T. C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEMEL EĞİTİM ANA BİLİM DALI
OKUL ÖNCESİ BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

OKUL ÖNCESİ ÖĞRETMENLERİNİN PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYLE İLGİLİ TUTUMLARI

CANSEL VATANSEVER

DANIŞMAN
DR. ÖĞR ÜYESİ DEMİRALİ YAŞAR ERGİN

EDİRNE, 2019

T.C.

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEMEL EĞİTİM ANABİLİM DALI

OKUL ÖNCESİ PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Cansel Vatansever tarafından hazırlanan **Okul Öncesi Öğretmenlerinin Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumları** Konulu **Yüksek Lisans** tezinin Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 15.-16. maddeleri uyarınca **25/01/2019** günü saat **11:00** 'da yapılmış olup, yüksek lisans tezinin *.kabul edilmesine..... **OYBİRLİĞİ/~~OYÇOKLUĞU~~** ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	**KANAAT**	**İMZA**
Dr. Öğr. Üyesi Demirali Yaşar ERGİN (Danışman)	kabul edilmesine	
Dr. Öğr. Üyesi Ezgi AKŞİN YAVUZ	Kabul edilmesine	
Dr. Öğr. Üyesi Menekşe ESKİCİ	Kabul Edilmesine	

* Jüri üyelerinin, tezle ilgili kanaat açıklaması kısmında "Kabul Ediimesine/Reddine" seçeneklerinden birini tercih etmeleri gerekir.

T.C
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

Referans No	10237345
Yazar Adı / Soyadı	CANSEL VATANSEVER
T.C.Kimlik No	64405036132
Telefon	5378931388
E-Posta	cnsl_vtnsvr@hotmail.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	Okul Öncesi Öğretmenlerinin Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumları
Tezin Tercümesi	Attitudes of Pre-School Teachers Regarding Performance Evaluation
Konu	Eğitim ve Öğretim = Education and Training
Üniversite	Trakya Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	Temel Eğitim Anabilim Dalı
Bilim Dalı	Okul Öncesi Eğitimi Bilim Dalı
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yılı	2019
Sayfa	113
Tez Danışmanları	DR. ÖĞR. ÜYESİ DEMİRALİ YAŞAR ERGİN
Dizin Terimleri	
Önerilen Dizin Terimleri	

21.02.2019

İmza:.....

Tezin Adı: Okul Öncesi Öğretmenlerinin Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumları

Hazırlayan: Cansel Vatansever

ÖZET

Çalışmanın amacı, okul öncesi öğretmenlerinin performans değerlendirmeyle ilgili tutumlarını saptamaktadır. Çalışma, 2017-2018 eğitim-öğretim yılı güz döneminde Tekirdağ ilçelerinde görev yapan 175 okul öncesi öğretmeni ile yürütülmüştür. Veri toplama aracı olarak, Vatansever&Ergin (2017) tarafından hazırlanan ve geçerlik-güvenirlik istatistikleri yayınlanan "Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutum Ölçeği" kullanılmıştır. 4'lü derecelemeli 44 maddeden ve toplamda 3 faktörden oluşan ölçeğin boyutları şunlardır; Genel Performans Değerlendirme, Eğitimde Performans Değerlendirme, Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum. Verilerin çözümlenmesinde aritmetik ortalama, standart sapma, yüzde ve frekans gibi betimsel istatistikler yanında bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerle etkileşimi analiz edilirken ise t testi, varyans analizi, LSD istatistik teknikler kullanılmıştır.

Araştırmadaki bulgulara göre şu sonuçlar elde edilmiştir:

1) Okul öncesi öğretmenlerinin performans değerlendirme ile ilgili tutumları, eğitim durumuna, müdürünün dersini yıl boyunca gözlem sıklığı, müdürü ile aynı branş olup-olmadığı, müdürünün kaç yıldır okul yöneticiliği pozisyonunda görev yaptığı, görev yeri, okulda bulunan öğretmen sayısı değişkenlerine göre farklılaşmıştır.

2) Okul öncesi öğretmenlerinin performans değerlendirme ile ilgili tutumları, yaş, cinsiyet, mesleki hizmet süresi, daha önceden müdür–müdür yardımcısı olarak görev alıp-almama, müdürlerinin mezun olduğu son okul, müdür-müdür yardımcılığı yapanların eğitim yönetimi ile ilgili eğitim alıp-almama değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.

3) Okul öncesi öğretmenleri performans değerlendirme sürecinde okul müdürü ve kendisinin bulunmasını istiyorken müfettiş, veli, öğrenci, okul memuru ve hizmetliyi istememektedir.

Anahtar Kelimeler: Performans, Performans Değerlendirme, Okul Öncesi Öğretmenleri, Okul Müdürü

Thesis Title: Attitudes of Pre-School Teachers Regarding Performance Evaluation

Author: Cansel Vatansever

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the attitudes of pre-school teachers regarding performance evaluation. The study was conducted with 175 pre-school teachers who worked at the central district and other districts of Tekirdag during the fall tem of the 2017-2018 education-teaching year. The "Scale for Attitude on Performance Evaluation" that was prepared and the validity-reliability statistics of which were published by Vatansever&Ergin (2017) was used as the data collection tool. The dimensions of the scale, which is composed of 44 items with gradations of 4 and 3 factors in total, are; General Performance Evaluation, Performance Evaluation in Education, Actual State in the Application of Performance Evaluation. During data analysis, t test, variance analysis, LSD statistical techniques were used in analyzing the interaction of the dependent variable with the independent variables, as well as descriptive statistics such as arithmetic average, standard deviation, percentage and frequency**.**

The following conclusions were reached as based on the research findings:

1) The attitudes of pre-school teachers regarding performance evaluation differ as based on the variables of education status, the frequency that the principal observes the taught course during the year, whether the teacher is from the same branch as the principal or not, for how many years the principal has worked at a school administrator position, the place of assignment and number of teachers in the school.

2) The attitudes of pre-school teachers regarding performance evaluation do not differ significantly as based on the variables of age, gender, term of professional service, having worked as principal / vice-principal previously of not, the last school that the principal has graduated from, whether those who

are assigned as principal / vice-principal have received any training regarding education administration or not.

3) While the pre-school teachers want the principal and themselves to take part in the performance evaluation process, they do not want any inspectors, parents, students, school officers and attendants to be involved.

Key Words: Performance, Performance Evaluation, Pre-School Teachers, School Principal

ÖNSÖZ

2015-2016 eğitim-öğretim yılının sonunda ne anlama geldiğini bilmeden sahip olduğum performans değerlendirme notum sonrasında öğrendiğim değerlendirme ölçütleriyle, değerlendirme sonuçlarının ne amaçla kullanılacağıyla ve yapılan tartışmalarla birlikte yeni bir kavramla tanıştım. Sonraki yıllarda da sürekli olarak gündemde olması ve geliştirilme çalışmalarının devam etmesiyle birlikte bu araştırmayı yapmaya karar verdim.

Performans değerlendirme konusunda uygulamalar ve geliştirilmesi sırasında neler yapılması konusunda öğretmenlerin, yöneticilerin görüşlerini almak ve çalışma sonucunda bu doğrultuda elde edilecek verilerle bundan sonraki çalışmalara katkıda bulunmak amacı ile başladığım bu çalışmayı tamamlamaktan mutluluk duyuyorum.

“Okul Öncesi Öğretmenlerinin Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumları” başlığını taşıyan bu çalışma altı bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümü oluşturan giriş bölümünde, araştırmanın kuramsal çerçevesini oluşturacak bilgiler verilerek problem durumu açıklandıktan sonra, araştırmanın amacı, önemi, sayıltıları, sınırlılıkları ve tanımlar açıklanmıştır.

İkinci bölümde, insan kaynakları yönetiminin tanımı, önemi, amaçları, işlevleri, kamu ve özel sektörde insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yer verdikten sonra işlevlerinden biri olan performans yönetimi ve performans değerlendirmeye yer verilmiştir. Performans değerlendirmenin önemi, amaçları, yöntemleri, performans değerlendirme aşamasında yapılan hatalar ve karşılaşılan sorunlar incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, kamu yönetiminde değişim, Türk kamu personel yönetimi ve performans değerlendirmesine yönelik yaşanan değişimler, kamu sektöründe performans yönetimi uygulanmasında karşılaşılan güçlükler incelendikten sonra öğretmenlerin performans değerlendirmesi başlığı altında okul müdürü, okul müdürünün görev, yetki ve sorumlulukları, öğretmenlerin performans değerlendirmesi gelişim sürecine yer verilmiştir.

Araştırma yönteminin yer verildiği dördüncü bölümde araştırmanın; modeli, evreni, örneklemi, verilerin toplanması, çözümü ve yorumlanması açıklanmıştır.

Beşinci bölümde, araştırmanın bulguları sunulup yorumlanmıştır.

Altıncı ve son bölümde, araştırma bulguları doğrultusunda ulaşılan sonuçlar ile birlikte literatürdeki benzer araştırmalardan elde edilen sonuçlar karşılaştırılmış ve bu sonuçlara göre geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

Yüksek lisans öğrenimimin başından bugüne kadar her aşamasında ilgi, anlayış, desteğini gördüğüm ve yapıcı eleştirileriyle her zaman yanımda olan değerli hocam ve tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Demirali Yaşar ERGİN'e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Yüksek lisans öğrenimim süresince desteği ve katkısı bulunan tüm öğretim üyelerine, anketlere gerekli ilgiyi göstererek araştırmama destek olan tüm öğretmenlere ve okul yöneticilerine, sevgisi ve inancıyla bana destek olan arkadaşım Sümeyye Dişçi Yıldırım'a ve hayatımın her döneminde sevgilerini, desteklerini gösteren, varlıklarını sürekli yanımda hissettiğim aileme çok teşekkür ederim.

EDİRNE – 2019 Cansel VATANSEVER

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET ..... **i**
ABSTRACT ..... **iii**
ÖNSÖZ ..... **v**
İÇİNDEKİLER ..... **vii**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **ix**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xiii**
1. GİRİŞ **1**
1.1. Problem 1
1.2. Amaç 3
1.3. Önem 4
1.4. Sayıltılar 4
1.5. Sınırlılıklar 4
1.6. Tanımlar 5
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME **6**
2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı Ve Önemi 6
2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları 8
2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri 11
2.4. Kamu ve Özel Sektörde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları 13
2.5. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Performans Yönetimi 15
2.6. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Amaçları .. 19
2.7. Performans Değerlendirme Yöntemleri 23
2.7.1. Sıralama Yöntemi (Ranking Method) 23
2.7.2. Grafiksel Değerlendirme Ölçeği 25
2.7.3. Kritik Olay Yöntemi 27
2.7.4. Kontrol Listesi Yöntemi 28
2.7.5. Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi 29
2.7.6. 360 Derece Geri-Besleme Yöntemi 30
2.8. Performans Değerlendirme Aşamasında Yapılan Hatalar Ve Karşılaşılan Sorunlar 31
2.8.1. Performans Değerlendirmede Yapılacak Hatalar ve Alınacak Önlemler 31
2.8.1.1. Fazla Hoşgörü (Esneklik, Aşırı Olumluluk) 32
2.8.1.2. Katılık 33
2.8.1.3. Halo Etkisi 34
2.8.1.4. Ortalama Puan Verme Eğilimi (Merkezi Eğilim Hatası) 34
2.8.1.5. Kontrast Hataları 35

2.8.1.6. Yeni Gerçekleşen Olaylardan Etkilenme ... 35
2.8.1.7. Araç Hatası ... 36
2.8.1.8. Nesnel Olamama (Kişisel Önyargılar) ... 36
2.8.2. Performans Değerlendirme Aşamasında Karşılaşılan Sorunlar ... 37
3. KAMU YÖNETİMİNDE VE ÖĞRETMENLERİN PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ ... 38
3.1. Kamu Yönetiminde Değişim ... 38
3.1.1. Geleneksel Kamu Yönetimi ... 38
3.1.2. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı ... 39
3.2. Türk Kamu Personel Yönetimi ve Performans Değerlendirmesine Yönelik Yaşanan Değişimler ... 44
3.3. Kamu Sektöründe Performans Yönetimi Uygulanmasında Karşılaşılan Güçlükler ... 50
3.4. Öğretmenlerin Performans Değerlendirmesi ... 54
3.4.1. Okul Müdürü ... 54
3.4.2. Okul Müdürünün Görev, Yetki ve Sorumlulukları ... 55
3.4.3. Öğretmenlerin Performans Değerlendirmesi Gelişim Süreci ... 63
4. YÖNTEM ... 67
4.1. Araştırmanın Modeli ... 67
4.2. Evren ve Örneklem ... 67
4.3. Veriler ve Toplanması ... 67
4.3.1. Anket ... 67
4.3.2. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutum Ölçeği ... 68
4.3.3. Uygulama ... 68
4.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması ... 69
5. BULGULAR VE YORUM ... 70
6. SONUÇ VE ÖNERİLER ... 93
6.1. Sonuç ... 93
6.2. Tartışma ... 95
6.3. Öneriler ... 96
KAYNAKÇA ... 98
EK A. ANKET ... 107
EK B. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYLE İLGİLİ TUTUM ÖLÇEĞİ ... 108
EK C. ANKET UYGULAMA İZİN ONAYI ... 110
EK D. UYGULAMA YAPILAN OKULLAR ... 111
EK E. GEÇERLİK-GÜVENİRLİK İSTATİSTİKLERİ ... 112

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. İnsan Kaynakları Yönetimin Gelişim Tablosu 7
Tablo 2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi 10
Tablo 3. İnsan Kaynaklarının Temel İşlevleri ve Kapsadığı Konular 12
Tablo 4. Kamu ve Özel Sektör Uygulamalarında İKY Uygulamaları 14
Tablo 5. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Amaçları 22
Tablo 6. Firmaların Performans Değerlendirmeyi Kullandığı Alanlar 22
Tablo 7. İkili Karşılaştırma Yöntemi Tekniği 24
Tablo 8. Öğretmen Performans Değerlendirme Formu 25
Tablo 8. MEB Öğretmen Performans Değerlendirme Formu (Devam) 26
Tablo 9. Geleneksel Yönetim ile Yeni Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması 42
Tablo 10. EARGED tarafından belirlenen Okul Yöneticilerinin Liderlik Alanındaki Yeterlilik ve Performans Göstergeleri. 58
Tablo 11. EARGED tarafından belirlenen Okul Yöneticilerinin Okulda Eğitim, Öğretim ve Program Geliştirme Alanındaki Yeterlilik ve Performans Göstergeleri. 59
Tablo 12. EARGED tarafından belirlenen Okul Yöneticilerinin Stratejik Yönetim Alanındaki Yeterlilik ve Performans Göstergeleri 59
Tablo 13. EARGED tarafından belirlenen Okul Yöneticilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Alanındaki Yeterlilik ve Performans Göstergeleri. 60
Tablo 15. EARGED tarafından belirlenen Okul Yöneticilerinin Okulda Bilgi Yönetimi ve Raporlama Alanındaki Yeterlilik ve Performans Göstergeleri 63
Tablo 16A. Örneklem Frekans Dağılımı (Öğretmene İlişkin Bilgiler) 70
Tablo 16B. Örneklem Frekans Dağılımı (Müdüre İlişkin Bilgiler) 71
Tablo 17. Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sürecinde Hangileri Bulunmasıyla İlgili Frekans 72
Tablo 18. Genel Betimsel İstatistikler ve Normallik Değerleri 72
Tablo 19. Varyansların Homojenliği Testi 73
Tablo 20-A. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının Yaşa Göre Farklılaşması ANOVA Testleri 73

Tablo 20-B. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının Yaşa Göre Farklılaşması Betimsel İstatistikleri 74
Tablo 21. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının Cinsiyete Göre Farklılaşması t Testleri 74
Tablo 22-A. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının Mesleki Hizmet Süresine Göre Farklılaşması ANOVA Testleri 75
Tablo 22-B. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının Mesleki Hizmet Süresine Göre Farklılaşması Betimsel İstatistikleri 75
Tablo 23-A. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşması ANOVA Testleri..... 76
Tablo 23-B. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşması Betimsel İstatistikleri 76
Tablo 23-C. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşması LSD Testleri 77
Tablo 24. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının Mezun Olduğu Son Okula Göre Farklılaşması t Testleri 77
Tablo 25. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının Daha Önceden Hiç Müdür–Müdür Yardımcısı Olarak Görev Alıp-Almadığına Göre Farklılaşması t Testleri 78
Tablo 26-A. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının Müdürünün Dersini Yıl Boyunca Gözlem Sıklığına Göre Farklılaşması ANOVA Testleri 78
Tablo 26-C. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının Müdürünün Dersini Yıl Boyunca Gözlem Sıklığına Göre Farklılaşması LSD Testleri 80
Tablo 27. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının Müdürünün Mezun Olduğu Son Okul'a Göre Farklılaşması t Te..... 80
Tablo 28. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının Müdürü ile aynı branş olup-olmadığına Göre Farklılaşması t T 81
Tablo 29-A. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının Müdürünün Kaç Yıldır Okul Yöneticiliği Pozisyonunda Görev Yaptığına Göre Farklılaşması ANOVA Testleri 81
Tablo 29-B. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının Müdürünün Kaç Yıldır Okul Yöneticiliği Pozisyonunda Görev Yaptığına Göre Farklılaşması Betimsel İstatistikleri 82
Tablo 29-C. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının Müdürünün Kaç Yıldır Okul Yöneticiliği Pozisyonunda Göre Farklılaşması LSD Testleri 83
Tablo 30. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının Eğitim Yönetimi İle İlgili Eğitim Alıp-Almadığına Göre Farklılaşması t Testleri..... 83

Tablo 31. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının Eğitim Denetimi İle İlgili Eğitim Alıp-Almadığına Göre Farklılaş 84

Tablo 32-A. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının Görev Yerine Göre Farklılaşması ANOVA Testleri..... 84

Tablo 32-B. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının Görev Yerine Göre Farklılaşması Betimsel İstatistikleri 85

Tablo 32-C. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının Görev Yerine Göre Farklılaşması LSD Testleri 85

Tablo 33-A. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının Okulda Bulunan Öğretmen Sayısına Göre Farklılaşması ANOVA Testleri..... 86

Tablo 33-B. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının Okulda Bulunan Öğretmen Sayısına Göre Farklılaşması Betimsel İstatistikleri..... 86

Tablo 33-C. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının Okulda Bulunan Öğretmen Sayısına Göre Farklılaşması LSD Testleri 87

Tablo 34. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının 'Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sürecinde Müfettişin Bulunması' Görüşüne Göre Farklılaşması t Testleri 87

Tablo 35. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının 'Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sürecinde Okul Müdürünün Bulunması' Görüşüne Göre Farklılaşması t Testleri..... 88

Tablo 36. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının 'Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sürecinde Okul Müdür Yardımcısının Bulunması' Görüşüne Göre Farklılaşması t Testleri..... 89

Tablo 37. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının 'Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sürecinde Zümrede Yer Alan Öğretmenin Bulunması' Görüşüne Göre Farklılaşması t Testleri 89

Tablo 38. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının 'Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sürecinde Öğretmenin Kendisinin Bulunması' Görüşüne Göre Farklılaşması t Testleri..... 90

Tablo 39. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının 'Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sürecinde Öğrencilerin Bulunması' Görüşüne Göre Farklılaşması t Testleri 91

Tablo 40. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının 'Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sürecinde Velilerin Bulunması' Görüşüne Göre Farklılaşması t Testleri 91

Tablo 41. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının 'Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sürecinde Okul Memurunun Bulunması' Görüşüne Göre Farklılaşması t Testleri..... 92

Tablo 42. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının 'Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sürecinde Hizmetlilerin Bulunması' Görüşüne Göre Farklılaşması t Testleri 92

Tablo 43. İstatistiksel Sonuçların Manidarlık Özeti 93
Tablo 44. Boyutlara Göre Güvenirlik Katsayıları 112
Tablo 45. Boyutlara Göre Ayırt Etme Gücü Katsayıları 112

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1. İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri 11

Şekil 2. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları, Amaçları ve Gelişimine Etki Eden Faktörler..... 13

Şekil 3. Performans değerlendirme süreci 16

Şekil 4. Basit Sıralama Yöntemine Göre Değerlendirme Ölçeği 23

Şekil 5. Kontrol Listesi Örneği..... 29

Şekil 6. Performans Değerlendirmesinde Hata Kaynakları 32

Şekil 7. Kamu Yönetiminde Değişim Dinamikleri 41

Şekil 8. Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Temel Düzenlemeler 45

Şekil 9. T.C Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat Şeması..... 54

Şekil 10. Okulda Yönetimsel İşlemler 55

1. GİRİŞ

1.1. Problem

Performans değerlendirme, işletmenin ne yöne doğru ilerlediğini bireysel ve örgütsel anlamda görmede kullanılan; yapılan işlerin takip edilmesi ve elde edilen sonuçların işletmeye pozitif yönde değer katacak şekilde yorum getirilmesi esasına dayanan bir yönetim aracıdır. Eski adıyla " Personel Yönetimi", yeni adıyla "İnsan Kaynakları Yönetimi" işletmelerin sistemlerinde bulunan dört temel fonksiyonundan (pazarlama, finans- muhasebe, üretim ve insan kaynakları yönetimi) birisidir. Performans değerlendirme ise İnsan Kaynakları Yönetimi'nin temel bir fonksiyonu olup diğer fonksiyonlarına girdi sağlamaktadır (Özdemir, 2014). Performans değerlendirmenin işletme sistemi içerisindeki yerini belirledikten sonra bu sistem içerisindeki işlevine bakıldığında; "Bir çalışanın kendisine verilen hedeflere ne derecede ulaştığını anlamak için uygulanan resmi bir yöntemdir" (Özer, 2015) şeklinde tanımlanmaktadır.

