paylaşma ve öğrenmeye katılımlarını sağlamak için fırsatlar yaratma açısından iyi**" düzeyde oldukları gözlemlenmiştir.

( Yeterli + İyi +Çok iyi= 81 kişi)

**Tablo-13** Yaşam boyu öğrenme için öğrencilerin istekli olmasını sağlayarak yaşama hazırlanmalarında yardımcı olma

	<i>Çok yetersiz</i>	<i>Yetersiz</i>	<i>Orta</i>	<i>Yeterli</i>	<i>İyi</i>	<i>Çok iyi</i>	TOPLAM
<i>İ</i>	0	0	9	27	48	16	N=100
<i>yüzde</i>	%0	%0	%9	%27	%48	%16	%100

Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerine uygulanan Eğiticilerin Performans Değerlendirmesindeki gerekli yeterlilikler ve bunların ne kadar kullanıldığına ilişkin yapılan anketin sorusu olan "**Yaşam boyu öğrenme için öğrencilerin istekli olmasını sağlayarak, onların yaşama hazırlanmasında yardımcı olma açısından kendinizi**

**değerlendirdiğinizde"**; sorusu değerlendirildiğinde anketin uygulandığı 100 kişiden 27 kişi " **Yeterli** " ifadesini, 48 kişi " **İyi** " ifadesini, 9 kişi " Orta" ifadesini, 16 kişi " **Çok iyi** " ifadesini, " **Yetersiz** " ifadesi kullanılmamış; "**Çok Yetersiz** " ifadesi kullanılmamıştır.

Bu veriler değerlendirildiğinde; Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerinin "**Yaşam boyu öğrenme için öğrencilerin istekli olmasını sağlayarak, onların yaşama hazırlanmasında yardımcı olma açısından çok iyi**" düzeyde oldukları gözlemlenmiştir.

( Yeterli + iyi +Çok iyi= 91 kişi )

**Tablo-14** Öğrencilerin bireysel farklılıkların dikkate alarak bilgi iletişimini sağlama

	<i>Çok yetersiz</i>	<i>Yetersiz</i>	<i>Orta</i>	<i>Yeterli</i>	<i>İyi</i>	<i>Çok iyi</i>	TOPLAM
<i>/</i>	0	0	17	40	33	10	N=100
<i>yüzde</i>	%0	%0	%17	%40	%33	%10	%100

Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerine uygulanan Eğiticilerin Performans Değerlendirmesindeki gerekli yeterlilikler ve bunların ne kadar kullanıldığına ilişkin yapılan anketin sorusu olan "**Öğrencilerin bireysel farklılıklarını dikkate alarak bilgi iletişimini sağlama açısından kendinizi değerlendirdiğinizde**" ; sorusu değerlendirildiğinde anketin uygulandığı 100 kişiden 40 kişi " **Yeterli** " ifadesini, 33 kişi " **İyi** " ifadesini, 17 kişi " Orta" ifadesini, 10 kişi " **Çok iyi** " ifadesini, " **Yetersiz** " ifadesi kullanılmamış; "**Çok Yetersiz** " ifadesi kullanılmamıştır.

Bu veriler değerlendirildiğinde; Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerinin "**Öğrencilerin bireysel farklılıklarını dikkate alarak bilgi iletişimini sağlama açısından iyi**" düzeyde oldukları gözlemlenmiştir. (Yeterli + İyi +Çok iyi= 83 kişi)

**Tablo-15** Öğrencileri yeteneklerini üst düzeye çıkarma konusunda destekleme

	<i>Çok yetersiz</i>	<i>Yetersiz</i>	<i>Orta</i>	<i>Yeterli</i>	<i>İyi</i>	<i>Çok iyi</i>	TOPLAM
<i>f</i>	0	0	15	31	39	15	N=100
<i>yüzde</i>	%0	%0	%15	%31	%39	%15	%100

Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerine uygulanan Eğiticilerin Performans Değerlendirmesindeki gerekli yeterlilikler ve bunların ne kadar kullanıldığına ilişkin yapılan anketin sorusu olan "**Öğrencileri, yeteneklerini en üst düzeye çıkarmaları için destekleme açısından kendinizi değerlendirdiğinizde**" ; sorusu değerlendirildiğinde anketin uygulandığı 100 kişiden 31 kişi "**Yeterli**" ifadesini, 39 kişi "**İyi**" ifadesini, 15 kişi "**Orta**" ifadesini, 15 kişi "**Çok iyi**" ifadesini, "**Yetersiz**" ifadesi kullanılmamış; "**Çok Yetersiz**" ifadesi kullanılmamıştır.

Bu veriler değerlendirildiğinde, Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerinin "**Öğrencileri, yeteneklerini en üst düzeye çıkarmaları için destekleme açısından iyi**" düzeyde oldukları gözlemlenmiştir.  
(Yeterli + İyi +Çok iyi= 85 kişi)

**Tablo-16** Öğrencileri kendilerini özgürce ifade edebilmeleri için destekleyerek onlarla demokratik bir ilişki içinde olma

	<i>Çok yetersiz</i>	<i>Yetersiz</i>	<i>Orta</i>	<i>Yeterli</i>	<b>¥</b>	<i>Çok iyi</i>	TOPLAM
<i>f</i>	0	0	10	34	36	20	N=100
<i>yüzde</i>	%0	%0	%10	%34	%36	%20	%100

Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerine uygulanan Eğiticilerin Performans Değerlendirmesindeki gerekli yeterlilikler ve bunların ne kadar kullanıldığına ilişkin yapılan



anketin sorusu olan "**Öğrencileri kendilerini özgürce ifade edebilmeleri için destekleyerek onlarla demokratik bir ilişki içinde olma açısından kendinizi değerlendirdiğinizde**"; sorusu değerlendirildiğinde anketin uygulandığı 100 kişiden 34 kişi "**Yeterli**" ifadesini, 36 kişi "**İyi**" ifadesini, 10 kişi "**Orta**" ifadesini, 20 kişi "**Çok iyi**" ifadesini, "**Yetersiz**" ifadesi kullanılmamış; "**Çok Yetersiz**" ifadesi kullanılmamıştır.

Bu veriler değerlendirildiğinde; Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerinin "**Öğrencileri kendilerini özgürce ifade edebilmeleri için destekleyerek onlarla demokratik bir ilişki içinde olma açısından çok iyi**" düzeyde oldukları gözlemlenmiştir. (Yeterli + iyi +Çok iyi= 85 kişi)

**Tablo-17** Öğrencilerin gelişimlerini yakından izleyerek bilgilendirmede bulunma ve performanslarını nasıl arttıracakları konusunda onlara rehberlik etme

	<i>Çok yetersiz</i>	<i>Yetersiz</i>	<i>Orta</i>	<i>Yeterli</i>	<i>iyi</i>	<i>Çok iyi</i>	<b>TOPLAM</b>
<i>f</i>	1	2	13	38	35	11	<b>N=100</b>
<i>Yüzde</i>	%1	%2	%13	%38	%35	%11	<b>%100</b>

Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerine uygulanan Eğiticilerin Performans Değerlendirmesindeki gerekli yeterlilikler ve bunların ne kadar kullanıldığına ilişkin yapılan anketin sorusu olan "**Öğrencilerin gelişimlerini yakından izleyerek bu konuda onları zamanında bilgilendirerek, performanslarını nasıl arttıracakları konusunda onlara rehberlik etme açısından kendinizi değerlendirdiğinizde**"; sorusu değerlendirildiğinde anketin uygulandığı 100 kişiden 38 kişi "**Yeterli**" ifadesini, 35 kişi "**İyi**" ifadesini, 13 kişi "**Orta**" ifadesini, 11 kişi "**Çok iyi**" ifadesini, 2 kişi "**Yetersiz**" ifadesini kullanmış; 1 kişi "**Çok Yetersiz**" ifadesini kullanmıştır

Bu veriler değerlendirildiğinde; Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerinin "**Öğrencilerin gelişimlerini yakından izleyerek bu konuda onları zamanında bilgilendirerek, performanslarını nasıl arttıracakları konusunda onlara rehberlik etme açısından çok iyi**" düzeyde oldukları gözlemlenmiştir.

**Tablo-18** Öğrencilerin sağlıklı ve dengeli kişilik geliştirmeleri konusunda kendini sorumlu hissederek onlarla yakın etkileşimde bulunma

	<i>Çok yetersiz</i>	<i>Yetersiz</i>	<i>Orta</i>	<i>Yeterli</i>	<i>/y&gt;</i>	<i>ÇoA: (y/</i>	<i>TOPLAM</i>
<i>/</i>	0	1	19	33	35	12	N=100
<i>yüzde</i>	%0	%1	%19	%33	%35	%12	%100

( Yeterli + İyi +Çok iyi= 84 kişi )

Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerine uygulanan Eğiticilerin Performans Değerlendirmesindeki gerekli yeterlilikler ve bunların ne kadar kullanıldığına ilişkin yapılan anketin sorusu olan "**Öğrencilerin sağlıklı ve dengeli kişilik geliştirmeleri konusunda kendini sorumlu hissederek onlarla yakın etkileşimde bulunma açısından kendinizi değerlendirdiğinizde**" ; sorusu değerlendirildiğinde anketin uygulandığı 100 kişiden 33 kişi "**Yeterli**" ifadesini, 35 kişi "**İyi**" ifadesini, 19 kişi "Orta" ifadesini, 12 kişi "**Çok iyi**" ifadesini, "1 kişi **Yetersiz**" ifadesini kullanmış; "**Çok Yetersiz**" ifadesi kullanılmamıştır

Bu veriler değerlendirildiğinde; Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerinin "**Öğrencilerin sağlıklı ve dengeli kişilik geliştirmeleri konusunda kendini sorumlu hissederek onlarla yakın etkileşimde bulunma açısından iyi**" düzeyde oldukları gözlemlenmiştir. ( Yeterli + iyi +Çok iyi= 80kişi)

#### 4.4.3. Öğrenme ve Öğretme Süreci İle İlgili Bulgular

**Tablo-19** Öğrenmeyi sağlama sürecinde öğrencilerle sürekli etkileşim içinde olma

	<i>Çok yetersiz</i>	<i>Yetersiz</i>	<i>Orta</i>	<i>Yeterli</i>	<i>İyi</i>	<i>ÇOÂ: iyi</i>	TOPLAM
<i>f</i>	1	2	8	36	41	12	N=100
<i>yüzde</i>	%1	%2	%8	%36	%41	%12	%100

Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerine uygulanan Eğiticilerin Performans Değerlendirmesindeki gerekli yeterlilikler ve bunların ne kadar kullanıldığına ilişkin yapılan anketin sorusu olan "**Öğrenmeyi sağlama sürecinde öğrencilerle sürekli etkileşim içinde bulunma açısından kendinizi değerlendirdiğinizde**"; sorusu değerlendirildiğinde anketin uygulandığı 100 kişiden 36 kişi "**Yeterli**" ifadesini, 41 kişi "**İyi**" ifadesini, 8 kişi "**Orta**" ifadesini, 12 kişi "**Çok iyi**" ifadesini, 2 kişi "**Yetersiz**" ifadesini kullanmış; 1 kişi "**Çok Yetersiz**" ifadesini kullanmıştır.

