T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ORTA ÖĞRETİM OKULLARINDA ÖĞRETMEN PERFORMANS YÖNETİMİ

(Kocaeli İli Örneği)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mehmet ÇOLAK

Enstitü Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri
Enstitü Bilim Dalı : Eğitim Yönetimi Ve Denetimi

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Hasan Basri GÜNDÜZ

HAZİRAN - 2007

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ORTA ÖĞRETİM OKULLARINDA ÖĞRETMEN PERFORMANS YÖNETİMİ

(Kocaeli İli Örneği)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mehmet ÇOLAK

Enstitü Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri
Enstitü Bilim Dalı : Eğitim Yönetimi Ve Denetimi

Bu tez 13/06/2007 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

Yrd.Doç.Dr.Hasan Basri GÜNDÜZ	Yrd.Doç.Dr.Aynur B. BOSTANCI	Yrd.Doç.Dr.Bayram ÇETİN
Jüri Başkanı	Jüri Üyesi	Jüri Üyesi

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR……..…..…iv

TABLOLAR LİSTESİ……..v

ŞEKİLLER LİSTESİ……....vii

ÖZET…….….viii

SUMMARY……..ix

GİRİŞ.....1

BÖLÜM 1: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İGİLİ ARAŞTIRMALAR...……....9

1.1.Kuramsal Çerçeve 9

1.1.1. Performans.....9

1.1.2-Performans Yönetimi.....10

1.1.2.1. Performans Yönetimine Geçiş.....10

1.1.2.2.Performans Yönetimi.....13

1.1.2.3.Performans Yönetiminin Amaçları 15

1.1.2.4.Performans Yönetiminin Yaraları.....17

1.1.2.5.Performans Yönetim Süreçleri.....20

1.1.2.5.1.Performans Planlama.....27

1.1.2.5.2. Performans İzleme 35

1.1.2.5.3.Performans Geliştirme.....39

1.1.2.5.4.Performans Değerlendirme.....50

1.1.2.5.4.1.Performans Değerlendirme Sırasında Yapılan Hatalar.....54

1.1.2.5.4.1.1.Sistemden Kaynaklanan Hatalar 54

1.1.2.5.4.1.2.Süreçten Kaynaklanan Hatalar.....54

1.1.2.5.4.2.Performans Değerlendirme Yöntemleri.....57

1.1.2.5.4.2.1.Kişiler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yöntemler 57

1.1.2.5.4.2.2.Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yöntemler 58

1.1.2.5.4.2.3.Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yöntemler 60

1.1.2.5.4.2.4.Çalışma Standartları Yaklaşımına Dayalı Yöntemler 61

1.1.2.5.4.2.5. Diğer Değerlendirme Yöntemleri 61

1.1.2.5.4.3.Öğretmen Performans Değerlendirme..... 64

1.1.2.5.4.3.1.Mikro Denetim..... 65

1.1.2.5.4.3.2.Öğretimsel Denetim..... 65

1.1.2.5.4.3.3.Klinik Denetim 66

1.1.2.5.4.3.4.Sanatsal Denetim..... 67

1.1.2.5.4.3.5. Formatif Denetim..... 68

1.1.2.5.4.3.6.Summatif Denetim..... 69

1.1.2.5.4.4.Orta Öğretim Kurumlarında Öğretmen Performans Değerlendirmesi..... 69

1.1.2.5.5. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanımı 71

1.1.2.5.6.Performans Yapı ve Kayıtları 78

1.2.İlgili Araştırmalar **..... 79**

BÖLÜM 2: YÖNTEM……..……..86

2.1. Araştırma Modeli 86

2.2. Evren..... 86

2.3.Örneklem..... 86

2.4. Veri Toplama Aracı..... 88

2.5. Verilerin Toplanması..... 89

2.6. Verilerin Çözümü..... 89

BÖLÜM 3 : BULGULAR VE YORUMLAR ..... ….90

3.1.Yönetici ve Öğretmenlerin "Öğretmen Performans Yönetimi Süreçlerine" İlişkin Görüşleri 90

3.2. Orta Öğretim Okullarında "Öğretmenlerin Performans Yönetim Süreçlerine" İlişkin Yönetici Ve Öğretmenlerin Kıdem, Branş, Cinsiyet Ve Okul Türüne Göre Görüşleri İle Bu Değişkenlere Göre Farklar..... 91

3.3. Farklı Okul Türlerinde Çalışan Yönetici ve Öğretmenlerin Kıdem, Branş ve Cinsiyetlerine Göre Görüşlerinin Farklar 100

SONUÇLAR VE ÖNERİLER 109

KAYNAKLAR..... 113

EKLER 126

ÖZGEÇMİŞ 132

KISALTMALAR

N	**:**	Denek Sayısı
$\bar{x}$	**:**	Aritmetik Ortalama
S	**:**	Standart Sapma
sd	**:**	Serbestlik Derecesi
t	**:**	t değeri
F	**:**	f değeri
P	**:**	anlamlılık düzeyi
Meb	:	Milli Eğitim Bakanlığı
Earged	:	Eğitim Araştırma Ve Geliştirme Dairesi
Sgb	:	Strateji Geliştirme Başkanlığı
ilsis	:	İl Ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetim Bilgi Sistemi

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Araştırma Evreni Ve Örneklemini Oluşturan Mesleki Olamayn Ve Meslek Lisesi Öğretmen Ve Yöneticilerinin Okul Türüne ve Okullara Göre Dağılımı……..……..……...…..88

Tablo 2: Orta Öğretim Okullarında "Öğretmen Performans Yönetim" Süreçlerine İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Dağılımı**……..**90

Tablo 3: Orta Öğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin "Öğretmen Performans Yönetim Süreçlerine" İlişkin Görüşlerinin Branşlarına Göre T-Testi Sonuçları…….91

Tablo 4: Orta Öğretim Okullarında Çalışan Öğretmen Ve Yöneticilerin "Öğretmen Performans Yönetim Süreçlerine" İlişkin Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre T-Testi Sonuçlar……..…….. …..93

Tablo 5: Orta Öğretim Okullarında Çalışan Öğretmen Ve Yöneticilerin "Öğretmen Performans Yönetim Süreçlerine" İlişkin Görüşlerinin Okul Türüne Göre T-Testi Sonuçları**……..……..**94

Tablo 6: "Öğretmen Performans Yönetim Süreçlerine" İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Görüşlerinin Dağılımı**... ……**96

Tablo 7: "Öğretmen Performans Yönetim Süreçlerine" İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Kıdemlerine Göre Anova Sonuçları **... ……..…**98

Tablo 8: Meslek Liselerindeki Öğretmen Ve Yöneticilerin "Öğretmen Performans Yönetim Süreçlerine" İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları…….100

Tablo 9: Meslek Liselerinde Öğretmenlerin "Öğretmen Performans Yönetim Süreçlerine" İlişkin Görüşlerinin Branşa Göre T-Testi Sonuçları……..……..…..101

Tablo 10: Meslek Liselerinde "Öğretmen Performans Yönetim Süreçlerine" İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Kıdemlerine Göre Anova Sonuçları……..…….....102

Tablo 11: Mesleki Olmayan Liselerdeki Öğretmen ve Yöneticilerin "Öğretmen Performans Yönetim Süreçlerine" İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları…….……104

Tablo 12: Mesleki Olmayan Liselerinde Öğretmenlerin "Öğretmen Performans Yönetim Süreçlerine" İlişkin Görüşlerinin Branşına Göre T-Testi Sonuçları……..……..105

Tablo 13: Mesleki Olmayan Liselerde "Öğretmen Performans Yönetim Süreçlerine" İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Kıdemlerine Göre Görüşlerinin Dağılımı….,,,,…….....106

Tablo 14: Mesleki Olmayan Liselerde "Öğretmen Performans Yönetim Süreçlerine" İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Kıdemlerine Göre Anova Sonuçları……..…….....107

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Performans Yönetimi Süreci ve Basamakları……..……..21

Şekil 2 : Performans Yönetim Sisteminin İşleyişi…….……....22

Şekil 3 : Performans Yönetim Çevrimi…….…….…….23

Şekil 4 : Performans yönetim sistemi ……..…….23

Şekil 5 : Stratejik Kontrol Süreci…….……..24

Şekil 6 : Performans Yönetim Modeli…….……..…….25

Şekil 7: Performans Yönetimi Süreci Ve Gereklilikleri ……...……..26

Şekil 8 : 360 Derece Değerlendirme Şeması……...……..….62

Tezin Başlığı: "Orta Öğretim Okullarında Öğretmen Performans Yönetimi"

Tezin Yazarı: Mehmet ÇOLAK **Danışman:** Yrd.Doç. Dr. Hasan Basri GÜNDÜZ

Kabul Tarihi: 15 Haziran 2004 **Sayfa Sayısı:** IX (ön kısım) + 125 (tez) + 5 (ekler)

Ana Bilim Dalı: Eğitim Bilimleri **Bilim Dalı:** Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Bu araştırmanın amacı orta öğretim okullarında öğretmen performans yönetimine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri ile bu görüşlerin branş, kıdem, cinsiyet ve okul türü değişkenlerine göre ve her okul türünde branş, cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre nasıl farklılaştığı belirlemektir. Araştırmada karşılaştırma türünden tarama modeli kullanılmıştır.

Araştırmanın evrenini Kocaeli İzmit merkezindeki orta öğretim okulları tabakalı örneklem medotu kullanılarak meslek lisesi ve mesleki olmayan lise olmak üzere iki tabakaya ayrılmıştır. evrende bulunan 1336 öğretmenden 353'ü örneklem olarak belirlenmiştir. Okul türlerindeki öğretmen sayıları toplam öğretmen sayısına oranlanarak tabakalardaki örneklem sayıları, okullardaki öğretmen sayıları okul türündeki öğretmen sayısına oranlanarak okullarda örneklem sayıları belirlenmiştir. Buna göre meslek liselerinde 185, mesleki olmayan liseler 168 öğretmen örneklem olarak belirlenmiştir. İki okul türünde de yönetici sayıları 100'den az olduğu için örneklem alınmamış tüm okul yöneticilerine "Öğretmen / yönetici Performans Yönetimi Ölçeği" uygulanmıştır. Orta öğretim okullarında "öğretmen performans yönetimi" ne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri alt süreçlere göre bağımsız örneklemler için t-testi ve tek faktörlü varyans analizi (Anova) yapılarak verilerin analizi yapılmıştır

Araştırmanın bulgularına göre öğretmenler "öğretmen performans yönetim süreçlerinden "performans değerlendirme sonuçlarını kullanma" sürecinin orta öğretim okullarında uygulanmasına katılırken diğer süreçlerin uygulanmasına tamamen katılmaktadır. Yöneticiler ise öğretmen performans yönetim süreçlerinin tamamına tamamen katılmaktadırlar. Yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinde cinsiyet, branş ve okul türüne göre anlamlı bir fark yokken kıdemlerine göre bazı süreçlerde anlamlı farklar tespit edilmiştir. Meslek liselerinde çalışan kadın-erkek, meslek dersi ve kültür dersi öğretmenleri ve kadın-erkek yöneticilerin "öğretmen performans yönetim süreçlerine" ilişkin görüşleri arasında manidar bir fark olmadığı, kıdem grupları arasında ise bazı süreçlerde manidar bir farkın olduğu tespit edilmiştir.Mesleki olmayan liselerde öğretmenlerin görüşleri cinsiyet ve branş ve kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark göstermezken yöneticilerin görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark göstermiştir.

Anahtar kelimeler: Performans Yönetimi, Orta Öğretim Okulları, Öğretmen , Yönetici

Title of Project/ thesis: "The Performance Management of Teachers in Secondary Schools"

Author: Mehmet ÇOLAK **Supervisor :** Assist. Prof.Dr. Hasan Basri GÜNDÜZ

Date: 21 May 2007 **Number of page :** IX (preface) +125 (main body) + 5 (appendix)

Department: Educational Sciences **Subfield :** Management And Monitoring Of Education

This paper presents the opinions of managers and teachers on the subject of performance management of teachers in secondary schools; and how these opinions change depending on the shift of the department, degree, gender and the type of school also the shift occured depending on the department, degree and gender differences in every different type of school. The research method is an examine based on comparison.

The pilot region of the research is the city centre of Kocaeli İzmit. The secondary schools in there are divided into two groups as the ones that give vocational education and the others by using the method of category sampling. 353 teachers out of 1336 in the pilot region are selected as the sampling. The number of teachers in each different type of schools is proportioned to the total teacher number in order to define the sampling numbers in the categories. The number of teachers in all schools is proportioned to the number of teachers in different type of schools in order to define the sampling numbers in the schools. As a consequence in vocational schools 185 teacher, in the other schools 168 teachers are selected as sampling. In both cetegories the number of managers are less than 100, so there are no sampling that is selected among the managers. All the managers are tested by "Teacher / Manager Performance Measure". The data are analysed in SPSS statistic programme according to the sub process of "the teacher performance management." The opinions of managers and teachers on the "performance management of teachers" in the secondary schools are analysed on account of "teacher performance management processes" by using t-test on independent samplings and single factor variation analysis (Anova).

The data of the research show that teachers attend just the application process of " " "using the results of performance assessment", that is one of the processes of "teacher performance management", on the other hand they attend the application of other processes completely. While the managers attend the all applications of every processes. In the opinions of managers and teachers are not observed any disagreement depending on the variation of gender, department and type of school whereas depending on the variation of degree some significant disagreements are observed in in he case of some processes. In the opinions of teachers and managers of high schools that give vocational education, careless of gender or course type are not observed any disagreement on the "teacher performance management processes". Whereas the opinions of people in different degrees reveal an obvious disagreement. On the other hand in the other high schools, that do not centered on vocational education, the opinions of teachers do not vary depending on the gender, degree, department differences; while the opinions of managers vary depending on gender difference.

Key words: Performance Management, Secondary Schools, Teacher, Manager

GİRİŞ

Toplumdaki teknolojik, ekonomik, sosyal ve siyasal gelişmeler, örgütlerin yapısını etkileyerek yeni arayışlara yol açmaktadır. Bunun sonucu olarak değişim yaşamın kaçınılmazdır. Örgütler de bu süreçte ayakta kalabilmek, yaşamlarını sürdürebilmek, çevreye uyum sağlayabilmek için sürekli bir değişim içinde verimliliklerini sağlamak zorundadırlar (Yamak, 1998, Cihantimur,2006).

Örgütlerde yönetimlerin performans anlayışı "ekonomik anlayış"la birlikte şekillenmeye başlamış, bu anlayışla örgütlerin yüksek karı amaçlanmıştır. 2.dünya savaşından sonra işgücü, malzeme, enerji ve sermaye ye şimdi de bilgi verimliliğine önem veren "verimlilik anlayışı " gelişmiştir. "Pazar ve Müşteri Odaklı Anlayış" ile geleceğe yönelik olarak sorulan, "işimiz nedir, ne olmalıdır?" soruları müşteriye sorulmaktadır. Bu anlayış yönetime kalite ve yenilik gibi yeni bir bakış açısı getirmiştir. "Yeni Rekabet ve Geleceğin Örgütü Olma Anlayışı" ile "işletmenin rekabet yeteneğini artırmak, geleceğe uyum için" "uygun ürün-teknoloji-örgüt-insan gücünü" seçmek ve sağlamak amaçlanmıştır. Bu anlayış diğer anlayışlara ek olarak rakipler, gelecek, imaj, insan, insanın kamusal sorumluluğu gibi konularda düşünme ve karar alma gereğini de ön plana çıkarmıştır. Performans anlayışındaki bu değişimler; teknolojik ilerlemeler , uluslararası kalkınma yarısı, aktif nüfusun artışı, personelin görevlerindeki değişiklikler, sosyoekonomik yenilikler, teknolojik ve ekonomik savaşın getirdiği karışıklıklar, örgütteki insan gerçeğine yeni bir bakış açısı getirmiştir (Peretti 1985. Akt. Cihantimur, 2006).

Bu anlayış değişiklikleri, performans anlayışını da değiştirmiş bunun sonucunda günümüzde verimli, lider, sürekli öğrenen, sürekli gelişen müşteri odaklı, performans amaçlarının karşılıklı etkileşim içinde bulunduğu, işin niteliğinin açık ve net olduğu, bireysel yeteneklerin değerlendirildiği, yaratıcılığın takdir edildiği, çalışanlarını geliştiren, çok kaynaktan geri bildirim alabilen, değişime açık esneklik gösterebilen (talebe göre ve hızlı üretim-esnek üretim teknolojileri-pazara hızlı uyum), takım çalışması içinde (iş tanımları ve iş kuralları ortadan kalkmakta, işler kendi kendini yöneten iş grupları), çevreye saygılı, sosyal sorumluluk sahibi " Yüksek Performanslı Örgütler" ortaya çıkarmıştır (Akal,2003).

Örgütlerde meydana gelen bu değişim örgütsel değerleri ve uygulamaları, yönetim biçimlerini ve yapıyı etkilemiş, yeni bir yönetim yaklaşımı oluşturmuştur. Yönetim alanında son yirmi yıl boyunca en fazla rağbet gören kavram, insan kaynakları

olmuştur. Söz konusu değişimlerin örgütlerdeki insan kaynaklarına bakış açısı performansa dayalı yönetim anlayışını öne çıkarmaktadır (Çelik, 2000, Bilgin, 2004).

Rekabetin çok çetin olduğu ve değişimin hızla devam ettiği küresel pazarlarda, organizasyonların üstünlük elde etmesinde temel unsur insandır. Bu nedenle, insan kaynakları yönetim sisteminin bir parçası olan performans yönetim sisteminden elde edilen veriler, yöneticiler tarafından organizasyonların rekabet üstünlüğü elde etmesi ve sürekli geliştirilmesi amacıyla stratejik bir araç olarak kullanılabilir (Yalçın, 2002).

Örgüt stratejilerinin sonuçlara dönüştürülmesinde önemli rol oynayan insan kaynaklarının elindeki en önemli enstrüman sürekli değişimle şekillenen ve yeniden yapılanan stratejik bir yönetim aracı olarak kullanılan Performans Yönetim Sistemleridir. Performans yönetim sistemleri, yapılan performans değerlendirme çalışmaları ile çalışma davranışları ve iş sonuçlarının kurum beklentileriyle uyumluluğunu ölçen, çalışan verimliliğini artıran önemli bir araçtır. Uzun geçmişine ve yaygın olarak kullanılmasına rağmen, uygulamada boşluklar olduğu, yöntemlerin hala sorgulandığı ve bazı kuşkulara yol açtığı bir gerçektir (Maxi-dergi,2007).

Performansı; görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşünceler şeklinde açıkladığımızda insan kaynakları yönetimi açısından performans yönetimi, gerçekleştirilmesi gerekli örgütsel amaçlara ve bu bağlamda personelin ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın örgütte yerleştirilmesi ve personelin bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara çalışmalarıyla yapacağı katkının derecesini artırıcı biçimde yöneltilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi süreci biçiminde tanımlanabilir (Pugh, 1991, Akt. Helvacı, 2002; Canman, 2000:135)

Eskiden örgütlerde performans yönetim sistemleri olmadığından performans değerleme, cezalandırma ve ödüllendirmenin yerini çalışana müdahale etmeme veya uyarıp görüşmeye çağırma alıyordu. İlerleyen zamanlarda karmaşıklaşan iş süreçleri ve büyüyen işletmelerde çalışanın kendisinden ne beklendiğinin bilinmesi, kimin ne düzeyde çıktı verdiğinin ölçülmesi, çalışan ile birlikte şirket gelişiminin sağlanması için çalışan performansının sistematik bir şekilde yönetilmesi gereksinimi ortaya çıkmıştır. İş performansının değerlendirilmesi olgusuna tarihsel bir perspektiften bakıldığında değerlendirmelerin kullanım amaçları, değerlendirme teknik ve yöntemleri ve

değerlendirme doğruluğu gibi temel performans değerlendirmeleri konularına yaklaşımda bir değişim yaşandığı görülmektedir (Max-dergi,2007).

Türk Eğitim sisteminde orta öğretim kurumları işlevleri bakımından çok önemli bir yere sahiptir. Orta öğretimin amaç ve görevleri, Milli Eğitimin genel amaçları ve ilkelerine uygun olarak; bütün öğrencilere ortaöğretim seviyesinde asgari ortak bir genel kültür vermek suretiyle onlara kişi ve toplum sorunlarını tanımak, çözüm yoları aramak ve yurdun iktisadi, sosyal ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunmak bilinci gücünü kazandırmak öğrencileri, çeşitli program ve okullarla ilgili, istidat ve kabiliyetleri ölçüsünde ve doğrultusunda yüksek öğretime ya da hem mesleğe hem de yüksek öğretime veya hayata ve iş alanlarına hazırlamaktır.

Orta öğretim kurumlarının, yüksek öğrenime bir basamak, mesleki ve teknik eğitim programlarının uygulandığı kurumlar olma gibi işlevleri vardır. Ortaöğretim, yüksek öğretime hazırlama ve toplumun ara insan gücünü yetiştirmeye yönelik meslek edindirme işlevlerini başarıyla yerine getirmek zorundadır (Altundepe, 2004).

Ortaöğretimin işlevlerinde başarılı ya da başarısız olması toplumun ekonomik, sosyal ve kültürel hayatını da etkiler.Devlet okullarının ve özel okulların işlevlerini tam olarak yerine getirip getirememesi, bu kurumlarda görev yapan öğretmenlerin performansına bağlıdır. Eğitimde verimliliğin ve performansın ölçülmesi, sonuçların uzun vadeye yayılması ve çoğu zaman göreceli olması nedeniyle çok zordur. Eğitimin amaçları, öğretimde başarıyı artıran öğeler ve başarı ölçütlerinin neler olduğu konusu üzerinde çok az bir anlaşma vardır. Ancak yine de öğretmen performansının değerlendirilmesi, eğitimdeki eksiklik ve yanlışlıkların saptanması, sorunların belirlenmesi, öğretmenlerin güdülenmesi ve geleceğe yönelik önlemlerin alınması için gereklidir.

Türkiye'de orta öğretim 2006-2007 eğitim öğretim yılı verileriyle 7934 orta öğretim okulunda 98748 derslik, 3 386 717 öğrenci ve 187 665 öğretmene ulaşmıştır. Bu verilere göre öğretmen başına yaklaşık 19 öğrenci ve derslik başına 35 öğrenci düşmektedir. Derslik sayısının kısmen yetersiz olduğu görülmekle birlikte öğretmen sayısı çok ideal durmaktadır. Ancak Türkiye'de şehirlere göç olgusu, ülkemizin doğusunun kalkınamaması bu bölgelerde öğretmen ve derslik açığı yaratmaktadır. Öğrenci seçme sınavında meslek lisesi öğrencilerinin sadece kendi alan öğretmenliklerine yerleşebilmeleri meslek liseleri lehine dezavantaj yaratmaktadır. Bu nedenle öğrenciler genel liselere akın etmektedir. 2006-2007 sayısal verilerine göre 3690 genel lisede, 2 142 126 öğrenci; 4244 meslek lisesinde, 1 244 190 öğrenci

vardır. Bu verilerden anlaşılacağı üzere öğrenciler üniversite umuduyla genel liselere yönelmektedir (Meb.Sgb,2007).

Bu çarpık tablo meslek liselerinde öğrenci kalitesini düşürdüğü gibi genel liselerde de aşırı kalabalık sınıflar nedeniyle öğretmenlerin performans sorunlarını artırmakta, bireysel başarıyı düşürmektedir..

Devlet okullarında öğretmenlerin başarı düzeyinin belirlenmesi amacıyla Milli Eğitim Bakanlığı müfettişlerince teftişler yapılmaktadır. Dersler izlenerek, ders planı ve dersin işlenişi arasında karşılaştırma yapılarak, derslikte tertip ve düzenin sağlanıp sağlanılmadığına bakılarak teftiş gerçekleştirilmektedir. Öğrencilere sorular sorularak dersin ne derece öğretildiği anlaşılmaya çalışılmakta ve yıl sonunda öğretmen performansı sicil notu ile değerlendirilmektedir. Ancak bu denetim ve sicil değerlendirmeleri öğretmenlerin performansını ölçmede yeterli olamamaktadır. Öncelikle, sadece gözleme dayalı olarak öğretmenin başarılı ya da başarısız olduğuna ve performansına karar vermek doğru değildir.

Milli Eğitim Bakanlığı mevcut değerlendirme sisteminin aksaklıklarını ortadan kaldıracak yeni bir değerlendirme sistemine ihtiyaç duymuştur. Bu amaçla Milli Eğitim Bakanlığı tarafından 2001-2005 Çalışma Programında yer alan "Teftişte performans değerlendirme modelinin geliştirilmesi ve pilot uygulamanın gerçekleştirilmesi" konusuna yönelik olarak teftiş sistemine yeni bir yaklaşım ve anlayış kazandırmak amacıyla "Okulda Performans Yönetimi Modeli" geliştirilmiştir. Bu amaçla bilimsel verilere dayalı olarak öğretmenlerin, okul yöneticilerinin ve okulun kurumsal performansını değerlendirmeye yönelik bir modelin geliştirilmesi çalışması başlatılmıştır. Okulda Performans Yönetimi çalışması ile; okulun vizyonu, gelişim planı ve hedefleri doğrultusunda, okul toplumunu oluşturan birey ve gruplar ile toplumun beklentilerini karşılayacak hedeflerin çalışanların katkılarıyla gerçekleşmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca performans değerlendirme sürecine veli, öğrenci, öğretmen, meslektaş (zümre), yönetici ve müfettişin ortak katılımını sağlamak, okulda performans değerlendirme sürecini açık hale getirmek, performans değerlendirme süreci sonunda ödül-tanıma sistemi kurmak ve bireysel ve mesleki gelişim planlaması yapmak, okul gelişim planları yapılırken, performans değerlendirme sonuçlarının kullanılmasını sağlamak, teftişin denetim fonksiyonunu performans değerlendirme biçimine dönüştürmek, etkili bir değerlendirme süreci ile bireylerin ve kurumun yeterliklerini geliştirmek hedeflenmektedir (Earged , 2006).

Milli Eğitim Bakanlığı “Okulda Performans Yönetimi” için Müfredat Laboratuar Okullarında pilot çalışmalar yapmıştır. Yapılan bu çalışmalar sonucunda öğretmenin ve yöneticilerin çoklu değerlendirmesinde kullanılacak formlar hazırlanmış ancak uygulamaya geçilememiştir. Bu gün hala devlet okullarında öğretmenlerin performans düzeyi, lokal örnekler hariç ciddi bir sorundur.

Özel okullarda öğretmenlerin performansının değerlendirmesi konusu daha çok ciddiye alınmakta, öğrenci ve veliyi de içine alan değerlendirme sistemleri uygulanmaktadır. Ancak bazı özel okullarda, ekonomik dar boğaz sonucu lokal de ucuz öğretmen çalıştırma politikaları öğretmenlerin performans düşüklüğüne neden olmaktadır (Altundepe, 2004).

Bunlardan çıkarılacak sonuç; orta öğretim kurumlarımızda öğretmen performansının değerlendirilmesi konusunda bir yetersizlik olduğudur. Bu nedenle orta öğretim kurumları bir bütün olarak ele alınmalı, tek başına performans değerlendirme sistemi ortaya koymak yerine öğretmen performansının artırılmasına daha geniş çerçeveden bakılarak; okulların stratejik planları doğrultusunda öğretmenlerin çalışma planlarının ortaya konduğu, öğretmenlerin kendilerini geliştirebildikleri sistemleri içine alan, performansın öğretmenle ilişkili tüm unsurları içine katarak değerlendirildiği, değerlendirme sonunda ödüllerin ve cezaların olduğu, çalışan ve çalışmayan öğretmenin ayrıştığı, performans yönetim sistemi uygulamaya koyulmalıdır.

Uygulanacak olan bu performans yönetim sistemi, kurumun vizyonu doğrultusunda hedeflerini belirlemesini ve bu hedeflerin çalışanların katkılarıyla gerçekleşmesini sağlarken, çalışanların katılımlarının adil, sistemli ve ölçülebilir bir yöntemle değerlendirilmesine imkan vererek ve motive edici bir çalışma ortamını oluşturarak, yöneticiler ile çalışanlar arasında ve okul içinde bir işi yapan ile o işin sonucundan etkilenenler arasındaki iki yönlü iletişimi arttırarak kişisel gelişimi hızlandıracak şekilde olmalıdır (Germirli,2007).

Performans yönetim sistemi Kişisel gelişimin sağlanması yoluyla, kişisel başarının arttırılmasında, dolayısıyla örgüt başarısının arttırılmasında etkili bir araçtır.

Bu sistem, hem kişisel hedeflerin okulun hedefleri doğrultusunda olmasını sağlayan bir hedef belirleme sistemini; hem de yapılan işlerin “iyi” yapılmasını temin etmeye yönelik bir kontrol sistemini de içermelidir. Kurulacak performans yönetim sistemi performans dönemi başında ve sonunda doldurulması zorunlu olan ve dönem içinde hiç bakılmayan bir formdan ibaret, idari bir yük mekanizması olmamalıdır.

Performans sistemi uygulamalarına baktığımızda bu uygulamaların birden fazla sürecin örgüsünden oluştuğu görülür. Orta öğretim okullarında öğretmen performans yönetimi süreçleri öğretmenin hedef ve değerlendirme kriterlerin belirlendiği "Performans planlama", performans uygulamaların takip edildiği "performans izleme" kişisel gelişiminin geliştirildiği ve performansın yükseltilmesine çalışıldığı "performans geliştirme", performansının değerlendirildiği "performans değerlendirme" değerlendirme sonuçlarına göre ödüllendirildiği ve cezalandırıldığı "performans değerlendirme sonuçlarının kullanılması" ve performans işlemlerini kayıtlarının tutulduğu "performans yapı ve kayıtları " şeklindedir.

Öğretmen performans yönetimine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin orta öğretim okullarında çalışan öğretmenlerin performansının artırılması amacıyla yapılan çalışmalara, uygulayıcı yöneticilere ve araştırmacılara katkı sağlayacağı umulmaktadır.

Problem Cümlesi

Orta öğretim okullarında öğretmen performans yönetimine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri nelerdir?

Alt Problemler

1. Orta öğretim okullarında çalışan öğretmenlerin performans yönetim süreçlerine ilişkin,

   a) Yöneticilerin,

   b) öğretmenlerin görüşleri nelerdir?

2 .Orta öğretim okullarında çalışan öğretmenlerin performans yönetim süreçlerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinde;

   a) Kıdeme

   b) Branşa

   c) Cinsiyete

   d) Okul türüne göre anlamlı bir fark var mıdır ?

3.Aynı okul türlerinde çalışan yönetici ve öğretmenlerin görüşleri;

   a) Kıdemlerine,

b) Branşlarına,

c) Cinsiyetlerine göre farklılaşmakta mıdır?

Araştırmanın Amacı ; Bu araştırma, orta öğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin, öğretmen performans yönetimine ilişkin görüşlerini ve bu görüşler arasında farklılıklar olup olmadığını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

Araştırmanın Önemi; Ortaya çıkarılan, öğretmen ve yöneticilerin görüşlerinin öğretmen performans değerlendirme çalışmalarına yeni bir açılım sağlayarak, öğretmen performansının okulun stratejik planına uygun olarak planlandığı, uygulandığı, ödül ve cezalandırma uygulamalarının da sürece dahil edildiği ve öğretmenin performansın gelişiminin hedeflendiği bütünsel bir bakış açısı düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışma Türkiye'de orta öğretim okullarında yapılan ilk performans yönetimi çalışması olması yönüyle bundan sonra ki çalışmalara kaynaklık edeceği , yapılan bu çalışma ile performans yönetimi ile ilgili ilköğretim okullarında yapılan çalışmalarla karşılaştırma yapılarak ilk öğretim ve orta öğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin görüş farklılıkları ortaya konabilecektir.

Araştırmanın Yöntemi; Mesleki olmayan liseler ve meslek liselerinde görevli öğretmen ve yöneticilerin "öğretmen performans yönetimi süreçlerine" ilişkin görüşlerini ve bu görüşlerin okul türü, branş, cinsiyet, kıdem değişkenlerine göre farklılaşmasını ortaya koymayı amaçlayan bu araştırma tarama modelindedir

Sınırlılıklar

Bu araştırma, 2006-2007 eğitim-öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı Kocaeli İli İzmit merkez ilçesi orta öğretim okulların 'da görev yapan okul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.

Tanımlar

Yönetici: Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı Kocaeli ili İzmit merkez ilçesi orta öğretim okulların 'da görev yapan okul müdürleri, müdür yardımcıları

Orta öğretim Okulu: Meslek lisesi ve mesleki olmayan liseler.

Meslek Lisesi: Meslek öğretimi yapılan her tür Endüstri Meslek Liseleri, Teknik Liseler Anadolu Meslek liseleri, ve Anadolu teknik liseler

Mesleki Olmayan Lise: Meslek öğretimi yapılmayan Anadolu Lisesi, Fen Lisesi, güzel sanatlar Lisesi, Genel liseler ,özel liseler ve orta öğretim düzeyinde özel kolejler.

Öğretmen Performans Yönetimi: Öğretmen performans yönetimi, öğretmenlerin iş başarıları için okulda okul amaçlarına uygun olarak gerçekleştirmeleri gereken hedeflerin belirlenmesi, belirlenen bu hedeflere ulaşmak için öğretmenlerin gösterdikleri performanslarının izlenmesi, performanslarının artırılması için öğretmenlerin geliştirilmesi, öğretmen performanslarının değerlendirilmesi, değerlendirme sonucunda öğretmenlerin ödüllendirilmesi ve yönlendirilmesi için gerekeli uygulamaların başlatılması ve sürdürülmesi sürecidir (Bozkurt Bostancı, 2004).

BÖLÜM 1 : KURAMSAL ÇERÇEVE VE İGİLİ ARAŞTIRMALAR

1.1.Kuramsal Çerçeve

Bu bölümde performans ve performans yönetimi açıklanmıştır.

1.1.1. Performans

Performans, yabancı kökenli bir sözcüktür ve Türkçe'ye edim olarak çevrilmiştir. Günlük konuşma ve yazı dilinde 'edim'den ziyade 'performans' daha yoğun kullanılmaktadır (Çalık, 2003: 1).

Türk Dil Kurumu genel Türkçe sözlüğünde ise kelime anlamı ile performans; “verimlilik” ve “başarım” kelimeleri ile açıklanmaktadır (TDK, 2006). Performans, insan kaynakları yönetimi alanında sık sık kullanılan fakat sınırları ve içeriği yeterince açıklanmamış bir kavramdır (Açıkalın,1999:2). Oxford İngilizce Sözlükte ise performans, "verilen bir işi başarıyla sonuçlandırmak, uygulamak" olarak tanımlanmaktadır (Öztürk, 2006).

Literatür incelendiğinde çeşitli tanımlar ve özet genellemelerin olduğu görülmektedir. Bu tanım ve genellemeler şunlardır.

Özden (2006), “Performans” sözcüğünün, belirli bir zaman birimi içerisinde üretilen mal veya hizmet miktarı anlamında da kullanılabiliniceğini, bu anlamda, performansı örgütün "etkinlik", "verimlilik" ve "çıktı”sı olarak ele alanların sayısının oldukça fazla olduğunu, performansın yerine göre üretim, yerine göre imalat biçimlerinde kendini gösterebileceğini, bununla birlikte performans kamu kesiminde hizmet, özel kesimde “imalat” olarak ortaya çıktığını söylemektedir. Akal (2003), performans kavramına ilişkin olarak; “Örgütün belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışma sonucudur.” demektedir.

Şimşek ve Nursoy'un (2002: 43), benzer bir tanım yaparak performansı genel anlamda; “Amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleyen kavram” olarak tanımlar. Bilgin Kamil (2004,13), ise performansın genel olarak, amaçlı ve planlı bir faaliyet sonucunda elde edilenleri belirttiğini, Türkçe karşılık olarak "İş Başarımı" yani herhangi bir işte gösterilen başarı derecesi olduğunu söylemektedir.

Eğitim bilimleri yazında ise Başar (1995), performansı; “Bir işgörenin, görevini gerçekleştirmek için yaptığı tüm davranışlar.” olarak tanımlar ve performans için “edim”

sözcüğünü kullanır. Edimin kapsamına belli sayıda parça üretme, bir projeyi gerçekleştirme, bir işi yapma gibi göreve dönük her işin girdiğini belirtmektedir.

Yukarıda belirtilen bu tanımlamalardan sonra performansı oluşturan unsurları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Barutçugil, 2002).

- Odaklanmak: Çalışan, ne yapacağını bilmelidir.
- Yetkinlik: Çalışan, bunu yapabilecek becerilere sahip olmalıdır.
- Adanmak: Çalışan, katkıda bulunmaya istekli olmalıdır.

Buna göre , Odaklanma,"ne yapacağımı biliyorum" , yetkinlik, "onu yapabilir olmam gerekir", Adanma ise "onu yap yapmak için gerekli motivasyona sahibim" şeklinde ifade edilebilir.

Performans, kaynakların kullanımı neticesinde elde edilen sonuçların ölçümü ile anlaşılabilir ve girdinin çıktıya oranını ifade etmektedir. Bireysel performans ise hedefler, bütçe ve standartlarda ulaşılan düzeyin ölçümü ile ortaya çıkar. Bu nedenle ölçme ve değerlendirme önemlidir (Çalık,2003;10-12).

1.1.2-Performans Yönetimi

Bu bölümde performans yönetiminin ortaya çıkış nedenleri, tanımı, süreçleri ve performans yönetiminde etik üzerinde durulacaktır.

1.1.2.1. Performans Yönetimine Geçiş

Performans, gözden geçirme ve değerlendirme ile ilgili metotların ne zaman kullanılmaya başlandığı hakkında kesin bir bilgiye sahip değiliz. Koontz'a göre (1971), Çin'de M.Ö 221-265 döneminde İmparatorluk, Wei Hanedanı'nın yaptığı işleri ve performansı değerlendirmek amacıyla, 'İmparator Değerleri' adı altında bir sistemi ,asırlar sonra, İspanyol rahip Ignatius Lo-yola (1491-1556) Cizvit Tarikatı üyelerinin sorumluluklarını değerlendirmek amacıyla bir performans sistemi uygulamıştır (Öztürk,2006).

İlk yapısal performans denetleme sistemi, iş sahası dışında, Frederick Taylor ve yardımcıları tarafından 1. Dünya Savaşı'ndan önce kuruldu. Bunu 1920'de Amerikan Ordusu büro personelinin değerlendirilmesi izledi. 1960-1970 yıllarında hedeflere göre yönetim, eş zamanlı olarak kritik olay tekniği ve davranış değerlendirme ölçümlerine

başlanarak , 1970 yılında sonuç odaklı performans değerlendirme sistemi ortaya çıktı (Öztürk, 2006).

Türkiye'de performans yönetimi uygulamalarının bir bölümünün Osmanlı İmparatorluğu döneminde Mimar Sinan'ın Süleymaniye'yi inşası sırasında ustalıklarına göre çalışacak personelin işe alımı, istihdamı, ücretlendirmesi, başarılı performans gösteren personelin ödüllendirmesi ve yükseltilmesi şeklinde uyguladığı görülmektedir. Cumhuriyet dönemindeki ilk uygulama Türk Silahlı Kuvvetleri'nde, daha sonra Türk Hava Yolları, Ereğli Demir Çelik'te uygulanmıştır. 1980 yılı sonrası ağırlıkla performans değerlendirme üzerine yoğunlaşılmasıyla son 7-8 yılda kamuda ve özel sektörde performans ve sonuçlarının kullanımını da içeren başarılı örneklere rastlandığı söylenebilir (Öztürk, 2006).

"Performans Yönetimi" terminoloji olarak ilk defa 1976'da Beer ve Ruch tarafından kullanıldı, 1980 yılından itibaren de sistem uygulanmaya başlandı. İlk performans yönetimi kitapları 1987 yılında yayınlanmaya başlandı (Gökay, 2001:12).

Rekabetin çok çetin olduğu ve değişimin hızla devam ettiği küresel pazarlarda, örgütlerin üstünlük elde etmesinde temel unsur iş görendir. İşgörenin performansının en üst seviyede olması örgütlerin sürekliliği için son derece önemlidir. Örgütlerde iş görenin performansının artırılması için iş görenin sürekli kontrol edilmesi gerekmektedir (Gökay, 2001).

Örgütlerde başlangıçta kullanılan geleneksel performans yönetim sistemlerinde işgörenler, geçmiş performanslarına göre iyi-kötü, başarılı başarısız diye ayırıma tabi tutulmakta; bu ayırıma göre ödül ya da ceza ile kendisine geri bildirimde bulunulmaktaydı. Fakat bu uygulama, toplam müşteri tatminini sağlamak için takım çalışmasının gerekli olduğu durumlarda çok etkili olamamıştır. Bu nedenle, geleneksel performans değerlendirme yöntemleri, bilim adamları tarafından eleştirilmiştir (Scholtes, 1987).

Deming (1986), geleneksel performans değerlendirmesinin hata olduğunu söyleyerek işgörenlerin atanmasında, yer değiştirmesinde ve terfisinde işgören merkezli yeni yaklaşımların hakim kılınması gerektiğini savunur (Yalçın, 2002).

Waldman (1997), performans yönetimi konusunda geleneksel yaklaşımların değiştirilmesi gerektiğine dair üç neden olduğunu söylemektedir (Yalçın, 2002). Bunlar:

1. İşgörenlerin performanslarında gözlenen değişmeler, onların kontrolü dışında sisteme bağlı faktörlerden kaynaklanabilir.
2. Çalışanın ortaya koyduğu performansa; kendisinin ve sistemin ne kadar etkili olduğunu belirlemek oldukça güçtür.
3. İşe ilişkin sorunlar ve artan müşteri talepleri, takım çalışmasını ve takım merkezli iş tasarımlarını gerektirmektedir.

Yukarıda sıralanan nedenlerden dolayı, örgütler şu ana kadar ortaya konulmuş performansı ölçmeyi amaçlayan geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin terk ederek , ortaya konulmuş performans ile çalışanın gelecekte göstereceği performans potansiyelini de belirleyen, değerlendirme sisteminin tasarlanması aşamasında işgörenlerin de devreye sokulduğu, geleneksel olmayan çağdaş performans değerlendirme yöntemlerine geçmişlerdir (Yalçın, 2002).

Williams (1998), değişken pazar yapısının, örgütlerin çağa göre yeniden yapılanmasının (Yeni yönetim kuramları, mükemmellik ve kalite kavramları, yeni yaklaşımların ön gördüğü teknolojik gelişmeler), değişen hükümet politikalarının ve performans değerlendirmedeki yetersizliklerin, performans yönetiminin bir kavram ve sistem olarak ortaya çıkmasına neden olduğunu söylemektedir.

Performans değerlendirmenin durağan olarak tanımlanan işlevsel yapısı nedeniyle çeşitli sorunlar yaşayan örgütler, diğer örgütsel sistemlerle bütünlük ve uyum içerisinde etkinlik gösterecek bir sistem arayışı sonucunda, performans değerlendirmesinde; dinamik bir süreçte ele alan, çalışanların performanslarını planlama, geliştirme ve değerlendirme ile konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan "performans yönetimi sistemi"ne geçiş yapmışlardır (Boyacı, 2003).