"Çalışanların performansı en yüksek ne zaman olur?" sorusuna "çalışanların kendisinden ne beklendiğini ve şirket amaçlarına nasıl katkıda bulunacaklarını anladıkları, sürekli geribildirim ve koçluk aldıkları zaman yüksek performans göstereceklerdir" şeklinde cevap vermektedir (Thomas, 2006; Akt: Kaymaz, 2009). Bu açıklama performans değerlendirme sistemini, sistemde yer alan performans değerlendirme formunun, geribildirim sisteminin ve yönetici bilgisinin ne denli önemli olduğunu açıkça ortaya koymuştur.

Performans değerlendirme astların performansını yönetmede önemli bir araç olmasına karşın uygulanması da oldukça zordur. Performans değerlendirmesi her zaman istenilen başarıyı gösterememektedir. Bu sistemin kendi iç veya dış dinamiklerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Birçok performans değerlendirme sürecinde her şey normal devam ederken birden sistem çökebilmektedir. Buna kişisel hatalar veya sistemin kendisi de sebep olabilmektedir (Özdemir, 2014). Bu hatalar, çalışanların performansı yüksek ile

düşük olanların arasında ayırım yapmayı güçleştirmektedir. Çalışanlardan performansı olduğundan daha düşük değerlendirilenler, sisteme ve yöneticilere olan güvenlerini kaybederken; performansları olduğundan daha yüksek değerlendirilenler ise hak etmedikleri terfilere ya da ödüllere sahip olabilmektedirler. Performans değerlendirme sisteminin güvenilir, adaletli ve sonuçlarının etkili olabilmesi için olası sorunları belirlenmesi ve bunların ortadan kaldırması gerekir ancak yapılan tüm çalışmaların sonucunda da günümüzde oluşturulmuş olan hatasız bir değerlendirme sistemi yoktur (Barutçugil, 2015).

Beş Yıllık Kalkınma Planında ilk kez "Kamu Örgütlerinde Performans Değerlendirme" başlığı altında yer alan Performans Değerlendirme görevinin eğitimde müdürlere 17 Nisan 2015 Cuma günü MEB tarafından Resmi Gazetede yayınlanan "Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği ile verilmiştir.

Bu Yönetmelik kapsamında, Bakanlığa bağlı her derece ve türden eğitim kurumunda görev yapan ve adaylık sürecini tamamlamış olan öğretmenlerin başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek üzere her ders yılı sonunda, görev yaptığı eğitim kurumunun müdürü tarafından değerlendirmesi yapılır (Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, 2015)

Değerlendirme ölçütleri olarak yönetmelik Ek-3'te yer alan Form esas alınır. Değerlendirmeler ders yılı bitiminden itibaren bir ay içinde, MEBBİS üzerinde oluşturulacak modül üzerinden gerçekleştirilir.

1) Bu madde kapsamındaki değerlendirmelerin Bakanlıkça duyurulacak usul ve esaslar çerçevesinde, zamanında, nesnel ve tarafsız şekilde yürütülmesinden ilgili il millî eğitim müdürü sorumludur.
2) Bu değerlendirmeler öğretmenlere başarı belgesi verilmesinde dikkate alınır.
3) Değerlendirmelerin yapılmasına ilişkin ortaya çıkabilecek tereddütleri gidermeye ve uygulamayı yönlendirmeye Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü yetkilidir." İbareleri ile yer almıştır. Performans değerlendirme formunda yer alan değerlendirme ölçütleri, sadece okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenleri değerlendirmekte kullanılmamakta, Rehberlik alanı ve Rehberlik ve Araştırma Merkezinde

çalışan Özel Eğitim alanları öğretmenleri hariç tüm öğretmenlerin değerlendirmelerinde kullanılmaktadır.

Okul öncesi eğitim dönemini olan 0-6 yaş aralığı çocuklarda bedensel, sosyal ve zihinsel gelişimlerinin yaşamları boyunca en hızlı olduğu dönemdir. Bu dönemde yaşanan gelişmeler, çocuğun ilerdeki yaşamına da temel oluşturduğundan önemli bir yere sahiptir. Bloom'un yaptığı araştırmanın sonuçlarına bakıldığında 17 yaşına kadar olan zihinsel gelişimin %50'si 4 yaşına, %30'u 4 yaşından 8 yaşına, %20 ise 8 yaşından 17 yaşına kadar olmaktadır. Bu durumda çocuğun eğitiminde erken yaşların değeri çok büyüktür. 0-6 yaş döneminde çocuğun doğru davranışlarını pekiştirmek, yetenek ve becerilerini geliştirebilmesi için çocuğa rehberlik etmek gerekir. Bunlar ancak çok iyi bir şekilde planlanıp uygulanan, sistemli bir okul öncesi eğitimle gerçekleşir (Poyraz ve Dere, 2003). Eğitim basamaklarının tümünde olduğu gibi okul öncesi eğitim basamağında da başarılara ulaşılmasında en kritik öge öğretmendir. Konan ve Oğuz (2015)'a göre; okul öncesi öğretmenleri, kendilerinden beklenileni, mesleklerinin etik ve evrensel değerlerinin yanında yasal sorumluluklarından alır. Okul öncesi öğretmenlerinin, bu sorumluluklarını ne ölçüde yerine getirdiklerinin belirlenmesi, okul öncesi eğitimin etkililiğinin sağlanmasında önemli bir rolü oluşturmaktadır. MEB bunu gerçekleştirmek üzere, okul öncesi öğretmenlerini okul müdürleri tarafından "Performans Değerlendirme Formu" aracılığı ile değerlendirilmektedir.

1.2. Amaç

Araştırmanın genel amacı; Tekirdağ ilçelerinde görev yapmakta olan okul öncesi öğretmenlerinin performans değerlendirmeyle ilgili tutumlarını saptamaktır.

Araştırmanın genel amacı çerçevesinde, şu sorulara yanıt aranmıştır.

Öğretmenlerin performans değerlendirmeyle ilgili tutumları;

1) Demografik özelliklerine
2) Yönetim deneyimlerine

3) Çalıştıkları okulun özelliklerine

4) Müdürün demografik özelliklerine

5) Müdürün yönetim deneyimlerine

göre farklılık göstermekte midir?

1.3. Önem

Bu araştırmanın;

1) Öğretmenlerin performans değerlendirmeyle ilgili tutumlarının anlaşılmasına

2) Öğretmen performansını değerlendirme sisteminin iyileştirilmesine

3) Performans değerlendirme sistemi hakkında müdürlere yeterlik kazandırıcı hizmetiçi eğitimler verilmesine

4) Performans değerlendirme sistemi hakkında öğretmenlere bilinçlendirmeye yönelik hizmetiçi eğitimler düzenlenmesine

katkı sağlayacağı umulmaktadır

1.4. Sayıltılar

1) Anket ve ölçeklere katılımcıların verdikleri cevaplar onların gerçek görüş ve düşüncelerini yansıtmaktadır.

2) Katılımcılar müdürleriyle ilgili genel demografik özellik sorularını cevaplayacak bilgiye sahiptir.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma;

1) 2017-2018 öğretim yılı ile,

2) Tekirdağ ili ile,

3) Resmi okullar ile
4) Okul öncesi eğitim kademesi ile

sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Performans: Performans, önceden belirlenmiş olan çalışma sürecine ve yapılacak işin niceliğine göre çalışanların gösterdikleri başarının derecelendirilmesidir. Aynı zamanda çalışanların elde ettiği başarı derecesi ile o işle ilgili daha önceden elde edilmiş olan sonuçlarla da kıyaslanarak değerlendirme yapılabilir. Bu yolla elde ettiğimiz sonuçlar da performans olarak adlandırılır (Güney, 2015: 182).

Performans değerlendirme (değerleme): Yöneticilerin, çalışma arkadaşlarının, ilgili astların ve müşterilerin belirli bir çalışana ilişkin kanaatleri ile görüşlerine dayalı bir değerlendirme sistemidir. Başka bir deyişle; önceden belirlenmiş kriterler çerçevesinde, önceden belirlenmiş değerlendirmeciler tarafından, önceden belirlenmiş periyotlarda ve –ödüllendirme ya da cezalandırma gibi- sonuçları önceden belirlenmiş olan kişisel ve ekipsel başarıyı ölçme sistemidir (Akgeyik, 2012: 166).

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı Ve Önemi

Günümüzde modern toplumların en önemli unsurları arasında örgütler yer alır. Toplumlar örgütlenmiş çabalar sonucunda başarılı işlere sahip olurlar. Örgüt kavramı, yönetim kavramından ayrı düşünülemez. Yönetim ise belirli amaçlara diğerleri ile birlikte çalışarak ulaşmak, başkalarına iş yaptırmak ve onların yardımını almaktır. Başkalarıyla birlikte çalışma, yönetici ve yönetilen kavramlarını ortaya çıkarmış, bunun sonucunda örgütlerde insan unsuru önemli bir bileşen olmuştur. Örgütün sahip olduğu insan kaynağı, o örgütün verimli ve etkili olmasını sağlayan en önemli etkendir. Dolayısıyla küresel rekabetin arttığı dünyada değişime ayak uydurmaya çalışan tüm örgütler tarafından insan kaynaklarının etkili kullanımı, önemli bir öncelik halindedir (Çalık ve Şehitoğlu, 2006). İş örgütlerinin başarısında önemli bir rolü olan İnsan Kaynaklarının önemi örgüt içinde ve dışında her geçen gün daha da artmaktadır (Öge, 2016: 1).

Örgütün hedeflerini ve çalışanların bireysel gereksinimlerini birbirinden ayrı ya da farklı olarak görmenin aksine ikisinin birbirini destekleyecek şekilde ele alınması insan kaynakları yaklaşımının asıl çıkış noktasıdır. Bu yaklaşımın temel ilkeleri şu şekildedir (Tahiroğlu, 2002: 20):

- Doğru bir şekilde yönetilen ve geliştirilen çalışanların iş verimlilikleri artar ve şirkete uzun vadeli kazanımlarda bulunurlar.
- Çalışanların ekonomik, sosyal aynı zamanda psikolojik ihtiyaçlarını göz önünde bulunduran kurallar, programlar ve uygulamalara yer verilir.
- Çalışanların yeteneklerini ve becerilerini en üst düzeyde gösterebildiği ve kendi eğitimlerine devam edebildiği bir çalışma ortamı oluşturulur.
- İnsan kaynakları programları uygulanması sırasında örgütün de çalışanların da hedefleri aynı oranda göz önünde bulundurulur.

İnsan Kaynakları Yönetimi, rekabet şartlarının sürekli artması ve teknolojik gelişmelerin beraberinde iş yapılarını ve ortamlarını değiştirmesi, toplum içerisinde işletme niteliğinin değişmesi, küreselleşme ekonomik yapılardaki dönüşümler ve çalışanların beklentilerinin farklılaşması gibi birçok etkenle ortaya çıkan, işletmelerin insan kaynağına yönelik kapsamlı bir yaklaşımın adıdır. Personel, insan kaynağı adını almıştır. İnsan da buna göre diğer işletme kaynakları gibi bir kaynaktır. Ancak geliştirilebilir ve kapasitesi arttırılabilir bir özelliğe sahip olması onu diğer kaynaklardan farklı kılar. İnsan kaynakları yönetimi insanı kontrol edilemez bir maliyet unsuru olarak almak yerine bir yatırım unsuru olarak ele alır (Çetin, Arslan ve Dinç, 2015: 6). İşletme içerisinde stratejik öneme sahip olan insan kaynakları yönetiminin amacını çalışanlarının firmaya katkılarını maksimum düzeye getirmek olduğu söylenebilir.

İnsan kaynakları yönetiminin gelişimi Tablo 1'de gösterilmiştir (Çelik ve Şimşek, 2016: 3):

Tablo 1. İnsan Kaynakları Yönetimin Gelişim Tablosu

1910'lu Yıllar	1940'lı Yıllar	1990'lı Yıllar	2000'li Yıllar
-Refah Sekreterlikleri	-Personel Fonksiyonu	- Toplam Kalite Yönetimi	-Kalite Yönetim Sistemi
-İstihdam Yönetimleri	-Personel Yönetimi	-İnsan Kaynakları Yönetimi	-Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Kaynak: Çelik ve Şimşek, 2016: 3

Uzun süre personel yönetimi olarak adlandırılan alanın temel fonksiyonları olarak; personel seçimi, eğitimi, ücret ve maaş ödemeleri gibi sorumluluklarına yer verilmiştir. Bu fonksiyonlar, arasında nasıl bir etkileşimin olduğuna bakılmadan yerine getirilmiştir (Öge, 2016:1). Çağımızda çalışma hayatında işletmeler için İnsan Kaynakları Yönetimi önemli bir yer tutan, işletmelerde çalışan kişilerin ihtiyaçlarına, gelişimlerine ve eğitimlerine odaklanmış olan insan merkezli bir yaklaşımdır (Koçmar, 2015: 15). İnsan kaynakları yönetimi, klasik personel yönetimi ve idari işleri kapsamakla birlikte insanı odak noktası kabul eden daha geniş bir uygulamadır (Demirkaya, 2015: 19). Personelin gelişimini de içine alıp daha da genişleyip, gelişen insan kaynakları yönetimi için birçok tanımlama yapılmıştır.0

İnsan kaynakları yönetimi; insan kaynağının sahip olduğu niteliklerin madde kaynaklarıyla birlikte sistematik ve dengeleyici bir yaklaşımla ele alınarak,

örgüt amaçları doğrultusunda verimliliğe dönüştürülebilmesi için faaliyet gösteren yönetimsel bir fonksiyonlar bütünüdür (Argon ve Eren, 2004: 17).

İnsan kaynakları yönetimi; en geniş anlamı ile bir organizasyonun en değerli varlığının, yani orada çalışan insanların etkin yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak tanımlanabilir (Öztay, 2006: 3).

Sadullah (2015:3)'a göre insan kaynakları yönetimi; herhangi bir örgütsel ya da çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlanabilir.

İnsan kaynakları yönetimi, kadrolama eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret ve ödüllendirme, katılım, motivasyon gibi uygulamalarıyla örgütün performansını artırmak ve dolayısıyla rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinden azami derecede istifade etmeye ve onların ihtiyaç ve isteklerini karşılamaya yönelik yaklaşımdır. İnsan kaynakları yönetimi kısacası insanların ve istihdam ilişkilerinin yönetimiyle ilgili her şeydir (Bingöl, 2016: 5).

2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

Örgütün büyümesinde rekabet avantajı sağlanması ve bunun devamlılığının rolü büyüktür. Organizasyonlarda bu amacı taşıyan bir rol izlenmesine karşın, insan kaynakları yönetimi bu konuda en ileri teknikleri içeren bir yaklaşıma sahiptir. Rakipler tarafından teşvik edici, dinamizm sağlayıcı müşteri şikayetleri hakkında bilgi sağlamak için çalışanlardan sağlanan fikirler, işçileri ilgilendiren yasal düzenlemeler veya sağlık sigortası vb. planlar hakkındaki detaylar kullanılmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin işletme içerisindeki diğer amaçları ise iş ahlakına sahip ve sosyal sorumluluk taşıyan bireylerin yaratıcılıklarını ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini yönlendirmektir (Mercin, 2005: 130,131).

İnsan kaynakları yönetiminin başarıyla uygulanmasındaki en önemli faktör işletme içerisindeki amaçlarını açıkça ortaya koymaktır. Bu açıdan

bakıldığında insan kaynakları yönetiminin başlıca hedefleri şöyle sıralanabilir (Dolgun, 2012: 2);

- Bireysel amaçlarla örgütsel amaçları bütünleştirmek, rekabetçi piyasalarda örgüte stratejik bir üstünlük sağlamak ve hedeflerine etkin bir biçimde ulaşmasına yardımcı olmak,
- Çalışma yaşamının kalitesini geliştirip, huzurlu bir çalışma ortamı sağlayarak, çalışanların değişime açık olmalarını ve başarıya odaklanmalarını sağlamak,
- Çalışanları her şeyden önce "insan" olarak kabul ederek, onların istek beklenti ve motivasyonlarını göz önünde tutmak ve sürekli gelişmelerine imkan tanımak,
- Çalışanların bilgi ve becerilerini en etkin ve verimli bir biçimde kullanmalarını destekleyerek, yaratıcılıklarını geliştirerek ön plana çıkarmalarını sağlamak,
- İşletme kültürü içinde, sosyal sorumluluk ve iş ahlakı gibi duyguların gelişmesine imkan vermek,
- Çalışanların ve işletmenin hedeflerini ve maksimize ederken diğer taraftan da üst yönetime ve diğer bölümlere katkı sağlamaktır.

Genel olarak insan kaynakları yönetimi bir taraftan çalışanların örgüt içi performansını arttırırken diğer taraftan da çalışanların yaşam kalitesini arttırmayı amaçlamaktadır (Çalık ve Şehitoğlu, 2006).

Tablo 2'de, insan kaynakları yönetiminin tarihi onar yıllık dönemlerde özet şeklinde sunulmaktadır (Tahiroğlu, 2002: 20,21):

Tablo 2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi

TEKNİKLER	İŞVERENLERİN BAKIŞI	TEMEL KRİTER	DÖNEMLER
Disiplin sistemleri	Çalışanların ihtiyacı önemli değildir.	Üretim teknolojileri	1899 öncesi
Güvenlik ve yaratıcılık programları	Çalışanlar güvenliğe ve fırsatlara ihtiyaç duyarlar.	Çalışanların rahatlığı	1910-10
Zaman ve iş araştırmaları	Çalışanlar yüksek verimlilikle beraber gelen yüksek ücretler isterler.	Görev verimliliği	1910-20
Psikolojik testler, danışmanlık programları	Çalışanların kişisel farklılıkları göz önünde bulundurulmalıdır.	Kişisel faklılıklar	1920-30
İletişim programları	Çalışanların ihtiyaçları kurum içerisinde tatmin edilmelidir.	Sendikalaşma	1930-40
Emeklilik ve sağlık gibi ek yararlar	Çalışanlar ekonomik güvenliğe ihtiyaç duyarlar.	Ekonomik güvenlik	1940-50
Süpervizör eğitimleri	Çalışanlara baskı unsuru az olan bir denetim uygulanmalıdır.	İnsan ilişkileri	1950-60
Katılımcı yönetim teknikleri, eşit fırsatlara dayanan şirket kuralları	Çalışanlar görevleriyle ilgili kararlara katılmak isterler. Tüm çalışanlara eşit davranılmalıdır.	Katılım İş kanunları	1960-70
Görev zenginliği, entegre çalışma takımları	Çalışanlar becerilerine uygun ve kendilerini zorlayacak görevler isterler.	Görevlerin zorluğu ve çalışma hayatının kalitesi	1970-80
İşten ayrılma eğitimleri	Ekonomik koşullardan dolayı kaybedenlerin yeni işlere ihtiyaçları vardır.	İşten ayrılmalar	1980-90
İş ihtiyaçları, eğitim, etik, küreselleşme gibi olguları bütünleştirme	Çalışanlar iş ve iş dışı dünyalarını dengelemeli ve katkılarda bulunmalıdır.	Üretkenlik, kalite, adapte olabilme	1990-2000

Kaynak: Tahiroğlu, 2002: 20-21.

İnsan kaynakları yönetiminin etkili bir şekilde yürütüldüğünde kurumlara ve yöneticilere sağlayacağı faydalar:

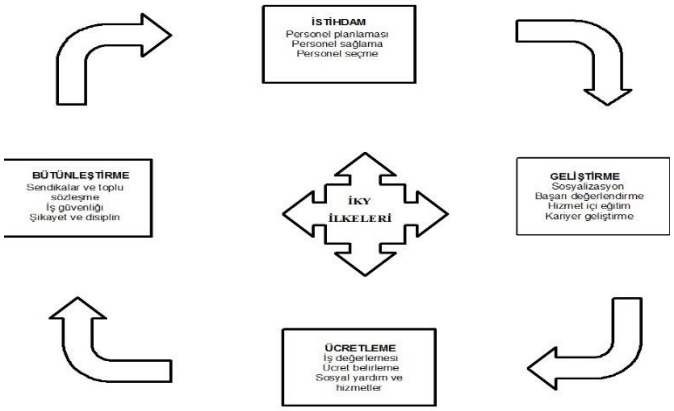
- İşgücü devir oranının düşmesi
- Devamsızlık oranının düşmesi
- İş kazalarının sebep olduğu kayıpların azalması
- Hatalı üretimin azalması
- Ürün ve hizmet kalitesinin yükselmesi
- İş ortamında moral ve motivasyonun yükselmesi
- İşveren-çalışan arasındaki çatışmaların, stresin azalması

- İş tatmininin sağlanması
- Performansın ve verimliliğin artması
- Arzulanan örgütsel iklim ve uygun çalışma ortamının hazırlanması (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 23,24)

2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

İnsan kaynakları yönetimi organizasyonu yüksek performans hedefine odaklayan politikalar geliştirir, sistemleri kurar ve çözümleri üretir. Organizasyonun stratejisini destekleyen insan kaynakları stratejilerini geliştirir ve uygular. Bu kapsamda çalışma zamanı kayıtları-puantaj kayıtlarından ücret ödeme kayıtlarına kadar; iş analizi ve işin düzenlenmesine ilişkin faaliyetlerden personel ihtiyaçlarının tespiti ve teminine; çalışanların geliştirilmesinden, organizasyondan ilişkilerinin kesilmesine değin çok geniş bir yelpazede ortaya çıkan işlevleri ve sorumlulukları yerine getirir (Demirkaya, 2015: 32).

Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım (2016: 13)'a göre insan kaynakları yöneticisinin yerine getirdiği birbirini izleyen dört ana işlev Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1. İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri

Kaynak: Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2016: 13

Demirkaya (2015)'e göre ise ayrıntılandırılmış olmasına karşın genel olarak organizasyonlarda insan kaynakları yönetiminin sekiz temel uygulamasından söz edilebilir. Bunlar:

- Planlama (planlama ve programlama, iş analizleri),

- Kadrolama (eleman temini, seçme ve yerleştirme ve oryantasyon),
- Kayıt ve raporlama (personel kayıtları),
- Eğitim geliştirme ve kariyer yönetimi (örgütsel sosyalizasyon, eğitim, yetiştirme, kariyer planlama),
- Performans yönetimi (performans değerleme, performans geliştirme),
- Ücret ve ödemeler yönetimi (temel ücret ve maaşlar, ücret dışı ödemeler, özendirme araçları),
- Çalışma ilişkilerinin yönetimi (toplu pazarlık, örgütlenme, disiplin, şikayet, iş yaşamı kalitesi
- Risk yönetimi (iş güvenliği, işgören sağlığı)

Dolgun(2012)'a göre ise insan kaynaklarının temel işlevleri ve kapsadığı konular Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3. İnsan Kaynaklarının Temel İşlevleri ve Kapsadığı Konular

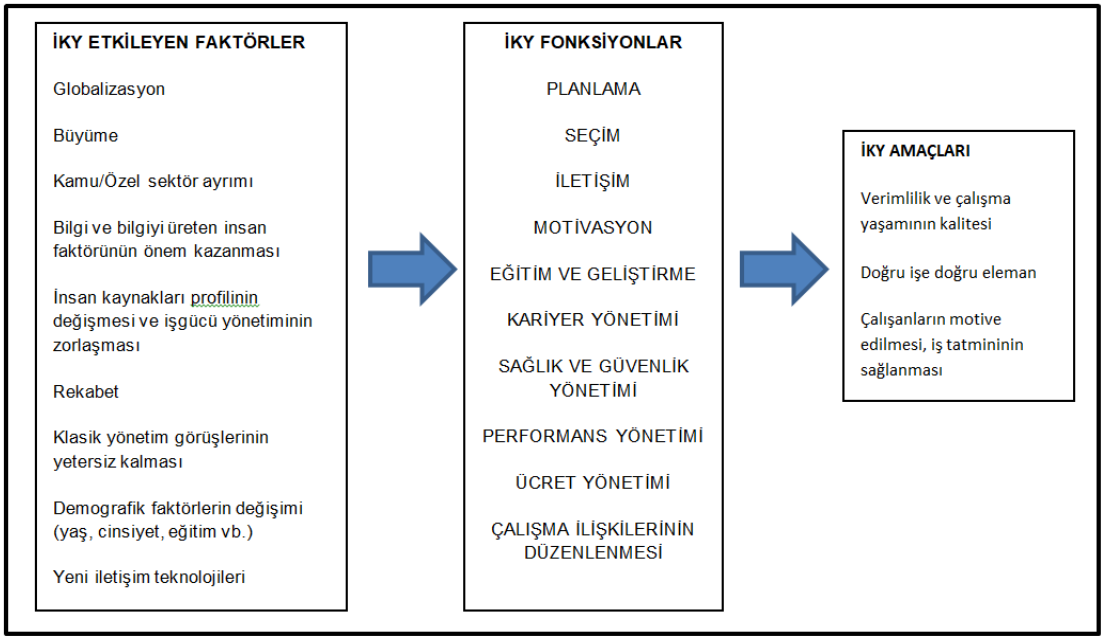
Temel Faaliyet Alanları	İşlevler	Kapsadığı Konular
İnsan Kaynaklarının Elde Edilmesine Yönelik İşlevler	*Çalışanların temin edilmesi *Çalışanların seçimi *Çalışanların yerleştirilmesi	*İK planlamasının yapılması, *Yasal prosedürlerin izlenmesi, *İşlerin araştırılması, *iş tanımlarının ve iş gereklerinin güncelleştirilmesi, *Çalışan teminine yönelik kaynakların değerlendirilmesi, *Çalışan teminine yönelik etkili yöntemler izlenmesi, *Çalışanların seçimine yönelik test ve görüşme teknikleri kullanılması, *Oryantasyon çalışması yapılması.
İnsan Kaynaklarının Elde Tutulmasına Yönelik İşlevler	*Eğitim ve geliştirme *Ödüllendirme *Ücretlendirme *Çalışanların güvenliği ve sağlığı *Sendikal ilişkiler	*İş değerlemesinin yapılması, *Teşvikli ücret sistemleri ile ek imkanların sağlanması, *Sendikalarla işlerin sağlıklı şekilde sürdürülmesi, *Toplu pazarlıkların yapılması, *Çalışanların sosyo-kültürel ihtiyaçlarının karşılanması.
İşletmenin ve işin Yürütümü için Yapılması Gereken İşlevler	*İnsan kaynakları planlaması *İş analizleri *İş tasarımı	*İK ihtiyaçlarının belirlenmesi ve uygun koşullarda İK 'nın sağlanması, *Stratejik ücretlendirme yapılması, *İş analizleri, iş tanımları ve iş gereklerinin hazırlanması, *İşlerin yeniden tasarlanması.
Çalışanların ve İşletmenin Performansının Arttırılmasını Sağlayan İşlevler	*Performans değerlendirme *Kariyer planlama *Disiplin etme	*Motivasyon ve ödüllendirme, *Toplam Kalite Yönetimi, *Performans değerlendirme, *Kariyer yönetimi, *Ücret yönetimi, *Yeniden yapılanma faaliyetleri, *İK uygulamalarının işletme stratejilerini destekleyecek şekilde tasarlanması, *Disipline edici faaliyetler, *İK uygulamalarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi.

Kaynak: Dolgun, 2012: 27

İnsan kaynakları yönetiminin işletmeye katkıları ve işletme içindeki varlık nedeni yani misyonu özetlersek:

- Çalışanların temel ihtiyaçlarını gidermek ve kariyer gelişimlerine katkıda bulunmak
- Çalışanların çalışma yaşantılarının kalitesini ve verimliliklerini arttırmak
- Doğru işe doğru insan kaynağının alınması için gerekli sistemleri bulundurmak (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 24).

İnsan kaynaklarının, önem kazanmasına ve gelişimine etki eden faktörler, fonksiyonları ve amaçları bir arada Şekil 2'de özetlenmiştir.



Şekil 2. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları, Amaçları ve Gelişimine Etki Eden Faktörler

Kaynak: Gürüz ve Yaylacı, 2004: 38

2.4. Kamu ve Özel Sektörde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Yönetim, genel ve beşeri bir faaliyet olup sosyal durumların tümünde söz konusudur. Kamu yönetimi ve özel yönetim, genel bir kavram olan yönetimin alt

dallarıdır. Yönetimin kamu kurumlarıyla ilgili dalını kamu yönetimi; kamu kurumları dışındaki özel işletmelerde uygulanan yönünü anlatmak için özel yönetim kavramı kullanılır. Yönetimin alt dallarını oluşturmasından dolayı kamu yönetimi ve özel yönetim arasında, bazı ortak özellikler ve farklılıklar bulunmaktadır (Tunçer, 2011). Bu sebeple insan kaynakları uygulamalarında da farklar görülmektedir. Kamu ve özel sektör uygulamalarında İKYSD uygulamaları farklarını Sadullah (2015) tablolaştırarak incelemiştir. Buna göre Tablo 4:

Tablo 4. Kamu ve Özel Sektör Uygulamalarında İKY Uygulamaları

	Kamu Sektörü	**Özel Sektör**
Planlama	Devlet bütçesine bağlıdır. Merkezi ve biçimsel planlama	Zorunlu değildir. Her organizasyon bünyesine göre plan yapabilir. Genellikle küçük organizasyonlar da bu işlev olmayabilir.
Kadrolama	Eleman temini, alımı yasalarla belirlenen katı kurallara bağlanmıştır. İhtiyaçlar ve karşılanması arasında süre uzun olabilir. İşler ve mevkiler kesin olarak tanımlanmıştır.	Kuralları kendi belirler. İhtiyaçlar en kısa sürede karşılanır. İşlev ve tanımları ihtiyaç durumuna göre değişebilir.
Değerleme-Ödüllendirme	Elemanların terfilerinde kıdem kriteri çok önemlidir. Belirli süreleri tamamlayan elemanlar sicilleri temiz ise otomatik olarak yükselir. Ücret-maaş ve diğer haklar yasalarla belirlendiğinden üst yönetim ve İKY bu alanda insiyatif sahibi değildir.	Performans önemlidir. Organizasyonlar kendi değerleme yöntemlerini geliştirebilir. Ücret-maaş ve diğer haklar piyasa koşullarına göre pazarlıkta belirlenebilir. İKY bu alanda amaçları ile bütünleşen stratejiler geliştirebilir.
Yetiştirme-Geliştirme	Yetiştirme-geliştirme uygulamaları da önceden belirlenmiş esas ve kalıplara göre yürütülür. Değişimlere zamanında tepki veremez.	Hedef ve amaçlara uygun ve ihtiyaçları karşılayacak şektilde oluşturulur.

Kaynak: Sadullah, 2015: 37.

20. yüzyılda kamu yönetiminin örgütlenmesinde en baskın olan Weberyan bürokratik örgütlenme biçimi ve buna bağlı işleyiş algısıydı. Kamu yönetiminde insan kaynaklarına geçişi zorunlu kılan nedenlerden en önemlisi dünyada kamu yönetiminde oluşan yeni anlayışların etkisidir. 20. yüzyıl boyunca hakim olan hiyerarşik, katı, bürokratik kamu yönetimi, yerini giderek daha esnek ve pazar ekonomisine dayalı kamu yönetimine bırakmıştır. Bu basit bir reform ya da işletme tarzındaki değişiklik değil, devletin toplumdaki rolünde ve devlet-vatandaş ilişkisinde önemli bir anlayış değişimini anlamına gelmektedir. Yeni kamu yönetimi anlayışı; hizmetlerde etkinliğe, verimliliğe, piyasa mekanizmasına,

müşteri merkezli hizmet anlayışına ve performans hedefleriyle çıktılarını vurgulamaktadır (Ekinci, 2008: 176, 179).

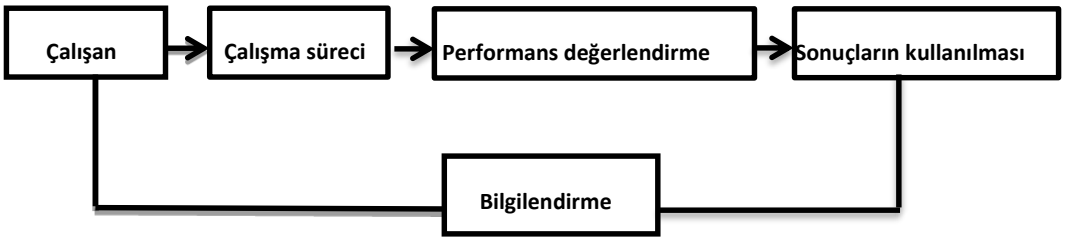
Eğitimde insan kaynakları yönetimi ise; eğitimsel amaçlara ulaşılmasında eğitim örgütünün sahip olduğu insan kaynağının planlanması, örgütlenmesi, geliştirilmesi, yönlendirilmesi ve değerlendirilmesi süreçlerini içeren yönetsel faaliyetlerden oluşur. Eğitim örgütlerinde insan kaynağı öğretmenler, eğitim ve okul yöneticileri, eğitim uzmanları, müfettişler, memurlar ve destek personelinden oluşmaktadır. Günümüzde eğitim örgütlerinde görev yapan insan kaynağının niteliği ve sayısı eğitsel amaçlara ulaşılmasında önemli bir rolü vardır. Bu bağlamda, eğitim örgütlerinde rasyonel bir insan kaynağı planlaması yapılması, insan kaynağının hizmet öncesinde ve içinde yetiştirilmesi ve geliştirilmesi, eğitsel işlerin ve bu işleri uygulayanların değerlendirilmesi ve benzeri insan kaynakları işlevleri oldukça önemlidir (Özdemir, 2014: 3).

2.5. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Performans Yönetimi

Performans, belirli çalışma sürecinde yapılan işin niceliğine göre çalışanların gösterdikleri başarının derecelendirilmesidir. Bunun yanında çalışanların elde ettikleri başarı derecesi ile o işle ilgili daha önceden elde edilen sonuçlarda kıyaslama yapılarak değerlendirilir. Bu yolla elde ettiğimiz sonuçlar da performans adını almaktadır (Güney, 2015: 182). Değerlendirme süreci; iletişimin, bir çalışanın çabasının örgütsel amaçlara ulaşmaya etkili bir şekilde nasıl yardımcı olacağına odaklanmasını sağlamanın en önemli yoludur. Bu süreç iyi bir şekilde tasarlanmış iş ve net bir biçimde belirtilmiş performans standartlarıyla başlar ve çabanın takdiriyle ya da hedefleri başarmak için çabanın yönünü değiştirmesi konusunda çalışana yardımcı olunmasıyla sonlanmaktadır (Decenzo, Robbins, Verhulst; Akt: Çetin, Arslan, 2017: 213). Performans değerlendirme ise çalışma arkadaşları, ilgili üstleri-astları ve müşterilerin belirli bir çalışana ilişkin görüşleri ve kanaatlerine dayanan bir sistemdir. Başka bir deyişle; önceden belirlenmiş kriterler çerçevesinde, önceden belirlenmiş değerlendirmeciler tarafından, önceden belirlenmiş periyotlarda ve –

ödüllendirme ya da cezalandırma gibi- sonuçları önceden belirlenmiş olan kişisel ve ekipsel başarıyı ölçme sistemidir (Akgeyik, 2012: 166). Performans değerlendirme, işletmenin ne yöne doğru ilerlediğini bireysel ve örgütsel anlamda görmede kullanılan; yapılan işlerin takip edilmesi ve elde edilen sonuçların işletmeye pozitif yönde değer katacak şekilde yorumlanması esasına dayanan bir yönetim aracıdır. Eski adıyla "Personel Yönetimi", yeni adıyla "İnsan Kaynakları Yönetimi" işletmelerin sistemlerinde bulunan dört temel fonksiyonundan (pazarlama, finans- muhasebe, üretim ve insan kaynakları yönetimi) birisidir. Performans değerlendirme ise İnsan Kaynakları Yönetimi'nin temel bir fonksiyonu olup diğer fonksiyonlarına girdi sağlamaktadır (Özdemir, 2014). Performans değerlendirmenin işletme sistemi içerisindeki yerini belirledikten sonra bu sistem içerisindeki işlevine bakıldığında; "bir çalışanın kendisine verilen hedeflere ne derecede ulaştığını anlamak için uygulanan resmi bir yöntem." (Özer, 2015) olduğu söylenebilir. Performans değerlendirme sistemi ile (Ersen, 2003: 136);

- Yapılan işle ilgili beklentilerin önceden belirlenmesi,
- Kurumun ana hedeflerine uygun çalışanların bireysel hedeflerinin belirlenmesi,
- Çalışanların performansında gözlenecek olan noktaların netleştirilmesi,
- Çalışanların performansının önceden belirlenen sürede ve işin gerekleri doğrultusunda gözlenerek performanslarının değerlendirmesi beklenir.



Şekil 3. Performans değerlendirme süreci
Kaynak: Fındıkçı, 2000: 337

Performans değerlendirmede sonuçlar hakkında kişinin bilgilendirilmesi esas olandır (Şekil 3). Performans değerlendirmeyle verilen emeklerin karşılığının alınabilmesi için değerlendirme sonuçlarının etkin, verimli ve yararlı bir biçimde kullanılması önemlidir (Fındıkçı, 2000: 337).

Performans değerlendirme sürecinde karar verilmesi gereken üç önemli konu vardır. Bunlar: değerlendirmede nasıl bir ölçüt kullanılmalı, değerlendirmeyi kim yapmalı ve değerlendirme sonuçları çalışanlara nasıl iletilmelidir (Danışman, 2008: 33).uuu

Thomas (2006; Akt: Kaymaz, 2009) çalışanların kendisinden ne beklendiğini ve şirket amaçlarına nasıl katkıda bulunacaklarını anladıkları, sürekli geribildirim ve koçluk aldıkları zaman yüksek performans göstereceğini belirtmiştir. Bu açıklama performans değerlendirme sistemini, sistemde yer alan performans değerlendirme formunun, geribildirim sisteminin ve yönetici bilgisinin ne denli önemli olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

Performans odaklı bir insan kaynakları yönetimi uygulanırken (Apan 2008: 68,69);

- Etkin işe alma ve seçme yöntemlerinin uygulanması (yüksek performansa sahip olanları seçmek),
- Eğitim- öğretim araçları (performans yönetiminde gerekli yetenekleri ve tutumları için yönetimi geliştirme ve liderlik eğitimi dahil),
- Performansı güdüleyen teşvik sistemleri,
- Personelin sahip olduğu potansiyeline ve kapasitesine uygun işe yerleştirme sistemi,
- Yöneticilerin liderlik davranışlarını teşvik etmek,
- Çalışan performanslarının, performansa dayalı gözden geçirilmesi ve değerlendirmesi,
- Çalışanların iyi performansının ödüllendirilmesi ve kariyer ilerlemesinin sağlanması gerekmektedir.

Performans değerlendirme kavramını statik bir değerlendirme çalışması olarak ele almak yerine, dinamik bir süreç olarak ele alarak; çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş açıdan yaklaşan örgütsel sistem: Performans Yönetimi Sistemi adını almaktadır. Personel Yönetimi Sistemi çalışanların belirli dönemlerde formlar eşliğinde değerlendirilip, onların performanslarının belirlenmesinden daha geniş bir bakış açısına sahiptir. Performans Yönetimi Sistemi sürekli ve daha geniş kapsamlı bir süreçte yönetici ve çalışanın karşılıklı beklentilerini birbirine yansıttığı, kişinin performansını planladıkları, yöneticinin sağladığı desteklerle

planlara ulaşmaya çalıştıkları, yöneticinin etkili geri-besleme sağladığı ve sürecin sonunda da değerlendirme yaptığı bir sistemin adıdır (Uyargil, 2015: 212,213).

Performans yönetimi terimini ilk defa 1976 yılında Beer ve Ruth kullanmıştır. Onlara göre uygulamadan çıkarılacak derslerin, yöneticilerin gözlem öneri ve geribildirimleriyle performans gelişimine katkısı önemlidir. Performans Yönetimi, yöneticilerin çalışanlara yardımcı ve yapıcı bir yolla geribildirimlerini ilettikleri, gelişme planlarının yaratıcı fikirlerle desteklediği bir sistemdir. Sistemi diğer sistemlerden ayıran özellikleri ise (Öztürk, 2009: 29,20):

- Değerlendirme ile geliştirmenin beraber ele alınması
- İş profillerini tanımlarken güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerinden bahsedilmesi
- Örgütsel sonuçların ve başarıların, çalışanların bireysel başarılarıyla bütünleştirilmesi
- Çalışanların gelişme planlarından ücret yönetiminin ayrı ele alınmasıdır.

Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişim ve yönetim süreçlerine odaklanan “Performans Yönetimi Sisteminde” amaç, çalışanların iyi sonuçlar elde etmesine olanak sağlayacak bir ortam oluşturmaktır. Performans yönetimi sistemi, bir organizasyonda çalışanların performansının planladığı, yönetildiği, rehberlik edildiği, adil ve doğru olarak değerlendirildiği zaman yüksek motivasyonu sağlayan bir iş ortamı yaratacağını düşünür. Bu sebeple de performans değerlendirme performans yönetimi sisteminin bir aşaması olarak kabul edilmeli, tek başına bir İnsan Kaynakları Yönetimi aracı olarak düşünülmemelidir (Barutçugil, 2015: 178). Etkin bir performans yönetimi, yalnızca mevcut olanı değerlendirmekle kalmayıp sistemli bir gelişimi de amaçlamaktadır. Dolayısıyla işletmeler, performans yönetimine ilişkin çalışmaları gerçekleştirirken; belirli amaçlara ulaşmayı hedeflemektedirler (Akyol, 2011: 79). Yapılan açıklamalara bakıldığında; performans yönetimi verimliliğe, etkililiğe ve ekonomik olmaya odaklanan örgüt anlayışı olması dolayısıyla bunlara ulaşabilmek için ölçülebilir hedefler koyup ve bunlara ilişkin çıktıları/ürünleri sürekli olarak ölçmeyi gerektiği anlaşılmaktadır. Performansın gerçekleştirilmesinde öne çıkan öğeler

verimlilik, etkinlik ve tutumluluk kavramlarıdır. Bu kavramları açıklarsak(Apan, 2008: 62):

- Verimlilik denetlenirken, eldeki kaynak ile amaca en iyi şekilde ulaşılması, en az kaynak kullanımı ile en çok mal ve hizmet üretilmesi, kaynakların iyi harcanması, kurumun iyi organize edilmesi, iş akışının iyi bir şekilde düzenlenmesi amaçlarına ulaşılıp ulaşılmadığı ölçülmektedir.
- Etkinlik denetlenirken, kurumların hedeflerinin ve sonuçların açık bir şekilde önceden tanımlanması, stratejik planlama yapılması ve tanımlanmış amaçlar ile stratejik hedeflere ulaşmak amacıyla gerçekleştirilen faaliyetler sonucunda bu amaçlara ve hedeflere ulaşma derecesi ölçülmektedir.
- Tutumluluk denetlenirken, hizmetler aksatılmadan harcamaların azaltılması, ayrıca kaynakların uygun miktarda uygun yerde, uygun zamanda ve uygun maliyet ile uygun bir biçimde tedarik edilmesi amaçlarına ulaşılıp ulaşılmadığı ölçülmektedir.

2.6. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Amaçları

Çevrenin oldukça rekabetçi ve verimlilik artış oranlarının nispeten düşük olduğu dönemlerde, örgütlerin tümü verimliliği iyileştirmeyle ilgilenmektedir. Örgütlerin verimliliği sadece sahip olduğu sermaye ve teknolojiye değil en az bunun kadar önemli olan insan kaynaklarına da bağlıdır (Bingöl, 2016: 376-378).

İşletmelerin insan kaynakları alanında iki temel soruya yanıt aramaları gerekmektedir. Bunlardan ilki işletmelerin insan kaynağı, rakip firmaların insan kaynaklarına göre daha fazla değer yaratıyor mu? ve diğeri ise İnsan kaynağınız kendini sürekli yeniliyor ve değiştiriyor mu? sorularıdır (Kaymaz, 2009: 82).