Bu veriler değerlendirildiğinde; Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerinin "**Öğrenmeyi sağlama sürecinde öğrencilerle sürekli etkileşim içinde bulunma açısından iyi**" düzeyde oldukları gözlemlenmiştir. ( Yeterli + İyi +Çok iyi= 89kişi)

**Tablo-20** Sınıfta öğrencilerin kendilerini rahatça ifade edebilecekleri bir ortam hazırlama

	<i>Çok yetersiz</i>	<i>Yetersiz</i>	<i>Orta</i>	<i>Yeterli</i>	<b>¥</b>	<i>Çok iyi</i>	TOPLAM
<i>f</i>	0	2	9	30	39	20	N=100
<i>yüzde</i>	%0	%2	%9	%30	%39	%20	%100

Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerine uygulanan Eğiticilerin Performans Değerlendirmesindeki gerekli yeterlilikler ve bunların ne kadar kullanıldığına ilişkin yapılan anketin sorusu olan "**Sınıfta, öğrencilerin kendilerini rahatça ifade edebilecekleri bir ortam oluşturma açısından kendinizi değerlendirdiğinizde**"; sorusu değerlendirildiğinde anketin uygulandığı 100 kişiden 30 kişi "**Yeterli**" ifadesini, 39 kişi "**İyi**" ifadesini, 9 kişi "Orta" ifadesini, 20 kişi "**Çok iyi**" ifadesini, "2 kişi Yetersiz" ifadesini kullanmış, "Çok Yetersiz" ifadesi kullanılmamıştır.

Bu veriler değerlendirildiğinde; Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerinin "**Sınıfta, öğrencilerin kendilerini rahatça ifade edebilecekleri bir ortam oluşturma açısından iyi**" düzeyde oldukları gözlemlenmiştir. ( Yeterli + iyi +Çok iyi= 89 kişi)

**Tablo-21** Tüm öğrencilerin gereksinimleri için uygun zaman planlaması yapma

..-..	Çok yetersiz	Yetersiz	Orta	Yeterli	Y	Çok iyi	TOPLAM
	0	1	16	31	39	13	N=100
yüzde	%0	%1	%16	%31	%39	%13	%100

Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerine uygulanan Eğiticilerin Performans Değerlendirmesindeki gerekli yeterlilikler ve bunların ne kadar kullanıldığına ilişkin yapılan anketin sorusu olan "**Tüm öğrencilerin gereksinimleri için uygun zaman planlaması yapma açısından kendinizi değerlendirdiğinizde**"; sorusu değerlendirildiğinde anketin uygulandığı 100 kişiden 31 kişi "**Yeterli**" ifadesini, 39 kişi "**İyi**" ifadesini, 16 kişi "Orta" ifadesini, 13 kişi "**Çok iyi**" ifadesini, "1 kişi Yetersiz" ifadesini kullanmış; "Çok Yetersiz" ifadesi kullanılmamıştır

Bu veriler değerlendirildiğinde; Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerinin "**Tüm öğrencilerin gereksinimleri için uygun zaman planlaması yapma açısından iyi**" düzeyde oldukları gözlemlenmiştir. ( Yeterli + İyi +Çok iyi= 83 kişi)

**Tablo-22** Öğrencilere davranışlarına ilişkin ödüllendirme ve uyardıya yönelik net dönütler verme

	<i>Çok yetersiz</i>	<i>Yetersiz</i>	<i>Orta</i>	<i>Yeterli</i>	<b>¥</b>	ÇOÂ: /y/	TOPLAM
<i>f</i>	0	1	16	37	33	13	N=100
<i>yüzde</i>	%0	%1	%16	%37	%33	%13	%100

Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerine uygulanan Eğiticilerin Performans Değerlendirmesindeki gerekli yeterlilikler ve bunların ne kadar kullanıldığına ilişkin yapılan anketin sorusu olan "**Öğrencilere, davranışlarına ilişkin ödüllendirmeye veya uyardıya yönelik net dönütler verme açısından kendinizi değerlendirdiğinizde**" ; sorusu değerlendirildiğinde anketin uygulandığı 100 kişiden 37 kişi "**Yeterli**" ifadesini, 33 kişi "**İyi**" ifadesini, 16 kişi "**Orta**" ifadesini, 13 kişi "**Çok iyi**" ifadesini, "1 kişi **Yetersiz**" ifadesini kullanmış; "**Çok Yetersiz**" ifadesi kullanılmamıştır.

Bu veriler değerlendirildiğinde; Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerinin "**Öğrencilere, davranışlarına ilişkin ödüllendirmeye veya uyardıya yönelik net dönütler verme açısından kendilerini değerlendiklerinde iyi** düzeyde oldukları gözlemlenmiştir. ( Yeterli + İyi +Çok iyi= 83 kişi)

**Tablo-23** Yaptırımlar ve Ödüllendirmenin Etkinliği

	<i>Çok yetersiz</i>	<i>Yetersiz</i>	<i>Orta</i>	<i>Yeterli</i>	<b>¥</b>	<i>Çok iyi</i>	TOPLAM
<i>f</i>	0	1	15	30	43	11	N=100
<i>yüzde</i>	%0	%1	%15	%30	%43	%11	%100

Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerine uygulanan Eğiticilerin Performans Değerlendirmesindeki gerekli yeterlilikler ve bunların ne kadar kullanıldığına ilişkin yapılan anketin sorusu olan "**Yaptırımları ve ödülleri uygun ve etkili bir biçimde kullanma açısından kendinizi değerlendirdiğinizde**"; sorusu değerlendirildiğinde anketin uygulandığı 100 kişiden 30 kişi "**Yeterli**" ifadesini, 43 kişi "**İyi**" ifadesini, 15 kişi "**Orta**" ifadesini,

11 kişi " **Çok iyi** " ifadesini, "1 kişi **Yetersiz** " ifadesini kullanmış; "**Çok Yetersiz** " ifadesi kullanılmamıştır.

Bu veriler değerlendirildiğinde; Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerinin **Yaptırımları ve ödülleri uygun ve etkili bir biçimde kullanma açısından kendilerini değerlendiklerinde iyi** düzeyde oldukları gözlemlenmiştir. ( Yeterli + İyi +Çok iyi= 84 kişi)

Tablo-24Öğrenme sürecinde aktif katılımı sağlama

	<i>Çok yetersiz</i>	<i>Yetersiz</i>	<i>Orta</i>	<i>Yeterli</i>	<i>İyi</i>	<i>Çok iyi</i>	TOPLAM
<i>f</i>	0	1	11	33	41	14	N=100
<i>yüzde</i>	%0	%1	%11	%33	%41	%14	%100

Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerine uygulanan Eğiticilerin Performans Değerlendirmesindeki gerekli yeterlilikler ve bunların ne kadar kullanıldığına ilişkin yapılan anketin sorusu olan "**Öğrenme sürecinde aktif öğrenci katılımını sağlama açısından kendinizi değerlendirdiğinizde**" ; sorusu değerlendirildiğinde anketin uygulandığı 100 kişiden 33 kişi "**Yeterli** " ifadesini, 41 kişi "**İyi** " ifadesini, 11 kişi " Orta" ifadesini, 14 kişi "**Çok iyi** " ifadesini, "1 kişi **Yetersiz** " ifadesini kullanmış, "**Çok Yetersiz** " ifadesi kullanılmamıştır.

Bu veriler değerlendirildiğinde; Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerinin **Öğrenme sürecinde aktif öğrenci katılımını sağlama** açısından kendilerini değerlendiklerinde **Çokiyi** düzeyde oldukları gözlemlenmiştir. ( Yeterli + iyi +Çok iyi= 88 kişi)

**Tablo-25** Öğrencilerin dikkatini çekerek öğrenmeye ilgi ve motivasyonu sağlama

	<i>Çok yetersiz</i>	<i>Yetersiz</i>	<i>Orta</i>	<i>Yeterli</i>	#	Çoğ (y;	TOPLAM
/	0	0	9	34	42	15	N=100
yüzde	%0	%0	%9	%34	%42	%15	%100

Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerine uygulanan Eğiticilerin Performans Değerlendirmesindeki gerekli yeterlilikler ve bunların ne kadar kullanıldığına ilişkin yapılan anketin sorusu olan "**Öğrencilerin dikkatini çekerek öğrenmeye motive ederek onların ilgi ve motivasyonlarının devamlılığını sağlama açısından kendinizi değerlendirdiğinizde**" ; sorusu değerlendirildiğinde anketin uygulandığı 100 kişiden 34 kişi "**Yeterli**" ifadesini, 42 kişi "**İyi**" ifadesini, 9 kişi "**Orta**" ifadesini, 15 kişi "**Çok iyi**" ifadesini kullanmışlardır, "**Yetersiz**" ifadesini ve; "**Çok Yetersiz**" ifadesi kullanılmamıştır.

Bu veriler değerlendirildiğinde; Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerinin **Öğrencilerin dikkatini çekerek öğrenmeye motive ederek onların ilgi ve motivasyonlarının devamlılığını sağlama açısından Çokiyi** düzeyde oldukları gözlemlenmiştir. ( Yeterli + İyi +Çok iyi= 91 kişi)

**Tablo-26** Eşitliği sağlamak için özgün değerlendirme modelleri ortaya koyma

... -	<i>Çok yetersiz</i>	<i>Yetersiz</i>	<i>Orta</i>	<i>Yeterli</i>	<i>iyi</i>	<i>Çok iyi</i>	TOPLAM
	0	0	9	33	41	17	N=100
yüzde	%0	%0	%9	%33	%41	%17	%100

Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerine uygulanan Eğiticilerin Performans Değerlendirmesindeki gerekli yeterlilikler ve bunların ne kadar kullanıldığına ilişkin yapılan anketin sorusu olan "**Eşitliği sağlamak için özgün değerlendirme modelleri ortaya koyma açısından kendinizi değerlendirdiğinizde**" ; sorusu değerlendirildiğinde anketin uygulandığı 100 kişiden 33 kişi "**Yeterli**" ifadesini, 41 kişi "**İyi**" ifadesini, 9 kişi "**Orta**"

ifadesini, 17 kişi " **Çok iyi** " ifadesini kullanmışlardır, "**Yetersiz** " ifadesi ve, "**Çok Yetersiz** " ifadesi kullanılmamıştır.