Milli Eğitim Bakanlığı 2001-2005 Çalışma Programında yer alan "Okulda Performans Yönetimi" çalışması ile eğitimin denetim ve değerlendirme sürecini performans yaklaşımına göre yeniden yapılandırma çalışmasını başlatmıştır. Bu amaca yönelik olarak 2001 yılında başlatılan çalışmanın geliştirilmesinde şu süreçler izlenmiştir: EARGED tarafından yapılan "Öğretmen Değerlendirme (1995)" ve "Öğretmen Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları (2000) " adlı araştırmaları ile literatür çalışmalarını yapmıştır. Geliştirme sürecinde 2001 yılında bakanlık müfettişlerine performans yönetimine ilişkin hizmet içi eğitim çalışması yapılmış, kamu ve özel sektörde insan kaynakları alanında çalışan uzmanlar ile

çeşitli görüşmeler yapılmıştır. Uygulama öncesi başkanlığın uzmanları tarafından bölge toplantıları yapılarak, ilköğretim müfettişlerine, okul yöneticilerine ve eğitim teknolojisi il formatörlerine eğitimler verilmiştir. "Okulda Performans Yönetimi Modeli (Taslak)" adlı çalışma geliştirilerek 2002-2003 eğitim öğretim yılında, 23 ilde 208 Müfredat Laboratuar Okulunda pilot uygulaması yapılmıştır. Uygulama sırasında sağlanan verilerin analiz sonuçları ve görüşmelerden sağlanan bilgiler çalışmaya yansıtılarak, model ortaya konmuştur, hatta ilköğretim ve orta öğretimde denetim ve performans değerlendirme esasları belirlenerek MEB bilgi sistemi İlsis veri tabanına performans değerlendirme modülü eklenmiş, ancak henüz uygulamaya geçilememiştir (Earged, 2006). Yapılan çalışma performans yönetiminin bir bölümü olan performans değerlendirmedir (Mlo,1999; Meb,2002).

1.1.2.2.Performans Yönetimi

Performans yönetiminin yazın alanında çok fazla tanımı yapılmış ancak ortak bir tanım üzerinde mutabık kalınamamıştır. Performans yönetimi ile performans değerlendirme ile uygulamada karıştırılmaktadır. Performansın değerlendirilerek, performans yönetimin uyguladığını düşünmek, sık yapılan bir hatadır. Oysa, performans değerlendirmesi, yapılan faaliyetlerin hedeflere ulaşım derecesinin ölçülmesini kapsamaktadır ve performans yönetiminin kapsamı dahilindedir. Bir performans yönetimi, hangi alanda performansın artırılacağının nasıl artırılacağı, performansın nasıl değerlendirileceğinin ve hangi aralıklarla ölçüleceğinin ve nasıl geliştirileceğinin belirlenmesini gerektirmektedir. Performans yönetimi; "Optimum sonuçlar üretmek için, örgütün ortak hedeflerini tüm çalışanlara mal ederek ulaşılabilir amaçlara çevirme yoludur." (Dedehayır,2006),

Performans yönetimine, insan kaynakları tekniklerinin uygulamaları (İş tanımları ve bu işe uygun iş gereklerinin belirlenmesi, uygun işe uygun insan, sürekli eğitim) gibi yeniden yapılanma ve örgüt teknikleri de girer. Bu nedenle bazılarınca, insan kaynakları yönetiminin bir alt sistemi olarak, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi sürecine de performans yönetimi denilmektedir. Performans yönetiminde temel hareket noktaları; hedeflere ve sonuçlara odaklanma, müşteriye odaklanma, katılımcılık (katılımla performans hedeflerini belirleme), sürekli değişim için esneklik, çalışanlara yönelme, çalışanları gelişmeye özendirme ve ödüllendirmeye odaklanma, sürekli öğrenmeye odaklanma , sorumluluk alma ve hesap vermeye odaklanma olmalıdır (Akal, 2003).

Salt (2006) , performans yönetimini; kurumda başarının elde edilebilmesi için her çalışma biriminin ve süreçlerin performansının değerlendirilmesi, performanslarının geliştirilmesi için alınması gereken tedbirlerin belirlenerek uygulanması olarak tanımlarken performans yönetiminin, örgütü istenen amaçlara yöneltmek için örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma, performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim süreci olduğunu belirtmektedir. Özden (2006), ise performans yönetimini, bir işgören ile onun en yakın denetçisi arasında gerçekleşen, ortaklığa dayalı, etkileşimsel, sürekli bir iletişim süreci şeklinde tanımlar. Bu sürecin içeriğini, işgörenden yapması beklenilen temel iş fonksiyonlarına, işgörenin yaptığı işin örgütün hedeflerine nasıl katkıda bulunacağına, bir işi iyi yapmanın somut terimlerle neyi ifade ettiğine, işgörenin performansını oluşturmak, güçlendirmek ve geliştirmek amacıyla işgörenin ve denetçinin ortaklaşa nasıl çalışacaklarına, iş performansının nasıl ölçüleceğine, performans engellerinin tanımlanmasına ve bu engellerin iyileştirilmesine ilişkin açık beklentilerin ve karşılıklı anlayışın oluşması şeklinde açıklar. Armstrong (1998), performans yönetiminde planlama ve hedeflemeye dikkat çekerek performans yönetimi "Takım ve bireylerin planlı hedefler ve standartlar üzerinde anlaştığı, örgüt sonuçlarının daha iyi gerçekleştirilmesini sağlayan bir yöntemdir" şeklinde tanımlar.

Pakdil (2001), performans yönetiminde iletişimin önemine dikkat çekerek performans yönetimini, çalışanla yöneticisi arasında iki yönlü ve sürekli iletişime dayanan, karşılıklı beklentileri belirleme ve görüş birliğine varma amacı taşıyan bir ortaklık olarak görür. Yine Pakdil performans yönetiminin "Yöneticinin çalışana uyguladığı bir şey ", "İnsanları daha fazla ve daha hızlı çalışmaya zorlamak için gözdağı vermek ", "Yılda bir kez form doldurmak ", "Yalnızca düşük performans görüldüğü zaman uygulanan bir yöntem " olmadığına vurgu yaparak Performans yönetiminin , ancak yönetici ile çalışanın işbirliğiyle mümkün olabileceğini, düşük performansı önlemeyi ve mevcut performansı geliştirmeyi amaçlaması gerektiğini belirtmektedir.

Uyargil (1994), performans değerlendirme kavramını statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de, dinamik bir süreç şeklinde ele alarak, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem şeklinde tanımlayarak ve bu sistemin de günümüzde "Performans Yönetimi Sistemi" olduğunu belirtmektedir.

Türkiye'de performans yönetimi alanında ilk çalışmaları yapan Barutçugil (2004) performans yönetimini, gerçekleştirilmesi beklenen örgütsel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın örgütte yerleşmesi, çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini artırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi süreci olarak tanımlar.

Öğretmenin performans yönetimini Bozkurt (2004) tarafından, performans yönetim süreçleri dikkate alınarak şu şekilde tanımlanmıştır: Öğretmen performans yönetimi, öğretmenlerin iş başarıları için okulda okul amaçlarına uygun olarak gerçekleştirmeleri gereken hedeflerin belirlenmesi, belirlenen bu hedeflere ulaşmak için öğretmenlerin gösterdikleri performanslarının izlenmesi, performanslarının artırılması için öğretmenlerin geliştirilmesi, öğretmen performanslarının değerlendirilmesi, değerlendirme sonucunda öğretmenlerin ödüllendirilmesi ve yönlendirilmesi için gerekli uygulamaların başlatılması ve sürdürülmesi süreci olarak tanımlanmaktadır.

Okulda Performans Yönetimi, Milli Eğitim Bakanlığının EARGED (2006) tarafından; teftişin denetim fonksiyonunun performans değerlendirme biçimine dönüştürülmesi, değerlendirmenin çoklu veri kaynaklarına ve çoklu yöntemlere dayalı olarak gerçekleştirilmesi, etkili bir değerlendirme süreci ile bireylerin ve kurumun yeterliklerinin geliştirilmesi ve okuldaki değerlendirme sürecinin açık hale getirilmesi biçimimde tanımlanmıştır.

1.1.2.3.Performans Yönetiminin Amaçları

Nesnel ölçütlere dayalı olarak oluşturulan, örgütlerin etkililiğini artıracak, çalışanların bireysel eksikliklerini giderecek, bireysel gelişimlerini destekleyecek ve örgütte çalışanların iş yaşamında kendilerine olan güvenini artıracak olan performans yönetiminin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Barutçugil,2002 ; Çırak, 2004; Palmer,1993 ; Öztürk, 2006; Zerenler, 2003):

- Örgütsel hedeflerin açık, tanımlanmış bireysel hedeflere dönüştürülmesi,
- Hedeflere yönelik olan performans kriterlerinin belirlenmesi,
- Çalışanlardan beklenen performans sonuçlarının gerçekleşen performansla karşılaştırılması ve değerlendirilmesi,

- Çalışanların performans sorunlarının belirlenerek iyileştirilmesi için öneriler getirilmesi,
- Yönetici ile çalışanlar arasında etkin bir iletişim ve anlayış ortamı yaratılarak yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkilerinin kuvvetlendirilmesi yokuyla güvenin tesis edilmesi,
- Yönetici ve çalışanların performansın geliştirilmesi için ortak gayret göstermesi,
- Örgütün ve çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanması,
- Performans sonuçlarına göre örgütte olağan üstü yetenekli kişilerin saptanması, eğitime gereksinim duyulan alanların saptanarak, geliştirme ve kariyer planlaması için gerekli bilginin sağlanması,
- Geri bildirimde bulunularak, çalışanların başarılarının tanınması,desteklenmesi, ödüllendirilmesi ve motivasyonlarının artırılması,
- Örgütte sürekli gelişim ve mükemmellik anlayışının ve kalite bilincinin geliştirilmesinin sağlanması,
- Örgütte olumlu kültür ve iklimin oluşturulması, geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması,
- Kişisel yeterliklerin geliştirilerek, ilerlemeye açık, kaliteli personelle daha verimli bir çalışma ortamının yaratılması,
- Örgütte iş gören, takım ve örgüt performansının geliştirilmesi ve güçlendirilmesi,
- Performans odaklı kültürün gelişimi ve değişimde kaldıraç rolü oynaması,
- İş tatmini ve başarıda bireylerin potansiyellerini kullanmalarını sağlayarak, gelişimlerine yardımcı olması,
- Bireyler ve yöneticiler arasında yapıcı ve açık iletişimi geliştirmesi, sürekli diyalog sürecini oluşturması,
- Bireylerin işle ilgili beklenti ve umutlarını ifade etmelerine fırsat tanınması,
- İş sorumluluklarının belgelendirilmesi,
- Performans beklentilerinin tanımlanmasına yardımcı olunması,
- Bireysel performans beklentileri ile örgüt hedeflerinin buluşturulması,

- Yöneticilere koçluk ve kişisel gelişim için fırsat yaratılması,
- Hedefler ve performans kriterleri konusunda yöneticiler ile çalışanlar arasında ortak bir anlayışın oluşturulması, herkesin görevinin bilincinde olmasının sağlanması,
- Çalışanların performansının izlenerek objektif bir ölçme değerlendirme yapılması,
- Çalışanların performansını yönlendirecek, işinde gelişmesini ve geleceğe hazırlanmasını sağlayacak geri bildirim mekanizmasının oluşturulması.
- Dürüst bir yönetim anlayışını yayılarak güvenin yaratılması ve çalışanın moralinin yükseltilmesi,
- Performans değerlendirme sonuçlarının bireysel ve örgütsel öğrenme sürecinde kullanılması,
- Bilgi ve deneyim paylaşımının sağlanarak, bilge ve öğrenen örgüt anlayışının kurumda tesis edilmesi.

1.1.2.4.Performans Yönetiminin Yararları

Günümüz işletmelerinde büyük bir öneme sahip olan performans yönetiminin yararları; değerlendiren (yöneticiler), değerlendirilen (astlar) ve örgüt açısından şöyle sınıflandırılabilir (Canman,1993; Bilgin Kamil,2004):

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

- Üstlerinin kendilerinden beklentilerini öğrenmesi,
- Örgüt içinde üstlendikleri rol bilincinin güçlendirilerek , yönetime daha fazla bir katılımlarının sağlanması,
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken bilgi ve becerilerini tanıması
- Kendilerine verilen geri bildirim ile cesaretlendirip, iş tatminlerini yükselterek ve öz güven duygusunu güçlendirerek kariyer rotalarında söz sahibi olabilmelerinin sağlanması,

- Objektif kriterlere dayanarak kendi performansını kendisinin değerlendirebilmesi,
- Tüm çalışanlarla eşit şartlarda, adil, sürekliliği olan değerlendirme ve gelişim olanaklarından faydalanması,
- Amaçların gerçekleşebileceği konusunda cesaret kazanması,
- Yöneticisiyle beraber kendi gelişim düzeyini inceleyerek kendi durumundan haberdar olması, mevcut işini, gelecek için eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını tartışabilmesi,

Yöneticiler (üstler) açısından yararları şunlaradır (Uyargil, 1994: 8-10 ; Dicle, 1982: 75; Canman, 1993):

- İletişimin iyileştirilmesi,
- Astları ile arasındaki iletişiminin güçlendirilmesi,
- Astları hakkında daha çok bilgi edinen yöneticin, yetki devrini kolaylaştırması,
- Yöneticilerin yönetsel bilgi ve becerilerini arttırmalarına olanak sağlaması,
- Bireylerin ve örgütün performansının iyileştirilmesi,
- Mevcut ve olası sorunların ortaya konması, bunlar için çeşitli önlemlerin alınması,
- Personel tutumlarına ve iş doyumu arttırmaya ilişkin bilgi sağlaması,
- Personelin zayıf/güçlü yönlerini, gelişme gereksinimlerini ve eğitim ihtiyaçlarını saptaması,

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

- Örgütün etkinliğini, verimliliğini ve karlılığını artırması,
- Hizmet ve üretim kalitesini yükseltmesi,
- Eğitim ihtiyaçlarının objektif olarak belirlenmesi, eğitim bütçesinin kolayca tespiti ve eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesini sağlaması,

- En önemli operasyonel kaldıraçların daha iyi anlaşılarak çok kısa süre içinde daha yüksek kazanç ve nakit akımının sağlanması,
- İzleyen yıllar içinde yüksek finansal hedefler belirlenmesi,
- Örgütün kaynaklarının daha etkili şekilde kullanılması,
- Değişen pazar koşullarına ve operasyonel performans değişikliklerine çabuk uyum sağlanması,
- Birimlerin potansiyellerinin daha sağlıklı tespitinin yapılıp; birimlerin ve bireylerin performanslarının yükseltilmesinin sağlanması,
- Ücret skalalarının planlanması ve gerçeğe uygun hale getirilmesinde üst düzey başarı sağlanması,
- Kurum düzeyinde motivasyona yönelik bir ihtiyacın görülmesi

Eğitim-öğretim sürecinin ve öğretmenlerin niteliğinin geliştirilmesi ve öğretmenlerin performanslarını artırılması için etkili bir performans değerlendirme sisteminin kurulmasını gerektirmektedir (Karip ve diğerleri, 2002: 2). Performans değerlendirme alt sürecinin örgütlere sağladığı katkılara ilişkin yaptığı saptamalardan yola çıkarak, orta öğretim okullarında , performans değerlendirmenin başta okul yöneticileri olmak üzere, müfettişlere ve İl Milli Eğitim yöneticilerine sağlayacağı doğrudan ya da dolaylı yararlardan bazıları şunlardır (Boyacı, 2003; Earged, 2006):

- Okulda etkin bir performans yönetim sisteminin kurulmasının ilk aşamalarından biri olan bireysel ve örgütsel performansın planlanması sürecinde, öğretmenlerdeki ve okul örgütünün alt süreçlerindeki eksiklikleri belirleyerek gelişim planlarının oluşturulmasına olanak sağlar.
- Okul yöneticisi ve müfettişlerle öğretmenlerin arasındaki iletişimin ve ilişkilerin geliştirilmesine katkı sağlar.
- Okul yöneticileri ve müfettişler öğretmenleri değerlendirirken güçlü ve zayıf yönlerini tanırlar.
- Astlar tanındıkça, okul örgütünde işbölümü ve yetki devri kolaylaşır.

Performans değerlendirmenin öğretmenler açısından sağladığı katkılardan bazıları şunlardır:

- Öğretmenler okul yöneticilerinin ve ilköğretim müfettişlerinin kendilerinden neler beklediklerini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenirler.
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini tanırlar.
- Okul örgütü içinde üstlendikleri çeşitli rol ve sorumlulukları daha iyi anlarlar, performanslarına ilişkin elde ettikleri dönütler aracılığıyla iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler.

Performans değerlendirmenin okul açısından sağladığı katkılardan bazıları şunlardır:

- Okulun hizmet etkinliği ve verimliliğini arttırır.
- Okullarda başta öğretmenler olmak üzere tüm işgörenlere ilişkin daha kolay ve daha etkin bir biçimde eğitim gereksiniminin ve bütçesinin belirlenmesini sağlar.
- Okulda insan kaynaklarının planlanmasına dönük gerekli bilgileri daha güvenilir biçimde elde edilmesini sağlar.

1.1.2.5.Performans Yönetim Süreçleri

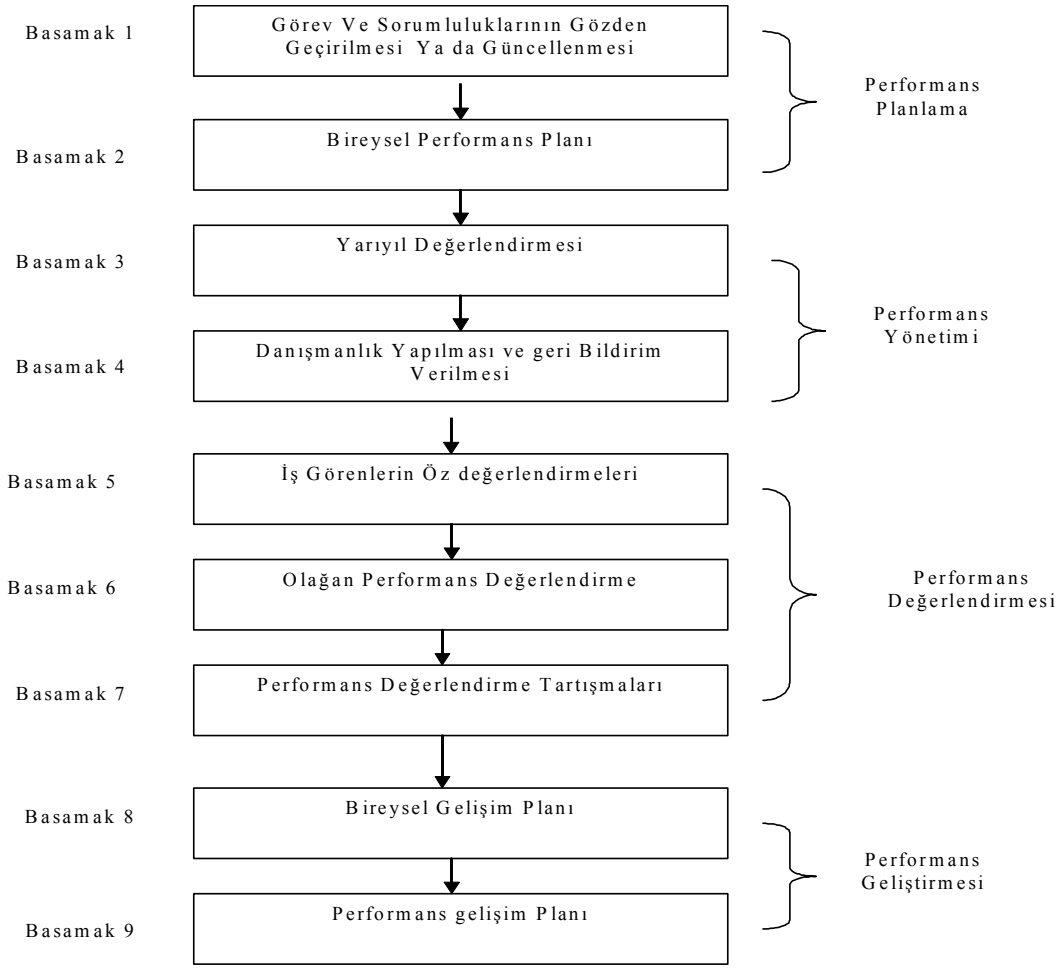
Performans yönetimi, örgütü istenen amaçlara yöneltmek için, mevcut ve geleceğe ilişkin durumlar ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri, etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir (Çalık,2003).

Bu süreci oluşturmada, böyle bir sürece olan gerekliliğe açıklık getirilmeli, sürecin sağlayacağı yararlar belirlenmeli, süreci amaçlara uygun olarak tasarlamalı, süreçteki tüm yönetici ve işgörenleri kapsamlı bir eğitimden geçirmeli, sürecin etkisini devamlı olarak kontrol etmeli,amaçlara ulaşıp ulaşmadığı ,iş ve durumlara uyup uymadığı, değişikliğe gerek olup olmadığı belirlenmelidir (Canman, 2000).

Alan yazı incelendiğinde performans yönetim süreçlerinin temelde aynı olmak koşuluyla; örgütün içinde bulunduğu sektörün özelliklerine göre farklılaştığı görülmektedir. Bu da şekil bakımından birbirinden farklı çeşitli performans yönetim modellerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu modellerden bir kısmı burada incelenecek ve ortaöğretim okullarında performans yönetimimin süreçleri ortaya konulacaktır.

Williams'a (1998) göre Performans yönetim süreci, performansın planlanması, performansın yönetilmesi, performansın değerlendirilmesi ve performansın geliştirilmesi olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır. Performans yönetim sisteminin başarısı için bu süreçlere ait dokuz basamak uygulanmalıdır. Her bir basamak performans yönetim süreci içinde bir önceki basamakta kazanılan bilginin üzerine yapılandırılmaktadır. Bu süreç ve basamaklar şekil 1'de gösterilmiştir (Çalık,2003).

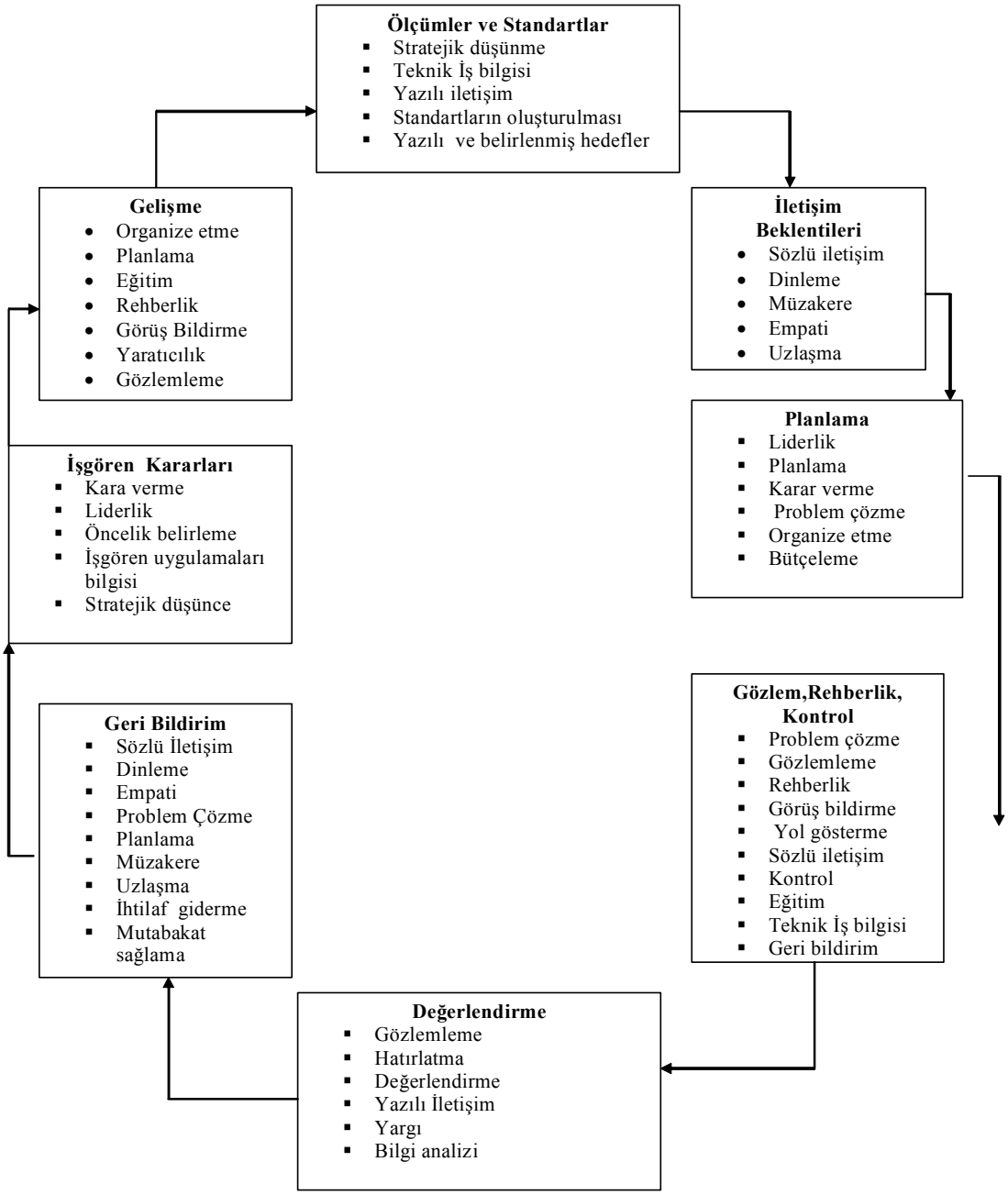
Şekil 1: Performans Yönetimi Süreci ve Basamakları



Kaynak: Çalık (2003:48)

Gerald R,Ferris, Kendrith M. Rövvland, M. Ronald Buckley, performans yönetim sisteminin işleyişini şekil 2'de şu şekilde göstermiştir (Gözütok, 2006).

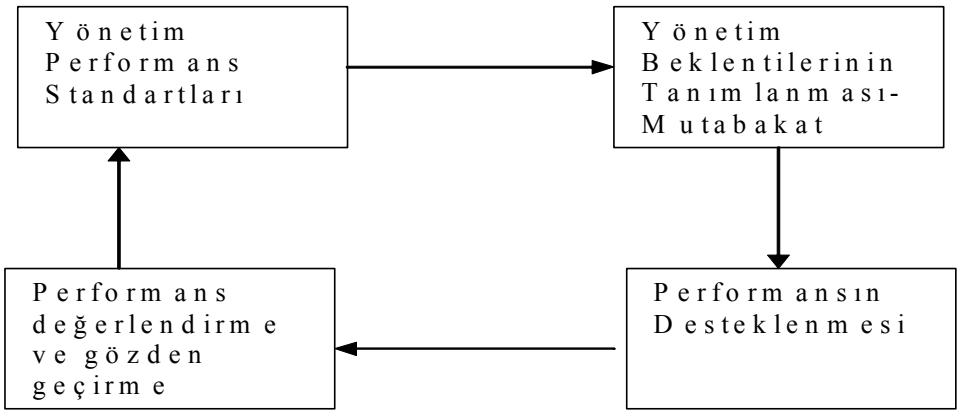
Şekil 2 : Performans Yönetim Sisteminin İşleyişi



Kaynak: Gözütok (2006:47).

Bu modele göre performans yönetim sistemi, “ölçümler ve standartlar”, ”iletişim beklentileri”, “planlama”, ”gözlem, rehberlik, kontrol”, “değerlendirme”, ”geri bildirim”, “işgören kararları” ve “gelişme “basamaklarından oluşmaktadır.Deming’in “Yönetim Çevrimi” olarak adlandırdığı planlama, uygulama,izleme ve gözden geçirme süreçlerini farklı düzenlemeyle Torrington-Hall (1995) tarafından performans yönelimi modeline uyarlanmıştır. Bu model şekil 4’deki gibidir (Özdağ, 2006).

Şekil 3 : Performans Yönetim Çevrimi

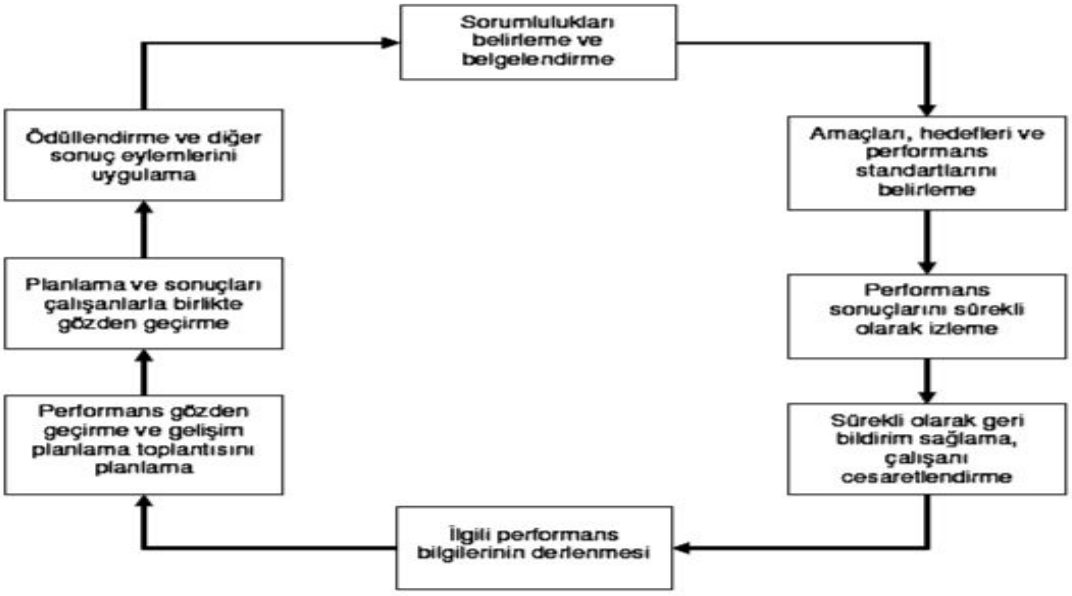


Kaynak: Özdağ (2006:51)

Bu modelde yönetim performans standartları oluşturulur, yönetimin çalışandan beklentileri tanımlanılarak çalışanla performans anlaşması yapılır, performans uygulamada çalışanın performansı yönetim tarafından desteklenir, çalışan performansı gözden geçirilerek değerlendirilir. Değerlendirme sonuçları kullanılarak yönetim performans standartları yeniden oluşturulur ve süreç yeniden başlatılır.

Barutçugil'e göre performans yönetim sistemi bütünsel bir süreçtir ve bu bütünsel süreç şu döngüsel aşamaları içerir (Barutçugil, 2002: 131-133).

Şekil 4 : Performans yönetim sistemi



Kaynak : Barutçugil (2002:132)

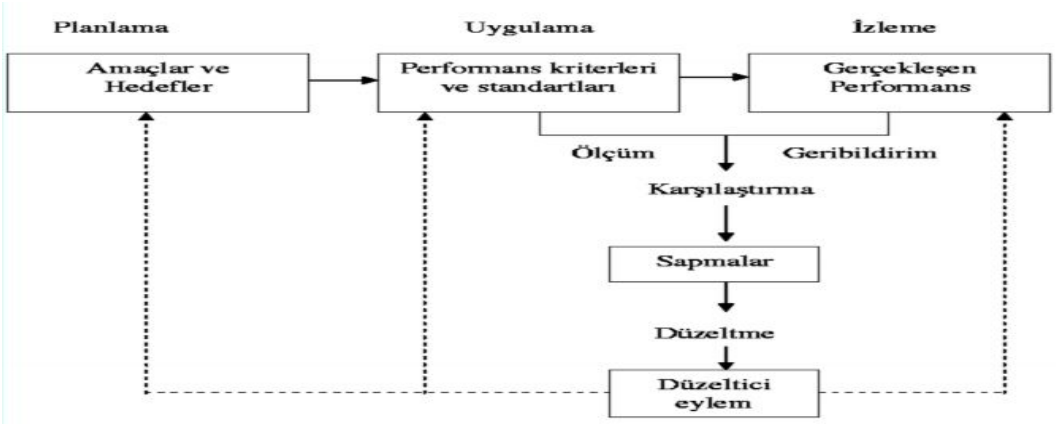
Böyle bir döngü, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi için yerine getirilmesi gereken bireysel sorumlulukların belirlenmesi ve belgelendirilmesi ile başlayacaktır. Daha sonra, yönetici ve çalışanın bireysel hedefleri, gerekirse pazarlık ederek, belirleyecekleri ve performans standartlarını görüşecekleri bir toplantı yapılacaktır. Bu toplantı ile yönetici ile çalışan arasında etkili iletişim kurulmuş, çalışanın motivasyonu ve hedeflere odaklanması sağlanmış ve kendisine performansının nasıl değerlendirileceği açıklanmış olunacaktır.

Bundan sonra, yönetici çalışanın performans sonuçlarını sürekli olarak izleyecek ve kendisine geribildirim sağlayacaktır. Burada ki amaç, olumlu ya da olumsuz gelişmeleri yakından gözlemlemek, performansı desteklemek, gerekirse düzeltici geribildirimlerde bulunmak ve çalışanı cesaretlendirmektir.

Yönetici, performans dönemi boyunca gerek gözlemleri ile gerekse diğer yöntem ve kaynaklarla elde ettiği bilgi ve belgeleri derleyerek bir "Performans gözden geçirme ve gelişim planlaması toplantısı" için hazırlık yapacaktır. Performans yönetimi döngüsünün kritik bir noktası, yönetici ile çalışanın performans planlarını ve sonuçlarını birlikte gözden geçirmek üzere yapacakları dönemsel görüşmedir. Bu görüşmenin başarısı, tüm sürecin amacına ulaşmasında en önemli rolü oynayacaktır. Performans yönetimi döngüsünü tamamlayan aşama, değerlendirme sonuçlarına göre çalışanla ilgili kararların verilmesi ve bu kararların eyleme dönüştürülmesidir (Barutçugil,2002:132-138)

Benligiray (2004), performans yönetim süreçlerini stratejik kontrol süreci olarak göstermiştir.

Şekil 5 : Stratejik Kontrol Süreci

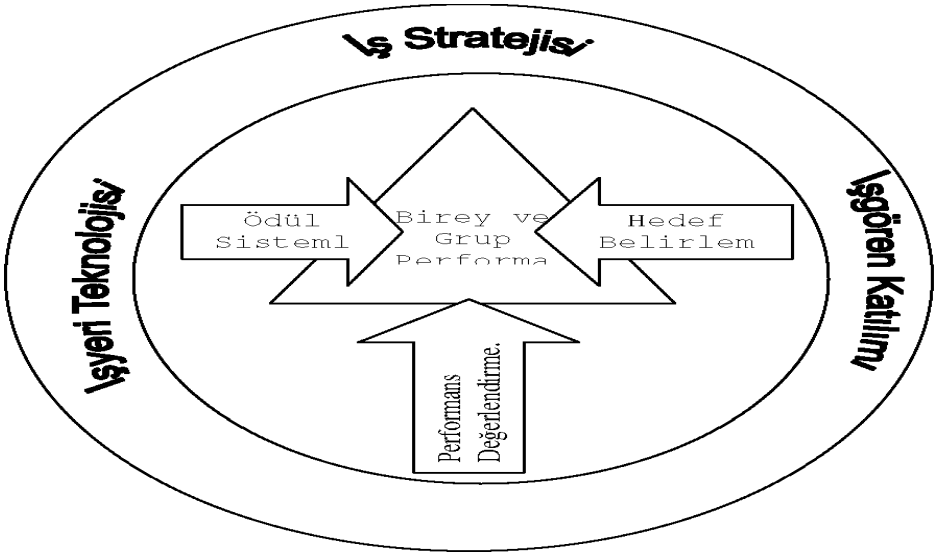


Kaynak: Benligiray (2004:142)

Yukarıdaki şekilde açıklanan süreç, uzun vadeli amaçların ve stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanması için gerekli davranışların neler olduğunu belirleyecek ve insanları bunların elde edilmesine doğru yönlendirmeyi sağlayacak bir performans değerlendirmesini gerektirmektedir (Koparan, 2005).

Cumming ve Worley'nin (1997), şekil 8'de ortaya koyduğu performans yönetimi modeli, hedef belirlemenin, ödüllerin ve performans değerlendirmenin uygulamada birbiriyle yakından bağlantılı olduğunu ve bunları birbirinden ayırmanın çok zor olduğunu göstermekte ve performans üzerindeki etkisini değerlendirilmektedir.

Şekil 6 : Performans Yönetim Modeli



Kaynak: (Helvacı, 2002:16)

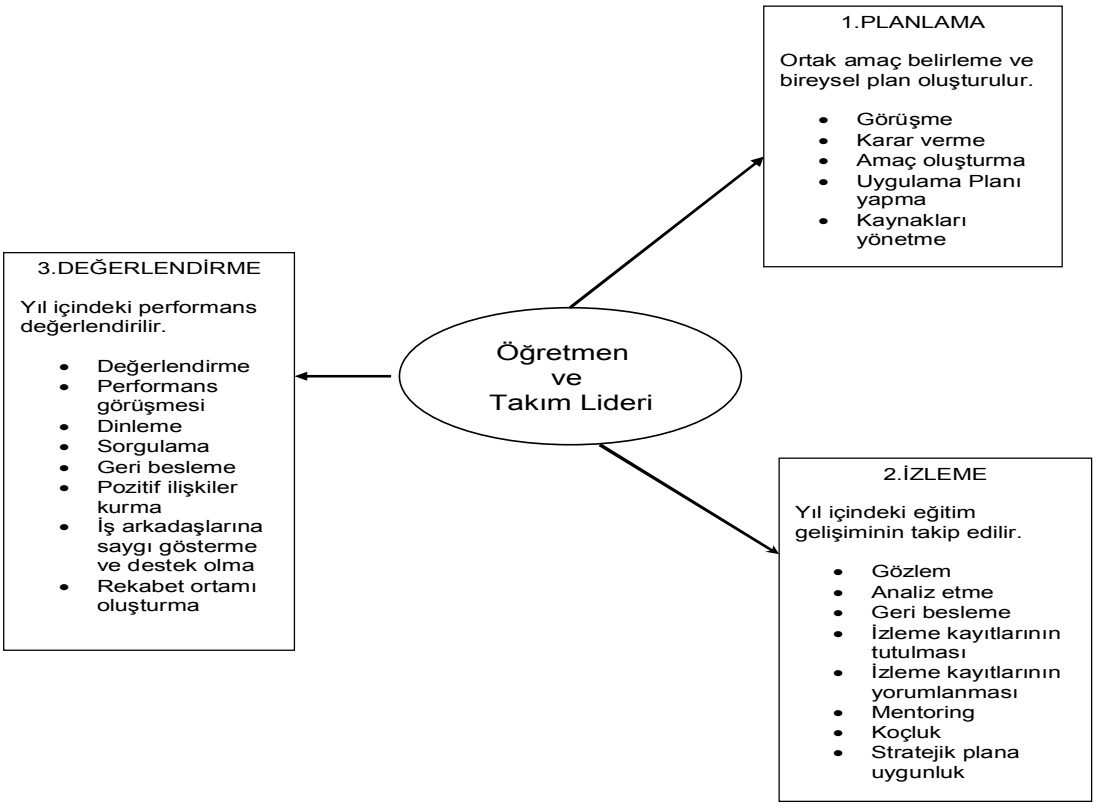
Amstrong'un (1996) sunduğu performans yönetimi modeli, uygun süreçler içinde geliştirilebilir ve işletilebilir bir kavramsal çerçeve içinde kullanışlı olmaktadır. Kavramsal çerçeve, karar verme durumunda yöneticilere, işgörenlere ve takımlara yardım sağlayarak, onların performans yönetim faaliyetlerini başarma konusunda beklenileni yerine getirebilecek nitelikte olmalıdır.

Aktan da (1999), örgütlerde insan kaynaklarının yönetimi alanında işgören performansının yönetilmesini; performans yönetiminin planlanması, işgörenlerin performansının değerlendirilmesi ve ölçülmesi, geri bildirim ve sonuçlarının izlenmesi ve işgörenlerin performanslarının geliştirilmesi olmak üzere dört aşamaya ayırırken iş gören performansını geliştirilmesi sürecinde, danışmanlardan yararlanılarak eğitim ve yönlendirme yapılarak yüksek performansın ödüllendirmesi gerektiğini söylemektedir.

Afyonkale (1992) nin ortaya koyduğu performans yönetimi modeline göre performans yönetimi süreci "istenen performans düzeyinin belirlenmesi" ile başlar "gerçekleşen performansın ölçülmesi" ile devam eder, sapmalar ortaya koyulur, sapmalara göre düzeltici faaliyetler programlanır ve düzeltici faaliyetler uygulanarak istenen performans seviyesine ulaşılmaya çalışılır. Özdağ (2006) ın aktardığına göre Cove ve Tomas'ın performans yönetimi modelinde süreç, örgütün misyon ve vizyonu temel alınarak performans planlama ile başlayıp performans izleme , performans geliştirme ile devam eder değerlendirme ve ödüllendirme ile sona erer. Başak Bayar (2005) performans yönetim sürecini; beklenen performansın tanımlanması, performansın izlenmesi ve değerlendirilmesi ve performansın geliştirilmesine yönelik önlemlerin alınması şeklinde göstermiştir.

Reevers ve arkadaşları (2002), okulda takım lideri tarafından takip edilen performans yönetimi sürecini şekil: 10' da gösterildiği gibi planlama, izleme ve değerlendirme olarak üç aşamaya ayırmış bu süreçlerde yapılması gerekenleri de sıralamışlardır.

Şekil 7: Performans Yönetimi Süreci Ve Gereklilikleri



Kaynak: Reevesr (2002:42)

Bozkurt Bostancı (2004), öğretmen performans yönetim süreçlerini "performans hedef ve kriterlerinin belirlenmesi", "performansın izlenmesi", "performansın geliştirilmesi", "performansın değerlendirilmesi", "performans değerlendirme sonuçlarının kullanılması" ve "performans yapı ve kayıtları" olarak altı aşamada incelemiştir.

Alan yazında incelenen performans yönetim süreçlerinden sonra Ortaöğretim okullarında öğretmen performans yönetim süreçleri "performans planlama", "performans izleme", "performans geliştirme", "performans değerlendirme", " performans sonuçlarının kullanımı " ve " performans yapı ve kayıtları " şeklinde gösterilebilir.

1.1.2.5.1.Performans Planlama

Yönetimde ilk adımı işin planlanması oluşturmaktadır. "Ne?, Ne zaman?, Nerede?, Kim? ve Ne kadar?" gibi sorulara verilecek yanıtlar işin tanımı, ne yapılacağı, nasıl yapılacağı, beklentilerin ne olduğu ve hangi koşullarla (maliyet, miktar, süreç) işin gerçekleştirileceğinin önceden belirlenmesi, planlama sürecinde yer almaktadır (Alsamur, 2006). Performans yönetim sistemi içerisindeki planlamada genel amaç; stratejik planla belirlenen amaçlara ulaşmak için gerekli faaliyetlerin örgütün fonksiyonlarına dağıtılması, örgüt içerisindeki her birimin kendi hedefleri doğrultusunda elemanları arasındaki görev dağılımını yapıp, bu stratejik planın yürütülmesine yardım ederek bu hedeflerin, bireysel düzeyde belirlenmesi ve gerçekleşmesi sürecini yürütmesidir. Bu sayede örgütün stratejik planları, bireysel planlar ve hedefler haline dönüştürülerek, genel amaçlarla eşgüdüm içinde gerçekleştirilmeye çalışılır (Uyargil, 1994: 55).