Bu iki soruların cevapları insan kaynakları stratejisinin temelini oluşturmaktadır. Performans değerlendirme, çalışan seçimi ile başlayan İnsan Kaynakları Yönetimi sürecinde, işe alınan kişinin belirli dönemlerde işletmeye katkısını görmenin en iyi yoludur. İşletmelerde uygulanan performans

değerlendirmenin sonuçları İnsan Kaynakları Yönetiminin diğer fonksiyonlarına da girdi sağlamaktadır (Özdemir, 2014).

Performans değerlendirme, çalışanın düzeyi firmanın büyüklüğü farketmeksizin gerekli bir uygulamadır. Gerekliliği ise insanın doğasından gelmektedir. İnsan sosyal bir varlık olup çevresiyle sürekli ve sistemli bir alışveriş içerisindedir. İnsan bu alışverişte yani diğerleriyle olan ilişkilerinde kendisi ile ilgili bilgi edinmek, onaylanmak hatta cesaretlendirilmek ve övülmek ihtiyacı hisseder. Bunların tümü doğal ihtiyaçlardandır. Çalışanın iş başarıları konusunda geribildirimler almaya ihtiyacı vardır. İnsanın psikolojik ihtiyaçlarının arasında önemli bir yeri olan bilgilenme ihtiyacı, kişinin kendisine güvenmesine, çalışmalarında değişiklikler yapmasına, kendisini geliştirmesine yol açacaktır. Performans değerlendirme kişinin psikolojik bir ihtiyacı olmasıyla birlikte kurum içerisinde insan kaynakları yönetimi bakımından da oldukça önemli bir ihtiyaçtır. Çünkü kurumun çalışanlarının başarı ve başarısızlıklarını görmesi sonraki çalışmalarının düzenlenmesine kadar çalışanların motivasyonu bakımından önemlidir (Fındıkçı, 2000: 299,300).

Barutçugil'e (2015: 182) göre iyi bir şekilde planlanıp, etkili bir şekilde uygulanan performans değerlendirmenin amaçları şunlardır:

- Çalışanlar ve yaptıkları iş hakkında doğru bilgiler elde etmek.
- İyileştirme hakkında fırsatlar ve fikirler elde etmek.
- Çalışanların verimliliklerini ve iş tatminlerini arttırmak.
- İşverenlerin çalışanlarından beklentileri konusundaki belirsizlikleri ve çalışanların endişeleri azaltmak.
- Ücretlendirme ve ödül standartlarını belirlemek ve başarıya bu yolla özendirmek.
- İyi performansı pekiştirmek ve bunu daha da geliştirmek.
- Kötü performansı belirlemek, bunun nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koyarak başarısız çalışanların durumlarını yeniden gözden geçirmesini istemek.
- Çalışanların daha iyi odaklanmasını sağlamak.

- Çalışanların eğitim gereksinimlerini belirleyerek, bunların nasıl ve ne şekilde karşılanacağını araştırmak.
- Yönetim becerilerini geliştirmek.
- Çalışanların kendi aralarındaki ilişkileri gözden geçirmek ve düzelterek grup çalışmalarını arttırmak.
- Yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimi arttırmak ve işin amacı bakımından belli bir anlatış düzeyine ulaşmalarını sağlamak.
- Çalışanların iş hakkında ilgi duyduğu konuları belirlemek ve bu ilgi ile örgütün amaçları arasında bir uyum yaratmaktır.

Çalışanlar terfi, nakil, ücretlendirme ve cezalandırma gibi konularda nesnel davranıldığını inancının doğmasını ve dolayısıyla kendilerine haklı ve eşit işlem yapılmasını beklemektedirler. Ayrıca çalışanlar, üstlerinin kendi ve işgörme biçimleri hakkında ne düşündüklerini bilmek ihtiyacını duyarlar. Bu inancın yaratılması ve bahsedilen isteklerin karşılanması, bireylerin çalışmalarının nesnel olarak değerlendirilmesiyle olur (Bingöl, 2016: 376-377). 4857 Sayılı İş Yasasına göre performans değerlendirme sonuçları çalışanların iş sözleşmelerinin sonuçlandırılmasında yasal bir belge olarak kabul edilmiştir (İlsev, 2016:179). 2003 yılında yürürlüğe giren bu 4857 İş Hukuku'nun iş güvencesine ilişkin düzenlemeleri çerçevesinde ülkemizde performans değerlendirmenin yasal anlamda da önem kazandığı görülmektedir. Bu yasaya göre işveren çalışanının iş sözleşmesini sona erdirirken de bu kararını mutlaka geçerli bir nedene dayandırma zorunluluğu vardır. Geçerli nedenler olarak da yasa çalışanın performans ya da verim düşüklüğü gibi yetersizliklerinden bahsetmektedir. Böylece örgütün performans değerlendirme sistemi yasal anlamda taraflar için önemli bir belge niteliği taşımaktadır (Öge, 2016: 314).

Tablo 5'de eski ve yeni yaklaşımların performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları ve amaçlarındaki farklılıkları incelenmiştir (Danışman, 2008:150).

Tablo 5. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Amaçları

	İK Adını Kullanan Firmalar		Diğer Firmalar		Toplam	
	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS
Ücret ve ek kazançlar ayarlamaları için	4.04	1.22	3.88	1.20	3.98	1.21
Eğitim ihtiyacının tespiti için	4.38	1.03	3.79	1.20	4.15	1.13
Terfiler, rotasyonlar ya da işten çıkarmalar için	4.23	1.20	3.97	1.05	4.13	1.14

Kaynak: Danışman, 2008: 150.

Danışman (2008)'ın İnsan Kaynakları yönetimi yetkilileriyle 5'li derecelemeli Likert ölçeğine (Ölçek; 1=hiç değil, 5= her zaman) göre yaptığı araştırmanın sonuçlarına bakıldığında, araştırmaya katılan firmalarda performans değerlendirmenin eğitim ihtiyacının tespitinde, terfide, rotasyonda, işten çıkarmalarda aynı zamanda ücret ve ek kazanç ayarlamalarında önemli ölçüde kullanıldığı görülmüştür. Performans değerlendirmenin her zaman ve zaman zaman kullanılma oranının ücret ve ek kazanç ayarlamaları için %66, eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için %69 ve terfi, rotasyon ve işten çıkarma kararları içinse %70 olduğu görülmektedir. Belirlenen bu alanlarda performans değerlendirmeyi kullanmayan firmaların oranı ise %5 ile %7 arasında değişmektedir. Araştırma sonucuna göre halen performans değerlendirme sonuçlarından yararlanmayan firmalar olsa da firmaların genelinde performans değerlendirme sonuçları yönetim kararlarına aktarılmakta ve kullanılmaktadır. Bu sonuçlar Türkiye'de öncü imalat firmalarının çoğunda performans değerlendirme sonuçlarının amacına uygun kullanıldığını göstermektedir (Danışman, 2008).

Büyük ölçekli firmalar üzerinde yürütülmüş bir diğer araştırmada ise performans değerlendirme sonuçlarının tablo 6'da da belirtildiği gibi en fazla terfi, ücret ve aynı zamanda performansları hakkında geri bildirimde bulunma ile mesleki danışmanlık hizmetleri konularında kullanıldığı belirlenmiştir.

Tablo 6. Firmaların Performans Değerlendirmeyi Kullandığı Alanlar

Firmaların %75'i	Firmaların %50-75'i	Firmaların %50'den azı
Terfi	Sözleşme iptali	Prim
Maaş artışı	Performans potansiyelinin belirlenmesi	Personel planlaması
Performans hakkında geri bildirim ve mesleki danışmanlık	Kariyer planlama	Yetiştirme ve geliştirme
	Rotasyon	Örgüt içi iletişim
	Gelişme planı	Personel seçme işlemlerinin güvenirliliği
		Masraf denetimi

Kaynak: "Miner, 1992:381; Akt: Özdemir, 2014: 115

2.7. Performans Değerlendirme Yöntemleri

İşletmelerde çalışanların performansını değerlendirmek amacına yönelik birçok yol, yöntem ve teknik geliştirilmiş olup bunlar literatürde farklı farklı sınıflandırmalar yapılarak ele alınmıştır. Bazı yazarlar (Güney, 2015; Bingöl, 2016) klasik değerlendirme yöntemleri ve modern (çağdaş) değerlendirme yöntemleri olarak, bazı yazarlar (Barutçugil, 2004; Göksel, 2013) kişilerarası karşılaştırmalara dayalı, bireysel performans standartlarına dayalı ve ortak performans standartlarına dayalı olarak gibi ayırımlar yapmışlardır.

Kullanılacak olan tekniğin seçim ve başarı olasılığı duruma göre değişmekle beraber buradaki temel sorun tekniklerin kendilerinden değil nasıl ve kim tarafından kullanıldıklarından kaynaklanır. Çoğu zaman değerlendiren, kullanılan teknikten çok daha kritik role sahiptir. Burada unutulmaması gereken en önemli nokta ise değerlendirilen şeyin insanların kendisi değil performansı olduğudur. Ayrıca kullanılacak teknik seçerken maliyeti veya değerlendirmenin amaçları gibi birçok kriter göz önünde bulundurulmalıdır (Barutçugil, 2004: 439; Fındıkçı, 2000: 336).

2.7.1. Sıralama Yöntemi (Ranking Method)

Sıralama yönteminde üstler astlarını başarılarına göre sıralar ve uygulama sıralama yöntemine göre değişmektedir. Örneğin basit ya da bireysel sıralama (simple ranking) adı verilen teknikte üstler astlarını en başarılıdan en başarısıza doğru sıralar.

1. Ahmet Yılmaz (En çok başarılı olan)	9. ……
2. ……	10. ……
3. ……..	11. …….....
4. ……..	12. ……
5. ……..	13. ……
6. ……	14. ……
7. ……	15. ……
8. ……..	16. Rıdvan İnan (En az başarılı olan)

Şekil 4. Basit Sıralama Yöntemine Göre Değerlendirme Ölçeği
Kaynak: Bingöl 2016: 399

Bu süreçte sadece bir çalışan “en iyi” olarak değerlendirilebilir. Değerlendiricinin 30 çalışanı değerlendirmesi durumunda bu yöntemle birinci ve ikinci arasındaki farkın yirmi bir ve yirmi ikinci çalışanla arasındaki farkla aynı olduğu varsayılmaktadır. Bu çalışanlar yakın bir şekilde gruplandırılmış olsa dahi genellikle bu yöntem hiçbir ilişkiye yer vermemektedir.

Basit sıralamaya göre bakıldığında daha objektif sayılabilen bir değerlendirme yöntemi olan ikili karşılaştırma da ise, her çalışan tüm çalışanlar ile tek tek karşılaştırılır. Bir bireyin tüm diğer çalışanlarla karşılaştırılması sonucunda kaç kez tercih edilen üye olduğu hesaplanarak bireylerin performanslarının sıralanmasıdır. Çalışanların fazla olmasıyla yapılacak karşılaştırmaların artması, yöntemin kalabalık iş gruplarında uygulanması açısından oldukça zaman alıcıdır (Decenzo, Robbins, Verhulst; Akt: Çetin, Arslan, 2017: 220; Tahiroğlu, 2002: 179,180).

Tablo 7. İkili Karşılaştırma Yöntemi Tekniği

İşgörenler	Ayşe Hanım	Veli Bey	Sami Bey	Fatma Hanım	Ali Bey	Kemal Bey	Başarı Sonucu	Başarı Sırası
Ayşe Hanım	----	+	+	+		+	4+	2,
Veli Bey		----	+				1+	5,
Sami Bey		+	----	+			2+	4,
Fatma Hanım		+	+	----		+	3+	3,
Ali Bey	+	+	+	+	----	+	5+	1,
Kemal Bey						------		

Kaynak: Göksel, 2013: 54

2.7.2. Grafiksel Değerlendirme Ölçeği

Grafiksel değerlendirme ölçeği performans değerlendirme sistemleri içerisinde en yaygın kullanılan yöntemlerdendir. İşle ilgili belirlenen niteliklerin ve bunlara ilişkin performans aralıklarının tanımlandığı grafiksel değerlendirme ölçeği, çalışanın başarısının bu kriterler açısından puanlanması amacıyla kullanılmaktadır. Puanlamalar 3'lü, 5'li ya da 7'li olabilir. Örneğin üçlü tercih derecelemesinde, iyi veya yeterli (3 puan), orta veya normal (2 puan), zayıf veya yetersiz ise (1 puan) şeklinde belirlenerek, işgörenin başarı ölçütleri (iş bilgisi, insan ilişkileri vb.) buna göre değerlendirilir. 5'li veya 7'li tercihli derecelemeler ise, değerlendirmeciye daha geniş bir spektrum üzerinde tercih imkanı tanımaktadır (Argon ve Eren, 2004:230).

Öğretmenlerin performans değerlendirme formu Tablo 8'de sunulmaktadır (Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, 2015).

Tablo 8. Öğretmen Performans Değerlendirme Formu

Değerlendiricinin	
Adı Soyadı	:
T.C. Kimlik Numarası	:
Okulu/Kurumu	:
Görevi	:
Değerlendirilen Adayın	
Adı Soyadı	:
T.C. Kimlik Numarası	:
Okulu/Kurumu	:
Branşı	:
Değerlendirme	
Birinci Değerlendirme	:
İkinci Değerlendirme	:
Üçüncü Değerlendirme	:
Değerlendirme Sonucunda Toplam Ham Puan: 100 üzerinden değerlendirme puanı	
Değerlendirme Tarihi	:
Değerlendiricinin İmzası	:

Tablo 8. MEB Öğretmen Performans Değerlendirme Formu (Devam)

KISIM A
Bu kısım rehberlik alanı ile rehberlik ve araştırma merkezinde çalışan özel eğitim alanları öğretmenleri hariç tüm öğretmenlerin değerlendirilmelerinde kullanılacaktır.

MESLEKİ ÖLÇÜTLER		**GÖSTERGE ÖĞRETMEN;**							
A-1	**Eğitim Öğretimi Planlayabilme**	1	Planları öğrenme ortamlarım dikkate alarak hazırlar.						
		2	Planları açık ve anlaşılırdır.						
		3	Planları öğrencilerin hazır bulunuşluk düzeylerine göre hazırlar.						
		4	Planları öğrencilerin bireysel farklılıklarım gözeterek hazırlar.						
		5	Planları ihtiyaca göre günceller.						
A-2	**Eğitim ve Öğretim Ortamlarını Düzenleyebilme**	6	Öğrencilerin bireysel farklılıklarına uygun öğrenme ortamları oluşturur.						
		7	Öğrenme ortamlarında güvenliğe ilişkin tedbirleri alır.						
		8	Öğrenme ortamlarını hedef kazanımların özelliklerine göre düzenler.						
		9	Öğrenme ortamlarını farklı duyulara hitap edecek biçimde düzenler.						
		10	Öğrenme ortamlarında öğrenmeyi destekleyen teknolojik araçları kullanır.						
A-3	**İletişim Becerilerini Etkili Kullanabilme**	11	Türkçeyi kurallarına uygun akıcı ve anlaşılır biçimde konuşur.						
		12	Beden dilini, ses tonunu doğru kullanır.						
		13	Yönetici ve meslektaşlarıyla sağlıklı iletişim kurar,						
		14	Veliyle sağlıklı iletişim kurar.						
		15	Öğrencilerle sağlıklı iletişim kurar.						
A-4	**Öğrencileri Hedef Kazanımlar Doğrultusunda Güdüleyebilme**	16	Öğrencilerin hazır bulunuşluk düzeylerini belirler.						
		17	Öğrencileri, hedef kazanımlardan haberdar eder.						
		18	Öğrenme sürecinde öğrencilerin önceki bilgileri ile bağlantılar kurar.						
		19	Her öğrencinin başarma duygusunu tadacağı etkinlikler uygular.						
		20	Hedef kazanımlara ulaşan öğrencilerin üst düzey beceriler geliştirmesini sağlayacak yöntem ve teknikler kullanır.						
A-5	**Çevre Olanaklarını Öğrenme Sürecini Destekleyecek Biçimde Kullanabilme**	21	Çevresel imkânları eğitim - öğretim ortamlarını düzenlemede destekleyici unsurlar olarak kullanır.						
		22	Çevreyi hedef kazanımların edinilmesinde etkin biçimde kullanır.						
		23	Eğitim - öğretimin kalitesini artırmak için kişi kuram kuruluşlarla işbirliği yapar.						
		24	Eğitim - öğretim sürecinde aile katılımım sağlar.						
		25	Okulun çevresel olanaklarını geliştirmek için çalışmalar yapar.						
A-6	**Zamanı Yönetebilme**	26	Görev ve sorumluluklarını zamanında yerine getirir.						
		27	Ders giriş-çıkış saatlerine uyar.						
		28	Eğitim öğretim sürecinde zamanı etkin ve verimli kullanır.						
		29	Eğitim - öğretim sürecini planlarda öngördüğü sürede tamamlar.						
		30	Eğitim - öğretim süreçlerinde teknolojiden faydalanarak zamanı etkin kullanır.						
A-7	**Öğretim Yöntem ve Tekniklerini Etkin Biçimde Kullanabilme**	31	Hedef kazanımlara ulaşmada uygun öğretim yöntem ve tekniklerini kullanır.						
		32	Öğrencilerin gelişim ve hazır bulunuşluk düzeylerine uygun öğretim yöntem ve tekniklerini kullanır.						
		33	Öğrencilerin bireysel yeteneklerini keşfedebilmelerine olanak sağlar.						
		34	Öğrenme sürecinde günlük yaşantılardan örnekler sunar.						
		35	Öğrencilerin yaparak yaşayarak öğrenmelerini sağlar.						
A-8	**Eğitim Öğretim Sürecini Değerlendirebilme**	36	Ölçme değerlendirme yöntem ve araçlarını öğrenme süreçlerine uygun olarak seçer.						
		37	Ölçme değerlendirme sürecini adil ve şeffaf biçimde yürütür.						
		38	Ölçme sürecine ilişkin öğrencilerin kaygılarım giderici çalışmalar yapar.						
		39	Süreç odaklı, tamamlayıcı ölçme ve değerlendirme yöntem ve teknikleri kullanır.						
		40	Değerlendirme sonuçlarına ilişkin paydaşlara düzenli geribildirimler verir.						
A-9	**Okulun Eğitim Öğretim Politikalarına Uyum ve Katkı Sağlayabilme**	41	Faaliyetlerini yürütürken öğretmenler kurulu ve zümre kurul kararlarım dikkate alır.						
		42	Eğitim öğretimin kalitesinin artırılması için projeler üretir veya projelere katılır.						
		43	Eğitim öğretimde kalitenin artırılması konusunda meslektaşlarıyla işbirliği yapar.						
		44	Eğitim öğretime ilişkin iyi örnekleri meslektaşlarıyla paylaşır.						
		45	Eğitim öğretimin kalitesinin artırılmasında yenilikçi bir anlayış sergiler.						
A-10	**Öğretmenlik Mesleğinin Gerektirdiği Genel Tutum ve Davranışları Sergileyebilme**	46	Çevresine karşı saygılı davranışlar sergiler.						
		47	Mesleki ve kişisel gelişimi ile ilgili çalışmalara katılır.						
		48	Kılık kıyafetine özen gösterir.						
		49	Çocuk ve insan haklarım gözetir.						
		50	Milli, manevi, ahlaki, evrensel değerleri korur.						

MEB örgütünde müdürlerin öğretmenleri değerlendirmede kullandığı ölçek, Tablo 8'de gösterildiği gibi 5'li derecelemeli değerlendirme ölçeğidir. Öğretmenlerin performans değerlendirme formu on mesleki ölçütten ve bunun elli göstergesinden oluşmaktadır.

Grafiksel değerleme yönteminde bilgi, beceri, yetenek, dürüstlük sorumluluk, ciddiyet, insiyatif kullanma, örgütsel kaynakları yerinde ve zamanında iyi kullanma, ürün kalitesine önem verme gibi çalışanların belirli özellikleri dikkate alınarak değerlendirmeler yapılabildiği gibi işin kalitesi ve miktarı da değerlendirilebilir. Performans değerlendirme yöntemlerinin arasında en çok kullanılan olmasına karşın birçok eleştiri de almıştır. Bu yöntemde özellikle kullanılan boyutların yeterli derece açıklanmaması ve davranışsal boyutlar yerine çalışanın kişisel özelliklerin değerlendirmeye alınması bu yönteme getirilen eleştirilerin başındadır (Güney, 2015: 205).

2.7.3. Kritik Olay Yöntemi

Performans değerlendirmede nispeten daha yeni olan yöntemdir. Bu yöntem değerlendirmecilerin, çalışanların davranışlarındaki kritik olayları tespit etmesini, sınıflandırmasını ve kaydetmesini kapsamaktadır. Kurumsal açıdan böyle bir yaklaşım, belirli bir işte ya da görevdeki yüksek ve düşük performans arasında ayırım yapan belirli kilit olaylara dayanmaktadır. Değerlendirmeciler, değerlendirilen çalışanların iş başarılarında ortaya çıkan belirli olayları kaydetmek ve denetim altına almalıdırlar. Bu olaylar kritik olaylar olarak adlandırılmaktadır. Bu yöntem çalışanların değerlendirilmesinden daha çok bireylerin uygun olan ve olmayan davranışlarının saptanmasıyla ilgili bir yöntemdir. Bu yöntemde çalışanlar belirli periyotlarda değerlendirmeci tarafından izlenir ve çalışanın belirlenen davranışları kısaca özetlenir (Öge, 2016:326). Örneğin değerlendirmeciler, çalışanların performanslarında şunlar gibi kritik olayları bulmaları için eğitilebilirler (Bingöl, 2016: 401, 402):

- Çalışan, bir satış elemanına önemli derecede kaba davrandı.
- Çalışan, bir alıcının oldukça zor satın alınan bir siparişi tercih etmesine yardımcı oldu.