Bu veriler değerlendirildiğinde, Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerinin **Eşitliği sağlamak için özgün değerlendirme modelleri ortaya koyma açısından kendilerini değerlendiklerinde Çokiyi** düzeyde oldukları gözlemlenmiştir. ( Yeterli + iyi +Çok iyi= 91 kişi)

**Tablo-27** Kazanılan becerilerin bağımsız bir şekilde uygulanması için öğrencilere fırsat sağlama

	<i>Çok yetersiz</i>	<i>Yetersiz</i>	<i>Orta</i>	<i>Yeterli</i>	<i>iyi</i>	<i>Çok iyi</i>	<b>TOPLAM</b>
<i>l</i>	0	0	11	30	46	13	<b>N=100</b>
<i>yüzde</i>	%0	%0	%11	%30	%46	%13	<b>%100</b>

Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerine uygulanan Eğiticilerin Performans Değerlendirmesindeki gerekli yeterlilikler ve bunların ne kadar kullanıldığına ilişkin yapılan anketin sorusu olan "**Kazanılan becerilerin bağımsız bir şekilde uygulanması için tüm öğrencilere fırsatlar sağlama açısından kendinizi değerlendirdiğinizde**" ; sorusu değerlendirildiğinde anketin uygulandığı 100 kişiden 30 kişi " **Yeterli** " ifadesini, 46 kişi " **İyi** " ifadesini, 11 kişi " Orta" ifadesini, 13 kişi " **Çok iyi** " ifadesini kullanmışlardır, "**Yetersiz** " ifadesi ve; "**Çok Yetersiz** " ifadesi kullanılmamıştır.

Bu veriler değerlendirildiğinde; Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerinin **Kazanılan becerilerin bağımsız bir şekilde uygulanması için tüm öğrencilere fırsatlar sağlama açısından Çokiyi** düzeyde oldukları gözlemlenmiştir. ( Yeterli + İyi +Çok iyi= 89 kişi)



**Tablo-28** Uygun bir öğrenme çerçevesi oluşturarak risk alma, sorgulama ve deneysel çalışmayı destekleme

	<i>Çok yetersiz</i>	<i>Yetersiz</i>	<i>Orta</i>	<i>Yeterli</i>	<b>Y</b>	<i>Çok iyi</i>	TOPLAM
<i>f</i>	0	2	17	32	34	15	N=100
<i>yüzde</i>	%0	%2	%17	%32	%34	%15	%100

Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerine uygulanan Eğiticilerin Performans Değerlendirmesindeki gerekli yeterlilikler ve bunların ne kadar kullanıldığına ilişkin yapılan anketin sorusu olan "**Uygun bir öğrenme çevresi oluşturarak risk alma, sorgulama ve deneysel çalışmayı destekleme açısından kendinizi değerlendirdiğinizde**" ; sorusu değerlendirildiğinde anketin uygulandığı 100 kişiden 32 kişi "**Yeterli**" ifadesini, 34 kişi "**İyi**" ifadesini, 17 kişi "**Orta**" ifadesini, 15 kişi "**Çok iyi**" ifadesini, 2 kişi "**Yetersiz**" ifadesini kullanmış, "**Çok Yetersiz**" ifadesi kullanılmamıştır.

Bu veriler değerlendirildiğinde, Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerinin **Uygun bir öğrenme çevresi oluşturarak risk alma, sorgulama ve deneysel çalışmayı destekleme açısından iyi** düzeyde oldukları gözlemlenmiştir. ( Yeterli + İyi +Çok iyi= 81 kişi)

**Tablo-29** Özgüven Sağlama ve Geri Bildirim

	<i>Çok yetersiz</i>	<i>Yetersiz</i>	<i>Orta</i>	<i>Yeterli</i>	<i>İyi</i>	<i>Çok iyi</i>	TOPLAM
<i>f</i>	0	1	15	35	36	13	N=100
<i>yüzde</i>	%0	%1	%15	%35	%36	%13	%100

Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerine uygulanan Eğiticilerin Performans Değerlendirmesindeki gerekli yeterlilikler ve bunların ne kadar kullanıldığına ilişkin yapılan anketin sorusu olan "**Yaptıkları değerlendirme sonunda öğrenciye, yalnızca hatasını bulmaya ve düzeltmeye yönelik değil, aynı zamanda daha fazla çaba göstermesini ve özgüvenini korumasını teşvik edecek nitelikte geri bildirim verme açısından kendinizi**

**değerlendirdiğinizde"** ; sorusu değerlendirildiğinde anketin uygulandığı 100 kişiden 35 kişi "**Yeterli**" ifadesini, 36 kişi "**İyi**" ifadesini, 15 kişi "**Orta**" ifadesini, 13 kişi "**Çok iyi**" ifadesini, "1 kişi "**Yetersiz**" ifadesini kullanmış; "**Çok Yetersiz**" ifadesi kullanılmamıştır

Bu veriler değerlendirildiğinde; Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerinin **Yaptıkları değerlendirme sonunda öğrenciye, yalnızca hatasını bulmaya ve düzeltmeye yönelik değil, aynı zamanda daha fazla çaba göstermesini ve özgüvenini korumasını teşvik edecek nitelikte geri bildirim verme açısından iyi** düzeyde oldukları gözlemlenmiştir. ( Yeterli + İyi +Çok iyi= 84 kişi )

**Tablo-30** Zamanı etkili kullanma

	<i>Çok yetersiz</i>	<i>Yetersiz</i>	<i>Orta</i>	<i>Yeterli</i>	<i>İyi</i>	<i>Çok iyi</i>	<b>TOPLAM</b>
<i>f</i>	1	4	10	35	36	14	<b>N=TÖ0</b>
<i> yüzde</i>	%1	%4	%10	%35	%36	%14	<b>%100</b>

Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerine uygulanan Eğiticilerin Performans Değerlendirmesindeki gerekli yeterlilikler ve bunların ne kadar kullanıldığına ilişkin yapılan anketin sorusu olan "**Zamanı etkili kullanma açısından kendinizi değerlendirdiğinizde"** ; sorusu değerlendirildiğinde anketin uygulandığı 100 kişiden 35 kişi "**Yeterli**" ifadesini, 36 kişi "**İyi**" ifadesini, 10 kişi "**Orta**" ifadesini, 14 kişi "**Çok iyi**" ifadesini, "4 kişi "**Yetersiz**" ifadesini; 1 kişi "**Çok Yetersiz**" ifadesi kullanmıştır.

Bu veriler değerlendirildiğinde; Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerinin **Zamanı etkili kullanma açısından iyi** düzeyde oldukları gözlemlenmiştir. ( Yeterli + iyi +Çok iyi= 85 kişi)

**Tablo-31** Disiplini Sağlama

	<i>Çok yetersiz</i>	<i>Yetersiz</i>	<i>Orta</i>	<i>Yeterli</i>	¥	ÇbÂ: /y/	TOPLAM
/	0	0	5	34	37	24	N=100
yüzde	%0	%0	%5	%34	%37	%24	%100

Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerine uygulanan Eğiticilerin Performans Değerlendirmesindeki gerekli yeterlilikler ve bunların ne kadar kullanıldığına ilişkin yapılan anketin sorusu olan "**Disiplini sağlamak için uygun stratejileri kullanma açısından kendinizi değerlendirdiğinizde**" ; sorusu değerlendirildiğinde anketin uygulandığı 100 kişiden 34 kişi "**Yeterli**" ifadesini, 37 kişi "**İyi**" ifadesini, 5 kişi "**Orta**" ifadesini, 24 kişi "**Çok iyi**" ifadesini "**Yetersiz**" ifadesi ve, "**Çok Yetersiz**" ifadesi kullanılmamıştır.

Bu veriler değerlendirildiğinde; Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerinin **Disiplini sağlamak için uygun stratejileri kullanma açısından iyi** düzeyde oldukları gözlemlenmiştir. ( Yeterli + İyi +Çok iyi= 84 kişi )

**Tablo-32** Öğrencilerin kişisel, ruhsal,etik,sosyal ve kültürel gelişimlerine katkıda bulunacak etkinliklerle ilgili planlar yapma

	<i>Çok yetersiz</i>	<i>Yetersiz</i>	<i>Orta</i>	<i>Yeterli</i>	<i>İyi</i>	<i>Çok iyi</i>	TOPLAM
/	0	2	12	42	31	13	N=100
yüzde	%0	%2	%12	%42	%31	%13	%100

Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerine uygulanan Eğiticilerin Performans Değerlendirmesindeki gerekli yeterlilikler ve bunların ne kadar kullanıldığına ilişkin yapılan anketin sorusu olan "**Öğrencilerin kişisel, ruhsal, etik, sosyal ve kültürel gelişimlerine katkıda bulunacak etkinliklerle ilgili planlar yapma açısından kendinizi değerlendirdiğinizde**" ; sorusu değerlendirildiğinde anketin uygulandığı 100 kişiden 42 kişi "**Yeterli**" ifadesini, 31 kişi "**İyi**" ifadesini, 12 kişi "**Orta**" ifadesini, 13 kişi "**Çok iyi**" ifadesini 1 kişi "**Yetersiz**" ifadesini kullanmıştır, "**Çok Yetersiz**" ifadesi kullanılmamıştır.

Bu veriler değerlendirildiğinde, Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerinin **Öğrencilerin kişisel, ruhsal, etik, sosyal ve kültürel gelişimlerine katkıda bulunacak etkinliklerle ilgili planlar yapma açısından Çokiyi** düzeyde oldukları gözlemlenmiştir. ( Yeterli + İyi +Çok iyi= 86 kişi)

Tablo-33Öğrencilere Bilgiye Ulaşmada yardımcı olma

	<i>Çok yetersiz</i>	<i>Yetersiz</i>	<i>Orta</i>	<i>Yeterli</i>	<b>Y</b>	<i>Çok iyi</i>	TOPLAM
<i>f</i>	0	3	7	38	38	14	N=100
<i>yüzde</i>	%0	%3	%7	%38	%38	%14	%100

Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerine uygulanan Eğiticilerin Performans Değerlendirmesindeki gerekli yeterlilikler ve bunların ne kadar kullanıldığına ilişkin yapılan anketin sorusu olan "- **Öğrencilere bilgiye ulaşmaları, değerlendirmeleri ve kullanmaları açısından yardımcı olma açısından kendinizi değerlendirdiğinizde**" ; sorusu değerlendirildiğinde anketin uygulandığı 100 kişiden 38 kişi " **Yeterli** " ifadesini, 38 kişi " **İyi** " ifadesini, 7 kişi " Orta" ifadesini, 14 kişi " **Çok iyi** " ifadesini 3 kişi " **Yetersiz** " ifadesini kullanmıştır, "Çok **Yetersiz** " ifadesi kullanılmamıştır.