Performans planlaması sürecinin aşamalarına geçilmeden önce; üst yönetimden en alt çalışanlara kadar herkese performans yönetiminin öneminin kavratılması, inanç oluşturulması, performans yönetiminin örgütsel kültüre uygun olarak tasarımlanması, işletme kültürü ile amaçların bütünleştirilmesi ve katılımcılığın sağlanması gerekir. Performans planlama süreci şu aşamalardan oluşur (Akal, 2003):

1. **Örgütün geleceğine yönelik hayaller (vizyon) oluşturmak:**

Örgütün nereye gittiği bilinmeli ve bu tüm örgüte bildirilmeli, stratejik hedefler ortaya konarak örgütün vizyon ve misyonu ortaya konmalıdır. Burada vizyon; en geniş , genel ve kapsamlı uzun dönemli amaçları, misyon; örgütün kim için, hangi hizmeti verdiğini tanımlayan ve kendisini diğerlerinden ayıran özelliklerdir.

2. Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi:

Amaçlar verimlilik ve rekabet gücünü geliştirmek üzerine odaklanılacak genel alanlardır. Örgütün amacına daha etkin bir şekilde ulaşabilmesi için vizyon, misyon ve stratejik hedefleri doğrultusunda gerekli performans göstergeleri ve geleceğe yönelik hedefler belirlenir (Songur, 1995:23) Hedef belirleme , kurumda anlayış birliği , yüksek performans ve motivasyon yaratmanın önemli bir aracıdır (Eren ve diğerleri, 2000: 41).

Bölümlere paylaştırılan hedefler, bölüm yöneticileri tarafından astlarına aktarılır, astlar da bölüm ve örgüt hedeflerine katkı sağlamak üzere, kendilerine hedefler belirler ve görüşmeler yapar. Kuskusuz hedefler, bölüm faaliyet planlarına göre oluşturulmalı, astların hedef kartları üstlerin hedef kartlarını desteklemeli, yöneticilerin hedef kartında mutlaka astların gelişimine yönelik hedefler olmalıdır.

Hedef belirleme aşamasında, astlardan kaynak ihtiyacı ve gereklilikler konusunda geribildirim alınır, yönetici ve çalışanlar hedefler konusunda uzlaşır, her bir hedef için faaliyet planları hazırlanır ve şirket-bölüm-birey ile birey-bölüm-şirket hedeflerinin birbirine uyumu sağlanır. Bireysel performans hedefler, is sonuçlarına yönelik olabileceği gibi, davranışsal yeterlilikleri de kapsayabilir. Bu iki bileşenin dağılımının farklı kademelerde farklılıklar göstermesi muhtemeldir (Işığıçok, 2005).

Kısa ve uzun dönemli plan ve programların tasarlanabilmesi için ; hedefler geliştirilir ve planlama varsayımları oluşturulur.

***Hedefler geliştirilirken*;** planlamalara bağlı kalarak işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için yerine getirilmesi gereken görev ve sorumluluklara ilişkin nicel hedeflerin mümkün olduğunca nicel olarak belirlenmesi gerekir. Bu hedefler genel amaçlara uygun olacak şekilde, iç süreç yapısı içinde ara ve alt alanlara ait amaçlara ayrılır, bireysel amaçlar olarak belirgin ve açık bir şekilde ulaşılmak istenen sonuçlar halinde ifade edilir (Akal, 2003).

İyi bir hedef, gerçekleştirildiğinde ortaya çıkan sonuçların önceden öngören, sonucu değerlendirmede önemli bir göstergeden, hangi zaman aralığında gerçekleştirileceği belli olan ve gerçekleşmesi için önceden maliyet planlamasının yapıldığı hedeftir (Öztürk, 2006:143).

Planlama varsayımlarını oluşturulurken; "İşletmenin önemi nedir?, Ne üretmelidir?, Öncelikli olarak ne üretmelidir?, Ne yapılmalıdır?, Bunlar ne zaman yapılmalıdır?, İşletme, bu planlara mevcut haliyle ayak uydurabilecek midir?" sorularına yanıtlar

aranır. Stratejiler en kuvvetli ve öncelikli alanlara yöneltilmelidir . Her bir bireysel amaca ve tüm işletmenin etkenliğini maksimize etmek görüşüne dayanılarak, bu amaçlara ulaşmak için genel ve bireysel düzeylerde operasyonel stratejilerin listesi yapılır ve uygun olanlar belirlenir (Akal, 2003).

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

Hedeflerin gerçekleşmesi için gerekli taktik planlar ve işlevlere ilişkin ayrıntılı etkinlik planları gelişmeye odaklı olarak hazırlanarak, sorumluları ve süreleri, kaynakları belirlenir. İşletme planları kısa ve orta dönemli olup, stratejik amaçlarla, yapılacak etkinliklerin arasındaki neden-sonuç ilişkisinin ortaya koyan planlardır. Bundan sonra işletme bu planları uygulamaya koyar, yapar (Akal, 2003).

4. **Performansı yönetim sistemini yönetmek için tahmini modellerin geliştirilmesi ve uygulanması;**

Süreçlere yönelik sorunları belirlemek ve çözmek, örgütün ve çalışanların performanslarını değerlendirmek, performans düzeyini sürekli geliştirmek için ödüllendirme ve özendirme sistemleri geliştirilir ve bu sistemlerden, örgütte verimliliği artıracak olanlar uygulamaya konur (Akal, 2003).

5. **Hedeflenen yöne gidilip gidilmediğini, nasıl gidildiğini gösterecek bir ölçüm ve değerlendirme sisteminin tasarımlanması, geliştirilmesi,**

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

Performans değerlendirme kriterleri; neyin ölçülüp, neyin başarı olarak nitelendirilmesi gerektiğini belirler (Bingöl, 1997: 223). Performans yönetim sisteminin başarısı, yapılacak performans değerlendirme çalışmalarını etkin kılacak kriter ve standartların tespit edilip, gereğince uygulanmasına bağlıdır (Akal, 2003).

Örgütlerde yapılan işler çok boyutlu olduğu için, çok kriter kullanılması performans ölçümünü gerçekçi ve güvenilir kılacaktır. Tabii performansın tüm boyutlarını değerlendirmeye almak amacıyla da aşırı ve gereksiz kriterler kullanımına gidilmemelidir (Aldemir, Ataol ve Budak, 1996: 215). Aynı zamanda kriterlerin taşıması gereken özelliklere de (spesifik olma, amaç ve hedeflerle ilgili olma, güvenilirlik,

ölçülebilme, başarılabilir ve zaman sınırı olan vb.) dikkat edilmelidir. Performans kriterlerinin belirlenmesinde farklı yöntemler kullanılmasına karşın en iyi kaynak olarak iş analiz ve tanımları alınmaktadır. Bu sayede işgören hem ne yapması gerektiğini bilir; hem de işin gerekleri ile kişinin yetenek ve başarıları karşılaştırılabilir (Sabuncuoğlu, 1988: 167). Performans değerlendirme sistemlerinde kullanılan kriterler şunlardır (Uyargil, 1994: 26; Akal, 1992: 93):

- Performans özellikleriyle ilgili kriterler: İşi yapan çalışanın, işin yapılışında genel performansının içermesi gereken özellikler kapsar.
- Kişilik özellikleri ile ilgili kriterler: Bu tür kriterler genellikler işin yapılışında gerekli olacak kişilik özelliklerinden oluşur. Örneğin; yaratıcılık, değişikliklere uyum ve ikna yeteneği gibidir.
- Sonuçlarla-Hedeflere ulaşma ile ilgili kriterler: Çıktının örgütsel amaçlara ve stratejilere uygunluğunu esas alır. Son yıllarda değerlendirme kriterlerinin seçiminde genel eğilim, kişilik özellikleri ile ilgili kriterlerden çok, sonuçlara dayalı kriterlerin kullanılması yönündedir. Çünkü örgütler için somut sonuçlar önemlidir.

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

- Birbirleriyle çatışmayıp, performansın aynı özelliklerini tekrarlayarak Nedenler - Sonuçlar arasında ilişki kurmak.
- Tepkisel değil, öngörücü nitelikler içermek.
- Örgüt hiyerarşisine uygun olup, zamanında geri bildirimi sağlamak.
- Dışsal karşılaştırmalar ve gelecek tahmini için veri üretip, ölçülecek şeyi açıkça göstermek.
- Amaçları açıkça ortaya koyup, gelişme ve ilerleme yanlısı olmak.
- Örgüt içinde işbirliğini, grup çalışmasını teşvik edip, kritik faktörlere odaklanmak.
- Yalnız maliyeti değil, kaynak ve girdilere de önem verebilmek.

- Örgütsel birimler arasında daha sıkı bağlantılar kurup, örgütsel amaç ve kültürlerle uyumlu olmak.
- Müşteri odaklı olup, değişen müşteri beklentileri ve stratejilere çabuk adapte olabilmek.
- Operasyonları finansal sonuçlarla ilişkilendirmek.
- Esnekliği işletmelere özgü hakim ölçütlerden biri kılmak.

***Performans Standartlarının Belirlenmesi*;** çalışan bireyler üzerinde tutarlı bir şekilde değerlendirme yapılabilmesini sağlayan örgütler için önemli bir unsurdur. Performans standartları yapılan işler arasında değil, aynı işi yapan bireyler arasında ayırım yapılabilmesini mümkün kılan kritik bir değerlendirme halkasıdır (Palmer, 1993: 32-33).

Performans standartları hem üstler hem de astlar için iki tür bilgi (ne yapılmalı, nasıl yapılmalı) içerir. Neyin yapılması gerektiği görev tanımları ile ilgili iken, nasıl yapılması gerektiği ise performans standartlarının direkt cevap bulmaya çalıştığı bir sorundur. Örgütlerde standartlar belirlenirken hareket ve zaman etütleri, iş örnekleri, çalışanın geçmişteki başarısını gösteren kayıtlar vb. bilgi kaynaklarından yararlanıldığı bilinmektedir (Uyargil, 1993: 16-18; Sabuncuoğlu, 2000: 163-164). Üretimle ilgili direkt işlerde, ferdin sağladığı hasıla, kalite ve miktar yönünden standartlaştırılmış zaman ve hareket etütleri ile karşılaştırılır. Bu standartlar değerlendirme için objektif bir ölçü olarak nitelendirilir. Fakat üretimle ilgili olamayan personelin değerlendirmesinde denetleyici mevkiinde olan personelin raporları ve değerlendirilecek personelin müşahedesine başvurulur (Sabuncuoğlu, 2000).

***Performans değerlendiricilerinin belirlenmesi* ;** performans değerlendirme sisteminin uygulanmasına ilişkin önemli hususlardan biridir. Bu nedenle planlama aşamasında değerlendiriciler belirlenmelidir. Sistemin etkin ve verimli sonuçlar alması için yapılacak değerlendirici seçiminde; değerlendiricilerin eğitim, amaç ve sorumluluğu göz önünde tutulmalıdır (Barutçugil, 2002: 196-197). Değerlendiricilerin belirlenmesiyle ilgili bir başka önemi unsur da, çalışanın performansına ilişkin değerlendirmeyi yapacak olan yöneticinin asla duygusal davranmayıp, yakınlık veya art niyet gütmemesidir. Sonuçta yönetsel olduğu kadar vicdani bir yanı da olan değerlendirme modellerinde üzerinde önemle durulması gereken şey; eşitlik ve nesnellik ilkelerini göz önünde bulundurmaktır (Sabuncuoğlu, 1988: 170). Bu iki koşulun gerçekleştirilebilme düzeyi hem kurumsal başarıyı, hem de seçilen değerlendirme modellerinin uygulanabilirliğini

etkileyecektir. Performans değerlendirme; yöneticiler, işgörenin kendi kendisi (özdeğerlendirme), akranlar ya da iş (takım) arkadaşları, astlar,örgüt dışından uzmanlar (Dicle, 1982: 36), sendika temsilcileri (Barutçugil, 2002: 202), bilgisayarlar, müşteriler, ve iş görenle yakından ilgili paydaşlar (360 derece değerlendirme) (Sabuncuoğlu, 2000: 168) gibi çok sayıda değerlendirici tarafından yapılabilir.

Yöneticilerce değerlendirme ; her işgörenin bağlı bulunduğu yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Bu uygulama kişinin işini nasıl yaptığını, başarılı ya da başarısız olduğu noktaları, kendini hangi konularda, nasıl geliştirmesi gerektiğini en iyi bilen o kişinin ilk basamak yöneticisi olduğu gerçeğine dayanır. Ancak böyle bir değerlendirmenin her zaman tarafsız ve güvenilir olması kuşkuludur (Sabuncuoğlu, 2000).

Astlarca değerlendirme; astlar, yöneticiyi, ancak kendileri ile ilişkide olduğu sürece ve bu ilişki esas olmak üzere değerlendirebilirler. Oysa yöneticinin üst basamaklarla ilişkisi, üst basamağa yapacağı katkı hayati önem taşır. Bunun astlar tarafından bilinmesi neredeyse imkânsızdır. Bu yönde bir değerlendirmenin başarısı yönetim kademeleri arasında iletişim kanallarının çift yönlü olarak açık olmasına ve yöneticilerin astlardan gelebilecek görüş ve önerilerin yararlı olabileceğine inanmalarına bağlıdır (Sabuncuoğlu, 2000).

Çalışanın Kendisini Değerlendirmesi (Öz değerlendirme); kendi performanslarının değerlendirilmesine çalışanların da katılması, özellikle değerlendirmenin saptanan hedefler temelinde yapılması durumunda, onların kendi çabalarından duyduğu hoşnutluğu genellikle artırır. Kendi performanslarını değerlendirme şansı verildiğinde iş görenler dürüst ve açık sözlü olmaya, yöneticilerin göremediği zayıflıkları açığa çıkarmaya eğilimli olurlar. Ayrıca çalışanlar kendi yeteneklerini gerçekte olduğundan daha büyük görmemeyi öğrenir. Kendileri hakkında nezaretçilerin yapacağından daha yüksek değerlendirmeler yapabilirler ama burada önemli olan nokta değerlendirmenin sonucunda iş görenlerin davranışlarında meydana gelecek değişiklik ve değerlendirme sürecinde sağlanan açık iletişimdir. Çalışanların öz değerlendirme yapması, onlara önerilerde bulunmak ve tek tek elemanlara ilişkin çalışma programları yapmak için mükemmel bir araçtır. (Sabuncuoğlu, 2000: 168; Barutçugil, 2002).

Takım Arkadaşlarının değerlendirmesi; aynı ünitede çalışan kişilerin birbirlerini daha yakından tanıyacağı varsayımı ile birbirlerinin performanslarını değerlendirmesidir

Ancak bu değerlendirmede olumlu veya olumsuz duygusal değerlendirmeler yapılması olasılığı göz ardı edilmemelidir (Sabuncuoğlu, 2000).

Bilgisayarlarca değerlendirme; bilgisayar teknolojisindeki son gelişmeler, işgörenlerin işlerindeki performanslarına ilişkin bilgilerin sürekli olarak bilgisayarlarca izlenip, toplanmasına ve analizine olanak sağlamaktadır. Daha önce patronları tarafından kontrol edilemeyen, daha uzun zamanı olan işgörenler artık bilgisayar teknolojisi sayesinde sürekli kontrol altında tutulabilmektedir. Bu kapsamdaki bir izleme faaliyetinin iyi mi yoksa kötü mü olduğunu belirleyen husus, yöneticilerin bu yöntemi kullanma şekilleridir (Cascio;1992:287).

Müşterilerin değerlendirmesi; işgörenlerin değerlendirmesinde müşterilerden de yararlanılmasıdır. İş görenin işe ilgisi, müşteriye yaklaşım tarzı, işi yapma hızı ve iş kalitesi müşterinin değerlendirmesine bir form aracılığı ile sunulabilir. Müşterilerin sağladığı bilgiler terfi, transfer, eğitim gibi personel kararları için önemli bir girdi olabilir (Cascio,1992:287).

360 derece değerlendirme; bir çalışanın davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o çalışanın üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden, müşterilerden ve tedarikçilerden bilgi toplanılan bir sistemdir. Çalışanın performansının her türlü değerlendirici tarafından incelenmesi 360 derece performans değerlendirme sistemlerinin diğerlerine göre daha etkili sistemler olarak algılanmasına neden olmaktadır. Ancak özen gösterilerek ve yeterli eğitim verilerek, çalışanların müşterilere daha iyi hizmet sunabilmeleri ve kendi kariyerlerini ilerletebilmeleri sağlanabilir. Sadece diğer şirketlerde mevcut diye uygulanılmak istenen 360 derece değerlendirme sisteminin bütün değerlendirme sorunlarını halledeceğini düşünmek örgütler için düşülecek en büyük hatadır (Hrdergi, 2002; 2006).

Sendika temsilcileri tarafından değerlendirme, çalışanların yükseltilip, ücret ve maaşlarının belirlenmesi gibi kararların alımında yöneticilerin taraflı davranmalarından endişe duyulduğu için sendika temsilcilerinin de değerlendirme yapmaları sağlanmıştır. Çalışanların performanslarını değerlendirecek olan sendika temsilcilerinin iki şekilde sürece dahil oldukları gözlemlenir. Bunlardan ilki, sendika temsilcisinin değerlendirme kurulunda bir üye olarak bulunması ve değerlendirmenin bu kurulca yapılması, ikinci uygulama ise yapılan değerlendirme ile ilgili son kararın sendika temsilcilerinin

katılımıyla yapılacak bir gözden geçirme toplantısında verilmesidir (Barutçugil, 2002: 202).

Dışarıdan gelen uzmanların değerlendirmesi; işletmenin çalışma ilişkilerini düzenleyen bölümündeki ilgililer veya isletme dışından seçilecek uzmanlarca değerlendirmenin yapılmasıdır. Bu yöntem, belli olaylarda veya değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı amaçlara uygun olarak seçilebilir. Değerlendirmenin sonuçlarının ve değerlendirme sürecinin objektifliğinin sağlanması, kişiler arası uyumun oluşturulması ve eğitim ihtiyacının gözlemlenmesi için dışardan gelen uzmanlara değerlendirme yaptırılmaktadır (Altuncu, 1998:37).

Milli eğitim bakanlığında ortaöğretim okullarında değerlendiriciler; "Milli Eğitim Bakanlığı Disiplin Amirleri Yönetmeliği" ne (2006) göre I.sicil amiri (okul müdürü),II.sicil amiri (İlçe milli eğitim müdürü veya İlgili il milli eğitim müdür yardımcısı) ve bakanlık müfettişidir.

Tangut'un (2005) yaptığı "Performans Değerlendirmeye İlişkin Öğretmen Ve Yönetici Görüşleri" çalışmasına göre öğretmenlerin performans değerlendirmesinde değerlendirici olarak öğrenci ve velilerin de olması ancak bu gruplara yeterli ön bilginin verilmesi, müfettişlerin değerlendirici olarak alınması, ancak puan ağılığının azaltılması, yönetici, meslektaş ve kendilerinin değerlendirici olması gerektiği sonucuna varmıştır.

Değerlendirme zamanının (periyotlarının) belirlenmesi; örgütler açısından önemlidir. Çünkü çağdaş işletmelerde görev alan yönetenlerin zamanı sınırlı ve değerlidir. İşgören değerlendirmesi ise çoğu kez zaman alıcı ve zor bir görevdir. Bu nedenle değerlendirme çalışmalarını çok sık yapmak gereksiz zaman ve maliyet kaybına neden olacaktır. Ayrıca sık sık yapılan değerlendirmelerin verimsiz oluşunun yanı sıra bir diğer olumsuz sonucu da çalışan üzerinde yarattığı baskıdır. Bu en yaygın ve kabul gören değerlendirme zamanı yıllık periyotlardır. Her yılın belirli zamanında, örneğin takvim yılı sonunda işgörenin yıllık çalışması, başarı ya da başarısızlığı, davranışları ve karşılaşılan değişiklikler gözden geçirilir ve değerlendirme fişlerine işlenir (Sabuncuoğlu, 1998: 171).

Performans planlamada hedef ve kriterler belirlendikten sonra iş görenlerle performans anlaşması yapılır.

Performans anlaşması; yöneticilerin ve çalışanların mevcut performans, arzulanan performans ve aradaki açık konusunda düşünmelerine uygun bir ortam hazırlama, yöneticilerin ve çalışanların performans açığını kapatabilmek için birlikte hazırlanmalarına, bir taahhütte bulunmalarına ve karşılıklı verdikleri sözlere uymalarına olanak sağlayarak bireysel ve örgütsel anlamda yüksek performansın elde edilmesini sağlar. Böyle bir anlaşmayla karşılıklı sorumluluklar belirlenmiş ve üzerinde anlaşmaya varılmıştır. Taraflar sözlerine sadık kalarak performansı yükseltmeye odaklanırlar.

Bir performans anlaşmasının hazırlanması ve uygulanmasını gerçekleştirmek için ,işin analizi yapılır, yapılan iş analizi ile ortaya konan önemli ve öncelikli amaçlar tanımlanır, kimin, neyi, ne zaman yapacağını kesin olarak belirleyen bir eylem planı yapılır, çalışanın kendisini işe adamasını sağlamak için gerekenler ve işin gelişimini takip için sürekli değerlendirmeler yapılır.

Bir performans anlaşmasının hazırlanması sırasında yöneticinin tutumu anlaşmanın niteliğini ve uygulamadaki başarısının önemli ölçüde etkiler. Yönetici, tümüyle otoriter, baskıcı ise , "En iyi ben bilirim, amaçları ben belirlerim, sen yerine getirirsin." düşüncesini taşıyorsa , bu tutum, yeni fikirleri uyarma ve çalışanı başarı için uğraş vermeye yöneltmez. Ancak yönetici, "İşi birlikte gözden geçirelim, gerçekçi amaçları belirleyelim ve performansı ona göre değerlendirelim." anlayışında ise çalışanların işe daha iyi odaklanmasını ve daha fazla adanmışlık içinde olmalarını sağlar (Barutçugil, 2002: 50-54).

1.1.2.5.2. Performans İzleme

Planlama aşamasında öngörülenlerin hayata geçirildiği, yapılan işin gerçeğe uygunluğunun görüldüğü, dönem basında belirlenen hedeflerin ne kadarının gerçekleştiğinin ara dönemlerde ve yıl boyunca izlendiği, İzleme döneminin ortasında hedeflere ulaşılıp ulaşılamayacağı konusunda iş görenlere geri bildirim verildiği, alınan geri bildirimle iş görenin başarılı başarısız yönlerini ortaya koyma amaçlıdır (Bozkurt Bostancı, 2004 ; Çalık, 2002; Alsamur, 2006).

Geri bildirim verme; yöneticinin çalışanlarının performansı hakkında ne düşündüğünü bildirmesi onlara çalışmaları ile ilgili geri bildirimde bulunmasıdır. Geri bildirimde bulunmak ilgi göstermek anlamına gelir. Eğer bir yönetici elemanlarına dikkat gösterirse, onların gözünde kendi değerini arttırmış olur. Çalışanın “Bana karşı kayıtsız değil, ben gerekliyim...” düşüncesi içinde olması başlı başına motive edici bir faktördür (İTÜÖK, 2006).

Geri bildirim işgörenlerin, hangi beklentilerinin ne ölçüde karşılandığını anlamaları için onlara yardımcı olmaktadır. İşgörenlerin başarıya ulaşmasını sağlayan desteği, kaynağı ve ip uçlarını vermek yöneticinin görevidir (Çalık, 2002)

USOPM (1997), araştırmalar, performansları hakkında geri bildirim alan işgörenlerin, almayanlara oranla hedeflerine daha bağlı olduklarını göstermiştir. Hedeflere bağlılıkta bu kadar etkili olan geri bildirimin bazı özellikleri vardır (Çalık, 2002).

- Geri bildirimler, belirli hedeflerle ilgili olduklarında en iyi sonucu verirler.
- Geri bildirimler, belirli zaman aralıkları ile verildikle rinde en iyi sonucu verirler. İşgörenler, gelişime ihtiyaç duydukları alanlar konusunda zamanında bilgilendirilirlerse, problemi daha erken çözümlerler.
- Geri bildirimler, performansı en üst seviyeye çıkarmaya yardımcı olan uygun bir tavırla verildiklerinde en iyi sonuç elde edilebilir, insanlar olumlu bir şekilde sunulan bilgilere en iyi karşılığı verirler.

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

Yönetici, performans sorunlarıyla ilgili görüşmede amacını bilerek ve olası etkilerini

anlayarak dört geribildirim verme tarzından birini seçebilir. Bu tarzlar şunlardır (Barutçugil, 2002)

1. **Sessizlik:** Mevcut durumun kabullenildiğini ve korunduğunu ifade eder. Ancak, uzun dönemde güveni ve performansı azaltarak çalışanda endişeye sevk eder.
2. **Eleştiri:** İstenmeyen davranışların belirlenmesi ve bunların terk edilmesi hedeflenir. Çalışanın bahaneler üretmesine, savunmasına, kaçmasına ya da başkalarını suçlamaya alışmasına neden olup, ilişkileri ve güveni zedeleyerek , mevcut olumlu davranışlara da zarar verebilir.

3. **Öneri:** Davranışları biçimlendirmek ya da değiştirmek, mevcut performansı iyileştirmek ve daha etkili sonuçlar almak için yol ve yöntemler göstermektir. İlişkiyi, güveni ve performansı olumlu yönde etkiler.

4. **Pekiştirme:** Mevcut davranışları övmek, desteklemek ve aynı yönde sürdürülmesini sağlamaktır. Bu tarz da motivasyonu, güveni ve performansı arttırır.

Performans görüşmeleri; yönetici ve çalışanın, rehberlik, danışmanlık desteği vermek, çalışanın performansını görüşmek, gelişimini değerlendirmek ve bir sonraki yılı planlamak için bir araya gelmesidir (Green, 2005).

Bir yöneticinin çalışanı ile görüşmesi belirli bir yapı içinde gerçekleştirilmelidir. Görüşmelerde beş basamaklı bir süreç izlenebilir. Bu basamaklar şunlardır (Barutçugil, 2002):

1. **Görüşmenin başlatılması**: Yöneticinin işgöreni rahatlattığı ve görüşmenin amacını açıkladığı ve mevcut performansın (ya da sorunun) etkisini anlattığı aşamadır.

2. **Çalışanın görüşünün alınması**: Yönetici, açık soruları, aktif dinlemeyi

   kullanarak iş görenin duygu, düşünce ve fikirlerini öğrenmelidir.

3. **Görüşlerin tartışılması:** Yönetici, kendisinin ve çalışanın görüşlerinin nerelerde bağdaşıp, nerelerde bağdaşmadığını açıklar, otorite tuzaklarına düşmeden ve varsa kendi engellerini de kabullenerek performansın nasıl geliştirileceğini (ya da sorunun nasıl çözülebileceğini) çalışanla birlikte tartışır.

4. **Anlaşmaya varılması**: Yönetici, bu aşamada hangi noktaya gelindiğini özetlemeli, sorarak ve dinleyerek tarafların konumunu belirlemeli ve tüm taraflar için adil ve uygulanabilir olan çözüm üzerinde durmalıdır.

5. **Çözümün bulunması**: Yönetici kendi önerisini sunarken çalışana ne yapması gerektiğini neler hissettiğini sormalı ve ortak çözüm buluncaya kadar görüşmeyi sürdürmelidir. Anlaşma sağlandığında bir özet yapılmalı, bir eylem planı ve uygulama programı hazırlanmalı ve uygulamadaki gelişmeler yakından izlenmelidir.

Performans görüşmelerinin başarıya ulaşması için; dostça bir ortam oluşturmak, yanlış anlama ihtimallerini ortadan kaldırmaya çalışmak, görüşmenin kesintiye uğramamasını sağlamak, açık uçlu sorular sormamak ve sorulara dürüstçe cevap verilmesini cesaretlendirmek gerekmektedir.Yöneticinin iş görene ilk adıyla hitap ederek, kahve ikram etmesi , hatta oturacakları koltukları uygun bir şekilde düzenleyerek rahat ve resmiyetten uzak bir ortam sağlaması, destekleyici olması yargılayıcı olmaması, katılımı teşvik etmesi iş birliğine önem vermesi görüşmeye yön vermesi performans görüşmesinden ele edilecek verimi artıracaktır (Palmer,1993).

Performansın gözden geçirildiği performans görüşmeler üç tiptir (Palmer,1993).

1. **Geri besleme**: Bu genellikle yöneticinin insanları işlerinin başındayken ya da örneğin kahve içerlerken görüp konuşması şeklinde olur.
2. **Yetiştirme:** Sorunları gidermenin sürekli bir yöntemidir. Bu yöntemde yönetici bir antrenör ya da işleri kolaylaştıran biri gibi davranır, olumlu ve verimli uygulamaları teşvik eder.
3. **Karşılıklı görüşmeler**: Örgütün yapısına bağlı olarak üç ayda bir, altı ayda bir ya da yılda bir yapılacak biçimsel değerlendirmelerdir. Bu biçimsel uygulama, önceki performans değerlendirmesinde saptanan amaç ve hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiğini gözden geçirmek üzere düzenlenir.

Bu yöntemlerin her birinin kendine özgü işlevleri vardır. Bu işlevleri iş görenlerin ihtiyaçları, değerlendirmeyi yapan yönetici ve performans değerlendirmesine ilişkin daha önce alınmış örgütsel kararlar belirler (Palmer, 1993).

Performans değerlendirmesi görüşmesi, genellikle çalışanların işlerini iyi yapıp yapmadıklarını belirlemek amacıyla yapılır. Değerlendirme yoluyla çalışanlarla işgörenin performanslarının değerlendirmesi süreci hiç aksatmadan, düzenli olarak yapılmalı ve hem biçimsel hem de biçimsel olmayan iletişim kanallarını içermelidir. Değerlendirme görüşmeleri, çalışanın performansının kısa bir özetini içermeli, ardından geleceğin planlanmasına odaklanmalıdır. Görüşme sonunda görüşme formları doldurulur ve iş görenin performansını artıracak önlemler alınarak gelişim planlaması yapılır (Palmer, 1993 ; Green;2005 ; Barutçugil,2002).

1.1.2.5.3.Performans Geliştirme

Performans izleme görüşmelerinin sonrasında, sapmalar olması durumunda müdahaleler yapılarak ve hedeflerin gerçekleşmesi yönünde çaba harcanarak iş görenin performansının artırılması için performans geliştirme faaliyetlerinde bulunulduğu bölümdür. Yıl boyunca bütün çalışma saatleri içinde, yöneticilerin, çalışanlar en verimli şekilde çalışmaları ve en iyiyi başarmaları için yardımcı olması performans geliştirmedir. Değerlendirme aşamasına gelmeden, performans yönetimi sürecinde devamlı olarak çalışana yöneticisi tarafından düzenli bir şekilde geribildirim verilmesi ve koçluk yapılması gerekir. Aksi takdirde performans yönetimi "gelişim" hedefinden uzaklaşarak bir "notlama" sisteminden ibaret kalabilir (Bayar, 2006).

Çalışanların hedeflerinin belirlendiği, yetkilerinin belli olduğu , iş planı ile belirlenen hedeflere ulaştıracak yöntemlerin belirlendiği, hedefleri yakalayabilmek için ön eğitimden geçirildiği, performansı ile ilgili geri bildirimlerin verildiği ve başarılarından dolayı takdir edildiği işgöreni destekleyici bir çalışma ortamına ihtiyaç vardır (Whitmore, 2002).

Bölüm yöneticileri, ay bazında periyodik olarak 10-15 dakikalık kısa görüşmeler halinde çalışanlarla "Nasıl gidiyor?" konuşmaları yaparlar. Bu küçük görüşmelerde yöneticiler çalışanlara " İşini yaparken karşılaştığın en büyük güçlükler nelerdir, bir sonraki dönem daha iyi bir is performansı için benim yapabileceğim iyileştirmeleri aktarır misin?" niteliğinde sorular sorarak geribildirimin yıldan yıla yapılan verimsiz bir toplantı olmasına engel olurlar. Çalışan hangi özelliğini geliştirmesi gerektiğini yöneticisinin kendisine söylemesine ihtiyaç duymaktadır (Whitmore, 2002).

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

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

yüksek performansı için doğru davranışların ve uygun eylemlerin karşılaştırılmasıyla sonuçlanır (Whitmore, 2002 ; Barutçugil, 2002).

Rehberlik gerektiren durumları yönetici ve çalışanın görüş birliği içinde belirlenmesi genellikle; yeni bir çalışanın veya yeni beceriler, amaçlar, normlar, prosedürler, politikalar ya da iş koşulları gerektiren durumlar, iş görenin kariyer amaçlarını gerçekleştirmesi için moralinin, kendine güveninin, performansının, bilgi ve deneyiminin yeterli olmadığı durumlarda da rehberlik gerekir. Etkili bir rehber, çalışanın güçlü yönlerini ortaya çıkarır, sorumluluk almasına imkan sağlar, performans önceliklerini açıklar, işgöreni cesaretlendirir, güvensiz ve moralsiz iş görene destek sağlar,iş görene sürekli geri bildirim verir, işgörenin uygun eğitimleri almasını destekler, bilgili, girişken ve kararlı olmaları için cesaretlendirir ve iş görene iyi bir rol modeli olur (Barutçugil, 2002).

Danışmanlık; yöneticinin çalışanına iş performansını etkileyen kişisel sorunlarını tanımlaması ve üstüne gitmesi için yardım etmesidir. Çalışanın kişisel ya da meslekle ilgili sorunlarını çözmek için kararlaştırdığı eylemleri tanımlayan bir "Eylem Planı" ile sonuçlanır. Burada da düşük performansı iyileştirmenin yanı sıra iş ortamını ve ilişkileri geliştirme amacı yine söz konusudur. Bir kişinin başarılı bir danışmanlık desteği verebilmesi için etkili bir rehber olması gerekir. Çalışanın sorunları hakkında önyargıları olan, uzman gibi davranarak çalışana ne yapması gerektiğini anlatan, çalışanı “tahlil” etmeye ve sorunu "teşhis" etmeye kalkışan, sorunu küçümseyip, çalışanı “abartmakla” suçlayan, dinlemek yerine hemen sorunu çözme eylemlerine girişen, kendini aşan sorunların çözümünde uzman desteği aramayı ya da almayı gereksiz bulan kişiler başarılı danışmanlık yapamazlar (Barutçugil, 2002:110-115).

Gelişim Planlaması; yıl içinde çalışan ve yöneticinin birlikte yaptıkları görüşmeler sonucunda, çalışanın gelişmesi gereken yönleri ve kariyer rotası göz önünde bulundurularak bir plan hazırlanır. Gelişim planları, değerlendirmelerin bittiği ve yeni hedeflerin belirlendiği dönemde son halini alır, bütçe çalışmalarına eklenir ve bir sonraki yıl için gelişim planları tamamlanmış olur (Çalık, 2002).

Başarılı bir gelişim planı için örgüte, üst yönetime ve iş görene düşen sorumluluklar vardır. Bu sorumluluklar (Palmer,1993 ; Çalık, 2002 ;İTÜOK,2006).

Örgütün sorumlulukları;

- Çalışanları, örgüt içinde farklı noktalarda çalıştırarak geliştirir.

- Yöneticilerin sorumlulukları arasına çalışanlarını geliştirme, yükseltme ve örgüt içinde hareket ettirmeyi katar.
- Yöneticilerin her yıl çalışanları ile görüşerek onların gelecekteki kariyer yolları için hazır olup olmadıklarını incelemelerini sağlar.
- Adayların potansiyelini tecrübesinden önce değerlendirir.
- Çalışanların ilerleme imkanlarını açıklıkla görebilecekleri güncel bir kariyer kılavuzuna sahiptir.
- Becerilerin geliştirilmesine önem verir.
- Çalışanlara eğitim olanakları sağlamak ve bu konudaki çabalarını desteklemek

Bireyin sorumlulukları:

- Kariyer planlamasına aktif bir şekilde katılmak.
- Mesleki gelişim etkinliklerinde belirli bir rol almak.
- İhtiyaçlarını, değerlerini, ve kişisel hedeflerini belirlemek.
- Yeni fırsatlar aramak.
- Örgütün sağladığı araçlardan yararlanmak.
- Bütün seçenekleri araştırmak.
- Kişisel hayatındaki mesleki ihtiyaçlarını etkileyen değişiklikleri anlamak.

Üst yönetimin sorumlulukları:

- İşin gerektirdiği teknik bilgi ve davranışsal yeterliliklerin neler olduğunu belirleyerek işin değişen gereksinimlerini belirler.
- Kişinin performans değerlendirme sonuçlarına geliştirilmesi gereken güçlü yönler veya iyileştirilmesi gereken zayıf yönler ile şu andaki işi yürütebilmek için gerekli teknik bilgi ve beceri, davranışsal yeterlilik ve kişinin olası kariyeri için gerekli olacak uzun vadeli gelişim noktalarını içeren gelişim planı hazırlar
- Verilen hedeflere uygun olarak hazırlanan eğitim planlarının zamanlaması ve içeriği üzerinde çalışan ile anlaşmaya varır.

- Çalışanın kariyer gelişimi için ona danışmanlık yapar

Gelişim planlaması yapılmadan önce işgörenin düşük performans nedenlerinin ve çözüm yollarının ortaya konulması gerekir. Örgütlerde çalışanların performansı kadrolama hatası (işe uygun olmayan elemanların örgütte istihdam edilmesi), yetersiz eğitim, yetersiz takdir ve ödüllendirme, açık olmayan görev tanımları, yetersiz katılımcı yönetim, aşırı stres, gelişme ve ilerleme olanaklarının yetersizliği, çalışanlara her şeyden önce "insan" olarak değer vermeme, yetersiz iş emniyeti, yetersiz donanım, araç, gereç , aşırı iş yükü, işin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip olmama, şahsi ve ailevi sorunlar (evlilik, çocuk, hastalık vs.), maddi sorunlar ve duygusal ve ruhsal sorunlardan dolayı düşük olabilir (Aktan, 1999).

Morley (1986)'e göre çalışanlarının performansının artırılmasında "Prodüktivite Geliştirme Programı" adı altında ilk aşaması "Başlangıç ve Uygulama Aşaması", ikinci aşaması "Uygulamayı Sürdürme Aşaması" olan iki aşamalı bir plan uygulanabilir (Aktan,1999):

I. Başlangıç ve Uygulama Aşaması

1. Örgütte Prodüktivite Geliştirme Programı (PGP) kavramı tanıtılmalı ve çalışanların desteği sağlanmalı,
2. Prodüktivitenin ölçülmesi ile ilgili yöntemler araştırılmalı,
3. Örgüt içerisindeki birimler ve departmanlar analiz edilerek hangi alanlarda prodüktivitenin geliştirilmesi gerektiği tespit edilmeli,
4. Prodüktivite geliştirme yöntemleri seçilmeli ve uygulanmalı,
5. Uygulama sonuçları kontrol edilmeli ve düzeltilmeli.

II. Uygulamayı Sürdürme Aşaması

1. Uygulama sonuçları ile ilgili bilgiler izlenmeli ve değerlendirilmeli,
2. Prodüktivite geliştirme çabalarının devam etmesi sağlanmalı,
3. Prodüktivite geliştirme yöntemleri gerektiğinde değiştirilmeli ve yerine yeni yöntemler uygulanmalı.

Morley (1986), söz konusu prodüktivite geliştirme programının uygulanmasında; çalışma ve iş ortamının yeniden düzenlenmesi , teşvik sistemlerinin oluşturulması , iş

ortamını zenginleştirilmesi, örgütte grup katılımının sağlanması , yeni teknolojilerin örgüte kazandırılması, örgütün değişen şartlara göre yeniden yapılanması, kaynakların yeniden dağılımının yapılması gerekmektedir. Ayrıca işgörenin düşük performans sorununun ortadan kaldırılması ve yüksek performansa ulaşılması için alınması gereken önlemler arasında motivasyon ve ödüllendirme gelmektedir. (Aktan,1999).

Armstrong'a göre okulunda performans düzeyini artırmak isteyen okul yöneticisi, açık ve anlaşılır, bireysel ve örgütsel amaçlara uygun hedefler oluşturmalı, öğretmenler işlerine uygun eğitim ve geliştirme uygulamalara katılmalı, öğretmenlerle düzenli olarak fikir ve tartışma toplantıları yapılmalı, performans düzeyi düşük öğretmenlere ilişkin çalışmalar yapmalı, öğretmenler ve okul yöneticileri arasında açık bir iletişim sağlanmalı, öğretmenler kendilerini etkileyen kararların alınmasına katkıda bulunmalı, okulun hedefi tüm çalışanlarla paylaşılmalı ve katılım sağlanmalı, takım çalışması, fikir üretimi ve yaratıcılık desteklenmeli, öğretmenler gelecekte daha büyük sorumluluklar almak için hazırlanmalıdır (Armstrong, l998).

İşgören gelişiminde mentoring (Akıl Hocalığı); işgörenin kişisel kariyerin geliştirilmesinde, genç çalışanların çalıştıkları sektöre, kuruma ve kurumun kültürüne daha rahat uyum sağlamaları üstlerinin rehberliğinde verilen eğitimlerle gerçekleşmektedir. Bu eğitimlerde örgüte ve bireye büyük artılar kazandırmak için kullanılan yöntemlerden bir tanesi de akıl hocalığı (mentoring) dır (BÜMED, 2006).

Akıl hocalığı, genel bir tanımlamayla, kişisel ve profesyonel gelişime yardımcı olmak üzere deneyimlerini, uzmanlıklarını ve düşüncelerini paylaşan iki insan arasındaki bir anlaşmadır. Bir başka ifadeyle; eğitimi, öğrenmeyi ve gelişmeyi amaçlayan bir yardımlaşma ve paylaşma ilişkisidir (Koçel, 2005). Bu ilişkide akıl hocası (mentor), kendisinden daha az deneyimli bir kişinin bilgi ve beceri kazanması, verimliliğinin ve başarısının artması için caba harcayan, akıl hocasından yardım alan kişi de onun fikirlerinden ve deneyimlerinden aktif olarak yararlanıp kişisel ve mesleki gelişimini yönlendiren kişidir. Temel olarak akıl hocalığı uzun dönemde içinde ; tecrübe paylaşımı ,düşünceleri anlayabilme, okuyabilme yeteneği , iki taraflı öğrenme ve ilişki kurma sürecidir (Çınar,2006).

Akıl hocalığı örgütte, iş ortamında iletişimi geliştirerek ve güven duygusunu destekleyerek performans ve verimlilik artışı sağlar, kurum kültürünün yerleşmesini ve gelişmesini kolaylaştırır, üst düzeyde teknik eğitim ve yönetici becerilerini geliştirme

fırsatını yaratır, yeni yeteneklerin doğru biçimde seçimini ve geliştirilmesini sağlar, geleceğin liderlerinin yetiştirilmesini destekler, üst düzeyde deneyimi ve bilgisi olan insanların işe alınması ve elde tutulması için nedenler ve fırsatlar yaratır, kariyer platosuna yani duraklama evresine ulaşmış yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar ve olanaklar yaratırlar, çalışanların devir hızını yani işten ayrılmaları azaltır (Baltaş, 2007).