- Yerel bir satıcıyı firmanın gerek duyduğu özel ve önemli bir malzemeyi stoklamaya razı etti.
- Aşırı derecede bir fiyat arttırma önerisini reddetti.
- Önemli bir telefon konuşmasına yanıt vermede başarızdı.
- Dahili malzeme istek formları düzenlendi.

Kritik olay yönteminde, bireylerin yöneticileri tarafından izlenip hakkında notlar alması, merak ve tedirginliğe yol açarak stres yapmasına sebep olurken yöneticiler ile çalışanların performansları konusunda yararlı tartışmalarda bulunabilecekleri referans noktaları sağlamakta ve kritik bir olay olduğunda, geçerli olabilecek niteliksel veriler de elde edilmiş olunur (Argon ve Eren, 2004: 233; Göksel, 2013: 58).

2.7.4. Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol listesi yönteminde, değerlendirilen çalışanların nitelik ve davranışlarıyla ilgili, “evet” ya da “hayır” cevapları alınacak şekilde, çok sayıda tanımlama içeren bir liste hazırlanır. Kontrol listesindeki her soruya ayrı değerler ve ağırlıklar da verilebilir. Bu yöntemin zorluğu her iş ya da iş grubu için ayrı ayrı iş tanımlamalarını içeren listelerin hazırlanması bu yöntemin zor ve zaman alıcı yönüdür. Aynı zamanda, soruların değerlendirenler için farklı anlamlar taşıma olasılığı da yüksek olup çalışanlara geribildirim sağlama açısından da zor bir yöntemdir (Barutçugil, 2015: 191; Yumuk Günay ve Aydın Tükeltürk, 2015: 145).

Ağırlıklı kontrol listesi tekniği kullanılıyor ise ifadelere önceden bir ağırlık puanı verilir. Çalışanın durumu niteleyen ifadeler işaretlenir ve işaretlenenlerin ağırlıklı puanları toplanarak çalışanın başarı derecesi hesaplanır (Öge, 2016:326).

Kontrol listesi	
Tarih	
Ad Soyad	
Birim	
Değerleyen	
Çalışanın Gösterdiği Özellikler -Tabloda Yoksa Ekleyiniz-	X ile işaretleyiniz
İletişim kurabilir	
Öğrenmeye açıktır	
Bilgi paylaşmaya açıktır	
Araştırmacıdır	
Kendini geliştirmeye çabalar	
Çalışırken dikkati çabuk dağılır	
İşi tamamlamaz	
Karmaşık işleri sever	
Analitik düşünür	
Öğrenme hızı yüksektir	
Dağınık çalışır	

Şekil 5. Kontrol Listesi Örneği

Kaynak: Göksel, 2013: 57.

2.7.5. Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi

Performans hedeflerini belirleme ve sonuçlarını değerlendirme faaliyetlerini ast ve üstlerin birlikte yerine gerçekleştirdiği bir yönetim felsefesi olan Amaçlara Göre Yönetim performans değerlendirme yöntemi olarak da kullanılır. Bu yöntemde öncelikle çalışan ve amir bir araya gelerek belirli bir dönem için çalışanın hedeflerini belirler. Dönem boyunca amir çalışanın performansını izler ve geribildirimlerde bulunur. Belirlenen dönemin sonunda ise çalışan ve amir bir araya gelerek çalışanın amaçlara ulaşıp ulaşamadığını değerlendirir. Amaçlara ulaşamadıysa, bunun nedenlerini ve başarıyı arttırması için neler yapılması gerektiğini ele alırlar, bir sonraki dönem için yeni hedefler oluştururlar (İlsev, 2016: 200).

Başarının bir ölçütünü önceden ortaya koyması, bu yaklaşımın diğer sistemlere göre üstünlüğüdür. Bu yöntem çalışanların özellikle yöneticileri değerlendirmesinde popüler bir teknik olarak varlığını sürdürmektedir (Bingöl, 2016: 403).

2.7.6. 360 Derece Geri-Besleme Yöntemi

360 derece geri-besleme yönteminde kişinin kendini değerlendirmesinin yanında, astlarından, üstlerinden, eşitlerinden ve müşterilerinden performansına ilişkin bilgi edindiği bir yöntemdir. Böylece 360 derece performans değerlendirmeyle sadece üst yönetici tarafından değerlendirme yerine buna daha çok taraf eklenerek performans değerlendirmesi yapılmış olunur. Bu yöntemin uygulanma sürecinin iki temel boyutu bulunmaktadır. Birinci boyutunu birden çok kaynaktan alınacak verilerin nasıl bir değerlendirme aracı ile toplanacağı, diğerini ise toplanan bu verilerin değerlendirilen kişiye nasıl sunulacağı oluşturmaktadır. Bu iki boyutta da 360 derece geri-besleme sürecinin başarısını etkileyecek kritik noktalar vardır. Bunlar değerlendirmeyi uygulayacak şirketin öncelikle etkin bir değerlendirme aracı belirlemesi/geliştirmesi, geri-besleme sürecinin iyi anlaması, bu doğrultuda belirli politikalar uygulaması ve örgütsel iletişim stratejilerinden yararlanması gerekmektedir (Göksel, 2013: 68; Uyargil, 2015: 228).

360 derece performans değerlendirme yönteminin temel özellikleri şunlardır (Öge, 2016: 327);

- Sürecin tümü gizlilik ilkeleri kapsamında işler,
- Gelen bilgi ve görüşlerin tümü mutlaka değerlendirilir,
- Kişisel görüşlere tek başına yer verilmez,
- Aynı davranış farklı kaynaklardan bilgi alınarak değerlendirilir,
- Çalışanın algısı ile diğer çalışanların algısı karşılaştırılır,
- Pozisyonlara özgü yetkinlikler belirlenir,
- Uygulama süreci boyunca olacak her şey önceden planlanır ve organize edilir,
- Gelişim sürecinin takibine imkan sağlar.

360 derece performans değerlendirmesinde şu aşamalar yerine getirilir (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2016: 250,251):

- Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya uygun, çalışanla ilgili özel bir anket geliştirilir.
- Seçilmiş grupta olanlar anketi doldurur (yönetici, eş düzeyde çalışanlar, kendisi, vb.).
- Son anket döndüğü gibi çalışanın anlayabileceği düzeyde rapora dönüştürülür.

Performans değerlendirme yöntemlerinden aralarında son zamanlarda en fazla tartışılan ve üzerinde durulan yöntemdir. Bu yöntemle ilgili olarak Amerika Eğitim ve Gelişim Kurumu tarafından 1990 yılında 750 Amerikan işletmesinde araştırma yapılmıştır. Bu işletmelerin eğitim ve performans değerlendirme sistemleri incelenmiş, aralarından en başarılı 50 işletme belirlenmiş olup 1997 yılında ise bu işletmelerin %10'nun 360 derece değerlendirme yöntemi kullanırken, bir yıl sonra ise bu oranın %33'e ulaştığı tespit edilmiştir (Göksel, 2013: 67).

360 Derece Geri-Besleme Yönteminin en önemli özelliği internet tabanlı olmasıdır. Değerlendirmeler internet üzerinden yapılabilmekte ve geribildirim raporlarına internet üzerinden ulaşılmaktadır, böylelikle bu süreçte minimum insan kaynağı ve zaman kullanılmaktadır. Sistem çok esnek bir yapıya sahiptir. Kuruma uygun yetkinlikler kullanılabilmekte, değerlendirici gruplarının ki olacağı ve sayıları, raporlama özellikleri kurum ihtiyaçlarına göre belirlenir (Tahiroğlu, 2002: 196,197).

2.8. Performans Değerlendirme Aşamasında Yapılan Hatalar Ve Karşılaşılan Sorunlar

2.8.1. Performans Değerlendirmede Yapılacak Hatalar ve Alınacak Önlemler

Performans değerlendirmede kullanılan yöntemlerin birçoğu, değerlendirmecilerin gözlem ve kararlarında önyargısız, adil ve objektif olacakları varsayımına dayanır fakat performans değerlendirmelerinde zaman zaman çok çeşitli hatalar yapılabilmektedir. Bu hatalar, çalışanların performansı yüksek ile

düşük olanların arasında ayırım yapmayı güçleştirmektedir. Çalışanlardan performansı olduğundan daha düşük değerlendirilenler, sisteme ve yöneticilere olan güvenlerini kaybederken; performansları olduğundan daha yüksek değerlendirilenler ise hak etmedikleri terfilere ya da ödüllere sahip olabilmektedirler. İnsana yönelik değerlendirmeler her zaman beraberinde yanılgı payları taşır. Bunun sonucunda performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan çeşitli sorunlar vardır fakat sistemin adaletli ve etkili olabilmesi için de olası sorunları belirlemek ve ortadan kaldırmak gereklidir (Barutçugil, 2015: 229; Çetin, Arslan ve Dinç, 2015. 167; Fındıkçı, 2000: 301).

Performans değerlendirmesinde karşılaşılabilecek olası bazı hatalar şekil 6'da gösterilmiştir:

İşe Bağlı Hata	Değerlendirici Hatası	Değerlendirme Sistemine Bağlı Hatalar
• Sonuçların iyi belirlenmemesi	• Kişi değerlendirmede sübjektif davranma	• Değerlendirme sisteminin organizasyon amacına ve işe göre değişmemesi
• İşin başarı standardının belirli olmaması	•Cinsiyet, yaş ve role göre ayırıcı davranma	• Değerlendirme sisteminin işletmenin yapısı ve büyüklüğüne uygun olmaması
• Düzenli veya programlı olmayan bir iş	• İşi anlamak, kişiyi değerlendirmek için hatalı gözlem yapmak	• Değerleme sisteminin destekten uzak olması ve ilgililerce benimsenmemesi
	• Değerlendirme formlarını hatalı kullanma	• İnsan gücü kaynaklarının bulgu ve kararları diğer yöneticilerce kabul görmemesi
	• Bireysel eğilimin etkisi altında kalma	

Şekil 6. Performans Değerlendirmesinde Hata Kaynakları

Kaynak: Erdoğan (1991: 218)

2.8.1.1. Fazla Hoşgörü (Esneklik, Aşırı Olumluluk)

Fazla hoşgörü ya da değerlendirme enflasyonu; değerlendirmecinin bir personelin başarısını gerçekte olandan daha yüksek değerlendirmesidir. Değerlendirmecilerin bir kısmı personeli güdüleme, bir kısmı için personeli suçlamak için bir sebep bulunmadığı düşüncesiyle performansından çok yüksek değerlendirirler (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2016: 233). Olumlu/yüksek puan ya da derecelere yönelme genellikle şu nedenlerden dolayı ortaya çıkar (Aydoğan ve Akgemci, 2016: 48):

- Astları tarafından sevilme arzusu ve onlarla çatışmamak,
- Örgütün sahip olduğu değer standartlarının aşırı derecede düşük olması,
- Astlara performanslarından çok daha yüksek puanlar vererek güdüleyip, verimliliklerini arttırmada onlara yardımcı olmayı istemeleri,
- Yöneticilerin kendi astlarını diğer bölümlerde çalışanlardan daha üstün ve aynı zamanda kendisinin de daha iyi bir yönetici olduğunu hissettirmek istemeleri,
- Eğer yöneticinin hoşlanmadığı bir çalışanı varsa, o çalışanı terfi ettirerek başka bir bölüme geçişini sağlamak istemesidir.

Aşırı hoşgörü, değerlendirmenin hoşa gitmeyen yönlerini tartışmanın da gerekli olduğunu gözden kaçırmaktadır. Gerçekleri yok sayarak personelin gelişmesi için gerekli olan geribildirimin önemini de unutturur. Bu hatayı gidermek için performans değerlendirme amaçlarını ve performans değerlendirme standartlarını açık biçimde belirleyerek, personele de bildirilmelidir (Aydoğan ve Akgemci, 2016: 48).

2.8.1.2. Katılık

Aşırı hoşgörü davranışının tam tersi de katılıktır. Katılık değerlendirilen çalışanın performansını sahip olduğu düzeyden çok daha düşük bir performans düzeyinde göstermesidir. Değerlendirmeci çalışanın performansını küçümser, işgörenlerin eksikliklerine ve yanlışlarına dikkat çeker. Sürekli katılık ya da fazla hoşgörü eğilimi gösteren değerlendirmeciler “kıt ya da bol notlu öğretmenlere” benzetilmektedir. Değerlendirme yapanın içinde bulunduğu psikolojik durum, değerlendirenin değer yargıları, prensipleri ya da beklentileri değerlendirmeyi etkilemektedir (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2016: 233; Tunçer, 2011: 274).

Değerlendirmelerde düşük/olumsuz puanlandırma ya da derecelendirme yapmanın sebepleri ise (Uyargil, 2015:236):

- Başarılı olarak değerlendirilen çalışanın ileride kendi yerini alabileceği düşüncesi,

- Kendisini zor beğenen ve mükemmeliyetçi bir yönetici olarak tanıtma arzusunda bulunması,
- Organizasyonlarda yer verilen değerlendirme standartlarının aşırı derecede yüksek olmasıdır.

2.8.1.3. Halo Etkisi

Değerlendirmecinin performansını değerlendirdiği çalışanın genel imajına dayanarak karar vermesinden kaynaklanan sorundur. Halo etkisi bir değerlendirmecinin çalışanın belli bir iş alanında sahip olduğu yüksek performansına bakarak, diğer alanlarda da sahip olduğundan daha yüksek değerlendirmesidir. Örnek olarak, bir çalışan araştırma projesinde çok başarılı olduğunda onu diğer alanlarda da aynı ölçüde başarılı değerlendirmek kolaylaşır. Oysa o çalışan diğer alanlarda bu kadar başarılı olmayabilir. Bu durumun tersi olarak da belirli bir iş alanında başarısız olan bir çalışan diğer alanlarda da başarısızmış gibi düşündürebilir. Ayrıca, bir personel işin birçok yönünde başarılı olduğu halde bir tek yönde başarısız ise, bu başarılı olmadığı yönün ortaya çıkarılması “boynuz etkisi” olarak bilinen durumun ortaya çıkmasına neden olur. Bu durum o personelin başarılı olduğu konularda olduğundan daha düşük değerlendirilmesine yol açar. Bu hatalarla yapılan değerlendirmeler personelin gelişmesini engellemektedir. Bunu ortadan kaldırmanın en etkili yolu ise çalışanın değerlendirilen özelliğinin diğer özelliklerinden bağımsız düşünerek ele alınmasıdır. Başka bir ifadeyle, çalışanları belirli konularda özellikli olarak değerlendirmek genel olarak değerlendirmekten daha doğru ve faydalıdır (Barutçugil, 2015: 230-231; Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2016: 233).

2.8.1.4. Ortalama Puan Verme Eğilimi (Merkezi Eğilim Hatası)

Değerlendirmeciler, genellikle bir değerlendirme ölçeğinin aşırı uçlarını kullanmak istemezler. Bu da sıralamaların aralığının etkili bir şekilde azalmasına neden olur ve çalışanların tarafsız ve doğru şekilde değerlendirilmesini kısıtlar. Bu da çalışanların performans değerlendirilmesinde en sık karşılaşılan hatalardan biri olan merkezi eğilim olarak adlandırılır. Merkezi eğilim,

değerlendirmecinin değerlendirme ölçeğinde “mükemmel” ya da “kabul edilemez” gibi iki aşırı ucu kullanmamayı tercih etmesi gibi başka bir deyişle de değerlendirmecinin, çalışanların tümünü orta derecede başarılı olarak değerlendirmesi durumudur. Böylelikle gerçekte hiçbir değerlendirme yapılmamıştır. Bu şekilde yapılan değerlendirmenin çalışana da örgüte de yararı yoktur. Çalışanlar başarıları konusunda bilgilenemediği için, gelişmelerine temel olabilecek olan verilerden de yoksun kalmaktadırlar. Örgütte kimlerin yükselip, kimlerin yerleri değiştirileceğine ve kimlerin eğitim gereksinimi olduğuna ilişkin değerlendirmeye ilişkin göstergelerden yararlanılamaz. Beş performans seviyesi bulunan grafik değerlendirme ölçekleri bu hatalara çok elverişlidir. Ancak zorunlu dağıtım yönteminde olduğu gibi bazı değerlendirme yöntemleri de bu tür hataları gidermektedir (Decenzo, Robbins, Verhulst; Akt: Çetin, Arslan, 2017: 224; İlsev, 2016: 189; Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2016: 233).

2.8.1.5. Kontrast Hataları

Değerlendirmeciler, kısa bir süre içerisinde çok sayıda işgöreni değerlendiriyorsa, ister istemez kişileri birbirleri ile karşılaştırarak değerlendirme yoluna gidebilir. Bu şekilde değerlendirmecinin bir astı değerlendirirken bir astla kıyaslanmasına kontrast hatası denir. Yapılan bu hatada her bir kişi, kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenir. Örneğin performansı ortalama olan bir çalışan, oldukça başarısız olan çalışanlardan sonra değerlendirildiğinde başarılı olarak kabul edilir. Diğer taraftan, yine performansı ortalama olan bir çalışan oldukça başarılı sayılanların arkasından değerlendirildiğinde ise gerçek performans düzeyinin altında başarısız olarak belirlenir. Bu nedenle, değerlendirmecinin her çalışanı kendi hedefleri ve yetkinlikleri çerçevesinde, diğer çalışanlarla kıyaslamadan puanlaması beklenir (Akgeyik, 2012: 186; Bingöl, 2016: 409,410).

2.8.1.6. Yeni Gerçekleşen Olaylardan Etkilenme

Performans dönemi genellikle bir yılı kapsamaktadır. Bu hatada ise, değerlendirmeci tüm yılı almak yerine çalışanların değerlendirirken sadece yakın zamandaki olumlu-olumsuz tutum ya da davranışlarını dikkate almasıdır.

Özellikle değerlendirmenin yapılacağı döneme doğru, çalışanların bir çoğu daha iyi performans sergileme çabası içine girerler. Bu dönemin etkisinde kalarak değerlendirme yapan bir yönetici, yıllık performansına bakıldığında vasat olarak denilebilecek bir çalışanı alması gerekenden daha yüksek puanlandırabilir. Bu sebeple yönetici ya da uzmanların çalışanları hatasız değerlendirebilmeleri için yeterli verileri içerecek şekilde çalışanları gözlemeleri ve performansları ile ilgili kayıtlar tutmaları gerekmektedir. Aksi halde hata yapmaları kaçınılmazdır (Akgeyik, 2012: 187; Güney, 2015: 235,236).

2.8.1.7. Araç Hatası

Performans değerlendirmede sürecinde çoğunlukla etkili olmadığı düşünülen ancak gerçekte çok etkili olan bir hata türüdür. Performans değerlendirme amacına yönelik çeşitli ölçüm araçları bulunmaktadır. Ölçüm araçları hatalı oluşturulmuşsa veya ifadeler, puanlama, sonuç değerlendirme gibi kısımlarında mantık hataları varsa performans değerlendirme sonucu da hatalı olmaktadır. Ölçme hatalarının önlenmesi için ölçmede kullanılan araçlarının pilot uygulaması yapılarak geçerlilik ve güvenirlik analizleri yapılmalıdır. Pilot uygulamalar, ifade hatalarından puanlamaya ve sonuçların yorumlanmasına kadar pek çok hatanın önceden görülüp giderilmesini sağlayabilirler (Fındıkçı, 2000: 304).

2.8.1.8. Nesnel Olamama (Kişisel Önyargılar)

Bazı değerlendirmeciler, kişisel önyargılarını değerlendirmelere yansıtabilirler. Özellikle değerlendiren ile değerlendirilenin arasında geçmişteki ilişkilerinin niteliği ve değerlendirmecinin yaş, dil, din ve cinsiyete ilişkin kişisel yaklaşımları değerlendirmede önyargılı davranmasına neden olur. Aynı zamanda değerlendirmecinin, değerlendirdiği astını sevip sevmemesi durumunu değerlendirmeye yansıtması da taraflı ölçüme yol açmaktadır (Bingöl, 2016: 409).

Kişisel önyargılardan kaynaklanan değerlendirme sorunlarını ortadan kaldırmak için, değerlendirmeciler, çalışanların kişisel özelliklerine değil performansına odaklanmalıdır. Bu odaklanmayla değerlendirmecilerin var olduğu

düşünce kalıplarından bağımsız olarak düşünmesi gerektirmektedir (Argon ve Eren, 2014: 239).

2.8.2. Performans Değerlendirme Aşamasında Karşılaşılan Sorunlar

Çalışma hayatında performans değerlendirme sırasında sorunlarla karşılaşmamak mümkün değildir. İnsanların olduğu her yerde sorun ve sıkıntının olabileceği kabul edilirse performans değerlendirme sırasında yaşananların kaynakları şu ana başlıklar altında toplanabilir (Güney, 2015: 236,237):

- Kullanılan değerlendirme yöntemlerinden,
- Değerlendirme yöntemlerinin kullanış biçiminden,
- Değerlendirmecilerden (aşırı katı ya da hoşgörülü davranmak, değerlendirme konusunda yeterli bilgiye sahip olmamaları, çalışanları değerlendirme konusunda bilgilendirmemek),
- Çalışanlardan (kişisel özellikleri, karakterleri, sadakatleri, asilikleri, işlerini ve değerlendirmeyi ciddiye almamaları, görünüşleri, beceriklilik ve kişisel hareketleri),
- Değerlendirme konusunda verilen eğitimin yetersizliğinden,
- Çalışanların performans kayıtlarının tutulmaması ya da tutulan kayıtların yetersizliğinden,
- İşletmenin yapısından,
- İşletmenin yönetim yapısından,
- İşletmenin ödül terfi ve görevlendirme sisteminden.

Bu sorunların yaşanmaması mümkün olmadığından yapılması gereken bunların en aza indirilmesidir.