Bu veriler değerlendirildiğinde, Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerinin **Öğrencilere bilgiye ulaşmaları, değerlendirmeleri ve kullanmaları açısından yardımcı olma açısından Çokiyi** düzeyde oldukları gözlemlenmiştir. ( Yeterli + İyi +Çok iyi= 90 kişi)

**Tablo-34** Öneri alma ve kullanma

	<i>Çok yetersiz</i>	<i>Yetersiz</i>	<i>Orta</i>	<i>Yeterli</i>	<i>İj«</i>	<i>Ço£ /y/</i>	TOPLAM
<i>/</i>	0	0	5	34	48	13	N=100
<i>yüzde</i>	%0	%0	%5	%34	%48	%13	%100

Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerine uygulanan Eğiticilerin Performans Değerlendirmesindeki gerekli yeterlilikler ve bunların ne kadar kullanıldığına ilişkin yapılan anketin sorusu olan **Öneriler alma ve bu önerileri kullanma açısından kendinizi değerlendirdiğinizde**"; sorusu değerlendirildiğinde anketin uygulandığı 100 kişiden 34 kişi " **Yeterli** " ifadesini, 48 kişi " **İyi** " ifadesini, 5 kişi " **Orta**" ifadesini, 13 kişi " **Çok iyi** " ifadesini kullanmışlardır, "**Yetersiz** " ifadesi ve "**Çok Yetersiz** " ifadesi kullanılmamıştır

Bu veriler değerlendirildiğinde; Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerinin **Öğrencilere bilgiye ulaşmaları, değerlendirmeleri ve kullanmaları açısından yardımcı olma açısından Çokiyi** düzeyde oldukları gözlemlenmiştir. ( Yeterli + İyi +Çok iyi= 95 kişi )

**Tablo-35** Öğrenciyi çalışmaya yöneltmek

	<i>Kontrol etmek</i>	<i>Güvendiğimizi ifade etmek</i>	<i>Ödüllendirmeye yönelmek</i>	<i>Hepsi</i>	<i>Korkutmak</i>	TOPLAM
<i>/</i>	5	32	27	36	0	N=100
<i>yüzde</i>	%5	%32	%27	%36	%0	%100

Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerine uygulanan Eğiticilerin Performans Değerlendirmesindeki gerekli yeterlilikler ve bunların ne kadar kullanıldığına ilişkin yapılan anketin sorusu olan **Size göre öğrenciyi çalışmaya yöneltmek için aşağıdakilerden hangisi daha etkili bir yöntemdir**"; sorusu değerlendirildiğinde anketin uygulandığı 100 kişiden 32 kişi " **Güvendiğimizi ifade etmek** " ifadesini, 27 kişi " **Ödüllendirmeye Yönelmek** " ifadesini, 36 kişi " **Hepsi**" ifadesini, 5 kişi " **Kontrol etmek**" ifadesini kullanmışlardır, "**Korkutmak** " ifadesi kullanılmamıştır.

Bu veriler değerlendirildiğinde; Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerinin **öğrenciyi çalışmaya yöneltmek açısından iyi** düzeyde oldukları gözlemlenmiştir. ( Güvendiğimizi ifade etmek + Hepsi = 68 kişi)

#### 4.4.4. Öğrenmeyi, Gelişimi İzleme ve Değerlendirme Bulguları

Tablo-36 Öğrencilerin başarı durumlarıyla ilgili dönemler itibariyle kişisel istatistikler tutma, karşılaştırmalar yapma, sorunlara çözüm bulma

	<i>Çok yetersiz</i>	<i>Yetersiz</i>	<i>Orta</i>	<i>Yeterli</i>	<i>İyi</i>	<i>Çok iyi</i>	TOPLAM
<i>f</i>	1	3	17	32	36	11	N=100
<i>yüzde</i>	%1	%3	%17	%32	%36	%11	%100

Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerine uygulanan Eğiticilerin Performans Değerlendirmesindeki gerekli yeterlilikler ve bunların ne kadar kullanıldığına ilişkin yapılan anketin sorusu olan **Öğrencilerin başarı durumlarıyla ilgili dönemler itibariyle kişisel istatistikler tutma, karşılaştırmalar yapma, sorunlara çözüm bulma açısından kendinizi değerlendirdiğinizde**"; sorusu değerlendirildiğinde anketin uygulandığı 100 kişiden 32 kişi " **Yeterli** " ifadesini, 36 kişi " **İyi** " ifadesini, 17 kişi " Orta" ifadesini, 11 kişi " **Çok iyi** " ifadesini kullanmışlardır, 3 kişi " **Yetersiz** " ifadesini ve 1 kişi "Çok **Yetersiz** " ifadesi kullanmıştır

Bu veriler değerlendirildiğinde; Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerinin **Öğrencilerin başarı durumlarıyla ilgili dönemler itibariyle kişisel istatistikler tutma, karşılaştırmalar yapma, sorunlara çözüm bulma açısından iyi** düzeyde oldukları gözlemlenmiştir. ( Yeterli + İyi +Çok iyi= 79 kişi )

**Tablo-37** Sınıftaki sorunlara zamanında müdahalelerde bulunarak etkili bir biçimde ilgilenme

	<i>Çok yetersiz</i>	<i>Yetersiz</i>	<i>Orta</i>	<i>Yeterli</i>	<i>İyi</i>	<i>Çok İyi</i>	TOPLAM
<i>/</i>	0	0	18	35	22	15	N=100
<i>yüzde</i>	%0	%0	%18	%35	%22	%15	%100

Polis Meslek Yüksek Okulu Eğitimcilerine uygulanan Eğitimcilerin Performans Değerlendirmesindeki gerekli yeterlilikler ve bunların ne kadar kullanıldığına ilişkin yapılan anketin sorusu olan **Sınıftaki sorunlara, zamanında müdahalelerde bulunarak etkili bir biçimde ilgilenme açısından kendinizi değerlendirdiğinizde**"; sorusu değerlendirildiğinde anketin uygulandığı 100 kişiden 35 kişi " **Yeterli** " ifadesini, 22 kişi " **İyi** " ifadesini, 18 kişi " **Orta** " ifadesini, 15 kişi " **Çok İyi** " ifadesini kullanmışlardır, " **Yetersiz** " ve " **Çok Yetersiz** " ifadesi kullanılmamıştır.

Bu veriler değerlendirildiğinde; Polis Meslek Yüksek Okulu Eğitimcilerinin **Sınıftaki sorunlara, zamanında müdahalelerde bulunarak etkili bir biçimde ilgilenme açısından iyi** düzeyde oldukları gözlemlenmiştir.  
( Yeterli + iyi +Çok iyi= 81 kişi)

**Tablo-38** Öğrencilerin öğrendiklerini yaşamları ile ilişkilendirecek fırsatlar yaratmasına yardımcı olma

<i>"~Y ^</i>	<i>Çok yetersiz</i>	<i>Yetersiz</i>	<i>Orta</i>	<i>Yeterli</i>	<i>İyi</i>	<i>Çok İyi</i>	TOPLAM
	1	0	8	46	37	8	N=100
<i>yüzde</i>	%1	%0	%8	%46	%37	%8	%100

Polis Meslek Yüksek Okulu Eğitimcilerine uygulanan Eğitimcilerin Performans Değerlendirmesindeki gerekli yeterlilikler ve bunların ne kadar kullanıldığına ilişkin yapılan anketin sorusu olan **Öğrencilerin öğrendiklerini yaşamları ile ilişkilendirecek fırsatlar yaratma açısından kendinizi değerlendirdiğinizde**"; sorusu değerlendirildiğinde anketin uygulandığı 100 kişiden 46 kişi " **Yeterli** " ifadesini, 37 kişi " **İyi** " ifadesini, 8 kişi " **Orta** "

ifadesini, 8 kişi " **Çok iyi** " ifadesini, 1 kişi "**Çok Yetersiz** " ifadesini kullanmıştır '**Yetersiz**' ifadesi kullanılmamıştır

Bu veriler değerlendirildiğinde, Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerinin **Öğrencilerin öğrendiklerini yaşamları ile ilişkilendirecek fırsatlar yaratma açısından iyi** düzeyde oldukları gözlemlenmiştir. ( Yeterli + İyi +Çok iyi= 91 kişi)

**Tablo-39** Yüksek düzeyde düşünme becerilerini teşvik eden etkili sorgulama tekniklerini kullanmaya yardımcı olma

	<i>Çok yetersiz</i>	<i>Yetersiz</i>	<i>Orta</i>	<i>Yeterli</i>	<i>İyi</i>	<i>Çok iyi</i>	TOPLAM
<i>/</i>	0	2	11	44	35	8	N=100
<i>yüzde</i>	%0	%2	%11	%44	%35	%8	%100

Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerine uygulanan Eğiticilerin Performans Değerlendirmesindeki gerekli yeterlilikler ve bunların ne kadar kullanıldığına ilişkin yapılan anketin sorusu olan **Yüksek düzeyde düşünme becerilerini teşvik eden etkili sorgulama tekniklerini kullanma açısından kendinizi değerlendirdiğinizde**"; sorusu değerlendirildiğinde anketin uygulandığı 100 kişiden 44 kişi " **Yeterli** " ifadesini, 35 kişi " **İyi** " ifadesini, 11 kişi " Orta" ifadesini, 8 kişi " **Çok iyi** " ifadesini, 2 kişi '**Yetersiz**' " " ifadesini kullanmıştır; **Çok Yetersiz** ifadesi kullanılmamıştır.

Bu veriler değerlendirildiğinde; Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerinin **Yüksek düzeyde düşünme becerilerini teşvik eden etkili sorgulama tekniklerini kullanma açısından iyi** düzeyde oldukları gözlemlenmiştir. ( Yeterli + İyi +Çok iyi= 87 kişi )



**Tablo-40** Öğrencilerin öğrenme güçlüklerini belirlemek için etkili değerlendirme stratejileri kullanma, öğrenci ürünlerini inceleme, değerlendirme, uygun çözümler bulma ve uygulama

	<i>Çok yetersiz</i>	<i>Yetersiz</i>	<i>Orta</i>	<i>Yeterli</i>	<i>İyi</i>	<i>Çok iyi</i>	TOPLAM
<i>f</i>	11	4	17	32	38	8	N=100
<i>yüzde</i>	%11	%4	%17	%32	%38	%8	%100

Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerine uygulanan Eğiticilerin Performans Değerlendirmesindeki gerekli yeterlilikler ve bunların ne kadar kullanıldığına ilişkin yapılan anketin sorusu olan **Öğrencilerin öğrenme güçlüklerini belirlemek için etkili değerlendirme stratejileri kullanma, öğrenci ürünlerini inceleme, değerlendirme, uygun çözümler bulma ve uygulama açısından kendinizi değerlendirdiğinizde**"; sorusu değerlendirildiğinde anketin uygulandığı 100 kişiden 32 kişi " **Yeterli** " ifadesini, 38 kişi " **İyi** " ifadesini, 17 kişi " Orta" ifadesini, 8 kişi " **Çok iyi** " ifadesini, 4 kişi " **Yetersiz** " ifadesini, 11 kişi **Çok Yetersiz** ifadesi kullanmıştır.