Bütün bu nedenlerle, çalışanlar arasında iş tatminini, performansı, iletişimi, güven duygusunu, liderlik becerilerini, iş ve kurum bilgisini ve kurum kültürünü geliştirmek isteyen örgütler, akıl hocalığı programları tasarlar ve uygulamaya koyarlar. Bu programlar ; "gönüllü fakat biçimsel olmayan" ve "biçimsel fakat gönüllü olmayan" akıl hocalığı şeklinde iki farklı yaklaşımla oluşturulabilir. Örgütlerde biçimsel olarak uygulanan akıl programlarının yanı sıra, eğer uygun bir kurum kültürü oluşturulmuşsa, değişik roller ve statülerle kurumda bulunan kişiler de bilerek ya da bilmeyerek akıl hocalığı yapabilirler (Çınar,2006).

İngiltere'de aday öğretmenlerin yetiştirilmesinde akıl hocalığı yöntemi uygulanmaktadır. Akıl hocası öğretmen, aday öğretmenlere kendi deneyimlerini aktararak, dersin nasıl öğretileceğinin yanı sıra iyi bir öğretmenin nasıl olması gerektiği konusunda da bilgi verirler. Bu çerçevede, uygulama okullarındaki akıl hocası öğretmenler, aday öğretmenlere uygulama için imkân sağlama, onları öğretmenlik mesleği hakkındaki gelişmelerden haberdar etme, uygulamalarını koordine etme, rahat ders anlatma ortamı sağlama ve öğretmen adaylarına kendilerinin ve arkadaşlarının eğitim ve öğretim faaliyetlerini değerlendirme görevlerini yürütür. Akıl hocası öğretmenler aday öğretmenlerin performansını değerlendirerek onların gelişimi hakkında fakültedeki danışman öğretim elemanıyla görüşür. Fakültedeki danışman öğretim elemanlarıyla, plânlı bir şekilde görüşmeler yapan akıl hocası öğretmenler fakültedeki bazı eğitim ve öğretim faaliyetlerine de katılırlar (Demircioğlu, 2002).

Orta öğretim okullarında göreve yeni başlayan stajyer öğretmenler "Milli Eğitim Bakanlığı Aday Memurlarının Yetiştirilmelerine İlişkin Yönetmelik" gereği temel ve hazırlayıcı eğitim aşamalarını başarı ile tamamladıktan sonra uygulama eğitimi döneminde kendilerine bir rehber öğretmen görevlendirilir. Bu rehber öğretmen yani akıl hocası, stajyer öğretmene uygulamalı eğitim programlarına uygun olarak yetişmesi için izleme, yöneltme ve rehberlikte bulunur. Uygulamalı eğitim sonucunda stajyer öğretmenin performansını değerlenilerek görüşünü sicil amirine bildirir.

İş gören gelişiminde Coachng (Koçluk) ve liderlik; kişinin, deneyimli bir yönlendiricinin yol göstericiliğinde, güçlü ve eksik yanlarını keşfetmesine, yetkinliklerini geliştirip yanlışlarını düzeltmesine dayalı, kendini ve koşullarını sorgulayan, çözümlerini üreten, kendi kendini yeniden yapılandıran, eylemli bir öğrenme modelidir(Çınar,2006).

Koçlukta temel hedef, elemanların kendi niteliklerini keşfedip geliştirmeleri sonucu zamanla özyönetim yeteneği oluşturmalarını sağlamaktır. Bu temel hedef gerçekleştirilirken örgütteki koçluk uygulaması iş göreni erken kariyer aşamasında destekler, performansını geliştirmeye odaklanmasın temin eder ve düşük performansının nedenlerini öngörür ve var olanları analiz eder (Koçel,2005).

Çalışanlar koçluk uygulamasıyla, problemlerini ve gelişmeye açık yönlerini objektif bir biçimde tespit etme ve tanımlama imkanı bulurlar, aldıkları geribildirimlerle kendileri hakkında objektif bakış açısı kazanırlar, uygulama planı çerçevesinde gelişme imkanı bulurlar, çalışanların performansları yükseldikçe motivasyonları artar, farklı düşünce modelleri kazanarak yaratıcılıklarını artırırlar, kendilerine yapılan bu yatırımla kuruma bağlılıkları artar, kendi davranışlarını ve iş yapış şekillerini sorgulamaya başlayarak, hatalarını fırsata dönüştürmeyi öğrenirler. Koçlar koçluk uygulamalarıyla yöneticilik ve liderlik becerilerini geliştirir, aslarıyla daha iyi empati kurarlar ve aralarındaki ilişki iyileşir, başkalarının gelişimine katkıda bulundukları için kendi motivasyonlarını da artırırlar (Ezerler, 2006 ; Akın, 2002).

Performans yönetiminde işgören gelişimi ve performans artışı için seçilen akıl hocaları, koçlar, takım liderleri ve yöneticiler yüksek iletişim becerilerine sahip, duygu ve düşüncelerini açıklıkla ifade edebilen, alçak gönüllü, esnek, uyumlu, zeki, çalışanlarına ve takım üyelerine saygılı, açık ve dürüst, kendisini işine, örgütüne ve çalışanlarına adayan, duruma göre sonuca ve sürece odaklanmayı bilen, olumlu ilişkilerin gücünü kullanan, cezalardan çok olumlu pekiştirme ile izleyicilerini etkileyen, duygusal olarak dengeli, kendisini ve karşısındakini iyi tanıyan ve yöneten liderlerdir (Baltaş, 2006; Peker, 2000). Buradan hareketle Peker (2002) liderliği; örgüt üyelerini örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratma" şeklinde tanımlar

Lider örgütlerde işgören performansını artırmak ve onların gelişimlerine katkıda bulunabilmek için örgütün durumunu ve iş görenlerin bireysel durumlarına dikkate almak zorundadır.Nitekim lider-ast ilişkilerinin iyi olmasına rağmen ve görevin iyi yapılandırılmamış olduğu örgütlerde ve liderin makam gücü yüksek ise "üretim odaklı"

veya “yapıyı kurucu” liderler daha etkili, ancak liderin makam gücünün zayıf olduğu durumlarda “insan odaklı” veya “anlayış gösteren liderler” daha başarılıdır. İkinci durumda liderler düşük makam gücünün yol açtığı olumsuzluğu astlarıyla kurdukları iyi ilişkiler yoluyla kapatır yani lider duruma göre hareket ederek iş gören performansını artıracak çalışmaları yapar (Şimşek, 2005).

Her okulun gerçekleştirmesi gereken amaçları ve bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik kullandığı yöntem, teknik ve stratejileri vardır. Okulda lider yöneticiler bu amaçları kendi personeline açıklaması ve nasıl gerçekleştirileceği konusunda personele yardımcı olması, personelin ilgi ve beklentilerinden yararlanabilmesi ve onların ilgi ve amaçları ile okulun amaçlarını bütünleştirebilmesi, personelin ihtiyaçlarını ortaya çıkartabilmesi, onları motive edebilmesi ve personelle birlikte “biz” duygusunu oluşturabilmesi gerekir. Okul yöneticilerinin gelişimin ve değişimin bu kadar çok hızlı olduğu bir dönemde işgörenlerin performansını artırıcı bu faaliyetleri yapabilmesi için dönüşümcü, uyum sağlayıcı, otantik, vizyoner, kültürel ve öğretimsel liderlik gibi diğer liderlik davranışlarını göstermeleri gerekir (Altun Akbaba, 2001).

İşgören Motivasyonu: motivasyon; diğer bir deyişle güdülenme bir iş yerinde kişinin daha iyi çalışmasını sağlayacak,üretkenliği artıran etken olarak tanımlanabilir İhtiyaçlarımız ve onları tatmin etme isteği motivasyonun temel kaynağıdır. İşgören kazandığı para ile ihtiyaçlarını karşılar. Para kazanmak en önemli motive edici etkendir. Abraham Maslow, ihtiyaçlar hiyerarşisine göre insanların temel ihtiyaçları karşılandığında, güvenlikleri sağlandığında,aidiyet duyguları geliştiğinde, kendine güvenlerini sağladıklarında, kendine yönelik olarak kendi gelişimi için potansiyelinin, yapabileceklerinin farkında olduğunda ve bunları davranışa yansıtabildiğinde motivasyonu artar (Yücel, 2003).

Böyle bir hiyerarşide yukarıdakiler aşağıdakilere göre daha önemli ve karşılanması öncelikle beklenen ihtiyaçlar; temel ihtiyaçlar ve güvenliktir. Eğer bu sıradaki ihtiyaçlar giderilmezse diğerlerine sahip olmak fazla bir anlam içermez. Örgütte bu ihtiyaç; yemek, iş güvenliği, güvenli iş ortamı, takım çalışması hatta sosyal imkanlar sağlama (kulüp üyelikleri gibi) işveren tarafından karşılanmalıdır. Başkalarının bizi işte nasıl algıladığı ve işyeri tarafından belirli bir şekilde ödüllendirilme (tahsis edilen araba, ofis) kendine güven ile ilgili ihtiyaçları karşılar (Yücel, 2003).

Motivasyon konusunda yeni trendde, motivasyon için tek şartın para olmadığı, maaş, ikramiye ya da terfiden daha önemli olanın “bireysel takdir “olduğu kabul edilmektedir.

Takdir ve ödüllendirme çalışanların ellerinden gelenin en iyisini ortaya koyması ve en yüksek performansı sergilemesi için onların motivasyonunu artırmaktadır (Kavrakoğlu, 2004).

Bireysel öğrenme süreci; bireyler kendi kendilerine ve diğer insanlardan öğrenirler Bulundukları organizasyondaki diğer takım üyeleri, yönetici, iş arkadaşları veya organizasyon dışındaki insanlardan da yeni şeyler öğrenirler.

Kolb (1974) öğrenme sürecini "Öğrenme Çevrimi" olarak dört aşamada tanımlanmıştır (Öztürk, 2006):

1. ***Deneyim***: Planlı veya rastlantı sonucu ulaşılan bilgilerdir.
2. ***Gözlem***: Uygulama esnasında ya da uygulamaları dışarı dan izleyerek elde edilir.
3. ***Tasarım:*** Deneyim ve gözlem sonucu elde edilen bilgilerin yeni olaylar karşısında genelleme ve öngörüler ışığın da oluşturulmasıdır.
4. ***Deney:*** Öneri ve fikirlerin yeni olay ve durumlar karşısında test edilmesidir. Uygulama sonucu somut bilgilere ulaşılır, deneyim kazanılır.

Kolb öğrenme modeli, deneyimin nasıl kazanılacağı ve uygulamaya nasıl aktarılacağı temeli üzerine kuruludur. Performans yönetimi de insanlara öğrenme prosesini öğretme, yeni durumlar karşısında deneyim kazanma, kendi kapasitesinden yararlanma ve bu yeni deneyimlerinden yararlanarak bireyin gelişimine katkı sağlamayı içeren bir öğrenme modelidir (Öztürk,2006).

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

Okullarda; öğretmenlere mesleki alanda kendilerini yetiştirmek için fırsatlar verilmelidir. Öğretmenin eksiklerini, yeterliliklerini ve statüsünü doğru algılamasına yardımcı olunmalıdır. Öğretmenlerin mesleki gelişimlerinden okul sorumludur.Öğretmenlerin mesleki gelişimleri, iş rotasyonu, rehberlik ve yönlendirme , özel görevlendirmeler,

okul kursları, özel dersler , seminerler , öğretmenlerin bireysel çalışmaları, mesleki derneklere üyelik ve onur hizmeti yolu ile sağlanır (Cemaloğlu, 2002)

Öğretmenlerin başka okullara yapacakları okul ziyaretleri , belirli bir konuda yapacakları kurul çalışmaları, , öğretmenlerin öğretim teknikleri, sınıf yönetimi, öğrenci psikolojisi konularında alacağı üniversite kursları, eğitim alanı yazını takip etme ve uygulama konusundaki bireysel çalışmaları, başarılı öğretmenlerle kuracakları iletişimler, düzenli olarak katılacakları seminer ve eğitim kongreleri , yerel, ulusal ve uluslararası mesleki örgütler üyelik performans düzeylerinin artmasına katkıda bulanacaktır (Cemaloğlu, 2002).

İş görenlerin örgütte öğrenmesi ve bilgi ve beceriler edinebilmesi için örgütün öğrenen örgüt olması gerekir .

Öğrenen örgütü; Garavan (1997) tarafından, bütün üyelerinin öğrenmesini sağlayan/kolaylaştıran ve kendisini sürekli olarak dönüştüren, örgüt olarak tanımlanır (Balay, 2004:16).

Bir örgütün öğrenen örgüt olabilmesi için örgütte sistem düşüncesinin hakim olması , zihni modellerin (iş görenlerin gördükleri işe bilgi ve becerileri ile hakim olmaları, kişilerin dünyayı anlayışını ve kavrayışını etkileyen, zihinlerinde iyice yer etmiş, kökleşmiş, varsayımlar, genellemeler, hatta resimler ve imgeler) kullanılabilmesi, paylaşılan bir vizyonun (Uzağı görme) oluşturulması ve örgütte takım halinde öğrenilmesi gerekir (Senge, 2002:12-46).

Örgütlerin öğrenen örgütler olması, örgüte üstün performans düşüncesini, kaliteyi artırma çabasını, yenilik düşüncesini, anlaşmazlıklardan kaçınıp iş birbirlikçi çalışma gücünün artmasını sağlayacak ve işgörenler arasında dayanışmayı, dolaysıyla işgören performansını artıracaktır (Kavrakoğlu, 1999:35).

Öğretmenlerin, geleneksel bilgi aktarcılığı rolünü bırakarak, öğrencilerin öğrenmeyi öğrenmelerini sağlayan bir rehber olarak hareket etmeleri gerekir. Eğitimde yeni felsefe ve yaklaşımlar ve bunların uygulanması, eğitimcilerin kendilerini yargılayıcı bir kişi olarak görmekten çok destekleyici bir kişi; bilgi aktarıcı bir kişi olmaktan çok yönlendirici ve kılavuz bir kişi olarak görmelerini gerektirmektedir (Özdemir, 2000: 22-23).

Okul personelinin öğrenme ve değişme konusundaki isteği, gayreti ne kadar büyük olursa, mesleki başarıları da o kadar büyük olur (Çalık, 2002:117). Okuldaki eğitimin kalitesini artırmak, öğretmen, idareci ve diğer personelin kişisel gelişimlerine katkıda

bulunmak amacıyla okullar "öğrenen kurum" hâline getirilmelidir. Böyle bir kurumda çalışan öğretmenler ve idareciler sürekli olarak öğrenme faaliyetlerinde bulunurlar. Okullar çalışanları için öğrenme laboratuarlarıdır. Bir okulu öğrenme laboratuarı hâline getirmek amacıyla, okullarda öğrenme ortamları (alt yapıları) oluşturulmalıdır.

Okullarda düzenlenen hizmet içi eğitim faaliyetleri, öğretmenlerin zümre toplantıları ve diğer akademik içerikli toplantılar, denetim ve rehberlik faaliyetleri, okul-aile birlikleri ile yapılan toplantılar, çeşitli öğrenme etkinliklerinin gerçekleştirildiği ortamlardır (Kümüş, 1998:43-44).

Öğrenen okulda öğretmenin bireysel öğrenme isteği sürekli artarak canlı kalacaktır. Okuldaki demokratik , katılımcı, sevgi ve saygıya dayanan yönetim çalışma ortamı performansını artıracak, eğitim teknolojilerini en iyi şekilde kullanarak yeni gelişen teknolojiyi kullanma becerisi kazandıracaktır, hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılarak sürekli öğrenme sürecinin inde olacak ve yüksek performansı ödüllendirilip daha yüksek performans hedefleri özendirilecektir (Çalık, 2002: 117-124 ; Balcı, 1996: 129-132).

Örgütlerde öğrenen örgüt anlayışının önemli bir parçası da , bir öğrenme ve öğretme, anlama ve uyarlama, paylaşma ve gelişme süreci olan benchmarking kavramıdır. Bu kavramın Türkçe karşılığı “kesintisiz kıyaslama yolu ile geliştirme” dir.

Örgütün performansını yükseltebilmek için , üstün performansı olan diğer örgütlerin incelenerek , bu örgütlerin uygulamalarıyla kendi uygulamalarının kıyaslanması, bu kıyaslamadan çıkardığı sonuçları sektör farkı gözetilmeksizin uygulanmasıyla gerçekleştirilir (Koçel 2005). Benchmarking örgütler arası kıyaslama şeklinde uygulanabileneceği gibi örgüt içinde farklı bölümler arasında da uygulanabilir. Benchmarking yapılırken, rakip (performans) kıyaslaması, ile bir örgütün rekabet ettiği pazar içindeki durumunu belirlenerek fiyat, teknik özellikler, güvenilirlik, teknik destek hizmetleri ve performans kriterleri açısından ürünlerin kıyaslanması yapılır (Gündüz ve Ural ,2002).

Benchmarking sürecinde; benchmarking ile çözülecek sorun belirlenerek, benchmarking yapacak ekip oluşturulur, Örnek için ortak partner seçilir, (ortak seçmede bilgi kaynakları) Bilgi toplanarak analiz yapılır, analiz sonucu elde edilen bilgi ve bulgular uygulanır, uygulama sonuçları değerlendirilir ve sonuçlar gözden geçirilerek geliştirir (Ssm, 2007)

Geleceğin okul modeli kuşkusuz öğrenen okul olacağından, geleceğin eğitim liderinin de en önemli eğitim savaşı, öğrenen okulu kurma olacaktır (Çelik 1999:202). Bu süreçte eğitim sistemi içerisinde yer alan her düzeydeki eğitim örgütü, temel işlevler açısından kıyaslanarak eğitim iş görenlerinin performansının artırılması için her düzeydeki eğitim örgütünde personel yönetimi konusundaki ilke ve politikalar kıyaslama konusu yapılabilir. Bunu dışında her eğitim örgütü amaç, yapı, süreç ve iklim boyutları yönüyle eğitim sistemi içerisindeki benzer eğitim örgütleriyle birebir veya tümüyle kıyaslama konusu yapılabilir (Gündüz,Ural ,2002).

Dolayısıyla benchmarking ile okulda; toplum beklentileri tanınır, okullar için etkili hedefler belirlenir, okullarda verimlilik artırılır, rekabet başlatılır ve eğitimde kaliteyi artıracak en iyi yöntemler öğrenilir ve uygulanabilir (Düren, 2000).

1.1.2.5.4.Performans Değerlendirme

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

Performans değerlendirme kavramı, araştırmacılar tarafından "performans değerlendirme" ve "başarı değerlendirme" olarak adlandırılmaktadır (Yüksel, 2000: 180). Literatürde performans değerlendirme ile ilgili bir çok tanıma yer verilmiştir. Nu tanımlardan bazıları şunlardır.

Barutçugil (2002)'e göre, performans değerlendirmesi, bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlak durumunu ve özelliklerini bütünleyen çalışanın örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır. Arslan (2004) performans değerlendirmeyi çalışanlarının bireysel başarılarını ve belirli bir zaman süresindeki davranışlarını değerlendiren ve ölçen bir süreç olarak tanımlarken Pakdil (2001), performans değerlendirmesini sistematik süreçte , dinamik bir yapı içinde, işgörenden beklenen (hedeflenen) performans düzeyini belirlemek, işgörenin hedeflenen düzeye ulaşma derecesini tespit etmek, bir fark varsa bu farkı en etkili ve en kısa sürede kapatacak faaliyetleri planlamak ve gerçekleştirmek olarak tanımlar.

Bingöl (2003) performans değerlendirmenin bu izleme sürecinden sonra eksikliklerin ve gelişme potansiyelinin tespitini içine alan bir program olduğunu söylemektedir.

Yapılan bu tanımlamalardan en çok kabul göreni Palmer'in performans değerlendirme tanımıdır ve Palmer (1993)'e göre performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasında, işgörenin herhangi bir noktadaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalardır.

Yapılan bu tanımların ışığında "performans değerlendirmesi"; örgüt içerisinde görevleri ne olursa olsun çalışanların, çalışmalarını, çabalarını, etkinliklerini, verimliliklerini, kişiliklerini, standartlara ulaşma derecelerini bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçiren ve geleceğe ilişkin öngörümlemeler yapan bir süreç olarak tanımlanabilir.

Geleneksel performans değerlendirme teknikleri kullanan yöneticiler sadece kişisel performansı değerli görmekteydi. Oysa işçinin motivasyonu, yeteneklerinin gelişimi ve gelecekteki performansının artması, geçmişteki performansın etkileşimiyle (feedback) gerçekleşir. Bir işletmede verimliliği arttırmak, yönetici yetiştirmek, geliştirmek, ödüllendirmek, yükseltim ve işten işe aktarma kararlarında esaslar belirlemek bakımından performans değerlendirmesi büyük önem taşımaktadır (Türkel, 1998: 58).

Performans değerlendirme, örgütsel etkinliğin ölçülmesinde öncelikle ihtiyaç duyulan süreçlerin başında yer alır. Etkinlik ve yaratıcık hedefleri ile bireyin yaptıklarının birleştirilmesinde aracıdır. Bu görevi çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini içeren çalışma davranışlarını değerlendirerek yerine getirir. İşletmeyi oluşturan sermaye, işgören, yönetim ve örgüt öğelerinin "büyüme", "kararlılık" ve "etkileşim" gibi ana gerçekleşmesine katkıda bulunan performans değerlendirmesinin tali amaçları şu şekilde sıralanabilir (Arslan, 2004; Tınaz, 1999 ; Bakan ve Kelleroğlu, 2003 ; Palmer, 1993 ; Sabuncuoğlu ve Tokal, 2001; Canman,1995 ;; Uyargil,1994):

- Tedarik, seçim ve yerleştirme işlemlerinin geçerliliğini belirleyerek, terfi nakil ve işten çıkarmalarda nesnel ölçütlere göre seçim yapmak,
- Yapılacak ücret artışları, prim ve karara katılma konularındaki uygulamalarda nesnel ölçütler sağlamak,
- Yöneticilerin gerçek olaylara bakarak dengeli ve tutarlı kararlar vermelerini kolaylaştırmak,

- Yeni işgörenleri denetleyerek, işgörenleri iyi olmayan yönleri ve uygun olmayan davranışları konusunda uyarmak,
- İşgörenlerin kendi değerlerini ve başarılarını tartmalarını sağlamak,
- Dürüst bir yönetim anlayışını yayarak güven yaratmak ve işgören moralini yükseltmek.
- Örgüt içinde gerçekleştirmek istediklerinizin anlaşılma derecesini görebilmek,
- Kaynakların kullanılma etkinliğini analitik olarak ortaya çıkarabilmek,
- Örgütte bir bütün olarak bakabilmek,
- Örgütteki vizyon ve misyon paylaşımının seviyesini görebilmek,
- Hedeflere ulaşmada süreçleri yargılamak,
- Aynı yapı içindeki bireysel veya örgütsel algılama farklılıklarını tespit etmek,
- Çalışanların kişisel gelişimlerini sağlayacak bireysel ve örgütsel eğitim ihtiyaçlarını belirlemek,
- Takım çalışmalarının yoğun olduğu işletmelerde takım çalışmalarının kuvvetli ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmak,
- Çalışanların örgüte bağlılıklarını artırmak suretiyle örgütsel performansı artırmak,
- Gerçekleşen (mevcut) performans düzeyini değerlendirerek, bu değerlendirme sonuçlarına göre gelecekte ulaşılması öngörümlenen performans düzeyini iyileştirme yöntemlerini geliştirmek,
- İşletmedeki sorunları ortaya çıkarmak,
- Örgütte iletişimi etkin kılmak,
- Performans beklentilerini belirlemek, ölçmek ve değerlendirmek,

Yukarıdaki maddelerden de anlaşılacağı üzere, değerlendirme sürecinde, performans değerlendirmenin amacının işgören gelişimi olması ve bunun işgörene anlatılması, işgörenlere performans gelişimleri için değerlendirme sonucunda geri bildirim sunulması, başarısız işgörenlerin hemen gelişim sürecine alınması, değerlendirme araçlarının geçerli ve güvenilir olması ve değerlendirme sürecine

işgörenin katılımının sağlanması değerlendirmenin başarısını artıracak dolayısıyla işgörenin performansı üzerinde olumlu etkiler sağlayacaktır (Bozkurt Bostancı, 2004; 51).

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

Güvenilirlik; performans değerlendirmede belirli koşullar altında farklı değerlendiricilerin aynı kişiyi ya da bir değerlendiricinin aynı koşullar altında bir kişiyi birden fazla kez değerlendirmesi ile elde edilen sonuçlara arasındaki tutarlılıktır (Uyargil;1994: 82).

Geçerlilik; değerlendirme neticesinde elde edilen sonuçların kişilerin gerçek başarısını yansıtabilme derecesi olarak tanımlanır (Erdoğan; 1991: 221).

Pratiklik; kullanımda kolaylık sağlayacak basitlik olarak düşünebilir. Ölçümde kullanılacak standartların, yöneticilerin anlayabileceği açıklıkta olması pratikliği artırır (Turgut, 2004: 26).

Adillik; işgörenin kontrolü dışındaki tüm şartların göz önünde bulundurularak değerlendirme sisteminin yanlış, güvenilmez tartışmaya açık sonuçlar üretmemesidir (Canman, 1993: 69).

Kabul edilebilirlik; değerlendirme sisteminin sonuçlarının astlar ve yöneticiler tarafından onaylanabilecek özellikte olmasını ifade eder (Turgut, 2002: 27).

İş ahlakı; performans artışı sağlamak üzere rekabet ortamı yaratmak amacıyla işgörenin işgörenin acımasız şekilde yarıştırılmaması veya performans değerlendirmenin bir tehdit olarak kullanılmamasıdır (Turgut, 2002: 27-28).

Süreklilik; işgörenin performansına ilişkin gözlem ve kayıtların sürekli ve düzenli olarak tutulması ve değerlendirilmesini ifade etmektedir (Döverkaya, 2002:61)

Motivasyon; performans değerlendirmeye ilişkin işgörenin zihninde oluşabilecek şüphe ve kaygıların giderilmesi, başarı gösteren işgörenlerin ayrı tutularak ödüllendirileceğinin işgörene belirtilmesi, bu yönde hareket tarzı geliştirilmesi ve uygulanmasıdır (Turgut; 2002; 28) .

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

1.1.2.5.4.1.Performans Değerlendirme Sırasında Yapılan Hatalar

Performans değerlendirmede yapılan hatalar sistemden ve süreçten kaynaklanmaktadır (Barutçugil, 2002: 230).

1.1.2.5.4.1.1.Sistemden Kaynaklanan Hatalar

Performans değerlendirme sistemlerinin nasıl planlandığı, hangi kriterlerin kullanıldığı ile ilişkilidir. Eğer söz konusu sistem kötü planlanmış değerlendirme kriterleri yanlış seçilmiş ise, gösterilen çabaların sonuçları da yetersiz ve yararsız olacaktır. Bazı sistemlerdeki bürokratik işlemlerin fazla olması, yöneticilere gereksiz yere uğraştıklarını düşündürebilmekte gereksiz zaman israfına neden olmaktadır. Bu sorunlar sistemin örgütün yapısına ve ihtiyaçlarına uygun olarak tasarlanmamasından, kimi zaman da uygulama sırasında yöneticiler veya uzmanlar tarafından fazlaca abartılmasından kaynaklanabilir (Barutçugil, 2002: 230).

1.1.2.5.4.1.2.Süreçten Kaynaklanan Hatalar

Uygulamada değerlendiricilerden kaynaklanan hatalardır. Bu hatalar nedeniyle, sistemlerin etkinliği önemli ölçüde zedelenebilmektedir. Bu hataların büyük bir çoğunluğu, değerlendiricilerin sistemi iyi tanımamasından, sistemin özellikleri konusunda yeterince bilgilendirilmemesinden ve farkında olmadan yaptığı hatalardan kaynaklanmaktadır. Bu hatalar; tam nesnel olamama, tolerans – katılık, tek yönlü ölçüm hatası, ortalama eğilim hatası, yakın geçmişteki olaylardan etkilenme, pozisyondan etkilenme, halo (hale) ve horn etkisi, belirli derecelere/puanlara yönelme, kontrast hataları ve kişisel önyargılardır (Uyargil,1994:73 ; Işığıçok; 2005).

Belirli derecelere/puanlara yönelme; gerçeğin üzerinde veya altında puan vererek puanların aynı yönde toplanmasını ifade eder. Aynı bölümü değerlendiren yöneticilerin düşük, yüksek ve orta puanlara yönelmesidir. Çok sayıda değerlendirenin bulunduğu bir örgütte sonuçların topluca değerlendirildiği düşünüldüğünde , belirli derecelere yönelme eğilimi bir sorun olarak ortaya çıkar. Bu tür problemlerin aşılması ,için, "zorunlu dağılım" yaklaşımları ile puanların normal dağılım oluşturacak şekilde dağıtılması önerilebilir.Bu dağıtma işlemi her iki değerlendirenin verdikleri puanların ortalaması ile genel değerlendirme ortalaması arasındaki fark bulunarak ve farkın puanlara eklenmesiyle yapılır (Işığıçok, 2005).

***Tam nesnel olamama**;* geleneksel değerlendirme yöntemlerinin potansiyel zayıf yönü, nesnellik eksikliğine sahip olmasıdır. Değerlendirme ölçüm yöntemlerinde, bir çok durumda iş performansıyla da ilgili olmayan tutum, bağlılık ve kişilik gibi yaygın olarak kullanılan faktörlerin nesnel ve sağlıklı bir şekilde ölçülmesi büyük güçlükler arz etmektedir (Işığıçok, 2004).

***Tolerans – katılık**;* insan davranışının değerlendirme ve bu davranışları da bir insanın değerlendirmesi söz konusu olmasından ötürü ortaya çıkar. Bu bağlamda, aşırı hoş görülü veya aşırı katı olmaktan kaynaklanan bir takım hatalarla işgören hak ettiğinden daha az ya da daha çok puan verilerek değerlendirilebilmektedir (Akt; Helvacı, 2002: 161; Woods, 1997: 194).

Halo ve Horn Etkisi; çalışanın, belirli bir özelliği ve/veya belirli bir konudaki başarısı nedeniyle, genel olarak 'olumlu' değerlendirilmesi veya tersi bir şekilde, belirli bir özelliği ve/veya belirli bir konudaki başarısızlığı nedeniyle, genel olarak 'olumsuz' değerlendirilmesidir (Aşkun,1982:379).

***Ortalama eğilim hatas;** b*azı değerlendiricilerin, bütün çalışanları ortalamada değerlendirme eğiliminde olması; gerçekte performans farklılaşsa dahi, uçlarda (çok düşük veya çok yüksek, değerlendirmeler yapmaktan kaçınmasıdır. Genellikle, kendisine bağlı çalışan sayısı yüksek olan ve çalışanlarının performansını yakından gözlemleme fırsatı bulamayan yöneticiler, bu tarz değerlendirmeler yapma eğilimindedir (Kaynak ve diğerleri, 2000: 225).

***Kontrast etkisi;** k*ullanılan değerlendirme kriterlerinin net olmadığı veya sıralama yönteminin kullanıldığı durumlarda kontrast hataları ortaya çıkar. Örneğin, performansı düşük bir çalışanla kıyaslanan, ortalama performansa sahip bir çalışan 'çok başarılı' algılanırken, performansı yüksek bir çalışanla kıyaslanan, ortalama performansa sahip bir çalışan 'çok başarısız' algılanır. Bu durumda yapılması gereken, spesifik değerlendirme kriterleri tanımlamak ve çalışanlarının performanslarını birbirleriyle kıyaslamaksızın, tanımlanan kriterler doğrultusunda değerlendirmektir (Kaynak ve diğerleri, 2000: 225).

***Pozisyondan etkilenme**:* bazı değerlendiricilerin, değerlendikleri kişinin pozisyonundan etkilenerek, örgütte çok önemli görülen bir iş ve pozisyonlardaki çalışanları yüksek, görece önemsiz kabul edilen iş ve pozisyonlardaki çalışanları düşük değerlendirme eğilimde olmasıdır (Kaynak ve diğerleri, 2000: 225).

***Değerlendirme standartları sorunu**:* farklı yöneticilerin bazı değerlendirme standartlarını farklı yorumlamalarından ve değerleyicinin tüm değerlendirmesini tek bir ölçüte bağlamasından kaynaklanır (Can 2001: 174). Ortaya çıkabilecek hataların en aza indirilmesi için değerlendirme kategorilerinin iyi tanımlanması ve değerlendiricilerin bu konuda iyi eğitilmesi gerekir (Barutçugil, 2002: 230).

***Son olayların etkisi**:* Performans görüşmesi yaklaşırken değerlendirici performansı belirlemek üzere araştırmalar yapmaya başlamasıyla işgörenin son davranışlar daha fazla göze çarpar. Bu da değerlendirme ölçütlerinde son olayların ağırlık kazanmasına neden olarak hataya sebep olur (Sabuncuoğlu, 2000: 190). Bu tip hataları önlemenin bir yolu olarak değerlendiricilere dönem boyunca işgörenin performansına ilişkin notlar tutması önerilmektedir (Kaynak, 1998: 225).

***Kişisel önyargılar*:** Bazı kişiler çeşitli konulardaki önyargılarını performans değerlendirme sistemlerine de yansıtırlar. Özellikle iki kişinin (değerlendiren ile değerlendirilen) geçmişteki ilişkilerine, yaş, cinsiyet, din ve ırka ilişkin çeşitli önyargıları bu tür kişisel önyargılara verilecek en tipik örneklerdir.

Zıtlık hatası: Çalışanların performanslarının standartlara göre değil birbirleriyle karşılaştırarak derlendirme yapmalarından, değerlendiricilerin çalışanı bağımsız olarak değerlendirememesinden kaynaklanmaktadır. Bir çalışanın değerlendirmesi, başka bir çalışanın değerlendirmesini, uygunsuz bir biçimde etkileyebilir. İlk değerlendirilen kişi çok başarılı, ikinci değerlendirilen kişi vasat bir çalışansa, zıtlık etkisiyle vasat çalışan ortalama değerlerin altında puanlar alabilir (Kaynak ve diğerleri , 2000: 80 ; Hodgets,ve diğerleri, 1992: 340-342).

Atıf hataları: Belirlenen performans seviyesi çalışanın kişiliğine dayandırılıyorsa içsel atıf , yöneticisinin talimatlarına dayandırılıyorsa dışsal atıf olarak nitelendirilmektedir (Gözütok, 2006: 56). Değerlendirmelerde çalışanın performansının dışsal faktörler dikkate alınmaksızın sadece kişiliklerine atfedilmesi eğilimi atıf hatasına yol açmaktadır (Gözütok, 2006:58; Uyargil, 1994).

Performans değerlendirme sırasında yapılan hataların etkileri son derece önemlidir. Nitekim, çalışanların iş tatmini (doyumu) ve performansları kendileri tarafından etkilendiği gibi, yöneticilerinin değerlendirmelerinden de etkilenir. Yanlış değerlendirildiğini düşünen ve yöneticisinin kendisine olumsuz tutum gösterdiğini hisseden bir çalışanın performansının düşeceği açıktır.(Işığıçok; 2005).

1.1.2.5.4.2.Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performansın doğru algılanması ve doğru olarak değerlendirilmesi her zaman için önemli bir sorun olmuş, bu nedenle örgütler kullanacakları performans değerlendirme sisteminin seçiminde zorlanmışlardır (Acar, 2000:65). Örgütlerin kullandığı yöntem örgütün gereksinimlerine ve kültürüne göre farklılaşmaktadır. Her bir yöntemin kendine göre avantaj ve dezavantajları vardır. Bu yöntemlerden hangisinin kullanılacağı hususunda, karar verilme aşamasında, her tekniğin yapısının, neyi ölçtüğünün iyi analiz edilmesi gerekmektedir (Palmer, 1993: 38-40).

Anderson (1994)'a göre, eski değerlendirme yöntemlerine göre performans yönetimi, kapsamındaki performans değerlendirme, saydamlık ve dürüstlük ilkelerine dayalı, objektif kriterlere bağlı ve özellikle personel gelişimini önemsediği için başarılıdır (Akt.Bozkurt Bostancı, 2004:49)

Alan yazında çok çeşitli performans değerlendirme yöntemleri bulunmaktadır. Performans değerlendirme yöntemleri, görevin niteliğine ve değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı alana göre farklılık göstermektedir (Helvacı, 2002:161). Klasik ve modern gibi ayırıma tabi tutulan değerlendirme yöntemlerinde hakim olan üç tür yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar; kişiler arası karşılaştırmalara dayalı yaklaşım, bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşım ve ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşımdır (Akbulut; 2006:51).

1.1.2.5.4.2.1.Kişiler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yöntemler

İşgörenler birbirleri ile kıyaslanarak başarı düzeylerine göre sıralanırlar (Helvacı,2002:162). Bir göreve yükseltilecek ya da ödüllendirilecek çalışanın belirlenmesi için iki veya daha fazla çalışanın performanslarının karşılaştırılması gerektiğinde işe yarar (Barutçugil, 2002:194).

Basit sıralama yöntem: Bu yöntemde yöneticiler, önce örgütün en iyisi ile en kötüsünü belirleyip, daha sonra da bu değerlendirmeyi tüm çalışanlar için tekrarlar. Sonuçta da işgörenlerin hepsi en iyiden, en kötüye doğru sıralanmış olur. Ayrıca uygulanan basit sıralama yönteminin bir başka çeşidinde ise, değerlendiricinin değerlendirmekte olduğu astlarını "ortanın altı", "orta" ve "ortanın üstü" biçiminde üçlü başarı kümesi içinde değerlendirmeye tabi tuttuğu da bilinmektedir (Dicle, 1982: 49).

Basit sıralama yöntemi, işgöreni, sadece genel başarı durumu, örgüte katkısı vb. gibi tek bir ölçütü göz önünde bulundurarak karşılaştırma yapmış olması, işgörenleri sayısal

olarak değerlendirememesi, başarı farklılıkları derecesinin bilinememesi ve aynı anda bir çok işgörenin hangi sıraya gireceğinin saptanmasının çok zor bir uygulama olması nedeniyle eleştirilmekte ve kullanım alanı oldukça sınırlı bulunmaktadır (Helvacı,2002:162).

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

Zorunlu dağılım yöntemi: Woods'a göre bu yöntem , değerlendiricilerin değerlendirdikleri işgörenleri değerlendirme ölçeği ya da çizelgesinin yüksek başarı ifade eden noktalarında veya herhangi bir yerinde kümelendirmelerine engel olmak amacıyla geliştirilmiştir. Örgütlerde işgörenlerin performans düzeylerinin normal dağılım eğrisine (çan eğrisine) uygun bir dağılım göstermesi gerektiği varsayımından hareketle bir ya da dörtlü bir ölçeğe göre değerlendirilirler Değerlendirici, işgörenlerin %10'unu ölçeğin en yüksek değerinde, %20'sini sonraki değerde, % 40'ın ortada, %20'sini sonra gelen daha düşük değerde, %10'unu da ölçeğin en düşük değerinde toplamak durumundadır.

Zorunlu dağılım yönteminin, basit ve kolay kullanılır olması, değerlendiricilerin gereksiz biçimde personeli koruması ve kayırmasına engel olması, başarı faktörleri açısından personelin çok yönlü olarak değerlendirilmesine olanak tanıması gibi olumlu yönleri bulunmakla birlikte, küçük işgören gruplarında uygulanmaması, işgören grubunun gerçekten başarılı olması durumunda bile yöneticiye en azından %10'luk belirli bir grubu başarısız olarak sınıflamaya zorlaması, yöntemin olumsuz yönleri olarak ortaya çıkmaktadır (Helvacı, 2002:163-166).

1.1.2.5.4.2.2.Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yöntemler

Bu yaklaşım her çalışanın performansını diğer çalışanlardan bağımsız olarak, kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorumluluklar çerçevesinde ele alıp, değerlendirir. Bu yöntemlerde kullanılan değerlendirme kriterleri birden fazla olup, bazen tüm çalışanlar için, bazen de belirli iş grupları için ortak olarak saptanmaktadır (Barutçugil, 2004: 435).

Kritik olay yöntem: İşgörenin olumlu ve olumsuz davranışlarını belli zamanlarda yapılan gözlemler sonucunda saptamada kullanılır. İşgören, bu kritik olaylar bazında

belli zamanlarda yöneticisi tarafından gözlenir. Gözlemler sonucunda, işgören davranışları kaydedilir, dosyalarına işlenir. Değerlendirme zamanı geldiğinde bu bilgiler çıkarılır ve işgörenler bu bilgilere göre değerlendirilir (Arslan, 2002:101).

Grafik dereceleme yöntemi: Birçok farklı çeşidi bulunan bu yöntemin en yaygın kullanım şekli, değerlendirmeyi yapacak en yakın üstlere değerlendirilecek her kişi için bir basılı form verilip doldurmasıdır. Bu formda, personelde bulunması gerekli nitelikler ve bu niteliklerin karşısında onların durumlarını (pekiyi, iyi, orta, zayıf gibi) gösteren sıfatlar bulunur. Her sıfata ayrıca bir de sayısal değerin verildiği bu yöntemde yetkili amirin bunları doldurması istenir. Sonuçta değerlendirilen her bir işgörenin sayısal değerler toplamı bir diğer işgörenle karşılaştırılarak, aralarındaki oransal başarı farklılıkları gözlenebilir (Canman, 1993: 22). Bu formatın en büyük avantajı geliştirme ve kullanımın göreli olarak basit olmasıdır.(Sümer, 2001).

Davranışa dayalı değerlendirme ölçekleri (BARS); işin başarıyla yapılabilmesi için gerek duyulacak davranışları değerlendirmede kullanılmaktadır. BARS; yöneticilerle iş sorumluluğu taşıyanların "iş boyutlarını" belirleyip, bunlarla ilgili mümkün olduğunca çok "davranış tanımları" yazdığı ve her bir "derece değeri" için davranış tanımları belirlediği bir yöntemdir. BARS, çalışanların iş performansları ile ilgili etkin geri bildirim ve aktif katılım sağlarken, katılımcılığın yüksek olması, yöntemin uygulanabilirliğini ve güvenilirliğini arttırmaktadır. Yöntemin kuruluş maliyetleri yüksek olması, zaman alması ve yönetsel kararlılıkta sıkıntı yaratması en büyük sorunlarıdır (Barutçugil, 2002: 436-437).

Kontrol listesi; Bu yöntemde, değerlendirilecek çalışanların nitelik ve davranışları ile ilgili, "evet" veya "hayır" cevapları alınabilecek biçimde, çok sayıda tanımlayıcı bilgi içeren bir liste hazırlanmaktadır. Her soruya ayrı değer ve ağırlıklarında verilebileceği bu yöntemde, puan anahtarları insan kaynakları bölümünde olmalı ve değerlendiriciler bunlar hakkında bilgi sahibi olmamalıdır. Çünkü soruların değerleri hakkında bilgi sahibi olan değerleyicilerin bazı ön yargılara kapıldıkları görülmüştür (Barutçugil, 2002: 191).