3. KAMU YÖNETİMİNDE VE ÖĞRETMENLERİN PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

3.1. Kamu Yönetiminde Değişim

Kamu yönetimi, kamu bürokrasisini ve onun mal ve hizmet sunduğu halkla olan ilişkilerini anlamayı ve geliştirmeyi amaçlan pratik ve teoriden oluşan bir bilim dalıdır. Kamu yönetimi devletin yürütmeye ilişkin kolunun daha etkili, verimli, saydam, dürüst, hesap verebilir, tarafsız ve kamu yararına yönelik olarak işlemesini sağlayan düşünce, örgüt, personel, kamu politikaları, uygulamalar ve yöntemlerle ilgilenmektedir (Eryılmaz, 2013: 12).

Günümüz modern toplumunda halkın kamu hizmeti sunan kuruluşlardan beklentileri sayıca artıp aynı zamanda çeşitlenmektedir. Kamu hizmeti veren kuruluşların sadece hizmeti sunması da günümüzde yeterli olmamakta bu hizmetlerin kaliteli, hızlı olması ve vatandaşın memnuniyetini de sağlaması gereklidir. Bu sebeple toplam kalite yönetimi anlayışının en önemli felsefesi olan müşteri odaklılığının kamu kuruluşlarınca da benimsenmesi hizmetlerin etkin ve kaliteli sunumu açısından bir gereklilik halini almaktadır (Sezer, 2008: 153).

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde hantal devlet bürokrasisinin olumsuzluklarının giderilip, yönetim süreçlerinde etkin ve verimli olunması gibi amaçlarla gündeme gelen yeni kamu yönetimi anlayışı, 21. Yüzyıl modernizminin yönetim yapılanmalarına yansıması olarak dikkat çekmektedir (Özer, 2012: 238).

3.1.1. Geleneksel Kamu Yönetimi

Geleneksel kamu yönetimi anlayışı, 19. yüzyılın 2. yarısından itibaren başlayarak 20. yüzyılın son çeyreğine kadar kamu yönetiminde hakim olan paradigma olup 4 temel ilkeye dayanır (Eryılmaz, 2013; 44-45):

- 1. ilke, kamu yönetiminin yapısıdır. Kamu yönetiminin yapısı büyük ölçüde Max Weber'in kavramlaştırdığı bürokrasi modeline göre örgütlenmiştir. Ayrıntılı kurallar, biçimselliğe dayalı, gayri şahsi, katı hiyerarşiye dayalı, kariyeri esas alan, merkeziyetçi niteliklere sahiptir.

- 2. ilke, Devletin kamusal mal ve hizmetlerin üretim ve dağıtımında kendi örgütleri (bürokrasi) aracılığıyla doğrudan görev alması gerektiği düşüncesine dayanmaktadır.
- 3. ilke, İdari ve siyasi konuların birbirinden ayrı olmasıdır. İdarenin görevi, talimatları ve kuralları uygulamaktır. Siyaset ve stratejileri belirleme yetkisi, siyasi liderindir. Siyasiler belirler, kamu yöneticileri ise bunları uygulamaktadır. Kamu kurumlarının denetimi, merkeziyetçi yöntemle, hiyerarşik basamaklar vasıtasıyla ayrıntılı biçimde yapılmaktadır. Denetimin esasında yasal ve finansal ilkelere uyulup uyulmadığının kontrol edilmektedir. Hizmetlerde "nitelik" ten daha çok "nicelik" önem taşımaktadır.
- 4. ilke ise, kamu yönetiminin özel sektörün yönetiminden oldukça farklı olup yönetimin özel bir biçimi olduğudur. Özel sektörden farkı ise yasallık, tarafsızlık, eşitlik, kamu yararı, kamusal mallar, kamusal sorumluluk, kamusal çevre, kamu gücü gibi nitelikleridir.

Geleneksel yaklaşım zamanla teorik ve pratik zeminde değerlendirilmiş ve kamu yönetiminde bu yaklaşım ve disiplin önemli değer kaybına uğramıştır. Bunun sonucunda yeni kamu yönetimi anlayışı, yeni bir yaklaşım olarak geleneksel kamu yönetimine ve onun sınırlı doğasına, kültürüne ve ilkelerine meydan okuma olarak ortaya çıkmıştır (Özer, 2012: 202).

3.1.2. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı

Yeni kamu yönetimi anlayışı geleneksel kamu yönetimi anlayışına bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. Yeni yaklaşım tarzı "yeni kamu yönetimi", "piyasa odaklı yönetim", kamu işletmeciliği gibi isimlerle de adlandırılmaktadır. "Kamu yönetiminde yeni yaklaşım" olarak kavramlaştırdığımız bu gelişme klasik kamu yönetiminin sınırlayıcı doğasına, kültürüne ve temel ilkelerine şu şekilde meydan okumaktadır (Arslan, 2010: 27; Özer, 2012: 206):

- Hiyerarşik bürokrasiden çok piyasalara öncelik vererek,
- Müşteriye karşı sorumlu olarak,

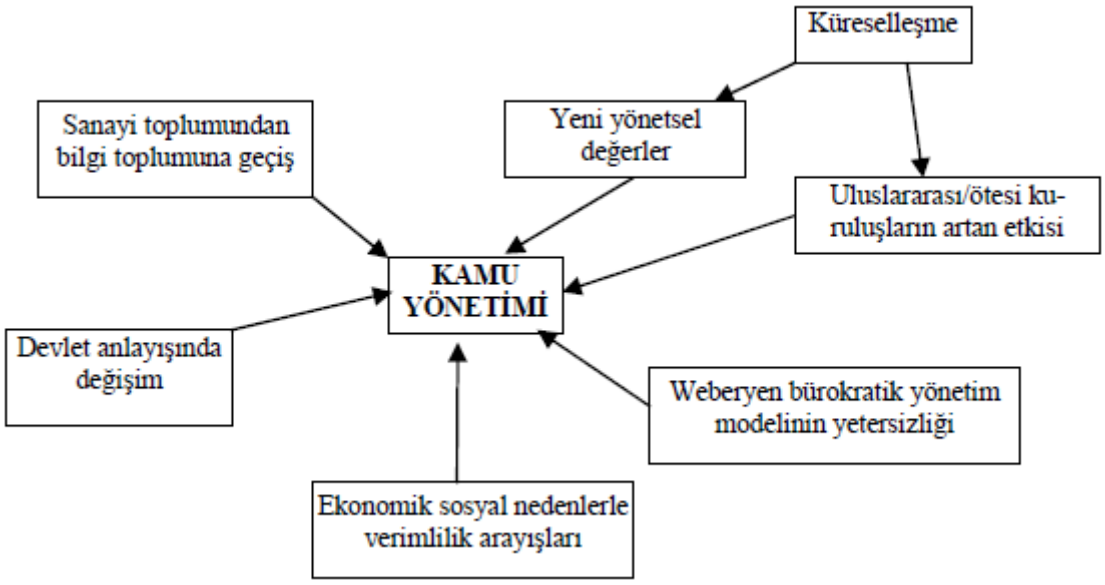
- Süreçlerden çok sonuçlar üzerinde odaklaşarak,
- Kaçınmaktan çok sorumluluk alarak,
- Kamu yönetiminden çok işletme yönetimi üzerinde durarak,
- Ekonomiklik, etkinlik ve verimlilik üzerinde yoğunlaşaraktır.

Kamu sektöründe yaşanan bu değişimler aynı zamanda kamunun yeni değerleri olmuştur. 1980'li yıllarda yaşanan ekonomik ve siyasal gelişmeler kamu sektörünü dönemin en çok tartışılan konuları arasında ilk sıralara taşımıştır. Batı ülkelerinde aşağıda bahsedilen alanlardaki gelişmeler özellikle akademik alanda değerlendirilmiştir (Özer, 2012: 201, 202):

- 1970'lerde yaşanan ekonomik kriz,
- Hükümetlerin sosyal ve ekonomik yaşamdaki farklı ideolojik algılanışı,
- Keynesyen ekonomik yönetimi ve evrensel refah devleti düşüncesi üzerindeki savaş sonrası konsensüse dayalı görüşlerin yıkılması,
- Refah devletinden sosyal hizmetlere yönelik taleplerin artmasıyla sık sık mali krizlerin yaşanması,
- Ekonomiyi geliştirmesi için en uygun kurum ve tekniklerin araştırılması
- Katı, hiyerarşik ve bürokratik kamu yönetimi, esnek, piyasa tabanlı kamu yönetimine dönüştürülmesi çabaları, bu dönemde üzerinde sık sık tartışılan konuların başında olmasıdır.

Yeni kamu yönetim anlayışı 1990'lı yıllarda ABD'de Clinton zamanında ortaya çıkmış ve Amerika'da bu yaklaşım yeniden yapılanma sloganı çerçevesinde dönemin başkan yardımcısı Al Gore isimli politikacının "Ulusal Performans Değerlendirme" diye tanımladığı düşünceleriyle uygulamaya konulmuştur. 20. yüzyılın son çeyreğinde özellikle OECD, Dünya Bankası, Uluslararası Para Fonu gibi kuruluşlar kamu sektöründe değişime gidilmesini ve kamu sektörünün hızlı bir şekilde yeni gelişmelere uygun hale getirilmesini önermekte idi (Arslan 2010: 27).

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçilmesi ya da moderniteden postmoderniteye geçiş şeklinde bir paradigma kayması, küreselleşen dünyada yeni yönetsel değerlerin ortaya çıkması ve yine küreselleşme ile birlikte uluslararası/ötesi kuruluşların yönetimler üzerindeki etkilerinin artması, devlet anlayışının değişmesi, Weberyen bürokratik yönetim modelinin yetersiz hale gelmesi ya da bu yöndeki iddiaların çoğalması, ekonomik ve sosyal nedenlerle verimlilik yönündeki arayışların artması kamu yönetimi sisteminde değişimi kaçınılmaz kılan dinamiklerdir. Ekşi (2003: 492- 493) bu sebepleri gösterirken ona göre; kamu yönetimlerini değişime zorlayan nedenler sadece bu başlıklarla sınırlı değildir ya da başlıkların isimleri değiştirilebilir.



Şekil 7. Kamu Yönetiminde Değişim Dinamikleri

Kaynak: Ekşi, 2003: 493

Yeni kamu yönetimi anlayışı üst düzey yöneticilere daha rahat hareket edebilme imkanı vermekle birlikte yöneticilerin özel sektör anlayışına uygun profesyonel yönetim becerilerine sahip olmasını gerektirmektedir. Yeni Kamu Yönetimi ilkeleri konusunda şunlar söylenebilir (Arslan, 2010: 27):

- Açıklık,
- Performans değerlendirme, sayısal olarak ölçülebilen ve daha çok çıktılara yönelik ölçüm standartlarına dayalı olma,

- Merkeziyetçi bürokrasinin etkisinden kurtularak yerelleşmeye daha fazla önem verme,
- Rekabet ortamı oluşturarak ve bu sayede maliyetleri azaltma,
- İstihdam, planlama gibi alanlarda özel sektör uygulamalarını örnek alma (belli süreyle çalışma, stratejik plan yapma, ürün başına maaş alma vs.)
- Tasarruf ve verimliliğe daha fazla önem verme.

Geleneksel kamu yönetimi ile yeni kamu yönetimi anlayışı arasındaki farklar kavramsal düzeyde, karşılaştırmalı olarak Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9. Geleneksel Yönetim ile Yeni Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması

	Geleneksel Yönetim	**Yeni Yönetim**
Yapı	Katı Örgüt Yapısı	Esnek Örgüt Yapısı
	Merkeziyetçi	Adem-İ Merkeziyetçi
	Katı Hiyerarşi	Yumuşak Hiyerarşi
	Geniş Merkez	Dar Merkez- Geniş Çevre
	Hizmet Devleti	Minimal Devlet
	Büyük Ölçekli Yapı	Küçük Ölçekli Yapı
	Bürokrasi Yönelimli	Piyasa Yönelimli
Roller İlkeler Politikalar	Yönetim (Administration)	İşletme (Management)
	Örgüt Merkezli	Müşteri- Vatandaş Merkezli
	Kurallara Bağlı Yakından Kontrol	Performans Hedefli Denetim
	Sevk ve İdare	Yönetişim
	Sabit Ücret	Performansa Bağlı Ücret
	Bürokrat Tipi Yönetici	Girişimci Yönetici
	Az Yetkili Yönetici	Yetkilendirilmiş Yönetici
	Gizlilik	Şeffaflık
	Hizmetlerde Nicelik	Hizmetlerde Kalite
	Üst Yöneticiye Bağlı Değerlendirme	Çok Yönlü Değerlendirme
	Kapalı Enformasyon Kanalları	Açık Enformasyon Kanalları
	Yetkiyi Toplayan	Yetkiyi Paylaşan
	Risk Almakta İsteksiz	Risk Almakta İstekli
	Kuralcı ve Kırtasiyeci	Vizyon Sahibi ve Esnek
	Girdi ve Süreç Odaklı	Çıktı ve Sonuç Odaklı
	Birey Yönelimli	Ekip Yönelimli

Kaynak: Eryılmaz, 2013: 58.

Geleneksel kamu yönetiminin denetim anlayışı da, yeni yönetim anlayışından oldukça farklıdır. Geleneksel yönetim anlayışının denetim konusuna yaklaşımı şu esaslara dayanır (Eryılmaz, 2013: 47):

- Merkezi otoriteye vurgu yapar. Merkezin talimatları ve yönlendirmesine çok önem verilir.

- Hiyerarşik üstlerin denetimine çok önem verir. Üstlerin değerlendirmesine dayanan sicil sistemi esas alınır.
- Denetimler büyük ölçüde kurallara ve yakından kontrollere dayandırılır. Hedefler ve bunların gerçekleştirilmesinin ölçülmesine yönelik anlayış yoktur.
- Üstlere ve organizasyona sadakat kültürünü geliştirmek esastır fakat dar bir bakış açısına dayandığı, toplumun güvenini sağlamadığı, sonuç odaklı olup performansı yeterince önemsemediği gerekçesiyle bu denetim anlayışı oldukça eleştiri almıştır.

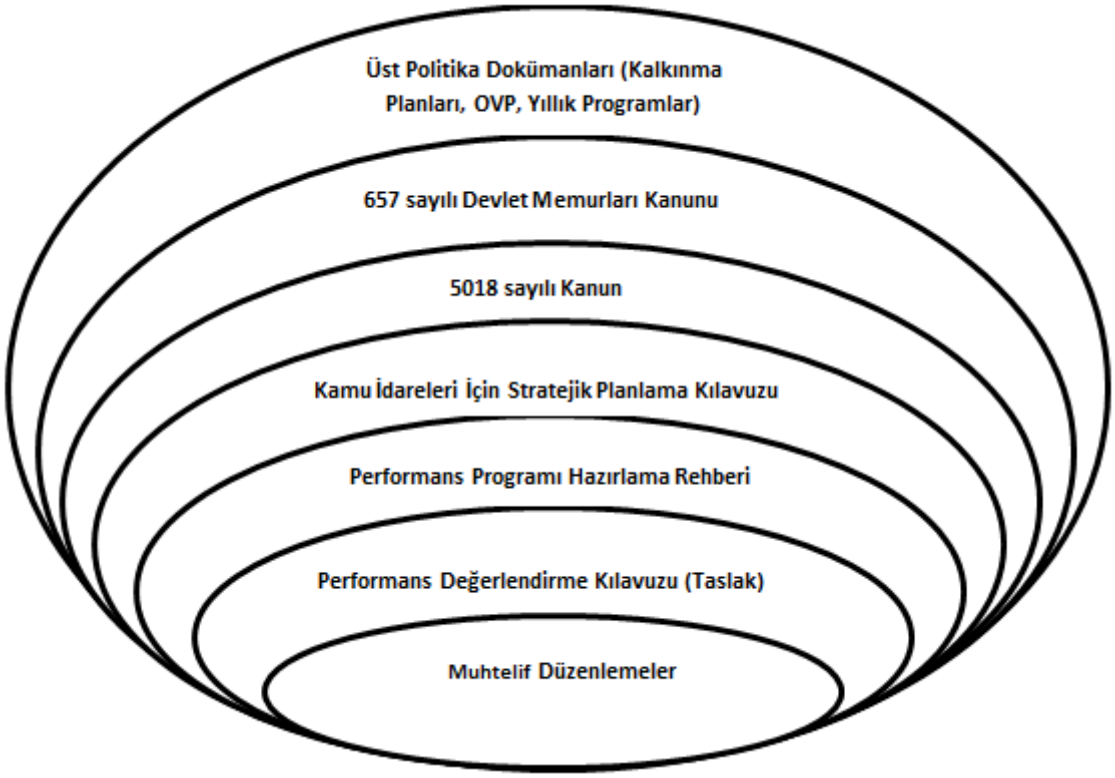
Sonuç olarak, yeni kamu yönetimi anlayışıyla birlikte katı hiyerarşiye dayalı bürokrasi anlayışının yerini, özel sektörün işletmeci mantığına dayanan ve piyasa temelli bir kamu yönetimi anlayışı almıştır. Diğer bir ifadeyle, siyasal ve bürokrat yönetici gurubunun yerini işletmeci mantığa sahip profesyonel yöneticilere bırakmıştır. Bunlara ilaveten, Yeni Kamu İşletmeciliği yaklaşımına göre maliyet bilinci yüksek olduğundan özel sektörün kaynak planlamasıyla geleneksel kamu yönetimine göre daha başarılı olduğu söylenebilir (Ayhan ve Önder, 2017: 31).

3.2. Türk Kamu Personel Yönetimi ve Performans Değerlendirmesine Yönelik Yaşanan Değişimler

Türkiye'de Cumhuriyetin ilanından günümüze kamu yönetiminin geneli ve özel olarak da personel rejimi sürekli bir değişim ve dönüşüm içerisindedir. Cumhuriyetin ilk yıllarında Osmanlı yönetiminin yapısal ve işlevsel özelliklerini sahip olan Türk kamu personel rejimi, ilk kez 1926 tarihli 788 sayılı Memurîn Kanunu ile kurulmuş, daha sonrasında ise 1965 tarihli 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile günümüze kadar ulaşmıştır. Her iki dönemde de kamu personel rejimini şekillendiren bu yasalar, eksikliklerinden dolayı sürekli eleştirilmiş, iç ve dış gelişmelerin etkisiyle tüm kesimler tarafından geniş kapsamlı bir kamu personel reformu yapılması yönünde talepler oluşmuştur (Altan, 2016: 382).

Kamu yönetiminde yaşanan değişimlerin paralelinde kamu personel sisteminde de devamlı olarak yeniden yapılanma çabası görülmektedir. Türk kamu yönetiminde yaşanan son 30 yıllık gelişme sürecinde önemli dönüm noktaları olan reform paketlerine bakıldığında, daha çok devlet teşkilatının yeniden oluşturulması, kırtasiyeciliğin azaltılması, kurumlar ve hiyerarşik kademeler arasındaki görev ve sorumluluk ilişkilerinin belirlenmesi gibi genel çerçevedeki örgütlenme ve işleyiş sorunlarına odaklanmış olduğu görülmektedir. Kamu yönetimi sisteminin insan gücü kaynağını oluşturan personel rejiminin yeniden düzenlenmesi, bu çerçevede kamu personelinin işe alınması, yetiştirilmesi, görevlendirilmesi ve çalışma şartlarının belirlenmesi gibi sorun alanlarına yönelik çözümlere yeterince yer verilmediği görülmektedir (Saran, 2006).

Kamu çalışanlarının değerlendirilmesine yönelik genel bir mevzuatın var olmadığı ve bunun bir an evvel modern uygulamalara paralel giderilmesi gerektiği Şekil 8' de gösterilen Yıllık Programlar, Orta Vadeli Programlar ve Beş Yıllık Kalkınma Planları, gibi hükümetin temel düzeydeki dokümanlarında vurgular yapılmakta ve bu yönde çeşitli politikalar ve öneriler geliştirilmektedir. (Tozlu, 2014: 80-82).



Şekil 8. Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Temel Düzenlemeler

Kaynak: Tozlu, 2014: 80.

1960 yılında Devlet Planlama Teşkilatı'nın kuruluşu ile başlayan planlı kalkınma dönemlerinde kamu yönetimi için birçok reform olmuştur. Planlı kalkınmanın başladığı bu dönemde, Anayasa'nın 117. Maddesindeki bu düzenleme ile Devletin ve diğer kamu tüzel kişilerinin, genel idare esaslarına göre yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevlerin memurlar eliyle yürütüleceği hüküm altına alınarak memurlar Devletin asli ve sürekli görevlerini yapan kişiler olarak tanımlanmış olup, genel ve katma bütçeli kuruluşlarla, yerel yönetimler ve KİT'lerde çalıştırılanlar memur statüsüne alınmışlardır (Kayar, 2016:15).

Kamu kesimi için temel politika dokümanı olup emredici niteliğe sahip kalkınma planlarında performans yönetimi, performans değerlendirme, performans- ücret ilişkisi konularından ise ilk kez 1985- 1989 yıllarını kapsayan 5. BYKP'nin "Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi" başlığı altında şu şekilde yer verilmiştir (5. BYKP, 1984);

- 827. maddede: personel ve ücret sistemi; günün şartlarına uyum gösteren, kuruluşlar arasında dengeli, kalifiye personelin istihdamına imkân veren bir yapıya kavuşturulacaktır.
- 829. Madde ise: kuruluşlarda her kademedeki görev, yetki ve sorumluluklar kesin sınırları ile tespit edilecek, sorumluluktan kaçmanın müeyyidesinin belirlenmesine özellikle önem verilecektir

1980 yılında, darbe döneminin ardından kurulan Ulusu Hükümeti tarafından başlatılan çalışmalarda mevzuat düzenlenip, kırtasiyecilik azaltılarak; kamu hizmetinin ekonomik, hızlı ve etkili şekilde halka verilmesi hedeflenmiştir (Kumru ve Oral, 2012).