Bu veriler değerlendirildiğinde; Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerinin **Öğrencilerin öğrenme güçlüklerini belirlemek için etkili değerlendirme stratejileri kullanma, öğrenci ürünlerini inceleme, değerlendirme, uygun çözümler bulma ve uygulama açısından iyi** düzeyde oldukları gözlemlenmiştir. ( Yeterli + İyi +Çok iyi= 78 kişi )

**Tablo-41** Akademik ,sosyal ve duygusal gereksinimleri karşılamada gerekli desteği sağlama

	<i>Çok yetersiz</i>	<i>Yetersiz</i>	<i>Orta</i>	<i>Yeterli</i>	<i>İyi</i>	<i>Çok iyi</i>	TOPLAM
<i>f</i>	0	4	12	36	38	10	N=100
<i>yüzde</i>	%0	%4	%12	%36	%38	%10	%100

Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerine uygulanan Eğiticilerin Performans Değerlendirmesindeki gerekli yeterlilikler ve bunların ne kadar kullanıldığına ilişkin yapılan

anketin sorusu olan **Öğrencilere akademik, sosyal ve duygusal gereksinimlerini karşılamada gerekli desteği sağlama açısından kendinizi değerlendirdiğinizde**"; sorusu değerlendirildiğinde anketin uygulandığı 100 kişiden 36 kişi " **Yeterli** " ifadesini, 38 kişi " **İyi** " ifadesini, 12 kişi " Orta" ifadesini, 10 kişi " **Çok iyi** " ifadesini, 4 kişi 'Yetersiz' " " ifadesini kullanmıştır; **Çok Yetersiz** ifadesi kullanılmamıştır.

Bu veriler değerlendirildiğinde; Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerinin **Öğrencilere akademik, sosyal ve duygusal gereksinimlerini karşılamada gerekli desteği sağlama açısından kendinizi değerlendirdiğinizde iyi** düzeyde oldukları gözlemlenmiştir. ( Yeterli + İyi +Çok iyi= 84 kişi )

**Tablo-42** Ödev Değerlendirme ve sonuçları öğrencilerin gelişmesini sağlayacak öneriler içeren dönütlerle birlikte verme

	<i>Çok yetersiz</i>	<i>Yetersiz</i>	<i>Orta</i>	<i>Yeterli</i>	<i>İyi</i>	<i>Çok iyi</i>	TOPLAM
<i>f</i>	0	2	16	31	41	10	N=100
<i>yüzde</i>	%0	%2	%16	%31	%41	%10	%100

Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerine uygulanan Eğiticilerin Performans Değerlendirmesindeki gerekli yeterlilikler ve bunların ne kadar kullanıldığına ilişkin yapılan anketin sorusu olan **Öğrencilere verdiği ödevleri kısa sürede değerlendirme ve sonuçları öğrencilerin gelişmesini sağlayacak öneriler içeren dönütlerle birlikte verme açısından kendinizi değerlendirdiğinizde** "; sorusu değerlendirildiğinde anketin uygulandığı 100 kişiden 31 kişi " **Yeterli** " ifadesini, 41 kişi " **İyi** " ifadesini, 16 kişi " Orta" ifadesini, 10 kişi " **Çok iyi** " ifadesini, 2 kişi 'Yetersiz' " " ifadesini kullanmıştır; **Çok Yetersiz** ifadesi kullanılmamıştır.

Bu veriler değerlendirildiğinde, Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerinin **Öğrencilere verdiği ödevleri kısa sürede değerlendirme ve sonuçları öğrencilerin gelişmesini sağlayacak öneriler içeren dönütlerle birlikte verme açısından iyi** düzeyde oldukları gözlemlenmiştir. ( Yeterli + İyi +Çok iyi= 82 kişi)

#### 4.4.5. Okul Amirlerinin Uyarıları,Diğer Eğiticilerle Bilgi Alışverişinde Bulunma İle İlgili Bulgular

Tablo-43 Üstlerden alınan uyarıları yansıtırma

	<i>Çok yetersiz</i>	<i>Yetersiz</i>	<i>Orta</i>	<i>Yeterli</i>	<i>iyi</i>	<i>Çok iyi</i>	TOPLAM
<i>/</i>	0	1	1	55	36	7	N=100
<i>yüzde</i>	%0	%1	%1	%55	%36	%7	%100

Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerine uygulanan Eğiticilerin Performans Değerlendirmesindeki gerekli yeterlilikler ve bunların ne kadar kullanıldığına ilişkin yapılan anketin sorusu olan **Öğrenciler nedeniyle üstlerinizden aldığınız uyarıları yansıtırma açısından kendinizi değerlendirdiğinizde"**; sorusuna anketin uygulandığı 100 kişiden 55 kişi " **Yeterli** " ifadesini, 36 kişi " **İyi** " ifadesini, 1 kişi " **Orta**" ifadesini, 7 kişi " **Çok iyi** " ifadesini, 1 kişi "**Yetersiz**" " ifadesini kullanmıştır, **Çok Yetersiz** ifadesini kullanmıştır

Bu veriler değerlendirildiğinde; Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerinin **Öğrenciler nedeniyle üstlerimden aldığım uyarıları yansıtırma açısından Çokiyi** düzeyde oldukları gözlemlenmiştir. ( Yeterli + İyi +Çok iyi= 98 kişi)

Tablo-44Diğer öğretmenlerle mesleki bilgi alışverişinde bulunma

	<i>Çok yetersiz</i>	<i>Yetersiz</i>	<i>Orta</i>	<i>Yeterli</i>	<i>İyi</i>	<i>Çok iyi</i>	TOPLAM
<i>/</i>	2	0	12	45	30	11	N=100
<i>yüzde</i>	%2	%0	%12	%45	%30	%11	%100

Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerine uygulanan Eğiticilerin Performans Değerlendirmesindeki gerekli yeterlilikler ve bunların ne kadar kullanıldığına ilişkin yapılan anketin sorusu olan **Diğer öğretmenlerle mesleki bilgi alışverişinde bulunma açısından kendinizi değerlendirdiğinizde"**; sorusu değerlendirildiğinde anketin uygulandığı 100 kişiden 45 kişi " **Yeterli** " ifadesini, 30 kişi " **İyi** " ifadesini, 12 kişi " **Orta**" ifadesini, 11 kişi

" Çok iyi " ifadesini, 2 kişi Çok Yetersiz " " ifadesini kullanmıştır, 'Yetersiz' ifadesi kullanılmamıştır.

Bu veriler değerlendirildiğinde; Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerinin **Diğer öğretmenlerle mesleki bilgi alışverişinde bulunma açısından iyi** düzeyde oldukları gözlemlenmiştir. ( Yeterli + iyi +Çok iyi= 86 kişi)

Tablo-4501umlu davranışları destekleyerek öğrencinin kendine olan güvenini teşvik etme

	<i>Çok yetersiz</i>	<i>Yetersiz</i>	<i>Orta</i>	<i>Yeterli</i>	<i>iyi</i>	<i>Çok iyi</i>	TOPLAM
<i>/</i>	1	1	6	47	33	12	N=100
<i>yüzde</i>	%1	%1	%6	%47	%33	%12	%100

Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerine uygulanan Eğiticilerin Performans Değerlendirmesindeki gerekli yeterlilikler ve bunların ne kadar kullanıldığına ilişkin yapılan anketin sorusu olan **Olumlu davranışları destekleyerek öğrencinin kendine olan güvenini teşvik etme açısından kendinizi değerlendirdiğinizde"**; sorusu değerlendirildiğinde anketin uygulandığı 100 kişiden 47 kişi " **Yeterli** " ifadesini, 33 kişi " **İyi** " ifadesini, 6 kişi " Orta" ifadesini, 12 kişi " **Çok iyi** " ifadesini, 1 kişi **Çok Yetersiz** " " ifadesini ; 1 kişi 'Yetersiz' ifadesi kullanılmıştır.

Bu veriler değerlendirildiğinde; Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerinin **Olumlu davranışları destekleyerek öğrencinin kendine olan güvenini teşvik etme açısından Çokiyi** düzeyde oldukları gözlemlenmiştir. ( Yeterli + İyi +Çok iyi= 92 kişi )

#### 4.4.6. Program ve İçerik Bilgisi Bulguları Tablo-46 Alanı ile

ilgili uzmanlığını ve ilgili becerilerini ortaya koyma

	<i>Çok yetersiz</i>	<i>Yetersiz</i>	<i>Orta</i>	<i>Yeterli</i>	<i>İyz</i>	<i>(x&gt;/t (y/</i>	TOPLAM
<i>/</i>	0	0	12	25	43	20	N=100
<i>yüzde</i>	%0	%0	%12	%25	%43	%20	%100

Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerine uygulanan Eğiticilerin Performans Değerlendirmesindeki gerekli yeterlilikler ve bunların ne kadar kullanıldığına ilişkin yapılan anketin sorusu olan **Alanı ile ilgili uzmanlığımı ve ilgili becerilerimi ortaya koyma açısından kendinizi değerlendirdiğinizde**"; sorusu değerlendirildiğinde anketin uygulandığı 100 kişiden 25 kişi " **Yeterli** " ifadesini, 43 kişi " **İyi** " ifadesini, 12 kişi " **Orta**" ifadesini, 20 kişi " **Çok iyi** " ifadesini kullanmıştır, **Çok Yetersiz** " " ifadesi ve '**Yetersiz**' ifadesi kullanılmamıştır

Bu veriler değerlendirildiğinde, Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerinin **Alanı ile ilgili uzmanlığımı ve ilgili becerilerimi ortaya koyma açısından Çokiye** düzeyde oldukları gözlemlenmiştir. ( Yeterli + iyi +Çok iyi= 88 kişi)

#### 4.4.7.Bulguların Değerlendirilmesi

ÖĞRETMEN PERFORMANS DEĞERLENDİRME ANKETİ SONUÇ TABLOSU						
SINIFLANDIRMA	ÇOK İYİ	İYİ	ORTA	YETERLİ	YETERSİZ	ÇOK YETERSİZ
Kişisel ve Meslekî Değerler - Meslekî Gelişim		<b>X</b>				
Öğrenciyi Tanıma ve Olumlu Yönlendirme		<b>X</b>				
Öğrenme ve Öğretme Süreci		<b>X</b>				
Öğrenmeyi, Gelişimi İzleme ve Değerlendirme		<b>X</b>		<b>X</b>		
Tamamlayıcı Mesleki Yeterlilikler				<b>X</b>		
Program ve İçerik Bilgisi		<b>X</b>				

Polis Meslek Yüksek Okullarında uygulanan bu anket çalışması değerlendirildiğinde 1-10 sorularda kişisel ve mesleki değerlerle ilgili sorularda 1000 cevaptan , 800' ü yeterli, iyi ve çok iyi cevabını vermiştir. Dolayısıyla öğrencilerin verdikleri cevaplara göre öğrencilerin Kişisel ve Mesleki Değerler - Mesleki gelişim açısından iyi bir düzeyde oldukları görülsede;

Öğrencilerin Kendileri Geliştirme açısından Öğretim Görevlileri tarafından desteklenmesi ve özendirilmesi , Mesleki Değerlerin benimsetilebilmesi, gerekli desteğin sağlanmasında da öğretim görevlilerine büyük bir sorumluluk gerektiği düşünülmektedir.