Zorunlu tercih sınıflandırılması*:* Bu *y*öntemde kullanılan değerlendirme ölçeği

formunda her biri dört veya beş cümleden oluşan çok sayıda tanıtımsal deyim grupları yer almaktadır. Değerlendirici, her bir grup içinde değerlenmekte olan bireyi en iyi biçimde tasvir eden ve kişinin durumuna en az uyan iki cümleyi işaretlemek zorundadır. Her dörtlük işgörenin lehinde olan iki olumlu ve aleyhinde olan iki olumsuz

cümleden oluşmaktadır. Her cümleye verilen ağırlık değerlendiriciden gizlenmiştir. Değerleyiciler mümkün olan en iyi biçimde işgörenlerin davranışlarını rapor etmek ve bunlara uyduğunu düşündükleri cümleleri işaretlemek durumundadırlar. Değerlendirici, işgörenlerin durumlarına uygun tanıtımsal deyimleri işaretlerken, onlara yüksek veya düşük bir değer verdiklerinden emin olamazlar. Bu nedenle zorunlu seçim yöntemi, diğer yöntemlerden daha nesnel ve kişisel önyargılardan daha çok arınmış görünmektedir. Değerlendiriciler tarafından doldurulan zorunlu seçim ölçeği formu, yönetim ve genellikle İnsan Kaynakları Departmanı tarafından her bir tanıtımsal deyim kümesine ait önceden verilen puan veya ağırlıklar toplanarak tamamlanır. Bütün bunların sonucunda işgörenin başarı durumu ortaya çıkarılmış olur (Erdoğan, 1991: 183). Ancak bu yöntemin sonuçlarının çalışana anlatılması son derece zordur (Barutçugil, 2002: 191).

1.1.2.5.4.2.3.Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yöntemler

Bu yaklaşımda çalışanlar, gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuç ve çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlara göre değerlendirilirler. Bireysel performans standartlarına göre dört temel değerlendirme yöntemi bulunmaktadır; hedeflere göre yönetim, çalışma standartları, direkt endeks ve metin değerlendirmesi yöntemidir (Barutçugil, 2002:195).

***Amaçlara (Hedeflere) göre yönetim*;** birey ve örgüt amaçlarını bütünleştirerek çalışanları işe güdüleme, değerlendirme, eğitme ve örgütün başarısını geliştirme amacı güden bir sistemdir. Yöneticilerin ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçların ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir.. Değerlendirmede personelin bu amaçları ne ölçüde gerçekleştirdiğine bakılır. Amaçlara göre yönetim tekniği, bütün çalışanları aynı kefeye koymak yerine her elemanı tek başına değerlendirir (Sabuncuoğlu, 2000: 183-184).

Amaçlara göre yönetimin amaçlarının belirlenmesine astların katılımını sağladığı için bu planlama tekniği, onlara bir yönelim kazandırır ve nesnel geri bildirim sağlar tüm örgüt motive olup, kenetlenir ve gereksiz iş tekrarının önlendiği katılımcı bir yönetim anlayışı tahsis edilmiş olur (Helvacı, 2002; Akbulut, 2006).

Doğrudan indeks yöntemi: Bu yöntemde performans standartları, ya yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile astının birlikte müzakeresi sonucu belirlenir. Her iki durumda da performans standartları, isin gerektirdiği çıktıya/sonuca göre global

nitelikte olur ve objektif kriterlere dayanır. Örneğin, performans, devamsızlık ve işgücü devri gibi. Yöneticiler için astlarının devam ya da işten ayrılma oranları birer değerlendirme kriteri oluştururken, yönetici olmayan işgörenler de gene aynı şekilde kalite ve miktar standartlarına göre değerlendirilirler. Kalite standartlarında; hatalı ürün miktarı, müşteri şikayetlerinin sayısı, üretilen parça, miktar standartlarında da; çıktı/saat oranı, yeni müşteriler, satış hacmi gibi somut veriler değerlendirme kriterlerini oluşturur (Paksoy, 2006).

Metin değerlendirmesi; Bu yöntemde serbest anlatım yönteminde değerlendirmeyi yapacak amirden değerlendireceği personelin nitelikleri, yetenekleri, üstün ve zayıf yönleri ile ilgili olarak bir kompozisyon yazması istenir. Yazılan bu kompozisyona göre de değerlendirmeler yapılır (Canman, 1993: 24).

1.1.2.5.4.2.4.Çalışma Standartları Yaklaşımına Dayalı Yöntemler

Çoğunlukla, yönetici olmayan ve üretim süreçlerinde çalışanlar için uygulanan yöntem bir standardın oluşturulmasını veya tahmin edilen üretim düzeyinin belirlenmesini ve her çalışanın performansının standartla karşılaştırılmasını ifade etmektedir. Genelde çalışma standartları, ortalama bir çalışanın normal üretimini yansıtır. Çeşitli yöntemler kullanılarak çalışma standartları oluşturulabilir. Bunlar arasında; çalışma grupları ortalama üretimi, seçilmiş çalışanların performansı, zaman çalışması, çalışma örneği ve uzman görüşü gibi yöntemler öncelikle sayılabilir. Çalışma standartları yaklaşımının üstünlüğü, performans değerlendirmenin ileri düzeyde objektif faktörlere dayanmasıdır (Barutçugil, 2002; 188)

1.1.2.5.4.2.5. Diğer Değerlendirme Yöntemleri

Yukarıda incelenen performans değerlendirme yöntemleri dışında gelişen diğer performans değerlendirme yöntemleridir.

Karma değerlendirme; Bu yöntemde personelin değerlendirilmesinde, iki ya da daha çok yöntemin bir arada kullanıldığı görülmektedir. Bu da, değerlendirmenin geçerliliğinin artmasını sağlamaktadır. Birçok işletme, yerinde inceleme ve gözlem yöntemi ile grafik değerlendirme yöntemini birlikte kullanmaktadır. Bazı isletmelerde, amaçlara göre değerlendirme yöntemi ile yerinde inceleme ve gözlem yönteminin birlikte kullanıldığı görülmektedir. Karma yöntem olarak da tanımlanan bu yöntem, yüksek ve düşük performansın belirlenmesinde daha etkin bir yöntemdir (Dilsiz, 2006:85).

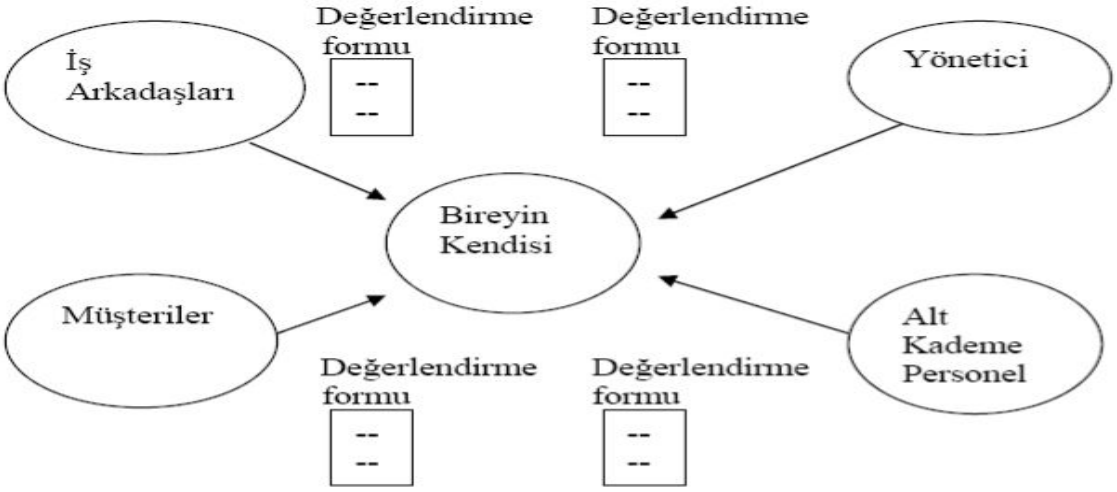
***360 derece performans değerlendirme**,* son yıllarda gelişen ve yaygınlaşan çoklu değerlendirme sistemidir. İşgören performansının her türlü değerlendirici tarafından incelenmesi nedeniyle işgören performansının daha geçerli ve güvenilir bir şekilde ölçülmesini amaçlandığı, bir işgörenin davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o işgörenin üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, müşterilerden, tedarikçilerden ve içinde bulunduğu proje takımlarının diğer üyelerinden bilgi toplandığı bir sistemdir (Barutçugil, 2002: 202; Woods, 2000).

360° değerlendirme uygulamalarına geçmeden önce yapılması gereken; örgütün karakteristik özellikleri, vizyonu, objektifliği ve değişime açıklığı ile yeni değerlendirme sisteminin gerektirdiği hedefleri, standartları, sınırlılıkları ve öğelerin durumunu tespit etmektir. İşte 360° değerlendirme sisteminin ve onun örgütsel yararlarının etkin bir uygulama kazanabilmesi; çalışanlar için gerekli eğitimsel süreç ve örgüt içerisindeki optimum şartların sağlanmasına bağlıdır (http://www.insankaynaklari.com, 2006).

Örgütte 360 derece performans mimarisinin oluşturulmasının; kapsamlı ve objektif geribildirim, yönetim ekibinin etkinliğini ölçmek, çalışanın ya da belli bir takımın güçlü ve gelişmeye açık alanlarını belirlemek, gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını, belirlemek ve gelişim planlamasına girdi sağlamak, astların yöneticilere geribildirim verebilmesi, örgütte gelişim kültürünün oluşması gibi avantajları vardır (Aytaç, 2003).

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

Şekil 8: 360 Derece Değerlendirme Şeması



Kaynak: Sabuncuoğlu (2000:170).

360 derece değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünceye göre personelin performansı; iletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, insanlarla ilişkiler, görevin yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi ve personelin geliştirilmesi yetenek alanlarında çok yönlü olarak izlenmelidir (Arslan, 2004)

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

Okullarda öğretmen değerlendirmesinde kullanılan 360 derece performans değerlendirme öğretmenin performansının iş arkadaşları (diğer öğretmenler), veli, okul müdürü, müfettiş ve öğretmenin kendisince değerlendirilmesidir. Bu modelin öğretmen performans denetiminde kullanılmaya başlanmasının nedeni sistemi içinde sürekli bir anlayışla sorgulamayı ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışan ile farklı ilişkilere sahip çok değişik kaynaklardan toplamayı amaçlamasındandır (Aytaç, 2003). Ayrıca 360 derece performans değerlendirme sistemi, okul yöneticilerinin fark edemedikleri başarılı öğretmenlerin farkına varmalarını sağlamaktadır (Bozkurt Bostancı, 2004).

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

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

Eğitim sisteminde öğretmen değerlendirmesi ister okul yönetmenince isterse üst düzey yönetmen ve müfettişlerce yapılsın, tek amaç okulun etkililiğidir. Okulun etkili olabilmesi örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçlarının planlanan düzeyde gerçekleşebilmesine bağlıdır. Ne aşırı serbestlikle işgörenin görevinden sapmasına, ne de katı denetimle işgörenin yaratıcılığının engellenmesine izin verilmelidir. İki durum da işgöreni ve okulu zarara uğratır öğretmen değerlendirmesinde şu ilkelere dikkat etmek gerekir (Başaran, 2000, 137):

- Eğitim işgörenleri değerlidir. Onları küstürmemeli ve engellememelidir.
- Denetim bir takım çalışmasıdır. Denetleyen ve denetlenen, yapılan işin değerini saptamaya çalışan aynı takımın üyeleridir.
- Denetimde örgütsel önderlik asıldır. Denetleyenler önder olmalıdır.
- Denetim eğitim işgörenine kendini geliştirme ve kanıtlama, işinde başarılı olma olanağı sağlamalıdır.

Denetim planlı ve sürekli bir süreçtir. Öğretmenlerin sahip oldukları potansiyeli ve becerileri tam olarak ortaya koyabilmelerini ve üst düzeyde performans gösterebilmelerini teşvik etmelidir. Öğretmenlerin performansını adil bir biçimde değerlendirerek gerektiğinde performans geliştirici etkinliklere yer verilmelidir (Şişman, 2002: 88).

Öğretmen performansının değerlendirilmesinde cevaplandırılması gereken iki soru, öncelikle öğretmenlerin etkili bir öğretim için gerekli bilgi ve becerilere sahip olup olmadıklarının belirlenmesi, ikinci olarak da öğretmenlerin sahip oldukları bu bilgi ve becerileri, etkili bir öğretim için ne ölçüde kullanıp kullanmadıklarının belirlenmesidir. Eğer bunlardan birinci soruya verilecek cevap olumsuz ise, bu durumda söz konusu bilgi ve becerilerin öğretmenlere nasıl kazandırılabileceğinin belirlenmesi gerekecektir. İkinci soruya ilişkin olarak da eğer değerlendirmeler sonucunda öğretmenlerin sahip oldukları potansiyeli tam olarak kullanamadıkları ve ortaya koyamadıkları sonucuna varılırsa, bu durumda da öğretmenlerin niçin potansiyellerini kullanamadıklarının araştırılması gerekecektir (Şişman, 2002).

1.1.2.5.4.3.Öğretmen Performans Değerlendirme

Yukarıda sayılan performans değerlendirme yöntemleri dışında sadece öğretmenlerin performans değerlendirmelerine has genelde sınıf gözlemine dayanan değerlendirme

yöntemleri de vardır. Bu yöntemler öğretimsel denetim, mikro öğretim, klinik denetim, sanatsal denetim, formatif değerlendirme, summatif değerlendirmedir.

Öğretmenin değerlendirmesinde kullanılan sınıf gözleminin; öğretmenin sınıfta kullandığı yöntem ve teknikler olmak üzere tüm mesleki konularda öğretmenin gelişimini sağlaması ,sınıfı gözleyen kişilerin tecrübelerinin öğretmeni güçlendirmesi için gözlem kayıtlarının incelenerek öğretmenin sınıftaki davranışlarının değerlendirilmesi gibi yararları vardır. Ancak öğretmenlerin sınıf gözlemi sırasında kendilerini sıkıntılı hissetmeleri , gözlem zamanın yetersiz oluşu , ve sınıfı gözleyen değerlendiricinin tecrübesiz oluşu sınıf gözleminin olumsuz yanlarıdır (Bozkurt Bostancı, 2004).

1.1.2.5.4.3.1.Mikro Denetim

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

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

1.1.2.5.4.3.2.Öğretimsel Denetim

Okulun amaçlarına ulaşması için öğrencilerin öğrenmelerini kolaylaştıracak öğretmen davranışlarını doğrudan etkileyen, öğretmenin görünen davranışlarının ötesinde içsel düşünme süreçlerinin de etkilenmesi gerektiğini vurgulayan, öğretimin iyileştirilmesi için resmi yoldan sağlanan bir davranış sistemi olarak kavramlaştırılmaktadır. Öğretimsel denetimde amaç, öğrenme ve öğretme sürecini geliştirmek ve etkili kılmaktır. Bunun için öğretimsel denetim, sınıf içi etkinlikler üzerinde planlı programlı eylemler olarak da tanımlanabilmektedir (Oktay, 1999).

Öğretmen teknoloji, davranış bilimleri, eğitim programı, değerlendirme ve öğretme kaynaklarındaki değişimlerden dolayı mesleki açıdan desteğe ihtiyaç

duymaktadır. Öğretimsel denetimde bu görev, öğretimsel lider olan müfettişe düşmektedir (Oktay, 1999). Nitekim Andrejko (2000) araştırmasında geliştirme ve öğretme amaçlı öğretmen değerlendirmesine yönelik yapılan öğretmen değerlendirmesinin, öğretmenin öğretme davranışında ve tutumlarında gelişme sağladığını saptamıştır (Akt. Bozkurt Bostancı, 2004).

1.1.2.5.4.3.3.Klinik Denetim

Sergiovanni ve Starratt, kliniksel denetimi, öğretmenin daha etkili kılınması amacıyla denetmenle öğretmenin sınıf içinde, öğretme ve öğrenmenin gerçekleştirilmeye çalışıldığı ortamda, yüz yüze gelmeleri ve görüşmeleri olarak tanımlamaktadırlar (Akt.Yolcu: 2004).

Klinik denetim bireysel, iç, tam, sürekli ve teknik bir ders denetimidir. Bu denetimde müfettiş her öğretmene haftada en az iki saat zaman ayırır. Bu süre zamanla azalabilir. Klinik denetimde müfettişin öğretmenle aynı branşta ve öğretmenden daha deneyimli olması zorunludur. Müfettişin öğretmen, yönetici ve diğer personel ile iş birliği yapabilmesi için teknik ve insancıl yeterliliklere sahip olması gerekmektedir. Ayrıca müfettişin çevreyi, okulu ve öğrencileri iyi tanıması, denetime gerekli zamanı ayırabilmesi, denetim etkinliklerinin etkililiği yönünden önemlidir (Taymaz, 1997).

Öğretmenin neleri, nasıl, hangi sonuçlara ulaşmak için yapacağını iyi bilmesini sağlamak, etkili bir planlama yapmak ve öğretmenle ilişkiyi geliştirmek için gözlem öncesi ön görüşme yapmak, etkili ve planlı bir gözlemle öğrenme durumunu ve süreçlerini gözlemek, yapılan gözlem sonrası elde edilen verilerini analiz etmek, gözlem sonrası görüşmeyle, elde edilen sonuçları çözümleyip değerlendirmek, kliniksel denetimdeki basamaklar olarak görülebilir (Başar, 2000:19: Taymaz , 1997).

Gözlem öncesi görüşme; Müfettişin denetime başlamadan önce, öğretmen ile uygun bir zamanda ve yerde görüşür. Yapılan görüşmede, öğretmenin öğretimini aksatmayacak şekilde bir planlama yapılır (Aydın, 2000: Taymaz, 1997).

Gözlem yapma aşamasında; Gözlem sırasında, öğretimin amaç ve konusuna uygun olarak, fiziksel ortamın, ders araç ve gereçlerinin zamanında temin edilmesine ve kullanıma hazır halde bulundurulmasına, öğretime başlamadan önce, ders amaçlarının öğrencilere açıklanmasına ve benimsetilmesine, amaçlara ulaşılması için kazandırılacak bilgiler, beceriler, çözülecek problemlerin belirlenmesine, öğrencilerin motive edilmesine, öğretim amaç ve konusuna uygun yöntem seçilmesi ile öğretim ilke

ve kurallarına uyulmasına, öğrencilerin öğretime ilgi ve katkılarının sağlanmasına, öğrencilerin bireysel farklılıklarının gözetilmesine, öğrencilere eleştirel düşünme, karar verme, kendini yönetme, yaratıcı düşünme gücünü geliştirme fırsatı tanınmasına, konuların uygun bir sıra ile doğru olarak öğretilmesine, öğretim sırasında dilbilim kurallarına, ses tonuna dikkat edilmesine ve gözle iletişim kurulmasına, öğretmen ve öğrenciler arasında karşılıklı saygı ve güvene dayalı bir iletişim ve etkileşim ortamının yaratılmasına, konuların güncel, yenilik ve gelişmeler doğrultusunda somut örnekler verilerek işlenilmesine, tartışılmasına ve soruların mutlaka cevaplandırılmasına, işlenen konunun özetlenmesine, öğretim sonuçlarının öğrencilerle birlikte değerlendirilmesinin yapılmasına dikkat edilmelidir (Taymaz ,1997).

Analiz yapma; Denetimde görgül verilerin kapsamlı analizinin amacı, denetimin gerçekte ussal bir uygulama, yöntemin ussal bir düşünme olduğunun, öğretmenler tarafından anlaşılmasının sağlanmasıdır. Bu yöntemle öğretmenle denetmenin birlikte yaptığı analiz sonucunda öğretmenler arasında yaygın olan endişe ve kuşkular giderilebilir, öğretmene ne zaman, nerede ve hangi tür yardımın yapılacağı belirlenir (Aydın, 2000: Yolcu, 2004; Taymaz, 1997).

Gözlem sonrası görüşme, Klinik denetimde öğretmen ve müfettiş gözlem sonuçlarını birlikte eleştirirler (Taymaz, 1997). Böylelikle, öğretmenin öğretimsel çabalarının çözümlemesi, yorumlaması ve geliştirmesine yardım eden yararlı bir geri bildirim sağlanır. öğretmenin güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılması ile öğretmenin denetime olan güvenin artırılması sağlanır (Taymaz ,1997; Ağaoğlu, 1997).

Değerlendirme aşamasında, yapılan çalışmalar gözden geçirilir. Yapılan çalışmalar, başlangıçtaki amaçlarla karşılaştırılarak bir değerlendirme raporu hazırlanır.Değerlendirme sonucu elde edilen sonuçlar klinik denetimin yeniden yapılanmasında kullanılır (Yolcu, 2004:38)

1.1.2.5.4.3.4.Sanatsal Denetim

Bu yaklaşımda insan, eğitim sürecine anlam kazandıran bir araçtır. Temel amaç ise, okuldaki eğitim yaşamının niteliğini geliştirmektir (Seçkin, 1998). Denetime ve değerlendirmeye sanatsal yaklaşımda, sınıf olaylarının ve öğretimin tanımlanmasında; daha çok öğretme etkinliklerinin ve sınıf yaşamının anlamının belirlenmesine önem verilmekte; öğretmenlerin değerlendirilmesinde ise denetmenlerin sahip olduğu anlayış, duyarlılık ve kazanılmış bilgilere güvenmektedir (www.stanford.edu, 2005). Bundan dolayıdır ki, denetimin sanatsal yönünde denetmen-öğretmen ilişkisinde

denetmenin danışmanlık yapması söz konusudur. Denetimin sanatsal yönü ile ilgili olarak elde edilen teknik ve mantıksal verilerin etik, politik ve diğer karmaşık sorulara yanıt vermesi gereklidir. Bu süreçte bilgilerin etkili kaynağı, uygulamadan elde edilen tecrübelere dayalı düşünce ve sezilere dayalı olabilir. Bu tip bilgi, bilimsel anlayışa nazaran daha çok sanatsal denetim yaklaşımı ile ilgilidir (Seçkin, 1998). Öğretimde, sanatsal denetim yaklaşımı, eğitim durumlarında meydana gelen değişikliklere dikkat etmeyi ve bu değişimleri tam olarak açıklamayı gerektirmektedir (Yılmaz, 2004). Sanatsal denetim modelinde, denetmen öğretmenlerin özel yönlerini bulmaya çalışmalıdır. Amaç, o yönleri bulup güçlendirmek ve daha da geliştirmektir. Amaç; eksiklikleri bulup, bu eksiklikler ile öğretmenleri eleştirmek veya bir hakim gibi yargılamak değildir (Yılmaz, 2004; Seçkin1998).

Sharp, sanatsal denetim yaklaşımının amaçlarını denetmenin etkili bir biçimde gerçekleştirebilmesi için denetmenin, sınıf ortamında iyi bir gözlem yapması gerektiğini söylemektedir. Denetmen gözlem yaparken öğrencinin davranışı üzerine konsantre olmalı, sınıfın doğal şekline müdahale etmemeli, tam, açık ve doğru notlar almalı, kaydedilen verilerin ayrıntılı bir analizini yapmalı, öğretmene en doğru ve nesnel bilgileri vermeli ve öğretmenden dönüt almalıdır. Bu nedenle denetmenlerin danışmanlık yetenekleri etkili gözlem için eğitilmeli ve bilgileri sürekli olarak yenilenmelidir. Aynı zamanda denetmenlerin bazı çağcıl danışmanlık teknikleri ve gözlem sistemlerini bilmeleri de gerekmektedir (Yılmaz, 2004).

Denetime sanatsal yaklaşım değerlendirme sürecinde, olayların sadece görünen yanları ile değil, aynı zamanda o olayların altında yatan nedenler ile de ilgilenmektedir. Sanatsal denetim süreci bu değerlendirmenin yapılabilmesi için belli bir zaman dilimi içerisinde gözlem yapılmasını öngörmektedir. Bu zaman dilimi içersinde de denetmen ile öğretmen arasında karşılıklı bir güven duygusunun ve diyalogun kurulması gerekmektedir. Bu tür bir denetim yaklaşımının gerçekleşebilmesi için, yüksek düzeyde eğitim uzmanlığı gerekmektedir. Çünkü, sanatsal denetim sürecinde denetmenlerin bir durumu kavrayabilmesi, çoklu bakış açısı ile yorumlayabilmesi, o durumdan etkilenenlerin bakış açısı ile bakabilmesi ve bunları etkili bir dil ile ifade edebilmesi çok önemlidir (Seçkin, 1998).

1.1.2.5.4.3.5. Formatif Denetim

Danieison ve McGreal, öğretmenin mesleki yönünü geliştirmeyi hedefleyen bu modelde değerlendirmeden önce, öğretmene sürekli geri bildirim sağlayarak öğretmenin güçlü

ve yetersiz yönlerini ortaya çıkarmaya , mesleki gelişimi için öğretmeni yönetmeye ve öğretmen-yönetici bütünleşmesini sağlamaya çalışır. Formatif değerlendirme süreci; öğretmene gelişim planı hazırlanması, öğretmene meslektaşlarından mentor seçilmesi, öğretmenin gelişim planında yer alan çeşitli okul içi ve okul dışı eğitim etkinliklerine ve destek birimlerine katılmasının sağlanması, değerlendirilmede kullanılmak üzere öğretmenin mesleki gelişiminin belgelendirilmesi ve öğretmenin değerlendirilmesi bölümlerinden oluşmaktadır (Akt.Bozkurt Bostancı, 2004: 61).

1.1.2.5.4.3.6.Summatif Denetim

Danieison ve McGreal, öğretmenin mesleki yönden gelişiminden çok, yetersizliklerini ortaya çıkarmayı ve bunun için savunulabilir kanıtlar bulmayı amaçlar. Summatif değerlendirme modelinde, değerlendirici öğretmenle ilk defa değerlendirme öncesinde karşı karşıya gelmektedir. Değerlendirme, öğretmenin isteklerinin dinlenmesi ve öğretmenin kendi kendini değerlendirmesinin istenmesi için yapılan değerlendirme öncesi görüşme, öğretmenin iki kez formal olarak gözlenmesi, gözlem sonrası görüşme yapılması, öğretmenin tuttuğu kayıtların incelenmesi ve öğretmen performansının değerlendirilmesi şeklinde yapılmaktadır (Akt.Bozkurt Bostancı, 2004: 61).

1.1.2.5.4.4.Orta Öğretim Okullarında Öğretmen Performans Değerlendirmesi

Orta öğretim okullarında çalışan öğretmenlerin performansları genelde "657 sayılı

Devlet Memurları Kanunu" ile, özelde ise "1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu" ve "Teftiş Kurulu Yönetmeliği"ne göre yapılmaktadır.

Orta öğretim okullarında çalışan öğretmenlere yönelik olarak sicil değerlendirmesi ve ders denetimi olmak üzere iki şekilde performans değerlendirme yapılır. Sicil değerlendirmesi; "Milli Eğitim Bakanlığı Disiplin Amirleri Yönetmeliği"ne göre her yıl aralık ayı içinde, emrinde en az altı ay çalışılan I. sicil amiri okul müdürü ve II.sicil amiri (İlçe milli eğitim müdürü veya ilgili milli eğitim müdür yardımcısı) tarafından 100 üzerinden puanla değerlendirilir ve puanların ortalaması alınarak öğretmenin o yılki performansı değerlendirilmiş olur.

Ota öğretimde öğretmen ayrıca okul müdürü veya müfettiş tarafından ders denetimine tabi tutulur. Okul müdürü gerekli gördüğünde , bakanlık müfettişi denetlemelerinde de öğretmenin dersini denetler. Bu denetimleri sonucunda öğretmenin performansı konusunda elde ettiği verileri sicil değerlendirmesinde kullanır. Bakanlık müfettişleri ise denetim raporu düzenlerler.

Ders denetiminde; öğretmenin kendi alanındaki yetişkinliği ve uzmanlığı ile işe bağlılığını ve çalışmasını, öğretme metodunu ve bunu uygulamadaki yeterliliğini gözlemler ve değerlendirir. Bu etkinliklerle beraber öğrencilerin yetişme sevileri ve derslerde elde edilen sonuçlar okulun genel seviyesindeki tesirlerini de artırır (Karakütük ,1994), Türkiye'de Milli eğitim Bankalığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi tarafından da öğretmeni 360 derece performans değerlendirme uygulaması "okulda performans yönetimi" konulu çalışmanın başlangıcı olarak 23 ildeki 208 Müfredat Laboratuar Okulu'nda uygulanmaya başlanmıştır (Earged,2006).

Ortaöğretim okullarından 37 genel lise 15 tane Anadolu Lisesi ve 8 tane Anadolu Öğretmen Lisesinde bu çalışmalar yapılmıştır (Mlo,1999). 2005 yılında Teftiş kurulu 360 derece performans değerlendirme esaslarına göre "Ortaöğretimde Denetim Ve Performans Değerlendirme Esasları"'nı belirlemiştir (Earged, 2005).

Performans değerlendirmede ve tüm performans yönetimi sürecinde etik kurallara uyulması önemlidir.

Etik; insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları ,kuralları doğru- yanlış ya da iyi- kötü gibi ahlaksal açıdan araştıran disiplindir. Basit olarak doğru ve yanlış ölçütlerdir (Aydın, 2003), Performans yönetimi açısından etik, performans ölçümlerinde ve gelişim yöntemlerindeki ahlaki yönü incelemektedir (Bozkurt Bostancı , 2004).

Örgütlerde yapılacak olan etik programlar yardımıyla, bireysel değerler ile örgütsel değerlerin yakınlaşması, motivasyonun artması , performansın yükselmesi , bireyler arası karşılıklı güvenin oluşması, örgütün stratejik planlarının uygulanmasının kolaylaşması sağlanır (Beltaş, 2006).

Performans yönetimi, sürecin her aşamasında özellikle değerlendirme aşamasında kişiselliğe saygı, karşılıklı saygı, adaletli davranma ve karar vermede açıklılık gibi üzerinde mutabakat sağlanan etik kurallara uyumlu olarak yülütülmelidir (Alsamur, 2006; Bozkurt Bostancı, 2004). Winstanley ve Stuart Smith (1996) tarafından bireye saygı, karşılıklı saygı, prosedürde dürüstlük ve şeffaflık etik kurallar olarak tanımlanmıştır (Alsamur, 2006):

Okul örgütlerinin performans yönetim süreci düşünüldüğünde gerek okulun gerekse çalışanlarının değerlendirilmesi sürecinin her aşaması aynı zamanda etik değerlendirmeleri de içermektedir. Okulun ve öğretmenlerin değerlendirilmesinin

amacı, okulun ve çalışanlarının geliştirilerek öğrencilerin daha iyi öğrenmelerini sağlayacak bir eğitim ve öğretim sürecinin gerçekleştirilmesidir. Eğitim öğretim sürecinde değerlendiren ve değerlendirilen iş görenlerin temel hak ve sorumlulukları öğretmenin performansının değerlendirmesinin etik değerlerini oluşturur (Aydın, 2003: 121-125).

Okulda değerlendirilen öğretmenin ; değerlendirmenin yapılacağı zamanı bilme, yeterli hazırlık zamanı alma, hataları kabul eden bir değerlendirene sahip olma, dürüst ve tutarlı bir muamele görme, eleştiriye cevap verme, değerlendirenin düşünceleri için gerekçeler ve açıklamalar alma, değerlendireni eleştirme, sözünün dinlenmesi, değerlendirme sonuçlarını bilme, değerlendirme sonuçlarına itiraz etme, performansının bütün yönlerinin ayrıntılı biçimde, dürüst, ve adil ve tutarlı olarak değerlendirilmesi hakkına sahiptir. Değerlendiren yönetici veya müfettiş; dürüst ve doğru rapor verme; değerlendirileni olumlu bir biçimde uyarma ve disipline etme, sözü dinlenilen ve görüşlerine önem verilen olma, değerlendirilenden dürüst olmasını bekleme, değerlendirilene bilgi verme ve ondan istekte bulunma, değerlendirilenden ortak çalışma bekleme ve değerlendirilenin eleştirisine tepki olarak şantaja uğramama hakkına sahiptir (Aydın, 2003: 122-125).

1.1.2.5.5. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanımı

Performans değerlendirme sisteminden elde edilen bilgilerin doğurduğu sonuçlar; kariyer gelişimi, ücret yönetimi , eğitim ihtiyacı, stratejik planlama, isten ayırma , toplam kalite yönetimi, rotasyon, iş genişletme ve iş zenginleştirme uygulamaları ve diğer uygulama alanlarında kullanılır.

***Kariyer Gelişimi**:* Performans değerlendirmesi sonucu, kimin hangi yönde ve nasıl geliştirilmesi gerektiği saptanarak, işgörenlerle yapılan görüşmeler sonucunda gelişmeye istekli olanlarının özellik ve yeteneklerinin geliştirilmesine yardımcı olunarak, isletmeye katkıları artırabilmektedir (Erdoğan,1991).

Örgütte terfi ve nakiller kariyer gelişiminin birer parçasıdır. İş görenlerin mevcut islerindeki basari düzeyleri ve gelecekteki potansiyel güçlerinin bir göstergesi olarak performans değerlendirme sonuçlarına göre terfi ve nakil ile ilgili kararlar alınır, böylelikle uygun ise uygun eleman, ayrıca yeterli nitelik ve sayıda eleman sağlanır. Böylece iş gören planlamasının etkin bir şekilde yapılması sağlanır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003).

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

Orta öğretim okullarında öğretmenlerin kariyer gelişimi 13.08.2005 tarih 25905 sayılı resmi gazetede yayınlanan "Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselme Yönetmeliği" ile düzenlenmiştir. Böylece öğretmenlerin mesleklerinde yatay olarak ilerlemelerine fırsat tanınıştır (Akçay 2005: 24). Bu yönetmelikle öğretmenlik mesleği "stajyer öğretmen", öğretmen, "uzman öğretmen" ve "baş öğretmen " olarak kariyer basamaklarına ayrılmıştır. Bu yönetmelikle son üç yılın sicil değerlendirmesi sonucu "iyi" ve "çok iyi" olan öğretmenler merkezi bir sınava alınıp altmış ve yukarı puan alan öğretmenler başarılı sayılarak, kıdem yıllarına, eğitim durumlarına(Lisans, Yüksek lisans ve doktora), hizmet içi eğitimlerine, yapmış oldukları eğitim etkinliklerine ve sicil puanlarına göre başarı sırasına konur ve belirlenen kontenjan dahilinde kendi branşlarında kariyer gelişimlerine olanak sağlanır.

Akçay (2005), öğretmenlik kariyer sisteminin yatay nitelik taşıdığını, öğretmelerin yükselmesinin çeşitli yollarla olduğunu, kariyer basamakları arasında emekliliğe kadar geçişlerin devam ettiğini , yükselmenin kıdeme değil yeterliliğe dayalı ve nesnel olduğunu ve öğretmenlik mesleğinde üst pozisyonların arttığını söylemektedir.

Yine orta öğretim okullarında iyi ve çok iyi sicil alan öğretmenler; "Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Ve Yer Değiştirme Yönetmeliği" ve "Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Tüzüğü" , "Millî Eğitim Bakanlığı Personeli Görevde Yükselme Ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği" ve " Millî Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama Ve Görevde Yükselme Yönetmeliği"ne göre yapılan yazılı ve sözlü sınavlar neticesinde okul müdür yardımcısı , okul müdürü, bakanlık müfettişi ve Mili Eğitim Bakanlığı bünyesinde ve taşrada eğitim öğretim sınıfını değiştirerek yönetici olarak kariyerlerine devam edebilmektedirler.

Stratejik Planlama: Strateji; yeniliği, ilerlemeyi ve isletmenin devamlı olarak çevreyle karşılıklı uyum içerisinde olmasını sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır. İsletmelerin, rakipleriyle mücadele edebilmeleri ve amaçlarını yerine getirebilmeleri için bir stratejiye ihtiyaçları vardır (Büyükkılıç ve Çoşkun, 2002). Stratejik planlama ise bir örgütün iç ve dış çevresinin ve bunların

birbirleriyle ilişkilerinin analiz edilmesi ve buradan örgütün uzun dönemli amaçlarına ulaşabilmesi için uygun davranış biçimlerinin belirlenmesi ve uygulanması sürecidir (Barutçugil, 2004).

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

Orta öğretim okullarında stratejik planları toplam kalite yönetimi çalışmaları içinde Okul Gelişim Yönetim Ekibince (OGYE) yapılmaktadır. Okulun stratejik planları yapılırken okulun vizyon ve misyonunu gerçekleştirecek ve stratejik palanın uygulayıcıları olan öğretmenlerin performans değerlendirme sonuçları dikkate alınmalıdır (Işık ve Aypay, 2004: 349-363).

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

İşten Ayrılma Kararları : Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı önemli bir alan da sözleşmelerin yenilenmesi veya isten çıkarma kararlarıdır. Gerçekten de bu kararlarda tek etken olmasa da performansı yüksek olan kişiler ile ise devam edilmesi ama belirli sürede sürekli olarak düşük performans gösteren kişiler ile çalışılmaması da doğal bir sonuç olarak değerlendirilmelidir (Kelleroğlu, 2003: 12).

Burada unutulmaması gereken performans değerlendirmenin çalışanlar arasındaki başarı farklarını ölçmekte çok objektif ve bilimsel bir yol olduğu (kötü niyetli ve hatalı yapılmadıkça), kişilerin önce hangi konuda ne ölçüde başarısız olduklarının tespit edilip o alanlar da eğitim/yetiştirmeye tabi tutulduğudur. Fakat halen çalışanın başarısızlıklar göstermesi durumunda işten ayırma kararının verilmesini sağlar. Özetle amaç işten atmak değil; çalışanları mevcut politikaları çerçevesinde işletmeye kazandırmaktır (Uyargil, 1994: 8)

Orta öğretim okullarında stajyer öğretmenlerin değerlendirilmesinde rehber öğretmen ve okul müdürünün değerlendirme raporları sonucu iki yıl üst üste yetersiz olarak değerlendirilen stajyer öğretmenlerin 657 sayılı devlet memurları kanununun 56.ve 57. maddeleri gereği öğretmenlik mesleği ile ilişkileri kesilir. Stajyer öğretmenlik döneminde ilk çalışma yılı sonucunda yetersiz sicil alan öğretmenin sicil amiri değiştirilebilir.

657 sayılı "Devlet Memurları Kanunu" 120.maddesi gereği aynı okul müdürü tarafından üst üste iki yıl yetersiz olarak değerlendirilen öğretmenlerin görev yerleri değiştirilir. Görev yeri değiştirilen öğretmen yine yetersiz sicil alması halinde görevine son verilir haklarında T.C. Emekli Sandığı Kanununun emeklilikle ilgili hükümleri uygulanır.

Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarında : Tüm örgüt sürecini müşteri memnuniyetini en üst seviyeye çıkarmak için yeniden organize edilmesini gerektiren toplam kalite yönetiminde; kalite kaygısı kurumdaki tüm işlevlerde canlı tutulur. Müşteri ihtiyaçlarının daha hızlı, daha kaliteli ve daha hatasız karşılanması amacını taşıyan toplam kalite yönetimi başarıya ulaşmada performans yönetim sistemi sürecinden yararlanır (Fındıkçı, 2000: 356).

Örgütün tüm seviye ve fonksiyonlarının katılımı ile mal ve hizmet kalitesinin sürekli iyileştirilmesini öngören toplam kalite yönetiminde; bir çağdaş yaklaşım olarak performans yönetim sistem ve süreçlerini kullanımı bulmaktadır (Akgeyik, 1998: 62).

Okullarda kurulan, toplam kalite yönetimi çalışmalarını yürüten okul gelişim yönetim ekipleri, öğretmen performansını olumsuz etkileyen etmenlerin olumsuzluğunu gidermeye, hoş olmayan iş şartlarının (etkisiz yönetim, okul disiplini olmaması v.b) değiştirilmesine ve öğretmenlerin gelişimi için onlara yardımcı olmaya çalışılmaktadır.Yüksek performans için okul gelişim yönetim ekibince öğretmenlere yüksek standartlar konulmakta, meslektaşların birbirlerinden yararlanmaları sağlanmakta, öğretmenler eksikliklerini giderecek bir atmosfer yaratılmaya çalışılmaktadır (Bozkurt Bostancı 2004).

Ancak Türkiye'de orta öğretim okullarında toplam kalite yönetimi çalışmalarının başarıya ulaştığını ve performans yönetimini desteklediğini söylemek mümkün değildir. Türk Eğitim Sistemi'nin yönetim yapısı, uzman yönetici kadrolarının bulunmayışı, yeterince mali kaynağın olmayışı ve toplam kalite felsefesinin eğitim iş görenlerince anlaşılamamasından dolayı okullarda toplam kalite çalışmaları yeterince hızlı yürütülememiş sadece yapılması zorunlu bürokrasi işleri olarak kalmıştır. (Gümüşeli, 2005). Dolayısıyla orta öğretim okullarında performans yönetimi sürecinde

derlendirme sonuçlarının toplam kalite yönetimi çalışmalarında yeterince dikkate alındığını söylemek mümkün değildir.

Ücret Yönetimi: Performans değerlendirme sisteminin kişileri motive edici olabilmesi için teoriler, performans ile ödül sistemleri arasında sıkı bir bağ kurulmasını ve kişinin de bu bağı açıkça görebilmesini önermektedir. Bu bağı kurmanın en iyi yolu da ücret, maaş, prim, komisyon gibi parasal ödüllerin belirlenmesinde diğer bazı ölçütlerin yanı sıra, performans değerlendirme sonuçlarını bir veri olarak kullanmaktadır (Dilsiz, 2006). Bu nedenle performans yönetiminin en kritik amaçlarından biri, değerlendirme sonuçlarının ücret-maaş yönetimi sisteminde kullanılmasıdır (Şentürk, 2006).

Kimin ücretinde artış yapılacağı ve artışın ne kadar olacağı konusundaki kararların alınmasında performans yönetimi sisteminden elde edilen veriler kullanılmaktadır. Ücret artısı yasam şartlarının zorlanmasına, verimliliğe, kıdemliliğe, işletmenin finansal durumuna bağlı olmakla birlikte, çalışanların performans değerlendirmelerinden daha fazla etkilenmektedir (Çırak, 2006).

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı isletmelerde, performans değerlendirme bu isletmelerde ücret-maaş yönetimi karaları ile özdeşleştirilmekte ve değerlendiriciler astlarını motive edebilmek için değerlendirilmelerinde yüksek derecelere yönelme eğilimi göstermektedirler. Bu, kısa dönemde çalışanların işgüçlerini arttırmakta ama uzun dönemde isletmenin etkinliğini azaltmaktadır (Dilsiz, 2006).

Avrupa Sendikaları Eğitim Komitesi (ETUCE) AB'ye üye ülkelerde öğretmen sendikalarına yönelik yaptığı anket çalışması sonucunda; performansa dayalı maaş uygulamasının, verilen ödülün az olması nedeniyle, öğretmeni özendirmediğini ve sistemin açık ve adil olmamasının sorunlara yol açtığını ayrıca sistemin performans değerlendirmesini yapan yönetici veya denetçinin fikirlerinin, gözlemlerinin kolayca etkilenebilmesinden dolayı okuldan okula farklılıklar doğurduğunu ortaya koymuştur (Özhür, 2006).