1989 yılında Devlet Planlama Teşkilatı tarafından "Merkezi Hükümette Çıktı ve Performans Ölçülmesi" başlığını taşıyan kılavuz yayınlanmıştır. Bu kılavuz tam anlamıyla uygulanamamıştır. 1991'de kapsamlı bir araştırmanın neticesinde Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) tarafından yayımlanan "Kamu Yönetimi Araştırması" (KAYA) isimli raporunda kamu kesiminde performans değerlenmelerine temel oluşturan etkililik denetimine geçilerek, etkin bir hesap verebilme mekanizmasının oluşturulmasını önermiştir (Köseoğlu ve Şen, 2004: 128).

1990-1994 yıllarını kapsayan 6. BYKP'nın "Çalışma Hayatı" bölümünde özel- kamu sektörü ayırt etmeden (6. BYKP, 1989):

- "Ücretin iş, liyakat, verim ve kıdemin karşılığı olarak artması, ücretlinin fiyat artışlarına karşı korunması ve ücret sistemlerinin, istihdamı geliştirme ve büyüme politikaları İle birlikte yürütülmesi esastır" (886. madde), ilkesi benimsenerek
- "Kamu kurumlarının iş değerlendirme tekniklerini uygulamalarının sağlanması, kısmi ve toplam verimliliklerin sürekli ölçülmesi" (887. madde) planlamıştır.

1996-2000 yıllarını kapsayan VII. BYKP'nda kamu sektörünün performans yönetimine geçmesi konusunda hedefler de belirlenmiş olup "Kamu Hizmetlerinde Etkinliğin Artırılması Projesi Ve Kamu Kesiminde Ücret Adaletinin

Sağlanması" başlığı altında amaçlar, ilkeler ve politikaları belirlenmiştir (7. BYKP, 1995);

- Denetleme kurumları ile kurum ve kuruluşların denetim birimlerinin fonksiyonlarının yeniden değerlendirilmesi yapılarak, performansın ölçülmesine yönelik denetim sistemine geçilecektir.
- Yönetici sınıfta yer alacak devlet memurlarının üst düzeyde eğitimden geçirilip yönetici formasyonu kazandırılması temin edilecek, atanmaları, nitelikleri, ücretleri ve görevden alınmaları hususlarında özel düzenlemeler yapılarak, bu görevlerde gerekli performans hedeflerine ulaşamayanların öğrenim ve niteliklerine uygun diğer kamu görevlerine, eski ücretleriyle ücret eşitliği gözetilmeksizin nakledilebilmeleri sağlanacaktır.

2001- 2005 yıllarını kapsayan 8. BYKP' de artık "Performans Yönetimi" başlığı altında performans anlayışı ve gelişimi, performans yönetimi, performans planlaması konularına yer verilmiş olup KİT'lerle ya da bir faaliyet alanıyla sınırlı olmaksızın maliye politikası açısından etkinliğin öncelikle performans denetimiyle ölçüleceği belirtilmiştir. Kamu hizmeti sunumunun nitelikli olması için performans yönetimi, toplam kalite yönetimi gibi tekniklerden faydalanılması, kamuda çalışanların performans ölçümlerini sağlayacak bir sistem geliştirilmesi yönünde politikalar önerilmiştir. Eğitim başlığı altında ise eğitim kurumlarının başarı değerlendirmesi için performans ölçümüne dayalı bir model geliştirileceği belirtilmiştir (Tozlu, 2014: 82).

8. BYKP (DPT, 1984) ve 2000, 2001, 2003 yıllık programlarda ilgili değişikler gündeme gelerek, yeniden yapılanma ihtiyacına vurgu yapılmıştır. Yeni kamu yönetimi anlayışıyla gelen bu ilkeler çerçevesinde değişimin Türkiye'deki izdüşümü 5227 sayılı "Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun" isimli kanundur. Yeni Kamu Yönetimi anlayışı çerçevesinde şekillenen kanun Cumhurbaşkanı tarafından TBMM'ye iade edilmiştir, TBMM'de tekrar görüşülmemiş ve kanunlaşamamıştır (Celep, 2010: 64-65).

2005 yılında kamu personeli sistemi ve performans değerlendirme ile ilgili olarak Kamu Personeli Kanun Tasarısı Taslağı hazırlanmıştır. Bu taslakta Devlet Memurları Kanunu'nun (DMK) adı değiştirilip 40 yıl devam eden uygulama sonlandırılarak, yeni düzenlemelerle, "Kamu Personel Kanunu" başlığı verilmiştir. Bu düzenleme 1965 tarihinde yayınlanan 657 sayılı DMK ve ilgili mevzuatı ilga edebilecek bir çalışma olarak görülmüştür (Özsalmanlı, Arap ve Acar, 2005: 2). Fakat Kamu Personeli Kanun Tasarısı Taslağı üzerinde uzun süre görüşülmesine rağmen bir mütabakata varılamadığı için yasalaşmamıştır (Taş Koçar ve Çamur, 2015: 70).

Ülkemizde 2003 yılında kabul edilen ancak 2006 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Yasasının 68. maddesi Sayıştay'a kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli olarak kullanılıp kullanılmadığının belirlenmesi, faaliyet sonuçlarının ölçülmesi ve performans bakımından değerlendirilmesi için dış denetim yapması konusunda görevlendirmiştir. 5018 sayılı yasa temel özellikleri bakımından yöneticiler üzerine kurulmuş, orta ve uzun vadeli hedefler ve planlar öngören, analitik bütçeye geçişi sağlayan, performans esasına dayalı ve dış denetim görevini Sayıştay'a bırakan çıktı odaklı, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerine sadık, iç denetim ve faaliyet raporları yoluyla kamuoyu denetimi isteyen, katılımcı bir bütçe sistemi getirmektedir (Apan, 2008:80,81).

2007- 2013 yıllarını kapsayan 9. BYKP' de kamuda kaynak tahsisinin stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme uygulamasına geçileceği belirtilmiştir (9. BYKP, 2006):

- 696. maddesinde Kamu kaynakları performans programlarına uygun olarak tahsis edileceği ve kamu idarelerinde performans kültürünün oluşturulması çerçevesinde ölçme, izleme ve değerlendirme süreçleri geliştirileceği,
- 700. maddede ise personel değerlendirme sisteminin gözden geçirileceği, personel performansını objektif ve saydam biçimde ölçmeyi sağlayacak standartlar, görevlerin özellikleri de dikkate alınarak geliştirilip uygulanacağı belirtilmiştir.

Kamu personelinin performansına göre değerlendirilmesi Türk kamu yönetiminde henüz tam anlamıyla var olmayan ancak yenilikçi ve değişime ayak uyduran bir düşünce doğrultusunda sistemleştirilmeye çalışılmaktadır. 25/ 02 /2011 tarihli ve mükerrer 27857 sayılı Resmi Gazete' de yayınlanmış olan 6111 sayılı yasa yürürlüğe girene kadar kamu personeli sicil sistemi doğrultusunda değerlendirilirken ilgili yasanın 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda (DMK) yapılan değişiklikle sicil sistemine son verilmiştir. Sicil sistemine göre yapılan değerlendirmede kamu personelinin amiri tarafından değerlendirilmesi temeline dayanmakta ve personelin aldığı ücretle de bir ilişki bulunmamaktaydı. Ancak 1980'lerde Batı'da yaşanan değişimler kamu hizmetleri ve kamu personeli alanında da etkisini göstererek "etkin-verimli bir kamu yönetimi" amacını taşıyan çalışmaların önemli noktalarından biri de kamu personelinin verimliliğinin ölçülerek, göstermiş olduğu performansa göre ücret verilmesi düşüncesidir (Eraslan ve Tozlu, 2011: 35-36).

2014-2018 yıllarını kapsayan 10. BYKP'de 384. maddesinde "Kamu personelinin verimliliğinin artırılması amacıyla etkin bir performans sistemi oluşturulacak ve hizmet, personel, ücret ilişkisi daha sağlıklı hale getirilecektir" ibaresine yer verilerek personel değerlendirme sisteminin gerekliliği vurgulanmıştır.

Bu gelişmeler sonucunda ülkemizde sicile dayalı personel değerlendirme sisteminden "performans değerlendirme" ye (belki de daha sonra performansa dayalı bir ücretlemeye) dayalı bir personel değerlendirme sistemine doğru bir geçişin yaşandığı görülmektedir. Ancak ne tür bir personel değerlendirme sistemi izlenirse izlensin öncelikle, sistemin etkili olması ve bilimsel ölçütlere dayanması gerektiği unutulmamalıdır (Kayıkçı ve Şarlak, 2013: 30).

3.3. Kamu Sektöründe Performans Yönetimi Uygulanmasında Karşılaşılan Güçlükler

Özel sektörde uygulanan performans yönetimi 1980'lerden sonra yeni kamu işletmeciliği reformlarının gündemde olmasıyla birlikte kamu kurumlarında da yaygınlaşmıştır. Kamu sektöründe performans değerlendirme kamu sektörünün yapısı ve sunduğu hizmetlerden dolayı özel sektördeki yapıdan çok daha karmaşık ve zordur. Kamu sektöründe performans değerlendirme yapılması beraberinde birçok sorun getirmektedir (Celep, 2010: 91). Kamu-özel sektör kuruluşları arasında uygulanmasına yönelik farklılıklara bakıldığında (Apan, 2008: 82,83):

- Kamu işletmelerinin amaçları belirsiz ve çok geniştir.
- Halk kamu sektöründe temel ilgi odağını oluşturur.
- Kamu kuruluşlarının sorumlulukları, paydaşları (hizmet kullanıcıları, çalışanları, vergi mükellefleri, seçmenler, hükümet) özel sektörden farklı olup, farklı etkilere sahiptirler. Kamu kuruluşları farklı gruplardan oluşan paydaşlarının, birbirinden çok farklı beklentilerine yanıt vermekle yükümlüdür.
- Kamu işletmelerinde hissedar yoktur.
- Kamu kuruluşları, toplumsal olma özelliğini taşıyan hizmetlerini önceden planlanan stratejilere göre sunmaktadır.
- Kamu kuruluşları, merkezi vergilendirmelerle finanse edilip; küresel olmaktan çok, bölgesel ve ulusal faaliyetlere odaklanır.
- Özel sektör finansal ölçülere odaklanırken, kamu sektörü örgütsel misyonlarını gerçekleştirmek üzere finansal sorumluluk ile paydaşlara/ müşterilere hizmet sunumu arasında denge sağlamaya odaklanmaktadır. Bakıldığında, finansal amaçlar kamu kuruluşlarının sorumluluk alanlarından sadece biridir fakat ana amaçları değildir. Kârdan daha çok bütçe odaklarındadır. Kamu sektöründe geliştirilen standartlar vatandaşlara sunulan hizmetin etkililiğini tam olarak tanımlayamayan finansal perspektif yerine, müşteri perspektiflerine odaklanır.

- Özel sektör çalışanlarını stratejik amaçlara ve ölçülere yönlendirebilmek için performansa dayalı ücret sistemi kullanmaktadır. Kamu sektöründe böyle bir sistem henüz genellenmemiştir.

Türkiye'nin kamu yönetiminde mevcut yapısına bakıldığında; çok çeşitli nedenlerin sorun olduğu görülmektedir. Çoğaltmak mümkün olmakla beraber, bazıları şunlardır (Karacan, Aydın ve Tan, 2007);

- Merkezi yapının ağırlığı,
- Yerel yönetimlerin yetersizliği,
- Kaynak dağılımının dengesizliği ve yetersizliği,
- Demokratik terbiyenin yerleşmemesi,
- Vesayet denetiminin çokluğu,
- Hakların kullanımının azlığı,
- Kamu hizmetini sunum anlayışının yanlışlığı,
- Eğitimin yetersizliği,
- Teknolojinin yetersizliği,
- Organizasyon eksikliği,
- Koordinasyon eksikliği,
- Denetimin etkisiz ve amacından sapmış olması,

Performans yönetiminin ölçme ve değerlendirme merkezli anlayışı, kamu yönetimi açısından bazı zorluklara yol açmaktadır. Öncelikle, kamusal hizmetlerin birçoğu ölçülebilir verilere dayandırılamamaktadır. Objektifliği sağlamanın en önemli yolu olan ölçülebilir performans kriterleri ortaya koymaktır fakat kamuda nicel ölçütler koyulamadığından nitel ölçütlere yer verilmektedir. Ancak bu objektiflikten uzaklaşmaya neden olabilir (Ateş ve Çetin, 2004:260).

Performans değerlendirme genel anlamda astların performansını yönetmede önemli bir araç olmasının yanında uygulanması oldukça zordur. Performans değerlendirme her zaman başarılı sonuçlanmamaktadır. Bu sistemin

kendi iç dinamikleri ya da dış dinamiklerinden kaynaklanır. Performans değerlendirme sürecinde her şey yolunda gidiyor gibi gözükürken sistem birden çökebilir. Buna kişisel hatalar veya organizasyonun kendisi sebep olabilir (Özdemir, 2014).

Kamunun Ankara merkezli anlayışı, hizmetlerin çoğunun Ankara'dan gelen yönlendirmeler doğrultusunda görülmesi sonucuna neden olmaktadır. Bu sebeple de, çoğu kamu kurumu hizmet sunarken kendi hedefleri doğrultusunda hareket edememekte, Ankara' ya bağımlı olmak durumunda kalmaktadır. Ayrıca kamunun sunduğu hizmetlerin bir kısmının stratejik değer taşıması nedeniyle ölçüm yapılması imkânsızdır. Performans ölçümlerinin yapılamaması da elde edilecek sonuçların güvenirliliğini etkilemekte ve geri bildirimin sağlanamamasına neden olmaktadır (Ateş ve Çetin, 2004:261).

Kamu yönetimindeki mevcut sistemler kamudaki insan kaynağının geliştirilmesine, çalışanların gerçekteki liyakatlerine göre görevlendirilmesine ve yükseltilmesine yarayacağı yerde, "sicil bozma" gibi uygulamalarla, sadece siyasi kadrolaşma amaçlarına hizmet eden bir araca, bir silaha dönüşmüştür. Köhne bir sistem olarak değerlendiren Akçakaya (2012: 189) "kötü" özelliklerini şu şekilde sıralamıştır;

- Kapalı (gizli) şekilde yapılması,
- Değerlendirmelerin hiyerarşik ve tek yönlü (üstlerin astları) olması,
- Performans değerlendirmede kullanılan kriterlerin ve bunların derecelendirilmesinin bilinçsiz, hatta keyfi biçimde seçilmelesi ve tanımlanması,
- Değerlendirme süreçlerinde kullanılan puanlama yöntemlerinin yetersiz olmasıdır.

Ayrıca, iyi bir performans yönetim sisteminin en önemli öğesi olan performans "izleme ve yönlendirme süreçleri" kamuda tanımlanmamıştır, bundan dolayı da sistemde yoktur. Kamu çalışanlarının akılcı bir şekilde belirlenen ve izlenen iş hedefleri bulunmamaktadır (Akçakaya, 2012: 189, 190).

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda "Performans yönetimi sürecinin en önemli bölümlerinden biri denetimdir. Denetim geribildirim işlevini çalıştırarak, performanstan beklenenlerin gerçekleştirilmesini (verimlilik artışı, büyüme, uygun yapılanma vs.) sağlamaya çalışır. Faaliyetleri kontrol ederek sistemi dinamik bir denge içinde tutmaya çalışır. Gerekli olduğunda hedeflerde ve stratejilerde düzeltme yapılabilmesini sağlayacak bilgileri yönetime sunar" şeklinde yer almaktadır. Fakat kamu sektöründe uygulanan performans değerlendirme sistemlerinin çoğunun ortak özelliği, üstlerin astları değerlendirdiği tek taraflı yapıdan oluşmasıdır. Bu şekilde astlar kendini sistemin bir parçası olarak görmemekte, kendisine geribildirimde bulunularak katkı sağlamak yerine sadece kendisini denetlemek üzere kurulduğunu düşünmektedir (8. BYKP, 2000).

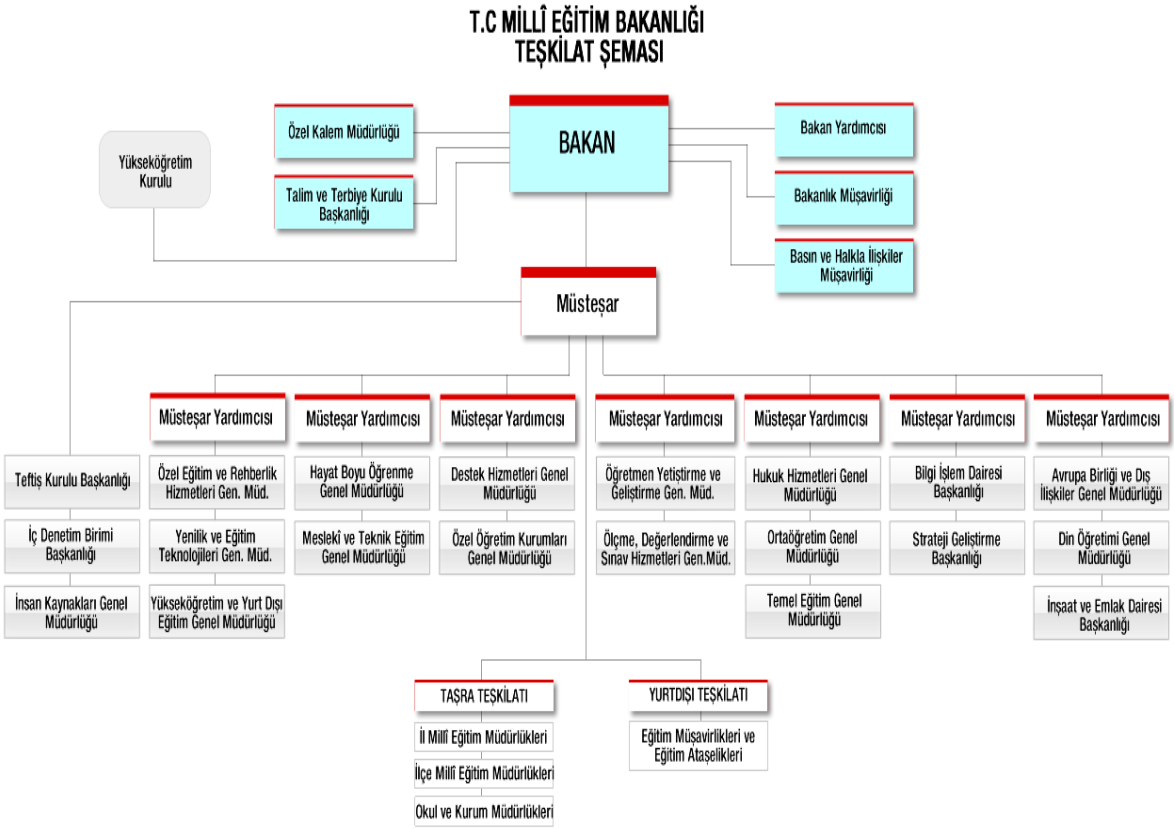
Uygulama sürecinde kullanılan teknik konuların çözümlenirken teknik elemanlara ihtiyaç vardır; fakat bu teknik eleman ihtiyacı karşılanmamaktadır. Böylece değerlendirmecilerin yabancı oldukları konularda sorunları tanımlama yapması da imkânsızdır. Ayrıca uzun vadeli getirisi olan araçlar yerine kısa vadede getiri sağlayan araçlara yönelmek de önemli bir sorun alanını oluşturmaktadır (Celep, 2010: 94).

Köseoğlu ve Şen (2004: 133)'e yaptıkları çalışmada inceledikleri ülkelerde -Türkiye de dahil- performans yönetimi uygulama süreçlerinde birçok sorunla karşılaşılmasına rağmen bu politikadan vazgeçilmediği, aksine performans yönetimi uygulamalarının derinleştirilerek devam ettiğini saptamışlardır. Türkiye'de performans yönetiminin tam olarak yerleşebilmesi için mevzuatta bulunan eksikliklerin tamamlanarak; kapsamlı bir strateji ve politika oluşturulması ve uygulamaya dönük olarak kurumsal kapasitesinin iyileştirilmesine çalışılması önem kazanmakta olup, kamu sektöründe performans yönetiminin dinamik ve uzun bir yolculuğunun olduğu denilebilir.

3.4. Öğretmenlerin Performans Değerlendirmesi

3.4.1. Okul Müdürü

Eğitim sisteminde eğitim yöneticiliği ile okul yöneticiliği ayrı birer meslektir ve eğitim yöneticiliğinin yeterlilik alanları okul yöneticiliğinden farklıdır. Eğitim yönetiminin okul yönetiminden farkına örgütsel yapı içinde bakılırsa, okullar dışında kalan MEB merkez ve taşra örgütleri eğitim yönetimi, bu kurumların çalışanları ise eğitim yöneticisi olarak tanımlanır (Taymaz, 2007: 22). Milli Eğitim Bakanlığı teşkilat şeması ise (MEB 2017, ET: 03.03.2018):



Şekil 9. T.C Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat Şeması

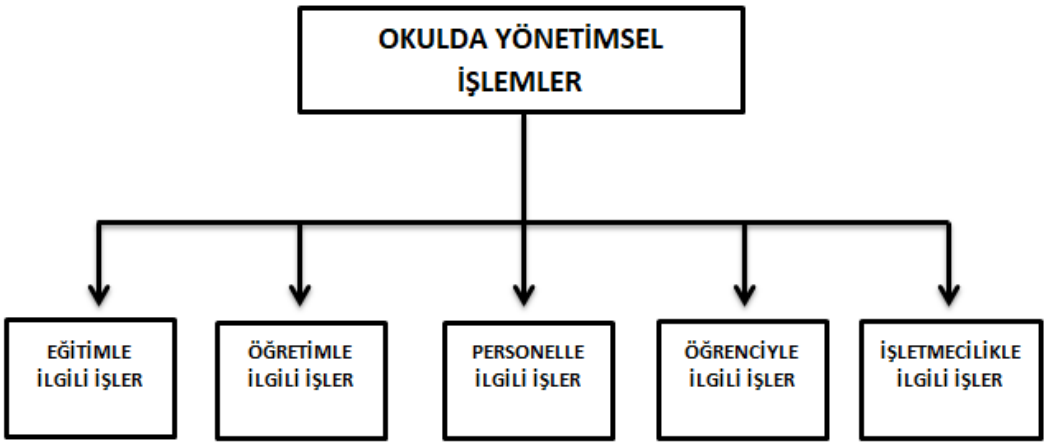
Kaynak: MEB, 2017 (ET: 03.03.2018)

Eğitim sistemi ve eğitim yönetimi kavramları, eğitimin bütünü ile ilgilidir. Eğitim sistemi okulları da kapsayarak bir üst sistemi oluşturur. Eğitim yönetiminin amacı sistemi bütün olarak çözümlemek ve birleştirmektir. Toplumun eğitim sistemini, ekonominin nitelikli insan gücü gereksinimini, öğrencilerin nitel ve nicel olarak gelişmesini sağlamak, maliyetini hesaplamak ve kaynaklarını bulmak,

özellikle geleceğe yönelik gereksinimlerin kestirimlerini ve tasarımlarını yapmak, daha geniş kapsamda uluslararası ilişkilerin insan kaynağına yönelik boyutlarını izlemek ve düzenlemek eğitim yöneticilerinin görevini oluşturur. Üst düzeyde eğitim politikalarını belirleyenler, planları hazırlayanlar ve orta kademede bunları yorumlayanlar eğitim yöneticileridir. Okul yöneticilerinin ise bu alanlardaki görevleri çok sınırlıdır (Taymaz, 2007: 21-22).