Anketin 11.-17. sorularında Öğretim Görevlilerinin öğrenciyi tanıma ve olumlu yönlendirme konusundaki sorulara toplam 700 cevaptan 589 u yeterli iyi ve çok iyi cevabını vermiştir Anket sonucu değerlendirildiğinde sonucun iyi düzeyde olduğu görülmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki öğrencilerin gereksinimlerine, çağın getirdiği yeniliklere de

öğretim görevlilerinin uyum sağlayarak öğrenci ile daha iyi bir Empati kurulabilmesi ve onu daha yönlendirici olması sağlanabilir.

Anketin Öğrenme ve Öğretme süreci olan 18-34 sorularında 1700 cevaptan 1640 ı soruya yeterli, iyi ve çok iyi cevabını vermiş; 35 ve 41 sorular olan Öğrenmeyi, Gelişimi izleme ve Değerlendirme sorusuna 700 cevaptan 582'si soruya yeterli ,iyi ve çok iyi cevabını vermiştir. Sonuç itibari ile, Öğrenme ve öğretme sürecinde Öğretmenlerin iyi düzeyde oldukları ve bu öğrendiklerini öğrencilere aktarmada ve aktarılan bilgilerin gelişimini, izlenmesini ve değerlendirmesini iyi bir şekilde yaptıkları gözlenmektedir

42-44 sorularda 300 cevaptan 228 i soruya yeterli ,iyi ve çok iyi cevabını vermiştir. Öğretim Görevlilerinin tamamlayıcı olma ve mesleki yeterlilikler konusunda iyi düzeyde oldukları gözlemlenmiştir; 45 Soruda ise 100 kişiden 88'i yeterli ,iyi ve çok iyi cevabını vermiştir.

Genel itibari ile Polis Meslek Yüksek Okullarında uygulanan bu anket çalışması sonucunda Öğretmenlerin öğretme, öğrenme, gelişim ve geliştirme, öğrenciyi tanıma, iyi bir iletişim kurma, öğrenciyi yönlendirme konularında iyi düzeyde oldukları tespit edilmiştir Ancak Değerlendirmeye dayanak olarak elde edilen bilginin bilimsel bilgi değil, görüşler olarak değerlendirilmesi gerektiği unutulmamalıdır.

## SONUÇ

Dünyada olduğu gibi ülkemizde de yönetim kavramı etrafında büyük değişim ve dönüşümler yaşanmaktadır. Özellikle son yıllarda hem özel sektörde hem de kamu sektöründe yönetim anlayışı değişmekte ve uygulamalara yansıtılmaktadır. Bu bağlamda, insan kaynakları yönetimi de önem kazanmakta ve çalışanların beklentileri istikametinde çalışmalar yapılmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi, kamu kesiminde kullanılan personel yönetimi kavramıyla benzerlikler taşımasına rağmen insanı ve değerlerini merkeze alan yaklaşımıyla ön plana çıkmıştır. İnsanı duygularıyla ve bilgi birikimiyle beraber daha iyi yönetebilmenin yolu otoriter ve baskıcı yöntemler yerine bilimsel verilere dayanan çağdaş yönetim tekniklerini kullanmaktan geçmektedir.

Bu çerçevede, insan kaynakları yönetiminde önemli bir faktör olan performans değerlendirmesi konusunda Emniyet Teşkilatı'na insan kaynağı yetiştiren Polis Meslek Yüksek Okullarında eğiticiler üzerinde bir araştırma yapılarak bu alana bir katkı sunmak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda eğiticilerin performans değerlendirme açısından mevcut durumlarının ortaya konulması hedeflenmiştir.

Teorik bölümde anlatılanlar ışığında İstanbul'daki Polis Meslek Yüksek Okullarındaki eğiticilere yapılan anket sonuçlarına göre; eğiticilerin "eğitim bilimleri, etkin iletişim, yönetim bilimleri konusunda internet, konferans ve kitaplar" yoluyla kendilerini yeterli düzeyde geliştirdikleri ortaya çıkmış ve "meslekle ilgili yasa ve yönetmeliklerde belirtilen hak ve sorumlulukları bilme ve bunlara uygun hareket etme" açısından iyi düzeyde oldukları anlaşılmıştır

Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerinin "her türlü görsel ve işitsel araçları öğrenmeyi kolaylaştıracak yönde kullanarak öğrenmeye rehberlik etme" ve "eğitim sürecinde teknolojiyi karar alma, planlama ve öğretimi gerçekleştirmede kullanma" açısından iyi düzeyde oldukları gözlemlenmiştir.

Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerinin "Okul içinde düzenlenen personel toplantılarını etkin olarak katılma" açısından orta düzeyde oldukları ancak "Milli birlik ve



beraberliği pekiştiren, sosyal güven duygusunu geliştiren bir tutum izleme ve eyleme dönüştürme" açısından çok iyi düzeyde oldukları bu anket sonuçları ile ortaya çıkmıştır.

Anket sonuçlarına göre; Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerinin "Mesleki bakımdan, üst öğrenim de dahil, kendini geliştirmek için gerekli fırsat ve olanakları araştırma ve değerlendirme" ile "Mesleki kuruluşlarla iş birliği yapma araştırma ve değerlendirme" açısından iyi düzeyde oldukları anlaşılmaktadır.

Yine eğiticilerin büyük oranda "mesleki sınıf içindeki tutum açısından ( Bir ağabeye + Bir arkadaşa + Bir babaya=80 kişi ) benzediklerini ifade ettikleri ve "Etkili bir ekip yesi olarak katılımda bulunma ve uzmanlığını okul toplumu yeleri ile paylaşma açısından" iyi düzeyde oldukları görülmektedir

Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerinin "ğrencilerin ilgi alanlarını paylaşma ve öğrenmeye katılımlarını sağlamak için fırsatlar yaratma" açısından iyi düzeyde ve "Yaşam boyu öğrenme için öğrencilerin istekli olmasını sağlayarak, onların yaşama hazırlanmasında yardımcı olma açısından" ok iyi düzeyde oldukları gözlemlenmiştir.

Eğiticilerinin "ğrencilerin bireysel farklılıklarını dikkate alarak bilgi iletişimini sağlama" açısından iyi düzeyde ve "ğrencileri kendilerini özgürce ifade edebilmeleri için destekleyerek onlarla demokratik bir ilişki içinde olma" açısından çok iyi düzeyde oldukları gözlemlenmiştir.

Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerinin "ğrencilerin gelişimlerini yakından izleyerek bu konuda onları zamanında bilgilendirerek, performanslarını nasıl artıracakları konusunda onlara rehberlik etme" açısından çok iyi düzeyde ve "ğrencilerin sağlıklı ve dengeli kişilik geliştirmeleri konusunda kendini sorumlu hissederek onlarla yakın etkileşimde bulunma" açısından iyi düzeyde oldukları ortaya çıkmıştır

Anket sonuçlarına göre Eğiticilerinin "ğrenmeyi sağlama sürecinde öğrencilerle sürekli etkileşim içinde bulunma" ve "Sınıfta, ğrencilerin kendilerini rahatça ifade edebilecekleri bir ortam oluşturma" açısından iyi düzeyde oldukları gözlemlenmiştir.

Polis Meslek Yüksek Okulu Eğiticilerinin "Tüm ğrencilerin gereksinimleri için uygun zaman planlaması yapma" ve "ğrencilere, davranışlarına ilişkin ödüllendirmeye veya uyarmaya yönelik net dönütler verme açısından kendilerini değerlendiklerinde" iyi düzeyde oldukları gözlemlenmiştir.

Eğitcilerinin "Yaptırımları ve ödülleri uygun ve etkili bir biçimde kullanma" açısından kendilerini değerlendiklerinde iyi düzeyde ve "Öğrenme sürecinde aktif öğrenci katılımını sağlama" açısından kendilerini değerlendiklerinde çok iyi düzeyde oldukları gözlemlenmiştir.

Polis Meslek Yüksek Okulu Eğitcilerinin "Öğrencilerin dikkatini çekerek öğrenmeye motive ederek onların ilgi ve motivasyonlarının devamlılığını sağlama" ve "Eşitliği sağlamak için özgün değerlendirme modelleri ortaya koyma" açısından kendilerini değerlendiklerinde çok iyi düzeyde oldukları gözlemlenmiştir.

Anket sonuçlarından elde edilen veriler değerlendirildiğinde, Polis Meslek Yüksek Okulu Eğitcilerinin "Diğer öğretmenlerle mesleki bilgi alışverişinde bulunma" açısından iyi düzeyde oldukları ve "Alanı ile ilgili uzmanlığını ve ilgili becerilerini ortaya koyma" açısından çok iyi düzeyde oldukları gözlemlenmiştir.

Yukarıda özetlenen sonuçlardan da anlaşıldığı gibi ülkemizin güvenlik ve asayişinden sorumlu olan Emniyet Teşkilatı'na öğrenci yetiştiren Polis Meslek Yüksek Okulu eğitcileri performans değerlendirme açısından çok iyi durumdadırlar. Bu sonuçların öğrenciler üzerindeki etkisi bu çalışmanın sınırlarını aşmaktadır ancak daha sonraki dönemlerde yapılacak bilimsel çalışmalarda dikkate alınacağı değerlendirilmektedir.

Bununla birlikte, öğrencilerin performanslarının artırılabilmesi açısından yeni ve özgün açılımların sağlanması da gerekmektedir. Öğrencilerin mezuniyet sıralamasının kur'a çekimindeki sıralamayı doğrudan etkileyeceği bir sistemin kurulması bu açıdan önemli bir açılım olabilecektir. Performans değerlendirmesindeki amaçlardan birisinin de mevcut performansı değerlendirmenin yanında öğrencilerinin performanslarını artıracak yeni yöntem ve tekniklerin geliştirilerek uygulanması olmalıdır. Bu çalışmanın bu hedefe ulaşılmasında yol gösterici olacağı beklenmektedir.

# **EKLER**

**ŞÜKRÜ BALCI POLİS MESLEK YÜKSEK OKULU MÜDÜRLÜĞÜNE**

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Bölümü'nde yüksek lisans yapmaktayım. "Performans değerlendirme" konulu tezimde kullanılmak üzere ekte belirttiğim "İstanbul'da bulunan Polis Meslek Yüksek Okullarındaki eğiticilerin performans değerlendirmesindeki gerekli kriterler ve bunların ne kadar kullanıldığı" anket formunu okulunuz Öğretim kadrosuna uygulamak istiyorum.

Gereğini emir ve tensiplerinize arz ederim.11.01.2007

  
Semih ALTUN  
Başkomiser

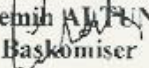
Ek: Anket Formu



**ARNAVUTKÖY POLİS MESLEK EĞİTİM MERKEZİ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Bölümü'nde yüksek lisans yapmaktayım. "Performans değerlendirme" konulu tezimde kullanılmak üzere ekte belirttiğim "İstanbul'da bulunan Polis Meslek Yüksek Okullarındaki eğitimcilerin performans değerlendirmesindeki gerekli kriterler ve bunların ne kadar kullanıldığı" anket formunu okulunuz Öğretim kadrosuna uygulamak istiyorum.