Milli Eğitim Bakanlığı orta öğretim okullarında "Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselme Yönetmeliği" ne göre uzman öğretmenlere ücret artışı, "baş öğretmelere" ise uzman öğretmelere sağlanan ücret artışının iki katı ücret artışı sağlanmaktadır.

Eğitim İhtiyacı: Performans yönetimi sonuçları temel olarak eğitim yönetimi sistemine veri sağlamaktadır. Performans değerlendirmesi sayesinde çalışanın güçlü ve gelişime

açık yönleri belirlenebilmektedir ve performans geribildirim görüşmesi esnasında bu yönler yöneticisi tarafından çalışanla paylaşılmadır. Mevcut durumdaki farkın kapatılmasının yanı sıra, gelecekte çalışandan beklenen hedef ve yetkinliklere ulaşabilmesi için gelişim ihtiyaçlarının tespit edilmesi, performans değerlendirme sürecinin örgütsel gelişim sürecine dönüşmesi önemlidir. İnsan kaynakları, performans değerlendirme neticesinde tespit edilen ihtiyaçları şirket stratejileri ve bütçesi doğrultusunda önceliklendirerek "eğitim planlaması" yapar (Canman, 2000, Kelleroğlu, 2003).

King (1984)'e göre, planlanan bu eğitimler katılım örgütlerde çeşitli yöntemlerle saptanır. Bunların bazıları bilimsel, ayrıntılı ve çalışanların katılımına olanak veren bir tarzda olabilir. Kişi belirli eğitim programlarına kendisi aday olabilir ve kendi isteği ile bu programlara katılabilir. Diğer bazı durumlarda ise; yönetici, astlarının hangi eğitim programlarına katılması gerektiği konusunda ilgili birime görüş bildirerek, eğitim ihtiyaç analizi olarak adlandırılan bu faaliyetlere katkıda bulunabilir (Dilsiz,2006).

Dönem başında ve dönem sonunda ölçülen performans değerlendirme sonuçlarının dönem içerisinde verilmiş olan eğitimlerin etkinliğinin ölçülmesinde veri olarak kullanılması, performans yönetiminin eğitim yönetimine sağladığı bir diğer katkıdır (Şentürk, 2006)

Ortaöğretim Okullarında öğretmenlerin eğitim ihtiyacı adaylık süresi içinde; Temel Eğitim, Hazırlayıcı Eğitim ve Staj şeklinde "Aday Memurların Yetiştirilmelerine İlişkin Genel Yönetmelik" esaslarına göre; asli memurluk süresi içinde; yetenek ve verimliliği geliştirme eğitimi ile üst görev kadrolarına hazırlama eğitimi olarak "Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği"ne göre "Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı" aracılığıyla sağlanır.

"Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği"ne göre; Mili Eğitim Bakanlığı her yıl ocak ayında açıkladığı hizmet içi eğitim programına öğretmenler müracaat ederler. Kontejyan dahilinde mesleki kıdeme ve daha öce hizmet içi eğitime katılıp katılmadığına göre seçim yapılarak öğretmenler hizmet içi eğitime alınırlar. Bu hizmet içi eğitimler il veya ilçe milli eğitim müdürlüklerinin teklifi ve mülkü amirin onayı ile yerel bazda da yapılabilir. Hizmet içi eğitimlere katılım genelde öğretmenlerin isteğine bırakılmıştır. Bunun dışında zorunlu katılımın olduğu hizmet içi eğitim kursları da yapılmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin eğitim ihtiyaçları bünyesinde yurt dışında ve yurt içinde yüksek lisans eğitimi alma imkanları da vardır.

***Ödüllendirme**:* Çalışanlar, arzulanan sonuçlara başarı ile ulaştıkları zaman başarılarının farkında olunmasını, onurlandırılmayı veya ödüllendirilmeyi isterler. Sürekli motivasyonun sağlanması için Performans Yönetim Sistemi ödül yönetim sistemi ile desteklenmelidir.

Örgütte performansı artırıcı motivasyon için "Çalışanları Ödüllendirme Politikası" nın ve bu politika çerçevesinde ödüllerin tespit edilmesi gereklidir. Örgütte geliştirilen ödül yönetim sisteminde, her bölüm kendi hedefleri ve önceliklerini göz önünde bulundurarak kendisine özel bir ödül planı hazırlar. Yöneticilere ayrıca bir ödül portföyü verilerek, kendilerine en uygun türü, ölçeği ve zamanlamayı seçerek kullanmaları istenir(Aktan, 1999):

Örgütte uygulanabilecek ödüller de çeşitli olabilir. Ödüller örgütün büyüklüğüne, örgütün emek-yoğun faaliyette bulunup bulunmadığına, yaptığı işe vs. göre tespit edilebilir. Bu ödüller parasal olabileceği gibi, para dışında ödüllendirmeler de olabilir. Parasal ödüller; ücret artışı, ikramiye, prim, komisyon, kardan pay verme vs. şekillerde olabilir. Parasal olmayan ödüllere örnek olarak; çalışanlara yurt dışı veya yurt içi seyahat imkanı sağlanması, terfi imkanı verilmesi vs. sayılabilir (Aktan, 1999).

Ödül yönetiminde geleneksel olarak kullanılan bu yöntemlerin dışında son yıllarda alternatif olarak gelişen; çalışanlara eğitim programlarının hazırlanması, çalışanların öğrenim masraflarının ödenmesi, esnek çalışma uygulamaları, çalışan / aile dostu samimi iş ortamlarının oluşturulması, yapılan sürpriz ek ödenekler ve "hoşluklar", iş gören ve iş veren ilişkilerinde sadakate önem verilmesi ödüllendirme uygulamalarında önem kazanmaktadır (Torum, 2004).

Performans yönetimi, örgütlerde ödüllendirme sistemlerine uygun ölçüler konulmasına, uygulamada disiplin sağlanmasına, ödüllendirme sisteme sıkı bağlılık ve kişisel gelişime önemli katkılarda bulunur (Barutçugil, 2002: 137-138).

Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde olağanüstü gayret ve çalışmaları sonucunda emsallerine göre başarılı görev yaptıkları tespit edilenlerin öğretmenler "Milli Eğitim Bakanlığı Personelinin Aylıkla Ödüllendirilmesi Hakkında Yönerge"si gereği aylıkla , "Milli Eğitim Bakanlığı Mensuplarına Takdir ve Teşekkür Belgesi Verilmesi hakkında Yönerge"si gereği teşekkür veya takdir belgesi ile ödüllendirilirler.

Okul idaresi aylıkla ödüllendirilmesini istediği, son üç yıl sicil notu en az iyi olan ve ödül teklif edilen yıl içerisinde aylıktan kesme veya maaş kesimi cezası dahil daha ağır

bir disiplin cezası almamış olan öğretmenleri okula ayrılan kontejyanı geçmemek kaydıyla bağlı bulunduğu milli eğitim müdürlüğüne gizli olarak bildirir. İlçe ve il milli eğitim müdürlüklerinin değerlendirmesi sonucu bakanlık merkez teşkilatında yapılan son değerlendirmeden sonra aylıkla ödüllendirilecek öğretmenler belirlenir. Bu öğretmenlere bir aylık maaşları tutarı kadar ödül verilir.

Öğretmenlere Takdir Belgesi ve Teşekkür Belgesi Müfettişlerin veya sıralı sicil amirlerinin önerileri üzerine veya doğrudan ilçe içinde kaymakam, il içinde vali tüm teşkilatta bakan tarafından verilir. Ayrıca ilçe milli eğitim müdürleri ve il milli eğitim müdürleri teşekkür belgesi verebilir.

Teşekkür, takdir ve aylıkla ödüllendirmenin dışında okul idarecilerin ve diğer yöneticilerin plaket , onur belgesi vb. onure edici yasal dayanağı olan ödüller verdikleri de görülmektedir. Ancak bu ödüller, çalışanların çok azını temsil etmektedir. Öğretmenlerin ödüllendirme uygulamalarında büyük eksiklikler bulunmaktadır ve bugünkü şekliyle uygulanan ödüllendirme sistemi, öğretmen ve yöneticilerde örgütsel bağlılığı, iş tatminini ve verimliliği artıracak olumlu pekiştireçler olmaktan uzaktır (Özdayı, 2004).

***Diğer Uygulamalar**:* Performans değerlendirme, çok yönlü yapılmış ise sonuçları da çok yönlü olacaktır. Performans değerlendirme sürecinde, kişiler ile yapılan görüşmeler, formlar doldurulurken kişilerin tepkileri, sonuçlar duyurulurken fısıltı gazetesi ile yayılır. İşgörenlerin bu tepkileri ve özellikle performans değerlendirme görüşmesi sırasında not edilen görüşlerin insan kaynakları bölümü tarafından incelenmesi sonucunda, kurumdaki genel rahatsızlıklar, memnuniyet oranı, insan ilişkilerinin yapısı, hedeflere sahip olup olmadıkları gibi çok önemli alanlarda bilgiler edinilebilir (Dilsiz, 2006).

Ayrıca örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli nitelik ve sayıdaki personelin belirlenmesi amacı ile yapılan planlama çalışmalarında performans değerlendirme sonuçları kullanılarak terfi ve tayinle ilgili kararlar belirlenir ve personel planlama yapılır (Kaynak ve Diğerleri, 1998: 207).

1.1.2.5.6.Performans Yapı ve Kayıtları

Performans yönetimi sistemi kurulmadan önce örgüte getireceği mali yük hesaplanmalıdır. Performans yönetimi sürecinde yapılacak faaliyetlere ilişkin tüm

belgeler yazılı olarak hazırlanmalı ve bu belgeler sonraki değerlendirmelere kadar korunmalıdır (Hrdergi, 2006: Bozkurt Bostancı, 2004).

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

1.2.İlgili Araştırmalar

Bu bölümde araştırmanın desteklenmesinde, problemin tanımlanmasında verilerin yorumlanmasında performans yönetim sistemine ve performans değerlendirmeye ilişkin doğrudan ya da dolaylı olarak ilgili olan araştırmalara yer verilmektedir. Performans yönetimi ile ilgili olarak yapılan araştırmalar incelendiğinde, genel olarak performans yönetimi ve süreçleri ile ilgili araştırmalara rastlanmaktadır.

Başar'ın (1995) "öğretmenlerin değerlendirilmesi" adlı tarama modelinde gerçekleştirdiği araştırmasında örneklem olarak Ankara Bölge'sinde görev yapan bakanlık ve ilköğretim denetçileri, İzmir'de 1987 yılında hizmet içi eğitime alınmış okul yöneticileri ve Haziran ve Eylül 1987 yılında Ankara'da yabancı dil kursuna katılan fizik, kimya, biyoloji, fen bilgisi ve matematik öğretmenlerinden toplam 305 kişi alınmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; öğretmenin değerlendirilmesinde "Ders dışı etkinlikler", "Öğrencilerle ilgilenmesi" tüm grupların çok katıldıkları görüşler olurken, "Sicil yönetmeliğindeki ölçütlerin öğretmenin değerlendirilmesinde kullanılması" ifadesine tüm grupların katılım düzeyi orta derecede olmuştur.

Erken'in (1990) Ankara il merkezinde görev yapan 430 öğretmen örneklemi ile tarama modelinde gerçekleştirdiği “Öğretmenlerin Sicil Sistemini Değerlendirmesi" adlı araştırmasında şu sonuçlara ulaşmıştır. Öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu (Erkeklerin % 86'sı, Kadınların % 74'ü) yeni bir sicil değerlendirme sistemi istedikleri yönünde görüş belirtmişlerdir. Devlet Memurları Sicil Yönetmeliğinin 17. Maddesinde yer alan sır saklama, güvenilir olmama, yalan söylememe, kin tutma, kıskançlık gibi öznel değerlendirme ölçütlerinin sicil raporlarında ölçüt olarak alınmasının gereksiz olduğunu belirtenlerin fazla olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin büyük çoğunluğu değerlendirmenin açık yapılmasını ve sonuçlarının ilgiliye bildirilmesi gerektiği seklinde görüş bildirmişlerdir.

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

Arslan (2002), performans değerlendirme sonuçları ile hizmet içi eğitim faaliyetleri arasındaki etkileşimin belirlemesine yönelik “Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması” adlı araştırmasında hizmet içi eğitim faaliyetleri ile performans değerleme sonuçları arasında çok yakın bir ilişkinin bulunduğu sonucuna varmıştır. Çalışanların performans değerleme ile tespit edilen güçlü ve zayıf yönleri hizmeti içi eğitim programlarına yön vermektedir. Bu eğitim programları çalışanların performanslarının artmasında etkili olmaktadır.

Demirtaş (2005), “ilköğretim Okulu Yöneticilerinin Performanslarını Değerlendirme Ölçütleri” adlı araştırmasında, ilköğretim okulu yöneticilerinin performansının değerlendirilmesinde kullanılacak ölçütleri belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmada, Sivas, Malatya, Gaziantep ve Elazığ illerinde 2003–2004 öğretim yılında görev yapan 111 ilköğretim müfettişi ve 356 okul müdürü örneklem olarak alınmıştır. Araştırmanın bulgularına göre yeni performans değerlendirme modelinde, okul yöneticilerinin performans değerlendirmesi Sicil Raporu ve Yönetici Teftiş Formu ile ayrı ayrı yapılmasından vazgeçilerek bu ikisinin de yerini alacak Performans Değerlendirme Raporu ile yapılması sonucu ortaya çıkmıştır. Performans değerlendirmesi, ilköğretim müfettişleri, milli eğitim müdürü, diğer yöneticiler, zümre öğretmenleri, okul gelişimi

yönetim ekibi, öğrenciler, veliler ve yöneticinin kendisinin oluşturduğu veri kaynakları tarafından yapılmalıdır. Okul yöneticilerinin görev tanımlarında yer alan ölçütler performans değerlendirmede dikkate alınmalıdır.

Uçar (2001), "İstanbul İli ilköğretim Okulları Öğretmenlerinin Performans Değerlendirmesi" adlı araştırmasında İstanbul ilinde görev yapan ilköğretim müfettişleri, ilçe milli eğitim müdürlüğü yöneticileri, ilköğretim okulu yöneticileri ve öğretmenlerinin örnekleminde, ilköğretim okulu öğretmenlerinin performans değerlendirmesine ilişkin algılarını araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; sicil raporlarının, grubun yaklaşık %75 'i tarafından, öğretmeni objektif değerlendirmediği ve bu raporların öğretmenlerin yıllık performansını ölçebilme yeterliliğinin bulunmadığını gösterirken, mevcut sicil değerlendirme sistemi ile öğretmenin değerlendirilebilirliğinin zayıf olduğunu, değerlendirme sisteminin geliştirilmesi gerektiğini, öğretmen gruplarında cinsiyet değişkenine göre, erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre daha olumsuz bulduğunu tespit etmiştir. Yöneticileri oluşturan gruplarda; resmi ilköğretim okulu müdürlerinin; soruşturma ve teftiş grup müfettişlerine göre daha olumlu düşündükleri; özel okul müdürlerinin soruşturma ile teftiş grupları müfettişlerine göre daha olumlu düşündükleri belirlenmiştir. Öğretmenin mesleki gelişim durumunun, kişisel özelliklerinin, ders öncesi çabasının değerlendirmede kullanılması ile ilgili maddelere gruplar %75 ve üstünde oranda olumlu görüş bildirmişlerdir. Öğretmenlerin

değerlendirilmesinde öğrenci düşünceleri anketlerle belirlenerek değerlendirilmede kullanılmasına ilişkin öneriye, grupların ortalamaları doğrultusunda çok ve pek çok düzeyinde katılımın %58 oranında; veli düşüncelerinin belirlenerek değerlendirilmede kullanılmasına ilişkin öneriye, grupların ortalamaları doğrultusunda çok ve pek çok düzeyinde katılımın % 44.9 oranında, zümre öğretmenlerinin düşüncelerinin belirlenerek değerlendirmede kullanılmasına ilişkin öneriye, grupların ortalamaları doğrultusunda çok ve pek çok düzeyinde katılımın % 52.3 oranında; gözlem formlarını kendisi doldurmak suretiyle değerlendirmede kullanılmasına ilişkin öneriye grupların ortalamaları doğrultusunda çok ve pek çok düzeyinde katılımın % 56.7 oranında olduğu tespit edilmiştir.

Cihantimur (2006), yaptığı "Anadolu Liselerinde ve Genel Liselerde Görevli Öğretmenlerin Performans Değerlendirmesine yönelik Algıları" adlı yüksek lisans tezi çalışmasını tarama medotuyla 2005-2006 öğretim yılında İstanbul ili Büyük çekmece ilçesinde bulunan, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı on genel lise ve iki Anadolu Lisesinde çalışan toplam 444 öğretmen örneklemi ile yapmıştır. Araştırma sonucunda ulaştığı

sonuçlara göre; öğretmenlerin çoklu veri kaynakları yoluyla performanslarının değerlendirilmesine yönelik algıları olumludur. Araştırmacı performans değerlendirme ile ilgili olarak öğretmen ve yöneticilere hizmet içi eğitim verilmesi gerektiğini belirtmiştir.

Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi'nin (1995) yaptığı "Öğretmen Değerlendirme" adlı araştırmada öğretmen performansını değerlendirmede temel alınacak ölçütlerle ilgili bilgi sağlanması, eğitimcilerin, öğretmenlerin ayrı ayrı her ölçüt için gösterdikleri performans ile ilgili değerlendirmelerin elde edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada örneklem olarak 467 öğretmen, 346 okul müdürü, Milli Eğitim Bakanlığı Bakanlık ve ilköğretim müfettişleri olmak üzere toplam 813 eğitimci alınmıştır. Araştırmanın bulgularına göre; tüm grupların öğretmen niteliği/performansı ile ilgili öğretmen değerlendirme ölçütlerinin önemi konusunda emin olmadıkları, öğretmenlerin mesleki gelişmelerine ilişkin ölçütleri yeterli/ tamamıyla yeterli bulan eğitimcilerin oranının %35 düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Araştırma bulguları ve literatür doğrultusunda öğretmen değerlendirme ile ilgili tutarlı ve başarılı bir yöntemin olmadığı, buna bağlı olarak, etkin bir değerlendirme sistemi için çeşitli kaynaklardan elde edilen verilerden yararlanılması gerektiği üzerinde görüş birliği oluşmuştur. Öğretmenin değerlendirilmesinde, öğretmenlerin kendilerinin, öğrencilerin ve velilerin değerlendirme sürecine katılmaları önerilmektedir.

Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi (2000) tarafından yapılan "Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları " adlı diğer bir araştırma ile performans değerlendirme ve sicil raporlarının düzenlenmesiyle ilgili ilköğretim müfettişleri, il milli eğitim müdür ve yardımcıları, ilköğretim okullarında görevli sınıf ve branş öğretmenleri, okul müdürleri ve yardımcılarının görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini on dört ilden 62 il milli eğitim müdürü, 76 il milli eğitim müdür yardımcısı/şube müdürü, 129 İlçe milli eğitim müdürü, 344 ilköğretim müfettişi, 487 okul yöneticisi, 1138 branş öğretmeni, 2036 sınıf öğretmenleri oluşturmuştur. Araştırmanın bulgularına göre ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin performans değerlendirme sürecinde okul yöneticisi, ilköğretim müfettişi, zümre öğretmeni, öğretmenin kendisi, öğrenci ve öğrenci velisinin de yer alması, sicil raporlarının düzenlenmesinin ise okul müdürleri tarafından yapılmasının istendiği ortaya çıkmıştır. Öğretmenlik mesleğine özgü bir sicil formunun hazırlanması ve performans sorumluluklarının belirlenerek değerlendirme yapılması gerektiği,

dolayısıyla yeni bir öğretmen performans değerlendirme modeline ve sicil formuna ihtiyaç duyulduğu tespit edilmiştir.

Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi'nin bir diğer araştırması da Okulda Performans Yönetimi modelinin oluşturulmasına yönelik yapılmıştır. Söz konusu model öğretmenin, okul yöneticisinin ve okulun kurumsal performans değerlendirme süreçlerini içermektedir. Modelde öğretmen ve okul yöneticilerinin yeterlikleri ve bu yeterliklere dayalı performans göstergeleri belirlenmiştir. Ayrıca okulun kurumsal performans alanları tanımlanmıştır. Öğretmen, okul yöneticisi ve okulun kurumsal performansının değerlendirilmesinde kullanılacak formlar geliştirilmiştir. Mayıs 2002 tarihinden başlayarak Temmuz 2002 tarihleri arasında Ankara, Eskişehir, Balıkesir, İzmir, Hatay ve Malatya illerinde İl Müfredat Laboratuar Okulu Teftiş Gruplarının ve Müfredat Laboratuar Okulu Yöneticilerinin, Aksaray ilinde de İl Eğitim Teknolojisi Formatörlerinin katıldığı bilgilendirme toplantıları yapılmış 2002-2003 eğitim ve öğretim yılında 23 ilde 208 Müfredat Laboratuar Okulunda modelin pilot uygulaması yapılmıştır. 23 ilde Eğitim Teknolojisi İl Formatörleri tarafından Kasım ve Aralık 2002 tarihleri arasında illerinde bulunan Müfredat Laboratuar Okullarında görevli öğretmenlere model hakkında seminerler verilmiştir. Pilot uygulama Haziran 2003 tarihinde sona ermiştir. Pilot uygulama sonuçları okullardan istenmiş, elde edilen verilerin SPSS programında istatistiksel analizleri yapılmıştır. Pilot uygulamadan elde edilen bulgular, literatürdeki konu hakkında yeni gelişmeler ve uzman görüşleri değerlendirilmiş ve söz konusu modele son sekli verilmiştir (Earged,2006).

Boyacı'nın (2003) Eskişehir İli "İlköğretim Örgütlerinin Performans Yönetim Sistemi Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi" adıyla yaptığı doktora tezinin amacı; ilköğretim örgütlerinde performans yönetim sisteminin planlama, uygulama ve değerlendirme alt süreçlerine ilişkin ve performans yönetim sisteminin alt sürecine alternatif olabilecek bir performans değerleme sürecine ilişkin müfettişlerin görüşlerini belirlemektir. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Eskişehir ilinde görevli ilköğretim okulu müdürleri ve ilköğretim müfettişleri oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre; ilköğretim örgütlerinin yönetsel süreçleri, performans yönetim sistemi süreçleri açısından, performans yönetim sisteminin planlama, uygulama ve değerlendirme alt süreçleri, birbirinden bağımsız işleyen öğeler olduğu için bir sistem felsefesi içinde çalışmaktan uzaktır. İlköğretim okul yöneticileri ve müfettişleri var olan sistem içerisinde bu öğelerin isleyişine ve ürettikleri sonuçlara ilişkin olumsuz görüşe sahiptirler. Ancak ilköğretim okul yöneticileri ve müfettişleri

performans yönetim sisteminin de dahil olduğu çağdaş yönetim sistemlerinin genel özelliği olan işgöreni, bir değer kabul ederek planlama, karar alma, değerlendirme süreçlerine katma ve yöneticilerin yönetme erkinden kaynaklanan güçlerini isgörenlerle paylaşma gibi konularda olumsuz görüş belirtmektedirler.

Bozkurt Bostancı'un (2004) "Türkiye'deki Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Öğretmen Performans Yönetimi" adıyla yaptığı doktora çalışması ile resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmen ve okul yöneticileri ile ilköğretim müfettişleri tarafından öğretmen performans yönetimi faktörlerinin performans ölçütleri olarak ilköğretim okullarında uygulanmasının kabul edilmesi, resmi ve özel okullarda uygulanma durumunun saptanması amaçlanmaktadır. Araştırmanın evrenini 390109 öğretmen 35617 yönetici ve 3200 ilköğretim müfettişi, örneklemini 738 öğretmen, 478 yönetici ve 277 müfettiş oluşturmaktadır. Araştırma nedensel karşılaştırma türünden tarama modeli ile yapılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre öğretmen performans yönetimi faktörlerinin performans ölçütleri olarak ilköğretim okullarında uygulanmasını, öğretmen, okul yöneticileri ve ilköğretim müfettişleri en yüksek düzeyde istemektedirler. İlköğretim okullarında uygulanması en çok kabul edilen boyut öğretmenler tarafından " performans geliştirme" boyutu , okul yöneticileri ve ilköğretim müfettişleri tarafından ise "performans izleme " boyutudur. Öğretmen , yönetici ve ilköğretim müfettişlerinin öğretmen performans yönetimi faktörlerinin performans ölçütleri olarak ilköğretim okullarında uygulanmasını kabul etme düzeyleri göreve ve kendi görev grupları içerisinde kıdeme göre farklılaşmaktadır.

Cansever (2000), "Performans Yönetim Sistemi" adlı çalışmasında Performans Yönetimi kavramının tarihsel gelişimi incelemiş, bu süreçte yapılan hataların günümüz performans yönetimi sistemlerinin gelişimindeki etkisini ortaya koymuştur. Performans Yönetiminin sıklıkla uygulanmakta olan modelleri incelenerek sistemin tek bir uygulama yapısına sahip olmadığı ve bu konudaki başarının örgütün sisteme olan yaklaşımı ile doğru orantılı olduğu belirtilmiştir. Farklı performans yönetimi modellerinin parçaları, bağımsız şekilde değerlendirilerek sistemin, örgütün kültürel yapısı uyarınca farklı parçaları bir araya getirilerek her örgüte özel bir performans yönetim sisteminin oluşturulabileceği ifade edilmiştir. Çalışma içerisinde ayrıca Performans Yönetimi uygulamalarında sıklıkla karşılaşılan sorunlara ve yapılan hatalara değinilmiş, bu hataların etkisinin nasıl azaltılabileceğine ve sorunların nasıl çözülebileceğine yer verilmiştir.

Oğuz (2002) “İlköğretim Okulu Yönetici Performansının Değerlendirilmesine İlişkin Görüş Ve Önerileri”, Gözütok (2006), “İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi ve Hizmet İşletmesinden Bir Örnek”, Gökay (2001) “Performans Yönetimi Sistemi ve Bir Uygulama Örneği “, Döverkaya (2002) “Performans Yönetimi ve 360 Derece Değerlendirme Sistemi”, Benligiray (1999) “İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi “ adlı çalışmaları yapmışlardır.

BÖLÜM 2: YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeline, evren ve örneklemine, verilerin toplanması ve çözümlenmesine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

2.1. Araştırma Modeli

Mesleki olmayan liseler ve meslek liselerinde görevli öğretmen ve yöneticilerin "Öğretmen Performans Yönetimi Süreçlerine" ilişkin görüşlerini ve bu görüşlerin okul türü, branş, cinsiyet, kıdem değişkenlerine göre farklılaşmasını ortaya koymayı amaçlayan bu araştırma tarama modelindedir.

Araştırmada, öğretmen performans yönetimi süreçlerinin meslek lisesi ve mesleki olmayan liselerde uygulanmasına ilişkin görüşleri ve bu görüşler arasındaki farklılaşma belirlenmek istendiğinden, meslek lisesi ve mesleki olmayan liselerdeki yönetici ve öğretmen görüşleri taranmıştır.

2.2.Evren

Bu araştırmanın evrenini, Kocaeli İzmit merkez ilçede bulunan resmi ve özel orta öğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticiler oluşturmaktadır.

Araştırmanın evrenini 636'sı mesleki olmayan liselerde, 700'ü meslek lisesinde olmak üzere toplam 1336 öğretmen; 61'i mesleki olmayan lisede ve 56'sı meslek lisesinde olmak üzere toplam 117 lise yöneticisi oluşturmaktadır (Kocaeli Milli Eğitim Müdürlüğü, 2005-2006 yılı istatistikleri).

2.3.Örneklem

Örneklem seçiminde, okulların mesleki olup olmaması dikkate alınarak orta öğretim okullarında "mesleki olmayan lise" ve "meslek lisesi" olmak üzere iki ölçüt (analiz ünitesi) esas alınmıştır.

Örenkelem seçilirken tabakalı grup örneklem yöntemi kullanılmıştır. Evren okul türüne göre iki ayrı tabakaya ayrılmıştır. Tabakalı örnekleme tekniği ile alt evrenlerin örneklemde temsil edilmesi güvence altına alınmış olmaktadır. Örneklem alınırken her alt tabaka için ayrı basit, yansız örneklem alınmıştır ve daha sonra alt örneklemler toplam örneklemi oluşturacak şekilde birleştirilmiştir (Balcı,2005:85). Evrendeki tüm orta öğretim okulları programlara göre mesleki olmayan lise ve meslek lisesi şeklinde listelenerek iki ayrı tabaka oluşturulmuştur. Fen Lisesi ve Anadolu öğretmen Lisesi

ve Anadolu Güzel Sanatlar Lisesi öğretim programı gereği mesleki olmayan lise tabakasına, çok programlı liseler uyguladıkları program dikkate alınarak meslek lisesi tabakasına alınmıştır.

Araştırmada örneklem büyüklüğünü saptamak amacıyla farklı büyüklükteki evrenler için kuramsal örneklem büyüklükleri çizelgesinden faydalanılmıştır (Balcı, 2005:95). Bu çizelgeden, mesleki ve mesleki olmayan liseler için örneklem büyüklüğü saptanmıştır.

Çizelgede 5000 kişilik evrende %95'lik güven düzeyi, a=.O5 anlamlılık ve %5'lik hoşgörü düzeyi için gerekli örneklem büyüklüğü 356 kişi belirtilmiştir (Balcı, 2005:96). Buna göre orta öğretim okullarındaki 1336 öğretmenden 353'ü örneklem olarak belirlenmiştir. Evrende iki tabakadaki örneklem sayıları, evrendeki toplam öğretmen sayısı tabakadaki öğretmen sayısına oranlanarak belirlenmiştir. Buna göre mesleki olmayan liselerde 168, meslek liselerinde 185 öğretmen örneklemi oluştururken, tabakalarda yönetici sayıları 100'den az olduğundan dolayı yöneticiler için örneklem alınmamıştır.

Öğretmen performans yönetimi ölçme aracının uygulanabilmesi için araştırmanın örneklemine seçilen Kocaeli ili İzmit merkez ilçe orta öğretim kurumları listesi, öğretmen sayıları, ve yönetici sayıları Kocaeli Milli Eğitim Müdürlüğü'nün 2005-2006 İlsis verilerinden alınmıştır. Bu veriler kullanılarak mesleki olmayan lise ve meslek lisesi yönetici ve öğretmen sayıları belirlenerek ölçme aracının uygulanacağı orta öğretim kurumlarının öğretmen ve yönetici sayıları tespit edilmiştir. Okullarda ölçme aracının uygulanacağı öğretmen sayıları, okulların öğretmen sayıları oranında belirlenmiştir. Mesleki olmayan lise ve meslek lisesi okul sayılarını, okul isimlerini, örnekleme alınan öğretmen ve yönetici sayılarını içeren ölçme aracı uygulama çizelgesi hazırlanmıştır.

Araştırmanın evrenini ve örneklemini oluşturan, mesleki olmayan lise ve meslek lisesi öğretmen ve yönetici sayılarının okullara göre dağılımı aşağıda tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Araştırmanın Evrenini ve Örneklemini Oluşturan Mesleki olmayan ve Meslek Lisesi Öğretmen ve Yöneticilerinin Okul Türüne Ve Okullara Göre Dağılımı

OKUL TÜRÜ	OKUL ADI	ÖĞT. SAY.	ÖR. AL. ÖĞT.SA.	YÖN. SAY.	ÖR. AL. YÖN. SA.
MESLEKİ OLMAYAN LİSELER	24 Kasım Anadolu Lisesi	40	11	4	4
	Anadolu Güzel Sanatlar Lisesi	23	6	2	2
	Atılım Anadolu Lisesi	56	15	4	4
	Cahit Elginkan Anadolu Lisesi	39	10	3	3
	Çelik Halat Lisesi	14	4	2	2
	Gazi Lisesi	50	14	3	3
	İnkılap Lisesi	33	9	3	3
	İzmit Başöğretmen Lisesi	12	3	2	2
	İzmit Anadolu Lisesi	39	11	1	1
	İzmit Muallim Naci Lisesi	15	4	2	2
	Kocaeli Anadolu Lisesi	41	11	3	3
	Mimar Sinan Lisesi	38	10	3	3
	Muammer Dereli Anadolu Öğretmen L.	29	8	2	2
	Namık Kemal Lisesi	51	14	5	5
	Kocaeli Körfez Fen Lisesi	28	8	4	4
	Özel Atafen Lisesi	18	4	3	3
	Özel Erkul Lisesi	25	7	3	3
	Özel Kocaeli Bahçeşehir Koleji	16	3	2	2
	Özel Marmara 2000 Lisesi	16	3	2	2
	Özel Muhsinler Lisesi	20	6	3	3
	Özel Seymen Lisesi	15	4	3	3
	Özel Yuvacık Atayurt Koleji	16	3	2	2
TOPLAM		**636**	**168**	**61**	**61**
MESLEK LİSELERİ	Bahçecik End.Mes Lisesi	17	4	2	2
	Anadolu Meslek ve Meslek Lisesi	89	22	7	7
	Anadolu Tek.Lis.Ana.M.L.Tek.Lis. ve E.M.L.	216	56	7	7
	Atatürk A.T.L. A.M.L. T.L.ve End.Mes.Lis.	85	22	6	6
	İmam Hatip Lisesi ve Anadolu İ.H.L.	56	16	6	6
	İzmit Ticaret ve Ticaret Meslek Lisesi	41	11	4	4
	Karşıyaka Tüpraş Çok Programlı Lisesi	35	10	4	4
	Kocaeli Sağlık Meslek Lisesi	40	11	4	4
	Köseköy A.T.Lve T.L.ve E.M.L.	45	12	5	5
	Sabancı Anadolu Teknik Lisesi ve A.M.L.	33	10	4	4
	Yuvacık Mehmet Süha Uçar Lojistik A.M.L.	8	1	2	2
	Zübeyde Hanım Kız Meslek Lisesi	35	10	5	5
TOPLAM		**700**	**185**	**56**	**56**
GENEL TOPLAM		**1336**	**353**	**117**	**117**

2.4. Veri Toplama Aracı

Araştırma için gerekli olan veriler literatür taraması ve deneklere uygulanan anket yoluyla elde edilmiştir. Veri toplama aracı Yrd.Doç. Dr. Aynur BOZKURT BOSTANCI tarafından "Türkiye'deki Resmi Ve Özel İlköğretim Okullarında Öğretmen Performans Yönetimi" adlı doktora tezinde kullanılan ve kendisi tarafında geliştirilen "Resmi Ve

Özel İlköğretim Okullarında Öğretmen / Yönetici Performans Yönetimi Anketi " kullanılmıştır.

Veri toplama aracı oluşturulurken hazırlanan ölçek taslağı 172 kişiye uygulanmıştır. Elde edilen veriler kullanılarak altı boyuttan oluşan veri toplama aracının her boyutu bir ölçek gibi düşünülerek her alt ölçeğin yapı ve geçerliliği için faktör analizi (temel bileşenler analizi) tekniği uygulanmıştır. Faktör yükü 0.45 'in altındaki maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Güvenilirlik çalışmaları için iç tutar yaklaşımı olan Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı uygulanmıştır. Ayrıca her maddenin ayırt ediciliğine madde- toplam korelasyonları hesaplanarak bakılmıştır. Ölçeğin alt süreçleri için Alpha iç tutarlılık katsayıları, "Performans planlamada" 0.75, "Performans izlemede" 0.79, "performans geliştirmede" 0.90, "performans değerlendirmede" 0.87, "performans değerlendirme sonuçlarının kullanılmasında " 0.75 ve "performans yapı ve kayıtları" da 0.75 olarak ölçülmüştür.

2.5. Verilerin Toplanması

Anketi uygulayabilmek için İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izin alınmıştır. 21 mart -25 nisan tarihleri arasında örnekleme giren okullara gidilerek izin onayından sonra çoğaltılan anket formları uygulanmıştır. Araştırma verilerinin elde edilmesi bizzat araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. İzin onayı Ek 2'de yer almaktadır. Okullara 600 tane anket dağıtılmış 494 anket geri dönmüştür. Toplanan anketler tek tek incelenmiş, uygun doldurulmağı ve eksik doldurulduğu tespit edilen 24 anket iptal edilmiş, 470 anketin yanıtları değerlendirmeye alınmıştır.

2.6.Verilerin Çözümü

Değerlendirmeye alınacak anketler numaralandırılmıştır. Verilen yanıtlar, araştırmacı tarafından bilgisayara yüklenmiştir. Anket numaralarına göre bilgisayara yüklenen verilerin analizi, araştırmanın amacına uygun olarak SPSS 13.0 Programı kullanılarak yapılmıştır. Spss 13.0 programında okul müdür ve müdür yardımcıları "yönetici", genel ve özel liseler mesleki olmayan lise, kıdem gruplarından 1-5 yıl kıdem grubu 6-10 kıdem grubu ile birleştirilerek 1-10 kıdem grubu, 21-25 yıl kıdem grubu 26 yıl ve üzeri kıdem grubuyla birleştirilerek 21 ve üzeri kıdem gurubu olarak yeniden tanımlanmıştır. Orta öğretim okullarında "öğretmen performans yönetimi" ne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri "öğretmen performans yönetimi süreçlerine" göre Bağımsız örneklemler için t-testi ve tek faktörlü varyans analizi (Anova) uygulanarak verilerin analizi yapılmıştır.

BÖLÜM 3: BULGULAR VE YORUMLAR

Bu araştırmada öğretmen performans yönetimi alt boyutlarına göre ele alınmış ve bulguların sunumu alt problemlere göre yapılmıştır.

3.1.Yönetici ve Öğretmenlerin "Öğretmen Performans Yönetimi Süreçlerine" İlişkin Görüşleri

Orta öğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin " öğretmen performans yönetim süreçlerine" ilişkin görüşleri tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Orta Öğretim Okullarında Öğretmen Performans Yönetim Süreçlerine İlişkin Yönetici Ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Dağılımı

Performans Yönetim süreçleri	Görev	N	$\overline{x}$
Performans Planlama	Öğretmen	353	4,27
	Yönetici	117	4,48
Performans İzleme	Öğretmen	353	4,41
	Yönetici	117	4,58
Performans Geliştirme	Öğretmen	353	4,42
	Yönetici	117	4,49
Performans Değerlendirme	Öğretmen	353	4,32
	Yönetici	117	4,40
Performans değerlendirme sonuçlarını Kullanma	Öğretmen	353	4,11
	Yönetici	117	4,39
Performans Yapı ve Kayıtları	Öğretmen	353	4,25
	Yönetici	117	4,50

Tablo 2 incelendiğinde orta öğretim okullarında çalışan öğretmenler, " öğretmen performans yönetim süreçlerine" ilişkin; "performans değerlendirme sonuçlarını kullanma" sürecine "katılıyorum" ($\overline{x}$<4,20) diğer süreçlere "tamamen katılıyorum", ($\overline{x}$>4,20 **),** düzeyinde görüş belirtirken yöneticiler tüm süreçlere "tamamen katılıyorum", ($\overline{x}$>4,20 **),** düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenler tarafından en yüksek düzeyde görüş bildirilen süreç "performans geliştirme "($\overline{x}$=4,42) süreci, en düşük düzeyde görüş bildirilen süreç "performans

değerlendirme sonuçlarını kullanma "($\overline{x}$=4,11) sürecidir. Yöneticilerden ise en yüksek düzeyde görüş bildirilen süreç "performans izleme" ($\overline{x}$=4,58) en düşük düzeyde görüş bildirilen görüş "performans değerlendirme sonuçlarını kullanma "($\overline{x}$=4,39) sürecidir.

Bu bulgulardan öğretmenler "öğretmen performans yönetim süreçlerinden "performans değerlendirme sonuçlarını kullanma" sürecinin orta öğretim okullarında uygulanmasına katılırken diğer süreçlerin uygulanmasına tamamen katılmaktadır. Yöneticiler ise öğretmen performans yönetim süreçlerinin tamamına tamamen katılmaktadırlar.

Öğretmen ve yöneticilerin öğretmen performans yönetim süreçlerine ilişkin görüşlerinin bu derece yüksek olması mevcut olan değerlendirme sistemi, ücret sistemi ve ödüllendirme sisteminin, öğretmen ve yöneticilerce beğenilmediği artık değiştirilmesinin istendiği, "performans değerlendirme sonuçlarını kullanma "sürecine ilişkin görüşlerin en düşük düzeyde çıkması rotasyon, zorunlu hizmet içi eğitim, işten çıkarma, cezalandırma, performansa göre ücret gibi uygulamalara karşı kaygıları olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Bozkurt Bostancı (2004) tarafından yapılan "Türkiye'deki resmi ve özel ilköğretim okullarında öğretmen performans yönetimi" adlı doktora çalışmasının sonuçlarına göre "performans yönetimi faktörlerinin performans ölçütleri olarak ilköğretim okullarında uygulanmasını en yüksek düzeyde istemektedirler. Bu sonuç araştırmanın sonuçlarını desteklemektedir.

3.2.Orta Öğretim Okullarında "Öğretmenlerin Performans Yönetim Süreçlerine" İlişkin Yönetici Ve Öğretmenlerin Kıdem, Branş, Cinsiyet Ve Okul Türüne Göre Görüşleri İle Bu Değişkenlere Göre Farklar

Orta öğretim okullarında çalışan öğretmenlerin branşlarına göre" öğretmen performans yönetim süreçlerine" ilişkin görüşleri tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3. Orta Öğretim Okullarında "Öğretmen Performans Yönetim" Süreçlerine İlişkin Öğretmenlerin Branşlarına Göre T-Testi Sonuçları

SÜREÇ	BRANŞ	N	$\overline{x}$	SS	sd	t	p
Performans Planlama	**Kültür Dersi**	252	4,25	0,54	351	0,68	0,50
	Meslek dersi	101	4,30	0,58			
Performans İzleme	**Kültür Dersi**	252	4,41	0,54	351	0,30	0,76
	Meslek dersi	101	4,43	0,54			

Tablo 3 ' ün devamı:

Performans Geliştirme	**Kültür Dersi**	252	4,43	0,43	351	0,24	0,81
	Meslek dersi	101	4,42	0,45			
Performans Değerlendirme	**Kültür Dersi**	252	4,33	0,48	351	0,60	0,55
	Meslek dersi	101	4,29	0,52			
Performans değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	**Kültür Dersi**	252	4,09	0,89	351	0,84	0,40
	Meslek dersi	101	4,17	0,84			
Performans Yapı ve Kayıtları	**Kültür Dersi**	252	4,22	0,74	351	0,88	0,38
	Meslek dersi	101	4,30	0,72			

Tablo 3'e göre Orta öğretim okullarında çalışan meslek dersi ve kültür dersi öğretmenleri "öğretmen performans yönetimi süreçlerine" ilişkin, "performans değerlendirme sonuçlarını kullanma" sürecine "katılıyorum" ($\overline{X}$ **<**4,20 **)**, diğer süreçlere "tamamen katılıyorum" ($\overline{X}$ **>**4,20 **)** düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

Buna göre meslek ve kültür dersi öğretmenleri "öğretmen performans yönetim süreçlerinden "performans değerlendirme sonuçlarını kullanma" sürecinin orta öğretim okullarında uygulanmasına katılırken diğer süreçlerin uygulanmasına tamamen katılmaktadırlar.