Gereğini emir ve tensiplerinize arz ederim.11.01.2007

  
Semih ALTUN  
Baskomiser


Ek: Anket Formu

72  
Uygulama  
25.01.2007

Polis Meslek Eğitim Merkezi  
İstanbul  
25.01.2007

Polis Meslek Eğitim Merkezi  
İstanbul  
25.01.2007

179  
Eğitim  
25.01.07



**ADİLE SADULLAH MERMERCİ POLİS MESLEK YÜKSEK OKULU  
MÜDÜRLÜĞÜNE**

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Bölümü'nde yüksek lisans yapmaktayım. "Performans değerlendirme" konulu tezimde kullanılmak üzere ekte belirttiğim "İstanbul'da bulunan Polis Meslek Yüksek Okullarındaki eğitimcilerin performans değerlendirmesindeki gerekli kriterler ve bunların ne kadar kullanıldığı" anket formunu okulunuz Öğretim kadrosuna uygulamak istiyorum.

Gereğini emir ve tensiplerinize arz ederim.11.01.2007

  
Semih ALTIN  
Başkomiser

**Ek:** Anket Formu

Adı Soyadı: Mermerci  
Polis Meslek Yüksek Okulu Müdürlüğü  
EĞİTİM Şube Müdürlüğüne  
Büro Amirliğine  
Tarih: 22.01.2007  
Yüksek Okul Müdürü

Okur

**Sayın katılımcı!**

**Beykent Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Organizasyon Bölümünde yürütmekte olduğum yüksek lisans programıyla ilgili olarak tez konum “Performans Değerlendirmesi ve İstanbul’da Bulunan Polis Meslek Yüksek Okullarındaki Eğiticilerin Performans Değerlendirmesi”dir.**

**Anketi yanıtlarken ifadeler üzerinde özenle durulması, içtenlikle cevap verilmesi, tüm sorulara cevap verilmesi çalışmadan tutarlı sonuçlara varılması açısından önemli olacaktır.**

**Bu çalışma tamamen bilimsel amaçlı olup başka bir maksatla kullanılmayacaktır. Bu nedenle ankete kimlik belirleyici yazı ve imza konulmasına gerek yoktur.**

**Katılım ve katkılarınız için teşekkür ederim.**

**Semih ALTUN**

## ANKET SORULARI

1- Eğitim bilimleri , etkin iletişim , yönetim bilimleri konusunda internet, konferans ve kitaplar yoluyla kendinizi geliştirdiğinize inanıyor musunuz?

a-) Çok yetersiz b-) Yetersiz c-) Orta d-) Yeterli e-) İyi f-) Çok iyi

2- Mesleğiniz ile ilgili yasa ve yönetmeliklerde belirtilen hak ve sorumluluklarınızı bilme ve bunlara uygun hareket etme açısından kendinizi değerlendirdiğinizde :

a-) Çok yetersiz b-) Yetersiz c-) Orta d-) Yeterli e-) İyi f-) Çok iyi

3- Her türlü görsel ve işitsel araçları öğrenmeyi kolaylaştıracak yönde kullanarak öğrenmeye rehberlik etme açısından kendinizi değerlendirdiğinizde :

a-) Çok yetersiz b-) Yetersiz c-) Orta d-) Yeterli e-) İyi f-) Çok iyi

4- Eğitim sürecinde teknolojiyi karar alma, planlama ve öğretimi gerçekleştirmede kullanma açısından kendinizi değerlendirdiğinizde :

a-) Çok yetersiz b-) Yetersiz c-) Orta d-) Yeterli e-) İyi f-) Çok iyi

5- Okul içinde düzenlenen personel toplantılarını etkin olarak katılma açısından kendinizi değerlendirdiğinizde :

a-) Çok yetersiz b-) Yetersiz c-) Orta d-) Yeterli e-) İyi f-) Çok iyi

6- Milli birlik ve beraberliği pekiştiren, sosyal güven duygusunu geliştiren bir tutum izleme ve eyleme dönüştürme açısından kendinizi değerlendirdiğinizde :

a-) Çok yetersiz b-) Yetersiz c-) Orta d-) Yeterli e-) İyi f-) Çok iyi

7- Mesleki bakımdan, üst öğrenim de dahil, kendini geliştirmek için gerekli fırsat ve olanakları araştırma ve değerlendirme açısından kendinizi değerlendirdiğinizde :

a-) Çok yetersiz b-) Yetersiz c-) Orta d-) Yeterli e-) İyi f-) Çok iyi

8- Mesleki kuruluşlarla iş birliği yapma açısından kendinizi değerlendirdiğinizde :

a-) Çok yetersiz b-) Yetersiz c-) Orta d-) Yeterli e-) İyi f-) Çok iyi

9- Sınıf içindeki tutumunuz aşağıdakilerden hangisine daha çok benzemektedir

a-) Çok yetersiz b-) Yetersiz c-) Orta d-) Yeterli e-) İyi f-) Çok iyi



10- Etkili bir ekip üyesi olarak katılımda bulunma ve uzmanlığını okul toplumu üyeleri ile paylaşma açısından kendinizi değerlendirdiğinizde :

a-) Çok yetersiz b-) Yetersiz c-) Orta d-) Yeterli e-) İyi f-) Çok iyi

11- Öğrencilerin ilgi alanlarını paylaşma ve öğrenmeye katılımlarını sağlamak için fırsatlar yaratma açısından kendinizi değerlendirdiğinizde :

a-) Çok yetersiz b-) Yetersiz c-) Orta d-) Yeterli e-) İyi f-) Çok iyi

12- Yaşam boyu öğrenme için öğrencilerin istekli olmasını sağlayarak, onların yaşama hazırlanmasında yardımcı olma açısından kendinizi değerlendirdiğinizde :

a-) Çok yetersiz b-) Yetersiz c-) Orta d-) Yeterli e-) İyi f-) Çok iyi

13- Öğrencilerin bireysel farklılıklarını dikkate alarak bilgi iletişimini sağlama açısından kendinizi değerlendirdiğinizde :

a-) Çok yetersiz b-) Yetersiz c-) Orta d-) Yeterli e-) İyi f-) Çok iyi

14- Öğrencileri, yeteneklerini en üst düzeye çıkarmaları için destekleme açısından kendinizi değerlendirdiğinizde :

a-) Çok yetersiz b-) Yetersiz c-) Orta d-) Yeterli e-) İyi f-) Çok iyi

15- Öğrencileri kendilerini özgürce ifade edebilmeleri için destekleyerek onlarla demokratik bir ilişki içinde olma açısından kendinizi değerlendirdiğinizde:

a-) Çok yetersiz b-) Yetersiz c-) Orta d-) Yeterli e-) İyi f-) Çok iyi

16- Öğrencilerin gelişimlerini yakından izleyerek bu konuda onları zamanında bilgilendirerek, performanslarını nasıl artıracakları konusunda onlara rehberlik etme açısından kendinizi değerlendirdiğinizde:

a-) Çok yetersiz b-) Yetersiz c-) Orta d-) Yeterli e-) İyi f-) Çok iyi

17- Öğrencilerin sağlıklı ve dengeli kişilik geliştirmeleri konusunda kendini sorumlu hissederek onlarla yakın etkileşimde bulunma açısından kendinizi değerlendirdiğinizde:

a-) Çok yetersiz b-) Yetersiz c-) Orta d-) Yeterli e-) İyi f-) Çok iyi

18- Öğrenmeyi sağlama sürecinde öğrencilerle sürekli etkileşim içinde bulunma açısından kendinizi değerlendirdiğinizde :

a-) Çok yetersiz b-) Yetersiz c-) Orta d-) Yeterli e-) İyi f-) Çok iyi

19- Sınıfta, öğrencilerin kendilerini rahatça ifade edebilecekleri bir ortam oluşturma açısından kendinizi değerlendirdiğinizde :

a-) Çok yetersiz b-) Yetersiz c-) Orta d-) Yeterli e-) İyi f-) Çok iyi

20- Tüm öğrencilerin gereksinimleri için uygun zaman planlaması yapma açısından kendinizi değerlendirdiğinizde :

a-) Çok yetersiz b-) Yetersiz c-) Orta d-) Yeterli e-) İyi f-) Çok iyi

21- Öğrencilere, davranışlarına ilişkin ödüllendirmeye veya uyarmaya yönelik net dönütler verme açısından kendinizi değerlendirdiğinizde :

a-) Çok yetersiz b-) Yetersiz c-) Orta d-) Yeterli e-) İyi f-) Çok iyi

22- Yaptırımları ve ödülleri uygun ve etkili bir biçimde kullanma açısından kendinizi değerlendirdiğinizde :

a-) Çok yetersiz b-) Yetersiz c-) Orta d-) Yeterli e-) İyi f-) Çok iyi

23- Öğrenme sürecinde aktif öğrenci katılımını sağlama açısından kendinizi değerlendirdiğinizde :

a-) Çok yetersiz b-) Yetersiz c-) Orta d-) Yeterli e-) İyi f-) Çok iyi

24- Öğrencilerin dikkatini çekerek öğrenmeye motive ederek onların ilgi ve motivasyonlarının devamlılığını sağlama açısından kendinizi değerlendirdiğinizde:

a-) Çok yetersiz b-) Yetersiz c-) Orta d-) Yeterli e-) İyi f-) Çok iyi

25- Eşitliği sağlamak için özgün değerlendirme modelleri ortaya koyma açısından kendinizi değerlendirdiğinizde:

a-) Çok yetersiz b-) Yetersiz c-) Orta d-) Yeterli e-) İyi f-) Çok iyi

26- Kazanılan becerilerin bağımsız bir şekilde uygulanması için tüm öğrencilere fırsatlar sağlama açısından kendinizi değerlendirdiğinizde:

a-) Çok yetersiz b-) Yetersiz c-) Orta d-) Yeterli e-) İyi f-) Çok iyi

27- Uygun bir öğrenme çevresi oluşturarak risk alma, sorgulama ve deneysel çalışmayı destekleme açısından kendinizi değerlendirdiğinizde:

a-) Çok yetersiz b-) Yetersiz c-) Orta d-) Yeterli e-) İyi f-) Çok iyi

28- Yaptıkları değerlendirme sonunda öğrenciye, yalnızca hatasını bulmaya ve düzeltmeye yönelik değil, aynı zamanda daha fazla çaba göstermesini ve özgüvenini korumasını teşvik edecek nitelikte geri bildirim verme açısından kendinizi değerlendirdiğinizde :

a-) Çok yetersiz b-) Yetersiz c-) Orta d-) Yeterli e-) İyi f-) Çok iyi

29- Zamanı etkili kullanma açısından kendinizi değerlendirdiğinizde :

a-) Çok yetersiz b-) Yetersiz c-) Orta d-) Yeterli e-) İyi f-) Çok iyi

30- Disiplini sağlamak için uygun stratejileri kullanma açısından kendinizi değerlendirdiğinizde :

a-) Çok yetersiz b-) Yetersiz c-) Orta d-) Yeterli e-) İyi f-) Çok iyi

31- Öğrencilerin kişisel, ruhsal, etik, sosyal ve kültürel gelişimlerine katkıda bulunacak etkinliklerle ilgili planlar yapma açısından kendinizi değerlendirdiğinizde :

a-) Çok yetersiz b-) Yetersiz c-) Orta d-) Yeterli e-) İyi f-) Çok iyi

32- Öğrencilere bilgiye ulaşmaları, değerlendirmeleri ve kullanmaları açısından yardımcı olma açısından kendinizi değerlendirdiğinizde :

a-) Çok yetersiz b-) Yetersiz c-) Orta d-) Yeterli e-) İyi f-) Çok iyi

33- Öneriler alma ve bu önerileri kullanma açısından kendinizi değerlendirdiğinizde :

a-) Çok yetersiz b-) Yetersiz c-) Orta d-) Yeterli e-) İyi f-) Çok iyi

34- Size göre öğrenciyi çalışmaya yöneltmek için aşağıdakilerden hangisi daha etkili bir yöntemdir ?

a-) Çok yetersiz b-) Yetersiz c-) Orta d-) Yeterli e-) İyi f-) Çok iyi

35- Öğrencilerin başarı durumlarıyla ilgili dönemler itibariyle kişisel istatistikler tutma, karşılaştırmalar yapma, sorunlara çözüm bulma açısından kendinizi değerlendirdiğinizde:

a-) Çok yetersiz b-) Yetersiz c-) Orta d-) Yeterli e-) İyi f-) Çok iyi

36- Sınıftaki sorunlara, zamanında müdahalelerde bulunarak etkili bir biçimde ilgilenme açısından kendinizi değerlendirdiğinizde :

a-) Çok yetersiz b-) Yetersiz c-) Orta d-) Yeterli e-) İyi f-) Çok iyi

37- Öğrencilerin öğrendiklerini yaşamları ile ilişkilendirecek fırsatlar yaratma açısından kendinizi değerlendirdiğinizde

a-) Çok yetersiz b-) Yetersiz c-) Orta d-) Yeterli e-) İyi f-) Çok iyi

38- Yüksek düzeyde düşünme becerilerini teşvik eden etkili sorgulama tekniklerini kullanma açısından kendinizi değerlendirdiğinizde :

a-) Çok yetersiz b-) Yetersiz c-) Orta d-) Yeterli e-) İyi f-) Çok iyi

39- Öğrencilerin öğrenme güçlüklerini belirlemek için etkili değerlendirme stratejileri kullanma, öğrenci ürünlerini inceleme, değerlendirme, uygun çözümler bulma ve uygulama açısından kendinizi değerlendirdiğinizde:

a-) Çok yetersiz b-) Yetersiz c-) Orta d-) Yeterli e-) İyi f-) Çok iyi

40- Öğrencilere akademik, sosyal ve duygusal gereksinimlerini karşılamada gerekli desteği sağlama açısından kendinizi değerlendirdiğinizde:

a-) Çok yetersiz b-) Yetersiz c-) Orta d-) Yeterli e-) İyi f-) Çok iyi

41- Öğrencilere verdiği ödevleri kısa sürede değerlendirme ve sonuçları öğrencilerin gelişmesini sağlayacak öneriler içeren dönütlerle birlikte verme açısından kendinizi değerlendirdiğinizde:

a-) Çok yetersiz b-) Yetersiz c-) Orta d-) Yeterli e-) İyi f-) Çok iyi

42- Öğrenciler nedeniyle üstlerimden aldığım uyarıları yansıtma açısından kendinizi değerlendirdiğinizde:

a-) Çok yetersiz b-) Yetersiz c-) Orta d-) Yeterli e-) İyi f-) Çok iyi

43- Diğer öğretmenlerle mesleki bilgi alışverişinde bulunma açısından kendinizi değerlendirdiğinizde :

a-) Çok yetersiz b-) Yetersiz c-) Orta d-) Yeterli e-) İyi f-) Çok iyi

44- Olumlu davranışları destekleyerek öğrencinin kendine olan güvenini teşvik etme açısından kendinizi değerlendirdiğinizde :

a-) Çok yetersiz b-) Yetersiz c-) Orta d-) Yeterli e-) İyi f-) Çok iyi

45- Alanı ile ilgili uzmanlığını ve ilgili becerilerini ortaya koyma açısından kendinizi değerlendirdiğinizde :

a-) Çok yetersiz b-) Yetersiz c-) Orta d-) Yeterli e-) İyi f-) Çok iyi

## KAYNAKÇA

- Akal, Z , İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Ankara, 1992
- Atayeter, Ç., Yönetimin Dinamik Olma Özelliği, İstanbul, Öneri Dergisi, 1997
- Aydın, M, Eğitim Yönetimi, Ankara, 1998
- Balcı, A., Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler, Ankara, 1997
- Barutçugil, İ, Performans Yönetimi, İstanbul, 2002
- Bilen, M, Plandan Uygulamaya Öğretim, Ankara, 1996
- Bingöl, D., Personel Yönetimi, İstanbul, 2003
- Bolat, S., Eğitim Örgütlerinde İşbirliği, Ankara, 1996
- Bursalıoğlu, Z., Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama. Ankara, 1994.
- Büyükkaragöz, S., Kesici, Ş., Eğitimde Öğretmenin Rolü ve Öğretmen Tutumlarının Öğrenci Davranışları Üzerine Etkisi, Ankara, Milli Eğitim Dergisi, 1998
- Canitez, AB., ve Solmuş,T., Performans Değerlendirmesi, Ankara, Türk Psikoloji Bülteni s. 16-17,2000
- Canman, D., Personelin Değerlendirmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, Ankara, 1993
- Cüceloğlu, D., İnsan ve Davranışı, İstanbul, 1993

Çevik,H. Hasan,Polis Teşkilatında Porformans Yönetimi,Polis Bilimleri Dergisi,  
Ankara,2000 cilt:2(7-8),s:233

Erdoğan, İ., İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul, 1991

Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 1999

Geylan, R, Personel Yönetimi, Eskişehir, 1995

Karasar, N., Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Ankara, 1998

Kaynak, T., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2000

Kepçeoğlu, M , Psikolojik Danışma ve Rehberlik, Ankara, 1993

M.E.B. EARGED, Öğretmen Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil  
Raporları, Ankara,2000

Özgüven, E., Bireyi Tanıma Teknikleri, Ankara, 1998

Özgen, H , A., Öztürk ve A. Yalçın. İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana, 2001

Palmer, M., Performans Değerlendirmeleri, istanbul, 1993

Sabuncuoğlu, Z , İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, 2000

Sabuncuoğlu, Z , Personel Yönetimi, 1997

Seçkin, N., Eğitim Niteliğinin Geliştirilmesinde Müfettiş Rolü ve Teftişte Yeni Arayışlar.  
İstanbul, Eğitimde Yeni Arayışlar 1. Sempozyumu Bildiri Metinleri, 1991

Sahan, G, Performans Değerlendirme, İlköğretim Okulu Öğretmenleri, İstanbul, Eğitim ve Denetim Dergisi, 2000

Şimşek, M, ve Nursoy, M., Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme, İstanbul, 2002

Timur, H , Personel Başarı Değerlendirmesi ve Türk Adli Yargı Örneği, Ankara, TODAİE Dergisi, 1983

Uçar, A., İstanbul İli İlkokul Öğretmenlerinin Performans Değerlendirmesi, İstanbul, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2001

Uyargil, C , İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi İstanbul, 1994

Uzunçarşılı, Ü,Öğretmen Yetiştirme Konusu, Ankara, 1998.

Ünal, S,'Eğitim ve Öğretimin Niteliğinin Geliştirilmesinde Öğretmenin Rolü' Eğitimde Arayışlar 1. Sempozyumu Bildiri Metinleri. İstanbul,1991

Ünal, A,Performansa Dayalı Ücret, Ankara, 1998 ww

wJ(^,goy, tr/TF^S.ozBul; aşp\_x

www. 1.şguaorg/?^

httpj//p^

www,ill^amle çom/perfo

www,kopM^

[www.isguc.org/?avc=arc\\_view.php&ex=50&pg=ks](http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=50&pg=ks)(06.08.07)

[www.insankavnaklari.com/ikdotnet/icerikdetav.aspx?KayitNo=250](http://www.insankavnaklari.com/ikdotnet/icerikdetav.aspx?KayitNo=250)( 10.08.07)

[www.isgucdergi.org/index.php?arc\\_view.php&ex=50&inc=arc&cilt=4&sayi=2&vear=2002](http://www.isgucdergi.org/index.php?arc_view.php&ex=50&inc=arc&cilt=4&sayi=2&vear=2002)(06.08.07)

[http://kutuphane.ksu.edu.tr/e-tez/sbe/T00582/ali\\_paksoy\\_tez.pdf](http://kutuphane.ksu.edu.tr/e-tez/sbe/T00582/ali_paksoy_tez.pdf) sf:51(07.08.07)

[http://uretim.meb.gov.tr/E\\_gitekHaber/s84/yazarlar/Oguz.htm](http://uretim.meb.gov.tr/E_gitekHaber/s84/yazarlar/Oguz.htm)( 17.09.07)

<http://earged.meb.gov.tr/htmlsayfalar/birimlerimiz/arastirma/eargedvaparas.htmf> 18.08.07)

## ÖZGEÇMİŞ

1976 yılında Adana ilinde doğdu. İlkokul ve ortaokulu bu ilde bitirdikten sonra 1990 yılında Polis Koleji sınavını kazandı. 1994 yılında Polis Kolejinden mezun olup Polis Akademisine girdi. 1998 yılında buradan mezun olup İstanbul iline ilk ataması yapıldı. Şu ana kadar yaklaşık 9 yıldır bu ilimizde çalışmaktadır.

2004 yılında Beykent Üniversitesi - Yönetim ve Organizasyon Bölümü Yüksek Lisans Programına girdi.

Bu süre içerisinde Esenler ve Güngören ilçelerinde karakolda, çevik kuvvette ve Eminönü Trafik Tescil Bürosunda çalıştı. Son üç yıldır da Organize Suçlarla Mücadele Şube Müdürlüğü'nde çalışmaktadır.

Başkomiser rütbesinde olan araştırmacı Kilyos Adile Sadullah Mermerci Polis Meslek Yüksek Okulu ve Florya Şükrü Balcı Polis Meslek Yüksek Okulu'nda yakın savunma dersleri de vermektedir. Yine Özel Güvenlik Kurumlarında da değişik uzmanlık konuları ile ilgili ders vermektedir.

Yabancı dili İngilizce olup evli ve iki çocuk babasıdır.