Orta öğretim okullarında çalışan öğretmenlerin "öğretmen performans yönetim süreçlerine" ilişkin görüşlerinin betimsel istatistikleri ve bu görüşlerin branş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin t-testi sonuçları tablo 4'de verilmiştir.

Tablo 3 incelendiğinde orta öğretim okullarında çalışan öğretmenlerin "öğretmen performans yönetimi" süreçlerine ilişkin görüşleri branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Orta öğretim okullarında çalışan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre" öğretmen performans yönetim süreçlerine" ilişkin görüşleri tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Orta Öğretim Okullarında Çalışan Öğretmen ve Yöneticilerin "Öğretmen Performans Yönetim" Süreçlerine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre T-Testi Sonuçları

SÜREÇ	Görev	BRANŞ	N	$\overline{X}$	SS	sd	t	p
Performans Planlama	Öğretmen	Kadın	160	4,25	0,54	351	0,52	0,60
		Erkek	193	4,28	0,58			
	Yönetici	Kadın	33	4,43	0,40	115	0,75	0,46
		Erkek	84	4,50	0,47			
Performans İzleme	Öğretmen	Kadın	160	4,42	0,54	351	0,35	0,73
		Erkek	193	4,40	0,54			
	Yönetici	Kadın	33	4,67	0,35	115	1,54	0,13
		Erkek	84	4,54	0,43			
Performans Geliştirme	Öğretmen	Kadın	160	4,44	0,43	351	0,62	0,53
		Erkek	193	4,41	0,45			
	Yönetici	Kadın	33	4,50	0,37	115	0,13	0,90
		Erkek	84	4,49	0,38			
Performans Değerlendirme	Öğretmen	Kadın	160	4,31	0,48	351	0,23	0,81
		Erkek	193	4,32	0,52			
	Yönetici	Kadın	33	4,45	0,40	115	0,89	0,37
		Erkek	84	4,38	0,41			
Performans değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	Öğretmen	Kadın	160	4,05	0,89	351	1,16	0,25
		Erkek	193	4,16	0,84			
	Yönetici	Kadın	33	4,23	0,83	115	1,61	0,11
		Erkek	84	4,45	0,60			
Performans Yapı ve Kayıtları	Öğretmen	Kadın	160	4,21	0,74	351	0,80	0,42
		Erkek	193	4,27	0,72			
	Yönetici	Kadın	33	4,42	0,52	115	0,97	0,33
		Erkek	84	4,54	0,57			

Tablo 4'e göre Orta öğretim okullarında çalışan kadın ve erkek "öğretmen performans yönetimi süreçlerine" ilişkin, tüm süreçlere" tamamen katılıyorum" ($\overline{X}$>4,20) düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Yöneticilerde öğretmenler gibi "öğretmen performans yönetimin süreçlerine" ilişkin olarak tüm süreçlere" tamamen katılıyorum" ($\overline{X}$>4,20) düzeyinde görüş bildirmişlerdir

Orta öğretim okullarında çalışan öğretmenlerin "öğretmen performans yönetim süreçlerine" ilişkin görüşlerinin betimsel istatistikleri ve bunların cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin t-testi sonuçları tablo 6'da verilmiştir

Tablo 4 incelendiğinde orta öğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin

" öğretmen performans yönetimi" süreçlerine ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Orta öğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin okul türüne göre" öğretmen performans yönetim süreçlerine" ilişkin görüşleri tablo 5'de verilmiştir

Tablo 5. Orta Öğretim Okullarında Çalışan Öğretmen ve Yöneticilerin "Öğretmen Performans Yönetim" Süreçlerine İlişkin Görüşlerinin Okul Türüne Göre T-Testi Sonuçları

SÜREÇ	Görev	Okul Türü	N	$\overline{X}$	SS	sd	t	p
Performans Planlama	**Öğretmen**	**Mesleki Olmayan Lise**	168	4,20	0,55	351	1,94	0,05
		Meslek Lisesi	185	4,32	0,57			
	Yönetici	**Mesleki Olmayan Lise**	61	4,45	0,45	115	0,69	0,49
		Meslek Lisesi	56	4,51	0,46			
Performans İzleme	**Öğretmen**	**Mesleki Olmayan Lise**	168	4,37	0,57	351	1,48	0,13
		Meslek Lisesi	185	4,45	0,52			
	Yönetici	**Mesleki Olmayan Lise**	61	4,57	0,41	115	0,26	0,80
		Meslek Lisesi	56	4,59	0,41			
Performans Geliştirme	**Öğretmen**	**Mesleki Olmayan Lise**	168	4,39	0,46	351	1,30	0,19
		Meslek Lisesi	185	4,45	0,42			
	Yönetici	**Mesleki Olmayan Lise**	61	4,48	0,34	115	0,27	0,79
		Meslek Lisesi	56	4,50	0,41			
Performans Değerlendirme	**Öğretmen**	**Mesleki Olmayan Lise**	168	4,29	0,51	351	1,16	0,24
		Meslek Lisesi	185	4,35	0,50			
	Yönetici	**Mesleki Olmayan Lise**	61	4,38	0,34	115	0,58	0,56
		Meslek Lisesi	56	4,42	0,47			
Performans değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	**Öğretmen**	**Mesleki Olmayan Lise**	168	3,98	0,88	351	2,80	0,00
		Meslek Lisesi	185	4,23	0,82			
	Yönetici	**Mesleki Olmayan Lise**	61	4,35	0,67	115	0,57	0,57
		Meslek Lisesi	56	4,42	0,69			
Performans Yapı ve Kayıtları	**Öğretmen**	**Mesleki Olmayan Lise**	168	4,12	0,75	351	3,08	0,00*
		Meslek Lisesi	185	4,36	0,69			
	Yönetici	**Mesleki Olmayan Lise**	61	4,55	0,50	115	0,57	0,57
		Meslek Lisesi	56	4,45	0,62			

* P<0,05

Tablo 5'e göre meslek liselerinde çalışan tüm öğretmenler "öğretmen performans yönetimi süreçlerine" ilişkin bütün süreçlere "tamamen katılıyorum" ($\overline{X}$**>**4,20**),** mesleki olmayan liselerde çalışan öğretmenler "performans değerlendirme sonuçlarını

kullanma" ve "performans yapı ve kayıtları" süreçlerine "katılıyorum" (3,41<$\bar{x}$<4,20), diğer süreçlere ise "tamamen katılıyorum" ($\bar{x}$>4,20), mesleki ve mesleki olmayan lise yöneticilerinin tamamı "öğretmen performans yönetimi süreçlerine" ilişkin bütün süreçlere "tamamen katılıyorum" ($\bar{x}$>4,20) düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

Bu bulgulara göre meslek liselerinde çalışan öğretmenler orta öğretim okullarında "öğretmen performans yönetim süreçlerine " ilişkin görüşleri "tamamen katılıyorum" düzeyinde, mesleki olmayan liselerde çalışan öğretmenler "performans değerlendirme sonuçlarını kullanma" ve "performans yapı ve kayıtları" süreçlerine ilişkin görüşleri "katılıyorum diğer süreçlere ilişkin görüşleri ise "tamamen katılıyorum" düzeyinde iken mesleki ve mesleki olamayan liselerdeki yöneticiler performans yönetim süreçlerine ilişkin görüşleri "tamamen katılıyorum" düzeyindedir.

Öğretmenlerin performans yönetim süreçlerine ilişkin görüşlerinin mesleki olmayan liselerde "performans değerlendirme sonuçlarını kullanma" sürecinde "katılıyorum" düzeyinde olması, meslek liselerinde öğretmenler, performanslarının sonucunu ürün olarak ortaya koyabilirken; mesleki olmayan liselerdeki öğretmenler, öğretmen performansının sadece öğrencinin üniversite giriş sınavı ile ölçülmesinden dolayı bu liselerdeki öğretmenlerin performanslarının tam anlamıyla ölçülemediğini, bunun sonucu olarak performans değerlendirme sonuçlarının kullanılmasıyla gerçekleştirilen rotasyon, işten çıkarma, zorunlu hizmet içi eğitim vb. uygulamaların haksızlık meydana getireceğini düşünmelerinden kaynaklanabilir.

Meslek lisesi ve mesleki olmayan liselerde çalışan yöneticilerin öğretmen performans yönetim süreçlerine ilişkin görüşlerinin tüm süreçlerde benzer şekilde "tamamen katılıyorum" gibi en yüksek düzeyinde olmasının nedeni aynı çevre içinde aynı ortamda birlikte çalıştıkları sorunlara beraberce çözüm buldukları ve çalışmalarında her an gözlemleyebildikleri öğretmenlerin, performanslarını en iyi şekilde planlayabileceklerini, izleyebileceklerini bireysel gelişimlerine en iyi katkıyı yapabileceklerini ve performanslarını en doğru biçimde ölçebileceklerini ve performans sonuçlarını en sağlam biçimde değerlendirebileceklerini düşünmelerinden kaynaklanabilir.

Orta öğretim okullarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin "öğretmen performans yönetim süreçlerine" ilişkin görüşlerinin betimsel istatistikleri ve bunların okul türü değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin t-testi sonuçları tablo 8'de verilmiştir

Tablo 5 incelendiğinde orta öğretim okullarında çalışan öğretmenlerin "öğretmen performans yönetimi" süreçlerine ilişkin görüşleri okul türü değişkenine göre "Performans değerlendirme sonuçlarını kullanma" [$t_{(351)}$ = 2,80, P<0,05] sürecinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Meslek lisesi öğretmenlerinin "performans değerlendirme sonuçlarını kullanma" sürecine ilişkin görüşleri ($\overline{x}$=4,23), mesleki olmayan liselerde çalışan öğretmenlere ($\overline{x}$=3,98) göre daha olumludur.

Orta öğretim okullarında çalışan öğretmenlerin "öğretmen performans yönetimi" süreçlerine ilişkin görüşlerinde okul türü değişkenine göre "performans yapı ve kayıtları" [$t_{(351)}$ = 3,08 , P<0,05] sürecinde anlamlı bir fark vardır. Meslek lisesi öğretmenlerinin "performans yapı ve kayıtları" sürecine ilişkin görüşleri ($\overline{x}$=4,36) mesleki olmayan liselerde çalışan öğretmenlere ($\overline{x}$=4,12) göre daha olumludur.

Orta öğretim okullarında çalışan yöneticilerin "öğretmen performans yönetimi" süreçlerine ilişkin görüşleri tüm süreçlerde okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir (P>0,05).

Orta öğretim okullarında çalışan öğretmenlerin kıdemlerine göre" öğretmen performans yönetim süreçlerine" ilişkin görüşleri tablo 6'ta verilmiştir,

Tablo 6. "Öğretmen Performans Yönetim Süreçlerine" İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Görüşlerinin Dağılımı

SÜREÇ	GÖREV	KIDEM	N	$\overline{x}$
Performans Planlama	**Öğretmen**	**1-10 Yıl**	161	4,27
		11-15 Yıl	107	4,29
		16-20 Yıl	39	4,17
		21 +	46	4,26
	Yönetici	**1-10 Yıl**	26	4,59
		11-15 Yıl	39	4,60
		16-20 Yıl	23	4,42
		21 +	29	4,26
Performans İzleme	**Öğretmen**	**1-10 Yıl**	161	4,45
		11-15 Yıl	107	4,45
		16-20 Yıl	39	4,22
		21 +	46	4,37
Performans İzleme	**Yönetici**	**1-10 Yıl**	26	4,69
		11-15 Yıl	39	4,62
		16-20 Yıl	23	4,58
		21 +	29	4,44

Tablo 6'nın devamı:

Performans Geliştirme	**Öğretmen**	**1-10 Yıl**	161	4,46
		11-15 Yıl	107	4,44
		16-20 Yıl	39	4,29
		21 +	46	4,37
	Yönetici	**1-10 Yıl**	26	4,60
		11-15 Yıl	39	4,50
		16-20 Yıl	23	4,49
		21 +	29	4,39
Performans Değerlendirme	**Öğretmen**	**1-10 Yıl**	161	4,34
		11-15 Yıl	107	4,34
		16-20 Yıl	39	4,19
		21 +	46	4,27
	Yönetici	**1-10 Yıl**	26	4,49
		11-15 Yıl	39	4,47
		16-20 Yıl	23	4,34
		21 +	29	4,26
Performans değerlendirme sonuçlarını Kullanma	**Öğretmen**	**1-10 Yıl**	161	4,18
		11-15 Yıl	107	4,04
		16-20 Yıl	39	3,97
		21 +	46	4,14
	Yönetici	**1-10 Yıl**	26	4,37
		11-15 Yıl	39	4,42
		16-20 Yıl	23	4,24
		21 +	29	4,47
Performans Yapı ve Kayıtları	**Öğretmen**	**1-10 Yıl**	161	4,31
		11-15 Yıl	107	4,18
		16-20 Yıl	39	4,21
		21 +	46	4,22
	Yönetici	**1-10 Yıl**	26	4,37
		11-15 Yıl	39	4,42
		16-20 Yıl	23	4,24
		21 +	29	4,47

Tablo 6 incelendiğinde "öğretmen performans yönetimi süreçlerine "ilişkin, "Performansplanlama" sürecinde 16-20 yıl kıdemli öğretmenler ($3,41<\overline{x}<4,20$) "katılıyorum", 1-10 yıl, 11-15 yıl ve 21 ve üstü kıdemli öğretmenler ($\overline{x}>4,20$) "tamamen katılıyorum" , "Performans izleme" ve "performans geliştirme" süreçlerine tüm öğretmenler ($\overline{x}>4,20$) "tamamen katılıyorum", "performans değerlendirme" sürecine 16-20 yıl kıdemli öğretmenler "katılıyorum" ($3,41<\overline{x}<4,20$), 1-10 yıl,11-15 yıl ve 21 ve üstü kıdemli öğretmenler ($\overline{x}>4,20$) "tamamen katılıyorum", "Performans değerlendireme sonuçlarını kullanma" sürecine 16-20 yıl kıdemli öğretmenler ($3,41<\overline{x}<4,20$) "katılıyorum", 1-10 yıl, 11-15 yıl ve 21 ve üstü kıdemli öğretmenler

($\overline{x}$>4,20) “tamamen katılıyorum”, “Performans yapı ve kayıtları” sürecine 11-15 yıl kıdemli öğretmenler (3,41<$\overline{x}$<4,20) “katılıyorum”, 1-10 yıl,16-20 yıl ve 21 ve üstü kıdemli öğretmenler ($\overline{x}$>4,20) “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken; yöneticilerin tamamı bütün süreçlere ($\overline{x}$>4,20) “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirmişlerdir.

Bu bulgulara göre, 16-20 yıl kıdemli öğretmenler “performans planlama”, ”performans değerlendirme” ve ”Performans değerlendireme sonuçlarını kullanma” süreçlerine, 11-15 yıl kıdemli öğretmenler planların “performans yapı ve kayıtları” sürecine, 11-15 yıl ve 21 ve üstü kıdemli öğretmenler diğer süreçlerin hepsine katılırken, yöneticilerin tamamı orta öğretim okullarında öğretmen performans yönetim süreçlerinin hepsine tamamen katılmaktadırlar.

Öğretmen Performans Yönetim Süreçlerine” İlişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin anova testi sonuçları tablo 10’da verilmiştir**.**

Tablo 7. “Öğretmen Performans Yönetim Süreçlerine” İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Kıdemlerine Göre ANOVA Sonuçları

SÜREÇ	GÖREV	VARYANSIN KAYNAĞI	KARELER TOPLAMI	sd	KARELER ORTALAMASI	F	p
Performans Planlama	Öğretmen	Gruplar Arası	0,46	3	0,15	0,48	0,70
		Grup içi	111,29	349	0,32		
		Toplam	111,75	352			
	Yönetici	Gruplar Arası	2,34	3	0,78	4,07	0,01*
		Grup içi	21,62	113	0,19		
		Toplam	23,96	116			
Performans İzleme	Öğretmen	Gruplar Arası	1,86	3	0,62	2,13	0,10
		Grup içi	101,99	349	0,29		
		Toplam	103,86	352			
	Yönetici	Gruplar Arası	0,95	3	0,32	1,90	0,13
		Grup içi	18,75	113	0,17		
		Toplam	19,70	116			
Performans Geliştirme	Öğretmen	Gruplar Arası	1,13	3	0,38	1,95	0,12
		Grup içi	67,25	349	0,19		
		Toplam	68,38	352			
	Yönetici	Gruplar Arası	0,58	3	0,19	1,40	0,25
		Grup içi	15,51	113	0,14		
		Toplam	16,08	116			

Tablo 7'nin devamı :

Performans Değerlendirme	**Öğretmen**	**Gruplar Arası**	0,87	3	0,29	1,14	0,33
		Grup içi	88,72	349	0,25		
		Toplam	89,59	352			
	Yönetici	**Gruplar Arası**	1,03	3	0,34	2,15	0,10
		Grup içi	18,05	113	0,16		
		Toplam	19,08	116			
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	**Öğretmen**	**Gruplar Arası**	2,08	3	0,69	0,93	0,42
		Grup içi	259,48	349	0,74		
		Toplam	261,56	352			
	Yönetici	**Gruplar Arası**	0,79	3	0,26	0,57	0,64
		Grup içi	52,15	113	0,46		
		Toplam	52,94	116			
Performans Yapı ve Kayıtları	**Öğretmen**	**Gruplar Arası**	1,22	3	0,41	0,77	0,51
		Grup içi	184,79	349	0,53		
		Toplam	186,00	352			
	Yönetici	**Gruplar Arası**	3,83	3	1,28	4,47	0,01*
		Grup içi	32,31	113	0,29		
		Toplam	36,14	116			

* P<0,05

Tablo 7 incelendiğinde orta öğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin "öğretmen performans yönetimi" süreçlerine ilişkin görüşleri kıdem değişkenine göre karşılaştırıldığında gruplar arasında; yöneticilerin "performans planlama" [$F_{(3\text{-}113)}$=4,07; P<0,05] ,"Performans yapı ve kayıtları" [$F_{(3\text{-}113)}$=4,47; P<0,05] süreçlerinde anlamlı bir fark olduğu halde diğer süreçlerde ve öğretmenlerin görüşlerinde tüm süreçlerde gruplar arasında anlamlı fark görülmemektedir (P>0,05).

Anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan scheffe testinin sonuçlarına göre, 11-15 yıl kıdemli ($\overline{x}$=4,60) yöneticilerin, 21 yıl ve üstü kıdemli ($\overline{x}$=4,26) yöneticilere göre "Performans yapı ve kayıtları" sürecine; 21 yıl ve üstü kıdemli ($\overline{x}$=4,47) yöneticilerin 1-10 yıl kıdemli ($\overline{x}$=4,37) ve 11-15 yıl kıdemli ($\overline{x}$=4,42) yöneticilere göre "performans planlama" sürecine, yönelik görüşleri daha olumludur.

"Performans planlama" sürecinde 11-15 yıl kıdemli yöneticilerin 21yıl ve üstü yöneticilere göre olumlu düşünmeleri genç yöneticilerin başarıya giden yolda planlamanın önemine daha fazla inanmalarından ve daha iyi yetişmiş olmalarından kaynaklanabilir. "Performans yapı ve kayıtları" sürecinde 21 yıl ve üstü kıdemli

yöneticilerin 1-10yıl ve 11-15 yıl kıdemli yöneticilere göre daha olumlu düşünmeleri iş yaşamlarındaki teftiş, denetim, daha önce karşılaştıkları sorunlar ve çalışmaları nedeniyle oluşturdukları tecrübelerden kaynaklanabilir.

3.3. Farklı Okul Türlerinde Çalışan Yönetici ve Öğretmenlerin Kıdem, Branş ve Cinsiyetlerine Göre Görüşlerinin Farklar

Meslek liselerinde çalışan öğretmen ve yöneticilerin "öğretmen performans yönetim süreçlerine" ilişkin görüşlerinin betimsel istatistikleri ve bunların cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin t-testi sonuçları tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 8. Meslek Liselerindeki Öğretmen ve Yöneticilerin "Öğretmen Performans Yönetim Süreçlerine" İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları

SÜREÇ	Görev	Cinsiyet	N	$\overline{X}$	SS	sd	t	p
Performans Planlama	Öğretmen	Kadın	88	4,25	0,53	182	1,62	0,11
		Erkek	96	4,38	0,61			
	Yönetici	Kadın	16	4,40	0,42	53	1,09	0,28
		Erkek	39	4,55	0,49			
Performans İzleme	Öğretmen	Kadın	88	4,39	0,48	182	1,63	0,10
		Erkek	96	4,51	0,55			
	Yönetici	Kadın	16	4,63	0,41	53	0,47	0,64
		Erkek	39	4,57	0,42			
Performans Geliştirme	Öğretmen	Kadın	88	4,44	0,41	182	0,55	0,58
		Erkek	96	4,47	0,44			
	Yönetici	Kadın	16	4,45	0,42	53	0,54	0,59
		Erkek	39	4,51	0,40			
Performans Değerlendirme	Öğretmen	Kadın	88	4,31	0,48	182	1,03	0,30
		Erkek	96	4,38	0,52			
	Yönetici	Kadın	16	4,51	0,46	53	1,01	0,32
		Erkek	39	4,37	0,48			
Performans değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	Öğretmen	Kadın	88	4,09	0,87	182	2,12	0,04*
		Erkek	96	4,35	0,77			
	Yönetici	Kadın	16	4,41	0,87	53	0,05	0,96
		Erkek	39	4,42	0,61			
Performans Yapı ve Kayıtları	Öğretmen	Kadın	88	4,28	0,71	182	1,51	0,13
		Erkek	96	4,43	0,67			
	Yönetici	Kadın	16	4,48	0,60	53	0,28	0,78
		Erkek	39	4,43	0,63			

* $p<0,05$

Tablo 8'e göre meslek liselerinde çalışan öğretmen ve yöneticilerin "öğretmen

performans yönetim süreçlerine" ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Meslek liselerinde çalışan öğretmenlerin "öğretmen performans yönetim süreçlerine" ilişkin görüşlerinin betimsel istatistikleri ve bunların branş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin t-testi sonuçları tablo 9'de verilmiştir

Tablo 9. Meslek Liselerindeki Öğretmenlerin "Öğretmen Performans Yönetim Süreçlerine" İlişkin Görüşlerinin Branşa Göre T-Testi Sonuçları

SÜREÇ	BRANŞ	N	$\overline{X}$	SS	sd	t	p
Performans Planlama	**Meslek Dersi**	103	4,34	0,57	181	0,44	0,66
	Kültür dersi	80	4,30	0,59			
Performans İzleme	**Meslek Dersi**	103	4,46	0,51	181	0,30	0,77
	Kültür dersi	80	4,44	0,52			
Performans Geliştirme	**Meslek Dersi**	103	4,43	0,43	181	0,59	0,56
	Kültür dersi	80	4,47	0,42			
Performans Değerlendirme	**Meslek Dersi**	103	4,30	0,51	181	1,01	0,32
	Kültür dersi	80	4,38	0,49			
Performans değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	**Meslek Dersi**	103	4,26	0,74	181	0,48	0,63
	Kültür dersi	80	4,20	0,89			
Performans Yapı ve Kayıtları	**Meslek Dersi**	103	4,39	0,65	181	0,60	0,55
	Kültür dersi	80	4,33	0,73			

Tablo 9 incelendiğinde, meslek liselerinde çalışan öğretmenlerin "öğretmen performans yönetimi "süreçlerine ilişkin görüşleri tüm süreçlerde branşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Meslek liselerinde "Öğretmen Performans Yönetim" süreçlerine İlişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova testi sonuçları tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10. Meslek Liselerinde "Öğretmen Performans Yönetim Süreçlerine" İlişkin Yönetici Ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Kıdemlerine Göre ANOVA Sonuçları

SÜREÇ	GÖREV	VARYANSIN KAYNAĞI	KARELER TOPLAMI	sd	KARELER ORTALAMASI	F	p
Performans Planlama	Öğretmen	Gruplar Arası	1,32	3	0,441	1,34	0,26
		Grup içi	59,10	180	0,328		
		Toplam	60,43	183			
	Yönetici	Gruplar Arası	3,50	3	1,17	7,16	0,00**
		Grup içi	8,30	51	0,16		
		Toplam	11,80	54			
Performans İzleme	Öğretmen	Gruplar Arası	2,15	3	0,71	2,77	0,05
		Grup içi	46,78	180	0,26		
		Toplam	48,94	183			
	Yönetici	Gruplar Arası	2,10	3	0,70	5,03	0,00**
		Grup içi	7,12	51	0,14		
		Toplam	9,22	54			
Performans Geliştirme	Öğretmen	Gruplar Arası	1,94	3	0,64	3,79	0,01*
		Grup içi	30,81	180	0,11		
		Toplam	32,75	183			
	Yönetici	Gruplar Arası	1,69	3	0,56	3,99	0,01*
		Grup içi	7,18	51	0,14		
		Toplam	8,87	54			
Performans Değerlendirme	Öğretmen	Gruplar Arası	0,84	3	0,28	1,12	0,34
		Grup içi	45,06	180	0,25		
		Toplam	45,90	183			
	Yönetici	Gruplar Arası	2,32	3	0,77	4,04	0,01*
		Grup içi	9,78	51	0,19		
		Toplam	12,11	54			
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	Öğretmen	Gruplar Arası	2,19	3	0,73	1,08	0,36
		Grup içi	122,27	180	0,67		
		Toplam	124,46	183			
	Yönetici	Gruplar Arası	0,48	3	0,16	0,33	0,81
		Grup içi	25,05	51	0,49		
		Toplam	25,53	54			
Performans Yapı ve Kayıtları	Öğretmen	Gruplar Arası	0,59	3	0,19	0,41	0,75
		Grup içi	86,94	180	0,48		
		Toplam	87,53	183			
	Yönetici	Gruplar Arası	5,35	3	1,78	5,93	0,00**
		Grup içi	15,33	51	0,30		
		Toplam	20,68	54			

* P<0,05

**p<0,01

Tablo 10 incelendiğinde meslek liselerinde çalışan öğretmen ve yöneticilerin "öğretmen performans yönetimi" süreçlerine ilişkin görüşleri kıdem değişkenine göre karşılaştırıldığında, gruplar arasında; yöneticilerin görüşlerinde, "performans planlama" [$F_{(3-51)}$=7,16 ; P<0,05] , "performans izleme" [$F_{(3-51)}$=5,03 ; P<0,05], "performans geliştirme" [$F_{(3-51)}$=3,99; P<0,05], "performans değerlendirme" [$F_{(3-51)}$=4,04 ; P<0,05], "Performans yapı ve kayıtları" [$F_{(3-113)}$=5,93; P<0,05] süreçlerinde anlamlı bir farkın olduğu ancak "performans değerlendirme sonuçlarını kullanma" sürecinde anlamlı bir farkın olmadığı, öğretmenlerin görüşlerinde "performans geliştirme" [$F_{(3-180)}$=3,79; P<0,05] sürecinde anlamlı bir farkın olduğu diğer süreçlerde ise anlamlı bir farkın olmadığı (P>0,05) görülmektedir.

Anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan scheffe testinin sonuçlarına göre; "performans planlama" sürecine ilişkin 21 yıl ve üstü kıdemli yöneticilerin görüşleri ($\overline{x}$=4,17) , 1-10yıl ($\overline{x}$=4,75) ve 11-15 yıl kıdemli ($\overline{x}$=4,75) yöneticilerin görüşlerine göre; "performans izleme" sürecine ilişkin, 21 yıl ve üstü kıdemli yöneticilerin görüşleri ($\overline{x}$=4,58), 1-10 yıl kıdemli ($\overline{x}$=4,77), 11-15 yıl kıdemli ($\overline{x}$=4,75) yöneticilere göre, "Performans geliştirme" sürecine ilişkin 21 yıl ve üstü kıdemli yöneticilerin görüşleri ($\overline{x}$=4,24), 1-10 yıl kıdemli ($\overline{x}$=4,72) yöneticilerine göre;"performans değerlendirme" sürecine ilişkin 21 yıl ve üstü kıdemli yöneticilerin görüşleri ($\overline{x}$=4,11), 1-10 yıl kıdemli ($\overline{x}$=4,65) yöneticilere göre"; "Performans yapı ve kayıtları" sürecine ilişkin 21 yıl ve üstü yöneticilerin görüşleri ($\overline{x}$=3,98), 1-10yıl ($\overline{x}$=4,73),11-15 yıl ($\overline{x}$=4,62), 16-20 yıl kıdemli ($\overline{x}$=4,61) yöneticilerin görüşlerine göre daha olumsuzdur. Öğretmenlerden 16-20 yıl kıdemli ($\overline{x}$=4,22) olanların görüşleri 1-10 yıl ($\overline{x}$=4,49) ve 11-15 yıl kıdemli ($\overline{x}$=4,54) olanların görüşlerine göre "performans geliştirme" sürecinde daha olumsuzdur.

Kıdemli yöneticilerin daha olumsuz düşünmesinin nedeni; artık kariyerlerinin sonuna geldiklerinden dolayı kendini geliştirmeye isteksiz olmaları veya "biz artık bu işi öğrendik tecrübemiz yeterlidir." düşüncesinden kaynaklanabilir.

Mesleki olmayan liselerde çalışan kadın-erkek öğretmen ve yöneticilerin "öğretmen performans yönetim süreçlerine" ilişkin görüşlerinin betimsel istatistikleri ve bunların cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin t-testi sonuçları tablo 11'de verilmiştir

Tablo 11. Mesleki Olmayan Liselerdeki Öğretmen ve Yöneticilerin "Öğretmen Performans Yönetim Süreçlerine" İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları

SÜREÇ	Görev	Cinsiyet	N	$\overline{X}$	SS	sd	t	p
Performans Planlama	Öğretmen	Kadın	71	4,24	0,57	166	0,80	0,42
		Erkek	97	4,18	0,53			
	Yönetici	Kadın	16	4,44	0,40	59	0,13	0,90
		Erkek	45	4,45	0,47			
Performans İzleme	Öğretmen	Kadın	71	4,46	0,62	166	1,86	0,06
		Erkek	97	4,30	0,52			
	Yönetici	Kadın	16	4,70	0,29	59	1,49	0,14
		Erkek	45	4,53	0,44			
Performans Geliştirme	Öğretmen	Kadın	71	4,45	0,47	166	1,32	0,19
		Erkek	97	4,35	0,45			
	Yönetici	Kadın	16	4,52	0,32	59	0,56	0,58
		Erkek	45	4,47	0,35			
Performans Değerlendirme	Öğretmen	Kadın	71	4,31	0,50	166	0,64	0,52
		Erkek	97	4,26	0,52			
	Yönetici	Kadın	16	4,37	0,33	59	0,13	0,89
		Erkek	45	4,38	0,34			
Performans değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	Öğretmen	Kadın	71	3,99	0,92	166	0,12	0,90
		Erkek	97	3,97	0,87			
	Yönetici	Kadın	16	4,00	0,77	59	2,56	0,01*
		Erkek	45	4,48	0,59			
Performans Yapı ve Kayıtları	Öğretmen	Kadın	71	4,13	0,77	166	0,12	0,90
		Erkek	97	4,12	0,74			
	Yönetici	Kadın	16	4,33	0,44	59	2,10	0,04*
		Erkek	45	4,63	0,50			

* P<0,05

Tablo 11'e göre mesleki olmayan liselerde çalışan yöneticilerin "öğretmen performans yönetimi" süreçlerine ilişkin görüşlerinde cinsiyet değişkenine göre "Performans değerlendirme sonuçlarını kullanma" [$t_{(59)}$ = 2,56, P<0,05] sürecinde ve "Performans yapı ve kayıtları" sürecinde [$t_{(59)}$ = 2,10, P<0,05] anlamlı fark vardır. Mesleki olmayan liselerde, erkek yöneticilerin "performans değerlendirme sonuçlarını kullanma" sürecine ilişkin görüşleri ($\overline{X}$=4,48) kadın yöneticilere ($\overline{X}$=4,00) göre

“Performans yapı ve kayıtları” sürecine erkek yöneticilerin görüşleri ($\overline{x}$=4,63) kadın yöneticilerin ($\overline{x}$=4,33) görüşlerine göre daha olumludur.

Mesleki olmayan liselerde çalışan öğretmenlerin “öğretmen performans yönetimi” süreçlerine ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Mesleki olmayan liselerde çalışan öğretmenlerin ”öğretmen performans yönetim süreçlerine” ilişkin görüşlerinin betimsel istatistikleri ve bunların branş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin t-testi sonuçları tablo 12’de verilmiştir

Tablo 12. Mesleki Olmayan Liselerinde Öğretmenlerin “Öğretmen Performans Yönetim Süreçlerine” İlişkin Görüşlerinin Branşına Göre T-Testi Sonuçları

SÜREÇ	BRANŞ	N	$\overline{x}$	SS	sd	t	p
Performans Planlama	**Meslek Dersi**	148	4,22	0,54	165	1,06	0,29
	Kültür dersi	19	4,08	0,59			
Performans İzleme	**Meslek Dersi**	148	4,38	0,53	165	1,15	0,25
	Kültür dersi	19	4,22	0,83			
Performans Geliştirme	**Meslek Dersi**	148	4,40	0,45	165	0,82	0,41
	Kültür dersi	19	4,31	0,52			
Performans Değerlendirme	**Meslek Dersi**	148	4,29	0,48	165	0,70	0,49
	Kültür dersi	19	4,21	0,72			
Performans değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	**Meslek Dersi**	148	4,00	0,87	165	1,29	0,20
	Kültür dersi	19	3,72	0,96			
Performans Yapı ve Kayıtları	**Meslek Dersi**	148	4,15	0,74	165	1,72	0,09
	Kültür dersi	19	3,84	0,80			

Tablo 12’e göre mesleki olmayan liselerde çalışan öğretmenlerin ”öğretmen performans yönetim süreçlerine” ilişkin görüşleri tüm süreçlerde branş değişkenine göre anlamlı bir fark göstermemektedir (P<0,05).

Tablo 13. Mesleki Olmayan Liselerde "Öğretmen Performans Yönetim Süreçlerine" İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Görüşlerinin Dağılımı

SÜREÇ	GÖREV	KIDEM	N	$\overline{X}$
Performans Planlama	Öğretmen	1-10 Yıl	81	4,20
		11-15 Yıl	56	4,22
		16-20 Yıl	11	4,28
		21 +	20	4,13
	Yönetici	1-10 Yıl	15	4,47
		11-15 Yıl	23	4,49
		16-20 Yıl	11	4,41
		21 +	12	4,38
Performans İzleme	Öğretmen	1-10 Yıl	81	4,40
		11-15 Yıl	56	4,37
		16-20 Yıl	11	4,26
		21 +	20	4,29
Performans İzleme	Yönetici	1-10 Yıl	15	4,62
		11-15 Yıl	23	4,53
		16-20 Yıl	11	4,52
		21 +	12	4,64
Performans Geliştirme	Öğretmen	1-10 Yıl	81	4,43
		11-15 Yıl	56	4,36
		16-20 Yıl	11	4,45
		21 +	20	4,29
	Yönetici	1-10 Yıl	15	4,49
		11-15 Yıl	23	4,46
		16-20 Yıl	11	4,38
		21 +	12	4,60
Performans Değerlendirme	Öğretmen	1-10 Yıl	81	4,31
		11-15 Yıl	56	4,29
		16-20 Yıl	11	4,17
		21 +	20	4,23
	Yönetici	1-10 Yıl	15	4,36
		11-15 Yıl	23	4,42
		16-20 Yıl	11	4,20
		21 +	12	4,46

Tablo 13'ün devamı:

SÜREÇ	GÖREV	KIDEM	N	$\overline{X}$
Performans değerlendirme sonuçlarını Kullanma	Öğretmen	1-10 Yıl	81	4,04
		11-15 Yıl	56	3,92
		16-20 Yıl	11	3,89
		21 +	20	3,95
	Yönetici	1-10 Yıl	15	4,23
		11-15 Yıl	23	4,36
		16-20 Yıl	11	4,18
		21 +	12	4,65
Performans Yapı ve Kayıtları	Öğretmen	1-10 Yıl	81	4,21
		11-15 Yıl	56	4,04
		16-20 Yıl	11	4,06
		21 +	20	4,05
	Yönetici	1-10 Yıl	15	4,53
		11-15 Yıl	23	4,64
		16-20 Yıl	11	4,45
		21 +	12	4,50

Mesleki olmayan liselerde "Öğretmen Performans Yönetim" süreçlerine İlişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin anova testi sonuçları tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14. Mesleki Olmayan Liselerde "Öğretmen Performans Yönetim Süreçlerine" İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Kıdemlerine Göre ANOVA Sonuçları

SÜREÇ	GÖREV	VARYANSIN KAYNAĞI	KARELER TOPLAMI	sd	KARELER ORTALAMASI	F	p
Performans Planlama	Öğretmen	Gruplar Arası	0,19	3	0,06	0,21	0,89
		Grup içi	49,89	164	0,30		
		Toplam	50,08	167			
	Yönetici	Gruplar Arası	0,12	3	0,04	0,18	0,91
		Grup içi	11,87	57	0,21		
		Toplam	11,99	60			

Tablo 14'ün devamı:

SÜREÇ	GÖREV	VARYANSIN KAYNAĞI	KARELER TOPLAMI	sd	KARELER ORTALAMASI	F	p
Performans İzleme	Öğretmen	Gruplar Arası	0,34	3	0,11	0,35	0,79
		Grup içi	53,63	164	0,33		
		Toplam	53,98	167			
	Yönetici	Gruplar Arası	0,14	3	0,05	0,26	0,85
		Grup içi	10,16	57	0,18		
		Toplam	10,30	60			
Performans Geliştirme	Öğretmen	Gruplar Arası	0,44	3	0,15	0,68	0,56
		Grup içi	34,87	164	0,21		
		Toplam	35,30	167			
	Yönetici	Gruplar Arası	0,27	3	0,09	0,76	0,52
		Grup içi	6,75	57	0,12		
		Toplam	7,02	60			
Performans Değerlendirme	Öğretmen	Gruplar Arası	0,29	3	0,10	0,37	0,77
		Grup içi	43,05	164	0,26		
		Toplam	43,34	167			
	Yönetici	Gruplar Arası	0,48	3	0,16	1,45	0,24
		Grup içi	6,29	57	0,11		
		Toplam	6,77	60			
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	Öğretmen	Gruplar Arası	0,61	3	0,20	0,26	0,86
		Grup içi	130,17	164	0,79		
		Toplam	130,78	167			
	Yönetici	Gruplar Arası	1,57	3	0,52	1,17	0,33
		Grup içi	25,36	57	0,44		
		Toplam	26,92	60			
Performans Yapı ve Kayıtları	Öğretmen	Gruplar Arası	1,07	3	0,36	0,64	0,59
		Grup içi	92,38	164	0,56		
		Toplam	93,46	167			
	Yönetici	Gruplar Arası	0,31	3	0,10	0,41	0,75
		Grup içi	14,55	57	0,26		
		Toplam	14,86	60			

Tablo 14 incelendiğinde mesleki olmayan liselerde çalışan öğretmen ve yöneticilerin "öğretmen performans yönetimi" süreçlerine ilişkin görüşleri, tüm süreçlerde kıdem değişkenine göre karşılaştırıldığında gruplar arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulgularına ve yorumlarına dayalı olarak elde edilen sonuçlar ve öneriler yer almaktadır.

Öğretmen performans yönetim süreçlerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerine bakıldığında, öğretmenler " performans değerlendirme sonuçlarını kullanma" sürecine katılırken , diğer süreçlere tamamen katılmaktadırlar.Yöneticiler ise tüm süreçlere tamamen katılmaktadırlar.

Öğretmenlerin branşlara göre görüşleri incelendiğinde; meslek ve kültür dersi öğretmenlerin, öğretmen performans yönetim süreçlerinden "performans değerlendirme sonuçlarını kullanma" sürecine katıldıkları, diğer süreçlere ise tamamen katıldıkları görülmektedir. Öğretmen görüşlerinde branşa göre fark olup olmadığı incelendiğinde ise meslek ve kültür dersi öğretmenlerinin görüşlerinde manidar bir fark görülmemiştir.

Yönetici ve öğretmenlerin görüşleri cinsiyetlerine göre incelendiğinde kadın- erkek yönetici ve öğretmenlerin öğretmen performans yönetimi süreçlerine tamamen katıldıkları tespit edilmiştir. Görüşlerinin cinsiyete göre değişip değişmediğine bakıldığında, kadın-erkek öğretmen ve yöneticilerin performans yönetim süreçlerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark görülmemiştir.

Yönetici ve öğretmenlerin öğretmen performans yönetim süreçlerine ilişkin görüşleri görev yaptıkları okul türüne göre incelendiğinde; meslek liselerinde çalışan öğretmenlerin "öğretmen performans yönetim süreçlerinin" hepsine tamamen katıldıkları, mesleki olmayan liselerde çalışan öğretmenler "performans değerlendirme sonuçlarını kullanma" ve "performans yapı ve kayıtları" süreçlerinin uygulanmasına katıldıkları diğer süreçlerin uygulanmasına ise tamamen katıldıkları, mesleki ve mesleki olamayan liselerdeki yöneticilerin de performans yönetim süreçlerine tamamen katıldıkları görülmüştür.

Öğretmen ve yöneticilerin "öğretmen performans yönetimi süreçlerine ilişkin görüşlerinin görev yaptıkları okul türüne göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelendiğinde; meslek lisesi öğretmenlerinin "performans değerlendirme sonuçlarını kullanma"

sürecinde ve "performans yapı ve kayıtları" sürecinde görüşlerinin farklılaştığı tespit edilmiştir. Buna göre meslek lisesinde çalışan öğretmenlerin "performans

değerlendirme sonuçlarını kullanma" ve "performans yapı ve kayıtları" sürecine ilişkin görüşleri mesleki olmayan liselerde çalışan öğretmenlere göre daha olumludur.

Yönetici ve öğretmenlerin "öğretmen performans yönetimi süreçlerine" ilişkin görüşleri kıdem değişkenine göre incelendiğinde; öğretmenlerden 16-20 yıl kıdemli olanlar, "performans planlama", "performans değerlendirme" ve "Performans değerlendirme sonuçlarını kullanma" süreçlerine, 11-15 yıl kıdemli olanlar "performans yapı ve kayıtları" sürecine, 11-15 yıl ve 21 yıl ve üstü kıdemli öğretmenler diğer süreçlerin hepsine, yöneticilerin tamamı ise tüm süreçlere tamamen katılmışlardır.

Yöneticilerden 1-15 yıl kıdemli olanlar, 21 yıl ve üstü kıdemli yöneticilere göre "performans yapı ve kayıtları" sürecinde; 21 yıl ve üstü kıdemli yöneticiler 1-10 yıl kıdemli ve 11-15 yıl kıdemli yöneticilere göre "performans planlama" sürecinde daha olumlu düşünmektedirler.

Meslek liselerinde çalışan kadın-erkek, meslek dersi ve kültür dersi öğretmenleri ile kadın-erkek yöneticilerin "öğretmen performans yönetim süreçlerine" ilişkin görüşleri arasında manidar bir fark yoktur.

Meslek liselerinde; "performans planlama" sürecine ilişkin 21 yıl ve üstü kıdemli yöneticilerin görüşleri, 1-10 yıl ve 11-15 yıl kıdemli yöneticilerin görüşlerine göre; "performans izleme" sürecine ilişkin, 21 yıl ve üstü kıdemli yöneticilerin görüşleri 1-10 yıl kıdemli, 11-15 yıl kıdemli yöneticilere göre, "Performans geliştirme" sürecine ilişkin 21 yıl ve üstü kıdemli yöneticilerin görüşleri 1-10 yıl kıdemli yöneticilerine göre;"performans değerlendirme" sürecine ilişkin 21 yıl ve üstü kıdemli yöneticilerin görüşleri, 1-10 yıl kıdemli yöneticilere göre"; "Performans yapı ve kayıtları" sürecine ilişkin 21 yıl ve üstü yöneticilerin görüşleri 1-10yıl, 11-15 yıl , 16-20 yıl kıdemli yöneticilerin görüşlerine göre daha olumsuzdur. Öğretmenlerden 16-20 yıl kıdemli olanların görüşleri 1-10 yıl ve 11-15 yıl kıdemli olanların görüşlerine göre "performans geliştirme" sürecinde daha olumsuzdur.

Mesleki olmayan liselerde çalışan erkek yöneticilerin görüşlerinin, "performans değerlendirme sonuçlarını kullanma" sürecinde ve "performans yapı ve kayıtları" sürecinde, kadın yöneticilerin görüşlerine göre daha olumlu olduğu, diğer süreçlerde görüşleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür.

Mesleki olmayan liselerde çalışan kadın ve erkek öğretmenlerin öğretmen performans yönetimi süreçlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Mesleki olmayan liselerde çalışan meslek dersi ve kültür dersi öğretmenlerin "öğretmen performans yönetimi süreçlerine ilişkin "görüşleri arasında manidar bir fark yoktur.

Mesleki olmayan liselerde çalışan öğretmen ve yöneticilerin "öğretmen performans yönetimi süreçlerine ilişkin "görüşleri arasında kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark yoktur.

ÖNERİLER

Araştırmada ulaşılan sonuçlara göre uygulayıcılara şu öneriler getirilmiştir.

1. Araştırama sonuçunda yönetici ve öğretmenlerin öğretmen performans yönetimi süreçlerine yüksek düzeyde katıldıklarından, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından öğretmen performans yönetimi süreçlerinin performans ölçütü olarak orta öğretim okullarında uygulanması için gerekli yasal düzenlemeler yapılmalı, orta öğretim okullarında öğretmen performans yönetimine geçilmelidir.
2. Okullarda stratejik planlar yapılmalı ve öğretmenlerin performans hedefleri bu stratejik planlarla uyumlu olacak şekilde yapılmalıdır.
3. Öğretmenlerin bireysel gelişim planları yapılarak kendilerini geliştirmelerine ve bu yolla gelecekteki performanslarını artırabilmelerine olanak sağlanmalıdır.
4. Milli Eğitim Bakanlığı, il müdürlüklerinde ve okullarda öğretmenlerin performans sorunlarının çözümü için öğretmenlerden geri bildirim alacak mekanizmaları oluşturmalıdır.
5. Okul yöneticileri öğretmenin performansını izleme, artırma ve değerlendirebilme yeteneğinde olmalıdır. Bu nedenle okul yöneticileri göreve başlamadan yöneticilik eğitimi almalı, var olan yöneticiler hizmet içi eğitime alınarak yeterlilikleri artırılmalıdır.
6. Performans değerlendirme sonuçlarını en iyi şekilde analiz edecek yapılar oluşturulmalıdır.
7. Performans değerlendirme sonuçlarını esas alan açık ve nesnel bir ödüllendirme sistemine geçilmeli, performansı yüksek olan öğretmenlere ücret artışı, kariyer gelişimi vb. imkanlar sağlanmalıdır. Sağlanan bu imkanlar öğretmeni uzun meslek yaşamı boyunca motive edecek yeterlilikte olmalıdır.

Araştırmada varılan sonuçlara göre araştırmacılara şu öneriler getirilmiştir.

1. Araştırmacılar ülkemizin sosyo-ekonomik koşullarını dikkate alarak "Orta Öğretim Okullarında Performans Yönetimi Modelleri" ortaya koyabilirler. Öğretmen performans yönetim süreçlerinin içeriğini zenginleştirecek farklı uygulamaları araştırabilirler.
2. Araştırmacılar ilköğretim okulları ile orta öğretim okullarında öğretmen performansını etkileyen unsurları belirleyerek ortak bir "Öğretmen Performans Yönetim Modeli" ortaya koyabilirler.
3. Araştırmacılar performans yönetim modeli uygulanan okul ile performans yönetim modeli uygulanmayan okulda çalışan öğretmenlerin performanslarını karşılaştıran deneysel çalışmalar yapabilirler.

KAYNAKLAR

ACAR, Nesime (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, No:640, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.

AÇIKALIN, Aytaç (1999), *İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi*, Pegem-A Yayıncılık, Ankara.

AFYONKALE, Kadir (1992), *Ücret Sistemleri*, Yıldız Üniversitesi Matbaası, İstanbul,

AĞAOĞLU, Esmehan (1997), *Eğitimde Klinik Teftiş*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir,

AKAL, Zühal (1992), *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri,* Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları,No: 473, Ankara

AKAL, Zühal (2003),"Performans Kavramları Ve Performans Yönetimi" http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm, 02.02.2007

AKBULUT, Ahmet Yılmaz (2006), *Performans Yönetim Sistemi : Bursa Adliyesinde Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

AKÇAY, Cengiz (2005), *Öğretmenlik Mesleğinin Kariyer Yönetimindeki Değişmelerden Kaynaklanan Sorunları ve Kariyer Sistemi Mode*", Eğitim Araştırmaları Dergisi, Sayı 18, s.17-27.

AKGEYİK Tekin (1998), *Stratejik Üretim Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

AKIN, Adnan (2002), *İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coachıng (Özel Rehberlik),* Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, 2002 s.97-113.

AKTAN, Can Cemil (1999), *İnsan Mühendisliği (2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri),* Simge Ofset Matbaacılık, İstanbul

ALDEMİR C., A.ATAOL ve G.BUDAK (1996), *Personel Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir

ALSAMUR, Levon (2006), "Performans Yönetiminde Temel Stratejiler" http://www.ias.com.tr/enterprise/articles/20061012-perf-man-p1.html,12.10.2006

ALTUN AKBABA , Sadegül (2001),"Yönetici Adaylarının Dönüşümcü Liderliğe İlişkin Görüşleri" *X. Eğitim Bilimleri Kongresi*, 7-9 Haziran 2001. Bolu.

ALTUNCU, Ceyhun (1998*), İsletmelerde Performans Yönetimi ve Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ALTUNCU, Ceyhun (1998), *İsletmelerde Performans Yönetimi ve Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ALTUNDEPE,özlem (2004),"Orta Öğretim Kurumlarında Öğretmen Performansının Değerlendirilmesi", http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi01/altundepe.htm, 14.01.2007

ANAGÜN, Şengül (2002), *Eğitimde Performans Değerlendirme Süreci ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Performans Değerlendirme Yöntemleri*, Yayımlanmamıs Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

ARMSTRONG ,M. (1998), *Managing People* , 120 pentonville Road NI9JN KoganPage Limited , London.

ARSLAN, Akın (2004), *360 Derece Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç*, http://www.stratejiyonetim.net/makale.htm , 02.10.2006

ARSLAN, Funda (2002*), Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması,* Yayımlanmamıs Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

AŞKUN, İnal Cem (1982), *İşgören*, 1. basım, Bayteş yayıncılık, İstanbul.

AYDIN, İnayet (2003), *Eğitim ve Öğretimde Etik*, Ankara: Pegem-A Yayınları, Ankara.

AYDIN, Mustafa (2000), *Çağdaş Eğitim Denetimi*, Pegem-A Yayınları, Ankara

AYTAÇ, Aygül (2003),"360 Derece Performans Değerlendirme ", *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi"*, Sayı 4, s.14-17

BAKAN, İsmail Ve Kelleroğlu, Hakan (2003), "Performans Değerlendirme : Çalışanların Performans Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması" , *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* C.8. S.1.S-103-127

BALAY, Refik, (2004), *Öğrenen Örgütler,* Editörler: Demir, K.ve C. Elma, Öğrenen Örgütler, Sandan Yayınları, s.11-50

BALCI, Ali (2005), *Sosyal Araştırmalarda Yöntem,Teknik ve İlkeler* ,PegemA Yayıncılık, Ankara

BALCI, Ali (Ocak-Şubat (1996), *Etkili Okul ve Türkiye'de Uygulanabilirliği*, Yeni Türkiye, Sayı Ocak- Şubat.

BALTAŞ, Acar (2003),"İnsan Kaynaklarının Yeni Oyuncağı: 360 Derece Performans Değerlendirme"
http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE id = 398, 12.02.2007,

BALTAŞ,Acar (2006), "Herkes lider olamaz"
http://www.baltasaltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=377&SAYI=24,05.04.2005.

BALTAŞ,Acar (2007), "Bireysel Koçluk ve Mentorluk"
http://www.baltas-baltas.com/web/dh_bkm.htm ,15.01.2007

BARUTÇUGİL İsmet (2002), *Performans Yönetimi*, Kariyer yayınları, İstanbul

BARUTÇUGİL, İsmet (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul.

BAŞAK, Bayar(2004) " e-HR Uygulamaları: 360 Derece Değerlendirme"
http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/IcerikDetay.aspx?KayitNo=2413&Kwd=e-hr, 12.01.2007

BAŞAR, Hüseyin (1995), *Öğretmenlerin Değerlendirilmesi.* Pegem-A Yayınevi, Ankara

BAŞAR, Hüseyin (2000), *Eğitim Denetçisi,* Pegem-A Yayınevi, Ankara.

Başaran, İbrahim Ethem (2000), *Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul*, Feryal Matbaası, Ankara.

BAYAR, Başak (2006), "Performans Yönetimine Bütünsel Bir Bakış",
http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=2793 ,9.11.2006

BENLİGİRAY Serap (1999), *İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi yayınları ,Eskişehir.

BENLİGİRAY Serap (2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir .

BİLGİN, Kamil Ufuk (2004), *Kamu Performans Yönetimi*, TODAİE Yayınları, Ankara.

BİLGİN, Leman (2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Açık öğretim Yayınları, Eskişehir

BİNGÖL, Dursun (2003), *İnsan Kaynaklar Yönetimi*, Beta Yayınevi, İstanbul

BOYACI, Adnan (2003), *İlköğretim Örgütlerinin Performans Yönetim Sistemi Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi,* Yayımlanmış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

BOZKURT BOSTANCI, Aynur (2004), *Türkiye'deki Resmi Ve Özel İlköğretim Okullarında Öğretmen Performans Yönetimi*, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim bilimleri Enstitüsü.

BÜMED (Boğaziçi Üniversitesi Mezunlar Derneği), (2006), http://www.bumed.org.tr/Bumed_Portal/DesktopDefault.aspx?tabid=80 ,23.12.2006

BÜYÜKKILIÇ, Deniz ve Arife ÇOSKUN(2002), "Kamu Yönetimi Reformları Işığında KİT'lerde Kurumsal Performans Yönetimi", *Verimlilik Dergisi*, Sayı 3, 2002, s.37-68.

CAN, Halil (2001), *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara

CANMAN Doğan (2000) , *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yargı Basım Yayım, Ankara.

CANMAN, Doğan (1993), *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, Yayın No:252, TODAİE Yayınları, Ankara.

CANMAN, Doğan (1995), *Çağdaş Personel Yönetimi*, Yayın No:260, TODAİE Yayınları, Ankara.

CANSEVER, Aydın Ferit (2000), *Performans Yönetim Sistem,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü..

CASCİO F., Wayne (1992), *Managing Human Resources*, 3. Baskı Literatür Yayıncılık, İstanbul

CEMALOĞLU, Necati (2002), "Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü", *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı.153-154 s.96-105.

CİHANTİMUR Nihal (2006), *Anadolu Liseleri ve Genel Liselerde Görevli Öğretmenlerin Performans Değerlendirmesine Yönelik Algıları*,Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi , Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

ÇALIK , Temel (2002), " Öğrenen Örgütler Olarak Okul", http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf8/Calik.pdf, 15.03.2006

ÇALIK, Temel (2003), *Performans Yönetimi : Tanımlar, Kavramlar, İlkeler, Gündüz* Eğitim ve Yayıncılık, Ankara.

ÇELİK, Vehbi (2000), *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Pegem yayıncılık, Ankara.

ÇINAR, Zehra (2006), "Coaching ve mentoring" *Paradoks ,Ekonomi Ve Politika Dergisi* Issn1308-7979 Yıl 3 sayı 1

ÇIRAK, Faruk (2004). "Performans Değerlendirme-Performans Yönetim Sistemi-Ücretlendirme Sistemi", http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/kariyerplanlama2.htm 17.10.2006

ÇIRAK, Furkan (2006), "Performans Değerlendirme - Performans Yönetim Sistemi – Ücretlendirme Sistemi", www.ytukvk.org.tr/arsiv/kariyerplanlama2.htm ,21.12.2006

ÇOSKUN, Recai (2002), *Stratejik Yönetim Ders Notları*, Sakarya Üniversitesi yayınları, Sakarya.

DEDEHAYIR, Handan (2006) "Performans Yönetimi Ne İşe Yarar?" http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=232&SAYI=12 ,26.11.2006

DEMİRCİOĞLU, İsmail (2002), "Orta Öğretim Tarih Öğretmenlerinin İngiltere'de Eğitimine Genel Bir Bakış", *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı 153-154, s.42-25

DEMİRTAŞ, Zülfikar (2005), "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Performanslarını Değerlendirme Ölçütleri", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, sayı 44, Güz, s. 489-506.

"Devlet Memurları Kanunu", Resmi Gazete: 23.07.1965 tarih, sayı : 12056

DİCLE, Ülkü (1982), *Yönetsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması*, Yayın No: 43, ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayınları, Ankara

DİLSİZ, Yıldırım Filiz (2006), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri: Ankara Mobilya Sektöründe Bir Çalışma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

DÖVERKAYA, Can (2002), *Performans Yönetimi ve 360 Derece Değerlendirme Sistemi,* Basılmamış Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

DÜREN, Zeynep (2000), *2000'li Yıllarda Yönetim*, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti,1.Baskı, İstanbul.

EARGED (1995), *Öğretmen Değerlendirme*, Meb Yayınları,Ankara,

EARGED (1999), *Müfredat Laboratuar Okulları Modeli,* Meb Yayınları, Ankara

EARGED (2006), "Okulda Performans Yönetim Modeli", http://www.earged.meb.gov.tr/htmlsayfalar/ birimlerimiz/egitimi gelis/okper fyonmodel.html, 11.12.2006.

ERDOĞAN, İlhan (1991), *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme* Teknikleri, Küre Ajans, İstanbul.

EREN, E, O. ERDiL ve C. ZAHİR (2000), "Büyük Ölçekli İsletmelerde Uygulanan Ücret ve Maaş Yönetimi Politika ve Stratejileri", *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi,* Erciyes Üniversitesi Yayını, ss. 819-833.

ERKEN, Veysi (1990), *Öğretmenlerin Sicil Sisteminin Değerlendirmesi*,Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

EZERLER , Uyar Demet (2006), "Bir Gelişme Modeli Olarak Koçluk (Coaching)" http://www.peryon.org.tr/kocluk.doc , 20.12.2006

FINDIKÇI İlhami (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul,

GERMİRLİ, Nüket (2007), "Performans Sisteminin Performansı", "http://www.Kalder. org.tr/ preview_content.asp?contID=722 &tempID= 1& regID=2,10.01.2007

GÖKAY, Ali İhsan (2001), *Performans Yönetimi Sistemi Ve Bir Uygulama Örneği*, Basılmamış Doktora Tezi. Marmara üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

GÖZÜTOK, Göktuğ (2006), *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi Ve Hizmet İşletmesinden Bir Örnek*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

GREEN, Marnie E. (2005), " Sancısız Performans Süreçleri", *Hr Dergi*, Mayıs.

GÜMÜŞELİ, İlker (2005) "Beş Yıllık Bir Süre Sonunda Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Neresindeyiz", *Artı Dergisi*, Sayı 1, Şubat, s.24.

GÜNDÜZ, Hasan Basri ve Ural Ayhan (2002), "Benchmarking Yönteminin Eğitiminin Örgütlerinde Uygulanabilirliği" *Sakarya Üniversitesi e-Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2.sayı,s.45-50.

GÜRKAN, Tanju ve Dilek Gözütok (1998), "Çağdaş Öğretim Yöntemleri" , *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim Araştırama Ve Uygulama Merkezi İlköğretim Müfettişleri Semineri*, TDFO san tic. Ltd Şti, Ankara.

HALİS, Muhsin ve Mehmet Tekinkuş (2003), "Kamuda Performans Yönetimi", Editör: Balcı , Asım*, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Seçkin Yayınları, s.169-201

HELVACI, Mehmet. Akif (2002), "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi". *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. Cilt :35,Sayı:1, s:155-169.

HODGETS,Richard M. (1997),*Yönetim Teorisi ,Süreç ve Uygulama*,Çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutluer, 5. Baskı, Der Yayın Evi, İstanbul

HR DERGİ, "Performans yönetimi", www.hrdergi.com.tr,06.11.2006

http://www.edu.salford.ac.uk/docs/Mentoringonlinepaper.rtf ,10.12.2006 "*Mentoring",*

ISIGIÇOK, Erkan (2005), "Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi", İstanbul Üniversitesi VII. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu'nda Sunulan Bildiri, http://www.ekonometridernegi.org/bildiriler/o24s3.pdf, 9.12.2006.

IŞIĞIÇOK, Erkan (2004), *Toplam Kalite Yönetimi Bakış Açısıyla İstatistiksel Kalite Kontrol*, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.

IŞIK, Halil ve Ahmet Aypay (2004), "Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Çanakkale İlinde Yapılan Bir İnceleme", *Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi,* Cilt 24, Sayı 3, s.349-363.

İTÜÖK (İstanbul Teknik Üniversitesi Öğrenci Kulübü) (2006), "Performans yönetimi" www.students.itu.edu.tr/~ergonomi/webdergi/5.html - 39k ,29.10.2006

KARAKÜTÜK, Kasım (1994), *Orta Öğretim Ve Yüksek Öğretimde Bir Yönetim Süreci Olarak Değerlendirme*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.

KARİP E., E. Eroğlu, ve D. Erden (2005), *Okulda Performans Yönetim Modeli*. Earged, Ankara.

KASNAKLI, Burcu (2000), "Stratejiler İle Performans Göstergelerinin Bütünlüğünü Sağlayan Bir Model: Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard)", *Verimlilik Dergisi,* Sayı 2.

KAVRAKOĞLU, İbrahim (1999), *Değişim Ve Yaratıcılık*, Kalder Yayınları, İstanbul.

KAVRAKOĞLU, İbrahim(2004),"İnsan Kaynağına Yatırımı Performansa Dönüştürmek", *Hr Dergi*, Aralık, s.24-28.

KAYNAK T., Z. Adal, İ, Atay, C.Uyargil, Ö. Sadullah,A.C. Acar, O. Özçelik, G. Dündar ve R. Uluhan (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2.Baskı, İstanbul Üniversitesi. İşletme Fak. İ.K.Y. Ana Bilim Dalı Yayınları , İstanbul.

KAYNAK, Tuğray (1998), *İnsan Kaynakları Planlaması*, 2.Baskı, Alfa, İstanbul.

KELLEROGLU, Hakan (2003), *Bankacılık Sektöründe Performans Değerlendirme Uygulamaları*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahraman Maraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

KESİCİ, Burcu (2005), *Performansa Göre Ücretlendirme Sistemi; Kahramanmaraş Devlet Hastanesi İle Kadın-Doğum Ve Çocuk Hastanesinde Bir Araştırma*" Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

KOÇEL, Tamer (2005), *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Yayınları, İstanbul.

KOPARAN, Emrah (2005), *Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama,* Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

KÜLAHÇI, Şadiye (1995), *Öğretmen Yetiştirme Modül Serisi*, Öz Işık Matbaacılık, Ankara.

KÜMÜŞ, Ahmet (1998), *Öğrenen Organizasyon Olarak Okul,* Basılmamış Yüksek Lisans Tezi , Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Max-dergi (2007), "Performans Yönetimi" http://www.maximumbilgi.com/ default.asp? sx=edergi18,01.02.2007

M.E.B. EARGED (2000), *Öğretmen Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları*, Meb Yayınları, Ankara.

MEB.SGB(2007),http://sgb.meb.gov.tr/daireler/istatistik/meb_istatistikleri_orgun_ egitim 2006_2007. pdf.,03.04.2007.

*"*Millî Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Yönetmeliği*"* *Resmi Gazete.* 03.10.1997 , Sayı: 21717

"Milli Eğitim Bakanlığı Personelinin Aylıkla Ödüllendirilmesi Hakkında Yönerge" *Tebliğler Dregisi* 26.12.1989 , Sayı: 2302

"Milli Eğitim Bakanlığı Disiplin Amirleri Yönetmeliği" *Resmi Gazete.* 03.03.1997 , Sayı: 222922

"Milli Eğitim Bakanlığı Mensuplarına Takdir Ve Teşekkür Belgesi Verilmesi Hakkında Yönerge", *Resmi Gazete.* 03.11.1999 , Sayı: 2506

"Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Tüzüğü", *Resmi Gazete.* 19.02.1993 , Sayı: 21501

"Milli Eğitim Bakanlığı, Eğitim Kurumları Öğretmen Ve Yöneticilerine Yüksek Öğretim Kurumlarınca Yaptırılacak Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği" *Resmi Gazete.* 12.08.2005 , Sayı: 18840

OĞUZ, Ebru (2002), *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Performanslarının Değerlendirilmesine İlişkin Görüşler ve Öneriler*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

OKTAY, Fatoş (1999), *Denetim Alt Sistemleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Armağan yayınevi, Ankara.

ÖZDAYI, Nurhayat (2004), "Resmi Ve Özel İlköğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmen Ve Yöneticilerin Disiplin Sorunları Ve Ödüllendirme Uygulamaları", *13. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı Bildiri Özetleri*, Pegem-A Yayıncılık , Ankara

ÖZDEMİR, Servet (2000), *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*, 5.Baskı, Pegem-A Yayıncılık, Ankara.

ÖZDEN, Mehmet Cemil (2006),"Performans Yönetimi" http://www.mcozden.com/ikf_4_py_genel.htm

ÖZHÜR, Mustafa (2006), Performans "Yönetimi ve Performansa Dayalı Maaş Uygulaması" http://www.ktos.org/shownews.php?id= , 21.24.12.2006

ÖZTÜRK, Ümit (2006), *Organizasyonlarda Performans Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

PAKDİL, Fatma (2001), "Ekip Bazlı Performans Değerlendirme" http://www.kalder.org/preview_content.asp?contID=677&tempID=1&regID=2 , 24.10.2006

PAKSOY, Ali (2006*), Performansa Dayalı Ücretlendirme: Bir Alan Çalışması,* Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahraman Maraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

PALMER, J.Margaret (1993), *Performans Değerlendirmeleri*, Çev.Doğan Şahiner Rota Yayınları, İstanbul

PEKER, Ömer (2000), *Yönetim Becerileri*, Yargı Yayınları, Ankara.

REEVERS, J.,C.Forde, J. Ol-Brien, H.Tomlinson (2002), *Performance Management İn Education İmproving Practice*, paul Chapman Publishing, Londra

SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Tokal, Tuncer (2001), *İşletme*, 1.Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat (1998), *Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yayın No: 831, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi Yayınları Bursa.

SALT, Ahmet (2006), Performans Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemleri, http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/perf.htm, 07.12.2006

SCHOLTES, Peter (1987), *An Elaboration On Deming's Teachings On Performance Appraisal*, WI: Joiner Associates, Madison.

SEÇKİN, Nezahat (1998), "Denetimde Yeni Bir Yaklaşım: Sanatsal Denetim", *Türkiye'de Eğitim Yönetimi*, Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları , İstanbul

SENGE, Peter (2002), *Beşinci Disiplin*, Çev.Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan , Yapı Kredi Yayınları, İstanbul

SERT, Osman (2004), *Yerel Yönetimlerde Performans Yönetim Sistemi ve Sorunları*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

SONGUR, H.Mehmet (1995), *Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü*, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayını, Ankara.

SSM (Savunma Sanayi Müsteşarlığı), (2007), "Benchmarking nedir?" http://www.ssm.gov.tr/library/docs/tr/teskilat/dosyalar/ksg/ky/benchmarking.pdf 12.01.2007

SÜMER, Canan (2001). "Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım" http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx? KayitNo=237 ,04.12.2006.

ŞENTÜRK, İstem Başar (2006), "Performans değerlendirme sonuçlarını ne yapmalı?" http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3604 ,8.11.2006

ŞİMŞEK, Hasan (2005) "Örgütler, Yönetim ve Liderlik: Liderliğe Çoklu Bakış" www.mebnet.net/duyurular/seminer/Orgutler,%20Yonetim%20ve%20Liderlik.pdf -, 7.11.2006

ŞİMŞEK, Mehmet Şerif ve Mustafa Nursoy (2002), *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme*, Hayat Yayınları, İstanbul.

ŞİŞMAN, Mehmet (2002), *Öğretim Liderliği*, Pegem- A Yayıncılık, Ankara.

TANGUT, Emine (2005), *Performans Değerlendirmeye İlişkin Öğretmen Ve Yönetici Görüşleri Balıkesir İli Örneği*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

TAYMAZ, Hüseyin (1997), *Eğitim Sisteminde Teftiş*, Takav Tapu Kadastro Vakfı Matbaası, Ankara.

TDK (Türk Dil Kurumu Türkçe) Sözlük, www.tdk.gov.tr, 10.10.2006

TINAZ, Pınar (1999), "Performans Değerlendirme Sistemlerinin Önemi Ve Türkiye'deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme", *Manisa Celal Bayar Üniversitesi İkdisadi ve idari Bilimler Fakültesi Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, sayı 5, s.389-406

TORUM, Oya (2004), " Ödüllendirme Sisteminde Yeni Trendler", *Hr Dergi*, Ocak, s.12-17.

TURGUT, Hakan (2002), "Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif, 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi", *Sayıştay Dergisi.* Sayı:42, s.201-221,nisan 2002

TURGUT, Hakan (2004), *360 Derece Geri Beleme Yönetiminin Türk Silahlı Kuvvetlerinde Uygulanabilirliği Bir Tugay Örneği,* Yayımlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TÜRKEL Asuman Uluçınar (1998), *Yöneticiler İçin: İnsan Kaynaklarının Etkin Kullanımı;* Türkmen Kitabevi, İstanbul.

TÜRKMEN, İsmail (1999), *Yönetsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik,* Yayın No: 519, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.

UÇAR, Ali (2001), *İstanbul ili ilköğretim Okul Öğretmenlerinin Performans Değerlendirmesi,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

UYARGİL Cavide (1993), "İş Analizlerinin Personel Yönetimi Faaliyet ve Programları İle İlişkileri", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 18, Sayı 2, 1993.

UYARGİL, Cavide (1994*), İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*, Yayın No: 262 İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

WHİTMORE, John (2002), *Coaching For Performance Coaching For Performance: Growing People Performance And Purpose Third Edition, Brealey Nicholas*, Publishing Ltd, London.

WOODS, Robert, H., (1997), *Human Resource Management, Educational Institute*, American hotel And Motel ,Second Edition

WOODS, Robert, H., (2000), *Managing Hospitality Human Resources*, Educational Institute A.H.& M.A., Michigan.

www.insankaynaklari.com ,09.12.2006 "Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar"

YALÇIN, Azmi (2002), "Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* Cilt 9 Sayı 9.

YAMAK, Oygur (1998), *Kalite Odaklı Yönetim*,Panel Matbaacılık, İstanbul

YILMAZ, Kürşad (2004), "Sanatsal Denetim", *Kuram Ve Uygulamalarda Eğitim Yönetimi*, Cilt 10, Sayı 38, s. 292-311

YOLCU, Hüseyin (2004), "Öğretmenlerin Sınıf İçi Etkinliklerinin Denetlenmesinde Klinik Yaklaşım ", *Çağdaş Eğitim Dergisi*, Cilt 29, Sayı 313, s. 33-42

YÜCEL , Deniz (2003), "Çalışanları Neler Motive Eder?", *İş,Güç Bakış" - İş Yaşamı Dergisi*, Sayı 8, s.42-45.

YÜKSEL, Öznur (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.

ZERENLER, Muhammet (2003), *Kriz Dönemlerinde İsletmelerin Üretim Süreci Esnekliğinin Şirketlerin Performans ve Yasam Sürelerine Etkileri Üzerine Bir Araştırma*, Basılmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EKLER

EK-1: Anket Formu

ORTA ÖĞRETİM OKULLARINDA ÖĞRETMEN PERFORMANS YÖNETİMİ ANKETİ

Değerli Yönetici/ öğretmen,

Bu araştırma, orta öğretim okullarında öğretmen performans yönetimi için yapılması gereken uygulamalarına ilişkin öğretmen ve yöneticilerin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılmaktadır.

Öğretmen performansı,öğretmenlerin işlerinde gösterdikleri başarı olarak tanımlanabilmektedir.

Öğretmen performans yönetimi ise, öğretmenlerin iş başarıları için okulda; okul amaçlarına uygun olarak, öğretmenlerin gerçekleştirmesi gereken hedeflerin belirlemesi, belirlenen bu hedeflere ulaşmak için öğretmenlerin gösterdikleri performansın izlenmesi, performanslarını artırmak için öğretmenlerin geliştirilmesi, öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesi ve değerlendirme sonucunda öğretmenlerin ödüllendirilmesi, yönlendirilmesi aşamalarından oluşan, gerekli uygulamaların başlatılması ve sürdürülmesi sürecini anlatan bir kavramdır.

Hazırlanan anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde öğretmen performans yönetimi için, okulda yapılması gereken öğretmen performans yönetimi uygulamalarını belirten ifadeler yer almaktadır.

Bu anket sonucu elde edilecek veriler birleştirilerek değerlendirilecek ve bilimsel amaçla kullanılacaktır. Araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşabilmesi için, sizlerin ifadeleri değerlendirirken içtenlikle ve titizlikle davranmanız büyük önem taşımaktadır.

Gereken ilgi ve özeni göstereceğinize olan inancımla, katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Mehmet ÇOLAK
Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü
Yüksek Lisans Öğrencisi

İzmit İHL ve Anadolu İHL
Mail: mehmed.cengiz@hotmail.com
zigana@gmail.com

BÖLÜM I

KİŞİSEL

BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz:
( ) Kadın ( ) Erkek

2. Görev yaptığınız okul:
( ) Genel Lise ( ) Meslek Lisesi ( ) Özel Lise

3. **Göreviniz**
( ) Öğretmen ( ) Okul Müdürü ( ) Müdür Yardımcısı

4. Branşınız
( ) Kültür Dersi ( ) Meslek Dersi

4. **Mesleki Kıdeminiz** :
( ) 1-5yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl
( ) 16-20 yıl ( ) 21-25 yıl ( ) 26 yıl ve daha fazla

BOLUM II

Bu bölümde, okulda öğretmen performans yönetimi için yapılması gereken uygulamaları belirten ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerin öğretmen performans yönetiminde esas alınmasını kabul etme derecenizi belirten seçeneği işaretleyiniz.

Lütfen hiçbir ifadeyi boş bırakmayınız.

Sıra no	PERFORMANS YÖNETİMİ UYGULAMALARI	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Karasızım	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum
	Performans Planlama					
1	Okulda öğretmen performans hedeflerinin belirlenmesinde okul misyonu, vizyonu ve değerleri göz önüne alınmalıdır.					
2	Okulda, öğretmen performans hedefleri ve kriterleri, öğretmen iş tanımları ve iş analizlerinden yararlanılarak tespit edilmelidir					
3	Okulda, öğretmen performans hedef ve kriterleri, öğretmenlerin katılımıyla belirlenmelidir.					
4	Okulda, öğretmen performans hedefleri, öğretmenlerin bireysel amaçları ile okul amaçlarının denge içerisinde sentezlenmesiyle oluşturulmalıdır					
5	Okulda öğretmenlerle, öğretmenden beklenen performans konusunda performans anlaşması yapılmalıdır.					
6	Okulda öğretmenler için, branşları ve görevli oldukları diğer alanlara göre (zümre ve şube öğretmenler kurulları, kol rehber öğretmenlik görevleri, üstlenmiş oldukları diğer sorumlulukları v.b) farklı performans hedef ve kriterleri belirlenmelidir.					
7	Okulda öğretmen performansını somut olarak ölçülebilir(İşe devam düzeyi, işin kalitesi v.b) nitelikte kriterler belirlenmelidir.					
8	Okulda, okulun imkanları gözönüne alınarak öğretmenler tarafından başarılabilecek düzeyde öğretmen performans hedefleri belirlenmelidir.					
9	Okulda öğretmen performansını tam anlamıyla ölçmeye yeterli öğretmen performans kriterleri belirlenmelidir.					
	Performans İzleme ve Geliştirme					
10	Okulda belirlenen öğretmen performans hedeflerine öğretmenlerin ulaşma çabalarıyla ilgili olarak, önceden yapılan planlamaya göre, öğretmenlerle düzenli performans görüşmeleri yapılmalıdır.					
11	Okul yöneticileri performans görüşmelerinde, öğretmenlere performansları hakkında yargılayıcı olmak yerine destekleyici davranmalıdır.					
12	Öğretmen performansının ölçülmesi sonucunda yapılan görüşmelerde, öğretmenlerin sahip oldukları performans düzeyi ile ulaşılması gereken performans düzeyi arasındaki fark öğretmenlerle birlikte değerlendirilmelidir.					

Sıra no	PERFORMANS YÖNETİMİ UYGULAMALARI	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Karasızım	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum
13	Performansın ölçülmesi sonucunda öğretmenlere, sonuçlara ait geri bildirimler gerekli önlemleri alabilmeleri için zamanında verilmelidir.					
14	Değerlendirme sonucunda, öğretmenlere verilen geri bildirimlere dayalı olarak öğretmen performansı izlenmeye devam edilmelidir.					
15	Öğretmenlere performanslarıyla ilgili verilen olumsuz geri bildirimlerin, öğretmen üzerindeki olumsuz etkilerini gidermek için gerekli önlemler alınmalıdır.					
16	Performans görüşmelerinde öğretmenlerle sadece zayıf yönleri değil, yüksek performansları da görüşülerek yeni performans hedefleri belirlenmelidir.					
17	Okulda performans yönetiminde çok yönlü ve etkili bir iletişim sağlanmalıdır.					
	Performans geliştirme					
18	Okulda öğretmen performans yönetim sistemi hakkında, tüm öğretmenler bilgilendirilmelidir.					
19	Okulda öğretmen performansını artırmak üzere başvurulacak bireysel ve grupsal performans geliştirme etkinliklerine(seminer, kurs v.b) öğretmenle birlikte karar verilmelidir.					
20	Okulda, değişim, yenileşme, öğrenme v.b etkinlikler desteklenerek sürekli gelişim kültürü yerleştirilmeye çalışılmalıdır					
21	Okulda öğretmenlerin düşük performans nedenleri araştırılmalıdır					
22	Okulda öğretmen performansını olumsuz yönde etkileyen kişisel olmayan tüm engeller ortadan kaldırılmaya çalışılmalıdır.					
23	Okulda her öğretmenin kişisel performans sorunları danışmanlık yardımıyla çözülmeye çalışılmalıdır.					
24	Okulda performans yönetimi birimince, öğretmen performansını artırma konusunda sürekli öneriler toplanmalıdır.					
25	Tüm okulda uygulanmak üzere planlanan gelişme girişimleri öğretmenlere zamanında açıklanmalıdır.					
26	Okul yöneticileri ve okul performans yönetim ekibi tarafından öğretmenlere performans gelişimleri için sürekli bilgi sağlanmalıdır.					
27	Okulda öğretmen performansını artırmak üzere, öğretmenlerin görüşleri de alınarak, grup ve bireysel performans gelişim planları hazırlanmalıdır.					
28	Okulda öğretmenlerin düşük performanslarını artırmak üzere, motivasyon araçları (yapılan işi takdir etme, içten ilgi gösterme, rekabet yaratma, sorumluluk artırma, parasal artışlar v.b) kullanılmalıdır.					
29	Öğretmenlerin performanslarını artırmak üzere, okul dışında başvuracakları etkinlikler desteklenmelidir.					

Sıra no	PERFORMANS YÖNETİMİ UYGULAMALARI	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Karasızım	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum
30	Okulda öğretmenlerin yaratıcılıklarını geliştirmek üzere, yaratıcı iş ortamı oluşturulmalı ve desteklenmelidir.					
	Performans Değerlendirme					
31	Her öğretmen, performansı değerlendirilmeden önce, performans değerlendirme sistemi hakkında bilgilendirilmelidir.					
32	Performans değerlendirmede, performansın ölçüleceği alana göre farklı değerlendirme yöntemleri (karşılaştırma yöntemi,sınıf gözlemi 360 derece çoklu değerlendirme yöntemi v.b) seçilmelidir.					
33	Öğretmenler, performanslarının değerlendirilmesinde kullanılan performans ölçme yöntem ve tekniklerinden haberdar edilmelidir.					
34	Okulda tüm öğretmenlerin performans ölçümü, planlı bir şekilde belirli aralıklarla sürekli yapılmalıdır.					
35	Okulda öğretmen performansı, sadece okul yöneticisi ve müfettiş tarafından değil, öğrenciler, veliler, diğer öğretmenler, yöneticiler, ilköğretim müfettişleri ve öğretmenin kendisi olmak üzere 360 derece geri bildirimli çoklu değerlendirme ile değerlendirilmelidir					
36	Okulda öğretmen performansının çoklu değerlendirilmesinde, değerlendirici kişilerin kimliklerinin gizli tutulmalıdır.					
37	Okulda öğretmenlerin çoklu performans değerlendirmesini yapacak kişiler, öğretmeni değerlendirmeden önce eğitime tabi tutulmalıdır.					
38	Okulda öğretmenleri değerlendirecek kişiler, öğretmenlerin performansını değerlendirirken, değerlendirme hatalarına düşmemeleri konusunda bilgilendirilmelidir (Değerlendirme hataları; öğretmeni tek bir yönüne göre değerlendirme, cinsiyet, siyasi görüş, ırk v.b nedenlerden dolayı ön yargılı değerlendirme, bireysel farklılıkları göz ardı ederek öğretmenleri ortalama puanlarla değerlendirme, birbirleriyle kıyaslama, öğretmenin sadece son çalışma performansını dikkate alma v.b olabilmektedir).					
39	Okulda öğretmenlerin değerlendirilmeleri sırasında güvensizlik, gerilim, endişe v.b duygulara kapılmaları, performans değerlendirme konusunda yapılacak açıklamalarla giderilmeye çalışılmalıdır.					
40	Okulda öğretmenlerin performans değerlendirme sürecinde kullanılacak araçlar geçerli ve güvenilir olmalıdır.					
41	Okulda takım performansı değerlendirilirken, öğretmenlerin bireysel performansları da göz önüne alınmalıdır.					
42	Okulda öğretmenlerin performanslarının değerlendirmesinde, öğretmenlik mesleğini dolaylı etkileyen özellikleri de göz önünde bulundurulmalıdır (öğrenim durumu, yabancı dil bilgisi, işyerindeki geçmişi, becerileri, liderlik, yöneticilik yeteneği, uyumlu çalışma durumu)					
43	Okulda öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesine, performansı planlama ve geliştirmeden daha çok zaman harcanmamalıdır.					

Sıra no	PERFORMANS YÖNETİMİ UYGULAMALARI	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Karasızım	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum
44	Okulda öğretmen performansının değerlendirilmesinde etik ilkeler (adalet.eşitlik, gerçekçilik v.b) gözönüne alınmalıdır.					
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma						
45	Yüksek performans gösteren öğretmenler için, okul yöneticilerince topluluk önünde kutlama, kutlama notları yazma, takdir ve teşekkür belgeleri v.b ödüller kullanılmalıdır.					
46	Okulda öğretmen performansını değerlendirme sonuçlarını, öğretmen maaşlarına ve ek ders ücretlerine yansıtan bir ücret politikası uygulanmalıdır.					
47	Okulda öğretmen performansını değerlendirme sonuçlan, okul içinde i terfi, iş rotasyonu, iş genişletme, iş zenginleştirme, işten uzaklaştırma v.b alanlarda kullanılmalıdır.					
48	Okulda öğretmen performansını değerlendirme sonuçları, öğretmenlerin kariyer gelişimi ve kariyer planlamasına hareket noktası oluşturmalıdır					
Performans Yönetimi Yapı Ve Kayıtları						
49	Okulda öğretmen performansının yönetimi için, performans yönetim ekibi, performans yönetim birimi v.b yapılanmalar oluşturulmalıdır.					
50	Okulda öğretmen performansının yönetimi için kullanılacak tüm belgeler hazır duruma getirilmelidir.					
51	Okulda öğretmen performansının yönetimi ile ilgili görüşme tutanakları, değerlendirme formları, geliştirme etkinliklerine katılım belgeleri v.b tüm kayıtlar saklanmalıdır.					

EK-2: İzin Yazısı

T.C.
KOCAELİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : **B.08.4.MEM.4.41.00.00/09/510**
Konu : **Araştırma İzni.** 12509 05.04.2007

VALİLİK MAKAMINA
KOCAELİ

Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Dalı öğrencisi Mehmet Çolak'ın, **Ortaöğretim okullarında öğretmen performans yönetimi** konulu tez kapsamında anket çalışması yapmak isteği, ilgili Üniversitenin 6 Mart 2007 tarih ve 418 sayılı yazılarıyla bildirilmiştir.

Adı geçene ait anket başvurusu, Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi uyarınca incelenerek, İlimizde anket ekinde belirtilen okullarda uygulaması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü taktirde, tasviplerinize arz ederim.

Hayrettin GÜRSOY a.
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
5../5./2007
Necmettin KALKAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Aslının ... 08.04.2007 ... Süleyman ... Şube Müdürü

Ömeraga Mah. Ankara Cad.
Valilik Binası Kat:2/ KOCAELİ
Tel: 0/262/ 331 58 98
Fax: 0/262/ 321 15 54
http://kocaeli.meb.gov.tr
kocaelimem@meb.gov.tr

DANIŞMA 444 0 632 HATTI
EĞİTİME %100 DESTEK
www.egitimedestek.meb.gov.tr
www.haydihepberaber.org
www.bilgisayarlaregitimedestek.org

ÖZGEÇMİŞ

15.12.1974 yılında Trabzon'un Vakfıkebir ilçesinde doğdu. İlkokulu Elazığ Namık Kemal İlkokulu'nda, orta okulu Sakarya Akyazı Lisesi orta kısmında, liseyi Trabzon Affan Kitapçıoğlu Lisesi'nde tamamladı. 1992 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi Fatih Eğitim Fakültesi Kimya Öğretmenliği bölümünü kazandı. 1996 yılında mezun oldu. 1997 yılında öğretmenlik mesleğine sınıf öğretmeni olarak başladı. 2000 yılında Gümüşhane Kürtün Lisesi Kimya öğretmenliğine atandı. 2005 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümünde yüksek lisans eğitimine başladı. Halen İzmit Anadolu İmam Hatip Lisesi'nde Kimya öğretmeni olarak görevine devam etmektedir.