Milli Eğitim Bakanlığının taşra teşkilatının en alt basamağında bulunan okul müdürleri kanun, yönetmelik, genelge, program ve emirlere uygun olarak okulun bütün işlerini yürütmek, düzene koymak ve denetlemekle yetkili kişidir. Okulun amaçlarına uygun yönetilmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi okul müdürünün sorumluluğundadır. Okul müdürleri Türk milli eğitiminin amaçları doğrultusunda hizmet verilmesinden birinci derece sorumlu olduğu gibi yönetim alanına giren konularla ilgili tedbirleri almak ve yetkisini aşan konuları üst makamlara bildirmekle yükümlüdürler. Okul müdürlerinin birinci derece yardımcıları müdür başyardımcılarıdır. Öğrenci sayısına göre belirlenen müdür başyardımcısının olmadığı daha küçük okullarda bu görevi müdür yardımcıları yapmaktadır (Bircan ve Sefun, 2007: 230; Sarı, 2009: 123).

3.4.2. Okul Müdürünün Görev, Yetki ve Sorumlulukları



Şekil 10. Okulda Yönetimsel İşlemler

Şekil 10'da belirtildiği gibi eğitim kurumlarında yönetici olmanın çok ayrı bir önemi ve sorumluluğu vardır. Eğitim kurumlarında yöneticiler hem yöneten

hem de üst amirlerine karşı yönetilen durumunda olduğundan ayrı bir özen gerektirmektedir. Bir okulun başarısı, yöneticisinin başarısıyla doğru orantılıdır. Okul yöneticisinin temel özelliklerine ve görevlerine bakıldığında (Tuzcuoğlu, 2009: 378-380):

- Okuldaki her şeyden sorumlu olmak,
- Öğretmen-öğrenci-veli ve diğer çalışanlarla iletişim içerisinde olmak,
- Okulu çeşitli kanun, tüzük, yönetmelik ve genelgelere uygun şekilde yönetmek,
- Çeşitli yazı ve belgelere imza atmak,
- Okuldaki kurullara (disiplin kurulu, yönetim kurulu, öğretmenler kurulu, rehberlik yürütme kurulu vb.) başkanlık yapmak,
- Okul bütçesini hazırlamak ve ilgililere sunmak,
- Çalışanların görev ve sorumluluklarını belirleyerek aralarında işbölümü yapmak, işbirliği ve koordinasyonu sağlamak, çalışmalarını izlemek, denetlemek ve değerlendirmek,
- Değerlendirme raporlarını hazırlamak ve bakanlığa sunmak,
- Okul ile ilgili her türlü emniyet tedbirlerini almak ve uygulamak,
- Okula ayrılmış ödenekleri planlamak ve gerekli satın almaları zamanında gerçekleştirmek,
- Program, ders notu ve ders kitabı hazırlama ve geliştirme işlerinde yönetici, uzman ve öğretmenleri görevlendirmek,
- Sicil raporları ile gizlilik arz eden belgeleri düzenlemek, saklamak ve ilgili makamlara sunmak,
- Bir üst eğitim kurumları ve kendi düzeyindeki diğer okullarla ve yöneticileriyle sürekli işbirliği halinde olmak,
- Çevredeki iş ve meslek kuruluşları ile işbirliği halinde çalışmak ve okulunu çevreye tanıtmak,

- Görev yaptığı ildeki idari ve mülki erkan ile işbirliğini ve yakın teması sürdürmek,
- Okulda eğitim alan öğrencileri takip etmek ve bir üst eğitim kurumunda bile izleme çalışmalarını sürdürmek,
- Demokratik düşünce yapısına sahip olmak ve bunu uygulamak,
- Misyon ve vizyon sahibi olmak,
- İleriye dönük düşünceleri, fikirleri, amaç ve hedefleri belirlemek,
- Yeniliklere açık olmak ve uygulamada cesur kararlar alma becerisine sahip olmak,
- Okuldaki görev dağılımını çok iyi belirlemek ve sürekli takip etmek,
- Çeşitli görüşleri dinlemek, yeni fikirlere açık olmak, ancak gerekli hallerde son sözü söyle özelliğine sahip olmak,
- İyi bir koordinasyon becerisine sahip olmak ve birimler arası işbirliğini sürekli desteklemek (özellikle yönetim- zümre başkanları- koordinatör öğretmenler- kurullar vb.)
- Kriz durumlarında alternatifli ve hızlı düşünme becerisine sahip olmak ve mevcut imkanları kullanabilmektir.

Milli Eğitim Bakanlığı tarafından okul yöneticilerinin performansın değerlendirilmesi ile ilgili çalışmalara 2006'da başlanmıştır. Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma ve Geliştirme Daire Başkanlığı (EARGED) tarafından 2006'da yapılan "Okullarda Performans Yönetimi Modeli" adlı çalışmada performans yönetimi çok yönlü ele alınarak ve okullarda performans değerlendirme sürecinin gelişimi araştırılmıştır. Literatürde yöneticilerin sahip olması gereken yeterlikler; teknik, insancıl ve kavramsal yeterlilik adı altında üç ana grupta sınıflandırılmıştır. EARGED (2006) tarafından bir profesyonel olarak düşünülen yöneticide genel anlamda bulunması gereken yeterlik alanları, her bir alanın gerektirdiği alt yeterlikler ve bu yeterlikleri gözlemeye yarayacak performans göstergeleri ayrıntılı bir şekilde belirtilmiştir. Bu çalışmayla belirlenen yeterlik alanları, her bir alanın gerektirdiği alt yeterlikler ve bu yeterlikleri gözlemeye yarayacak

performans göstergeleri tablolarla şu şekilde sıralanmıştır (Ayık, Savaş ve Yücel 2015: 195, 196; Güngör, 2015: 55):

Tablo 10. EARGED tarafından belirlenen Okul Yöneticilerinin Liderlik Alanındaki Yeterlilik ve Performans Göstergeleri.

YETERLİLİKLER	PERFORMANS GÖSTERGELERİ
Eğitim ve öğrenmeye ait yaklaşımları anlar ve uygulamalara liderlik yapar.	Okul Yöneticisi, 1. Okulun işleyişine yönelik politika ve uygulamaların anlaşılmasını sağlar 2. Eğitim ve öğretime ilişkin kuram ve uygulamaları izler. 3. Okulun işleyişine ilişkin politika ve stratejilerin planlanmasının ve işlevselliğinin değerlendirilmesini sağlar. 4. Araştırma sonuçları ve verilere dayanarak kararlar alır, kararların etkilerini ve sonuçlarını değerlendirir.
Okul ve sınıf yönetiminde, diğer çalışanları destekler ve onlara yön gösterir	Okul Yöneticisi, 1. Çalışanlar için tanımlamış beklentiler oluşturur 2. Çalışanlara, farklı uygulamalar için fikirler önerir. 3. Çalışanları eğitim ve öğretime ilişkin yenilikleri izlemesi, değerlendirmesi ve uygulaması için teşvik eder. 4. Okulu geliştirmek için okulun vizyonunu ve yenilikleri destekler 5. Okuldaki öğrenme sürecini geliştirmek için okul toplumu üyelerine fırsatlar sağlar.
Okulu geliştirmek için iç ve dış fırsatlardan yararlanır.	Okul Yöneticisi, 1. Problemleri çözmek için alternatif yaklaşımlar sunar ve uygular. 2. Okulun geliştirilmesine ilişkin uygun süreçler oluşturur. 3. Okulda iyileştirme için geliştirilen stratejileri, öğrencilerin öğrenmesine ait süreçlere yansıtılmasına liderlik yapar.
Etkili bir okul yönetimi için gerekli düzenlemeleri yapar.	Okul Yöneticisi, 1. Okul yönetiminde sistematik bir yaklaşım sergiler. 2. Etkili ve verimli yönetim sistemleri oluşturur ve işlemesini sağlar 3. Zamanı iyi yönetir. 4. Değişen şartlara uyum sağlar. 5. Okulu geliştirmeye odaklanır. 6. Okulunun özelliklerine göre önceliklerini belirler.
Performansını geliştirmek için sürekli öğrenme çabası içerisindedir.	Okul Yöneticisi, 1. Öz değerlendirmesini yapar. 2. Zayıf ve güçlü yönlerini belirler. 3. Bilgi ve becerilerini iyileştirmek için fırsatlar arar. 4. Bilgi ve becerisini geliştirmek için meslekî kuruluşlarla iletişime geçer.

Tablo 11. EARGED tarafından belirlenen Okul Yöneticilerinin Okulda Eğitim, Öğretim ve Program Geliştirme Alanındaki Yeterlilik ve Performans Göstergeleri.

YETERLİLİKLER	PERFORMANS GÖSTERGELERİ
Program geliştirme çalışmalarına liderlik yapar.	Okul Yöneticisi, 1. Program hedeflerinin belirlenmesine yardım eder. 2. Öğretim programı için gerekli araç, gereç ve donanımı sağlar. 3. Öğretim etkinliklerinin yıllık, ünite ve günlük olarak planlanmasını ve yürütülmesini sağlar. 4. Öğretim ilkelerini, strateji yöntem ve teknikleri ile öğretim araç ve gereçlerini bilir ve öğretimde etkili bir biçimde kullanılmasını sağlar.
Okulun hizmet ettiği öğrenci grubunun özelliklerini bilir.	Okul Yöneticisi, 1. Öğrencilerin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda yönlendirilmeleri için etkili bir rehberliğin önemine inanır. 2. Öğrencilerin uyum, sağlık, psikolojik, ekonomik ve benzeri sorunlarının çözümüne yardımcı olur. 3. Okul etkinliklerinin öğrencilerin ilgi ve beklentilerine uygun olarak düzenlenmesini sağlar 4. Öğrenci merkezli bir öğretim yapılması için gerekli koşulları sağlar.
Öğretimi değerlendirir.	Okul Yöneticisi, 1. Öğretime yönelik uygulamaları izler ve değerlendirir. 2. Uygulamada karşılaşılan sorunlara ilişkin öneriler ve çözümler geliştirir.

Tablo 12. EARGED tarafından belirlenen Okul Yöneticilerinin Stratejik Yönetim Alanındaki Yeterlilik ve Performans Göstergeleri

YETERLİLİKLER	PERFORMANS GÖSTERGELERİ
Ülkenin ve okul çevresinin değişen kültürel, sosyal ve ekonomik durumunu anlar ve bu değişimin okulun stratejik planlamasına yansıtılmasını sağlar.	Okul Yöneticisi, 1. Ülkenin ve okul çevresinin içerisinde bulunduğu kültürel, sosyal ve ekonomik değişikliklere okulun uyum sağlaması için gerekli stratejileri ortaya koyar. 2. Okulun işleyişini etkileyecek konuları izler ve değerlendirir. 3. Okula ait stratejik planı, okul toplumu üyeleriyle birlikte yapar. 4. Stratejik planın uygulanmasına ilişkin gerekli önlemleri alır ve uygulanmasına liderlik eder. 5. Stratejik planın okulun özel karakterini yansıtmasını hedefler 6. Okulun değişen şartlarına göre stratejik planda gerekli değişiklikleri yapar.
Okulun geleceğine ilişkin hedeflerin tanımlanmasını sağlar, paylaşılan bir vizyonun geliştirilmesi için çalışır.	Okul Yöneticisi, 1. Okulda paylaşılan bir vizyonun geliştirilmesi için çaba gösterir. 2. Öğrencilerin bireysel farklılıklarını gözeterek öğrenme fırsatları sağlar 3. Öğrencinin öğrenmesindeki engelleri saptar ve etkili önlemler alır. 4. Okulun iyileştirilmesinde üretici yaklaşımlar ortaya koyar 5. Özel öğrenme ihtiyacı olan öğrenciler için kaliteli öğrenme fırsatlar yaratır. 6. Akademik, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerde yüksek başarı için çalışanları ve öğrencileri destekler 7. Okulun stratejik planındaki hedefleri belirlemek için OGYE ile birlikte çalışır. 8. Okulun, öğrenen örgüt anlayışını benimsemesini sağlar.

Tablo 13. EARGED tarafından belirlenen Okul Yöneticilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Alanındaki Yeterlilik ve Performans Göstergeleri.

YETERLİLİKLER	PERFORMANS GÖSTERGELERİ
Okulun politika ve stratejisi doğrultusunda, eğitim ve öğretim süreçlerinin etkin olarak işlemesi için okul çalışanlarını destekler	Okul Yöneticisi, 1. Okulun işleyişine yönelik politika ve uygulamaların anlaşılmasını sağlar 2. Eğitim ve öğretime ilişkin kuram ve uygulamaları izler. 3. Okulun işleyişine ilişkin politika ve stratejilerin planlanmasının ve işlevselliğinin değerlendirilmesini sağlar. 4. Araştırma sonuçları ve verilere dayanarak kararlar alır, kararların etkilerini ve sonuçlarını değerlendirir.
Çalışanların meslekî gelişimlerinin sağlanması için danışmanlık yapar, gerekli prosedürleri oluşturur.	Okul Yöneticisi, 1. Performans yönetim sisteminin etkin olmasını sağlar. 2. Tüm çalışanların meslekî gelişimleri için fırsatlar sunar. 3. Stajyer öğretmenlere rehberlik yapar. 4. Çalışanların profesyonel gelişimini destekler. 5. Çalışanların iş birliği içerisinde çalışmasını destekler 6. Çalışanların performansını düzenli olarak izler.
Çalışanları motive eder ve destekler.	Okul Yöneticisi, 1. OGYE' nin, okul ve çalışanlar ile ilgili gerekli bilgiye ulaşmasını sağlar. 2. OGYE ve okulda bulunan diğer ekipler ile iş birliği içinde çalışır. 3. Okul çalışanlarına rehberlik ve danışmanlık yapar.
Okul çalışanlarının değerlendirilmesine ilişkin rol ve sorumlulukları yerine getirir.	Okul Yöneticisi, 1. Çalışanlara ve ortaya koyduğu ürünlere saygı gösterir ve değer verir. 2. Çalışanların, kendilerini gerçekleştirmeleri için fırsatlar sağlar ve destekler 3. Çalışanları, öğrenmeyi öğrenmeleri için destekler. 4. Çalışanları değerlendirir ve geri bildirimde bulunur. 5. Çalışanlar ile birlikte değerlendirme sonuçlarına göre gelişim planı hazırlar

Tablo 14. EARGED tarafından belirlenen Okul Yöneticilerinin İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi Alanındaki Yeterlilik ve Performans Göstergeleri

YETERLİLİKLER	PERFORMANS GÖSTERGELERİ
Okul ve toplum arasındaki ilişkileri düzenler ve geliştirir.	Okul Yöneticisi, 1. Toplumun okul ile iş birliği yapması için çaba gösterir ve toplumdan geri bildirim ister. 2. Çevredeki okullarla üretici etkileşimlerde bulunur. 3. Ailelerin çocukların öğrenmesine katılımda bulunması için fırsatlar sağlar 4. Toplum için fırsatlar sağlar 5. Toplum liderleriyle ilişkiler geliştirir. 6. Okul politikalarına uygun bir şekilde farklı grupların okulun imkanlarından faydalanmasını destekler.
Öğrenciler, öğretmenler, aileler, OGYE üyeleri ve toplum tarafından güvenli ve destekleyici olarak algılanan bir öğrenme çevresi yaratır.	Okul Yöneticisi, 1. Okulun hizmetlerine ilişkin politika ve programlarının, öğrenciler için uygun olmasını sağlar. 2. Okul kültürünü tanır ve geliştirir. 3. Öğretmen, öğrenci ve velilerin beklentilerini karşılayan güvenli bir öğrenme ortamının gereklerini önceden görür ve gerekli koşulları sağlar. 4. Okul toplumunun, kendilerini özgürce ifade edebilmeleri için demokratik bir ortam oluşturur. 5. Zor durumlarda okul çalışanlarını ve öğrencileri destekler. 6. Okul ortamında çalışanların ve öğrencilerin, tüm sağlık ve güvenlik ihtiyaçlarının zamanında karşılanmasını sağlar.
Öğrenciler, aileler, çalışanlar, OGYE üyeleri, kamu ve sivil toplum kurumlarının farklı ihtiyaç ve ilgi alanlarını dikkate alır.	Okul Yöneticisi, 1. Ailelerin okulu ziyaret ettiklerinde kendilerini rahat ve güvende hissetmelerini sağlar. 2. Ailelerin yönetimi, ulaşılabilir ve yaklaşılabilir olarak algılamaları için yardımcı olur. 3. Okul etkinliklerine ulaşmada zorluk çeken gruplar için alternatif yollar geliştirir. 4. Farklı grupların görüş açılarını dengeler. 5. Toplumdaki farklı gruplarla birlikte çalışır. 6. Karar alma sürecinde okul çalışanlarının ve öğrencilerin katılımı için fırsatlar sağlar. 7. Resmî kurumlara geri bildirim sağlar. 8. Paydaşlara etkili ve zamanında cevaplar verir. 9. MEB politikalarına bağlı olarak çalışır. 10. Okula ilişkin MEB politikalarını gerektiği şekilde anlar ve uygular.
Yazılı ve sözlü olarak okulun tüm paydaşları ile etkili iletişim kurar.	Okul Yöneticisi, 1. Türkçe' yi doğru kullanır. 2. Açık ve anlaşılır konuşur. 3. Yazışmalarda, yazım kurallarına uyar. 4. Etkin olarak dinler. 5. İnsanlara gerekli bilgiyi verir. 6. Ailelerin okula ait doğru bilgi almasını sağlar 7. Okulun imajını geliştirmek ve okula ilişkin kamuoyu yaratmak için medyayı kullanır. 8. Bilgiyi ne zaman paylaşacağını ve ne zaman saklayacağını bilir.

Çatışmaları etkili olarak yönetir ve çözümler üretmek için aktif olarak çalışır	Okul Yöneticisi, 1. İnsanlarla adil iletişim kurar. 2. Neyin kabul edilip edilmeyeceği konusunda kararlıdır. 3. Çözümlere ulaşabilir. 4. Fikir birliğine ulaşmak için çalışır. 5. Çatışmaların çözümünde ne zaman dışarıdan yardım isteyeceğini bilir. 6. Çatışmaları çözmek için kararlara göre hareket eder. 7. Yeni bilgiyle karşılaştığında kararları gözden geçirir.
Okulu temsil eder ve hedeflere ulaşmak için çalışır.	Okul Yöneticisi, 1. Okulun ne için var olduğunu net olarak ortaya koyar, okulun misyonuna uygun davranır. 2. Okul yönetimi ve okul toplumu arasında olumlu bir ilişkiyi geliştirmek için örnek davranışlarda bulunur. 3. Kamu, özel ve sivil toplum kuruluşlarıyla gerekli ilişkileri kurar ve geliştirir.
Okulun mali kaynaklarının, okulun stratejik amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmek üzere etkili kullanılmasını sağlar.	Okul Yöneticisi, 1. Mali kaynakları, stratejik plândaki öncelikleri gerçekleştirmek üzere kullanır. 2. Okulun bina ve imkânlarının öğrenciler ve çalışanlar için güvenli ve işlevsel bir öğrenme ortamı oluşturulmasını sağlar. 3. Okulun fiziksel ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçları karşılayabilecek kaynakları belirler. 4. OGYE ile birlikte etkili bir bütçe planlama sistemi oluşturur ve bütçeyi yönetir. 5. Okul bütçesine ilişkin olarak okul toplumuna bilgi verir.
Okul gelirlerinin kullanılmasında, kontrol edilmesinde, izlenmesinde ve raporlaştırılması sürecinde OGYE üyeleriyle birlikte çalışır.	Okul Yöneticisi, 1. Özel bütçe gerektiren alanları belirler. 2. Okul bütçesini açık, şeffaf ve esnek olarak hazırlanmasına liderlik yapar. 3. Okulun mali risklerini tanımlar. 4. OGYE'ye mali riskler konusunda önerilerde bulunur. 5. Okulda bütçe yönetimi konusunda gerektiğinde profesyonel yardım alır. 6. Okulun satın alma işlerini yönetir. 7. Okula ait mülkiyetin sorumluluğunu üstlenir.
Kaliteli eğitim hizmeti için bina, donanım ve ekipmanların amacına uygun etkili ve verimli kullanılmalarını sağlar	Okul Yöneticisi, 1. Okulun sarf malzemelerinin yeterli ve kullanılabilir durumda bulundurulmasını sağlar. 2. Okula ait ekipman ve donanımların kullanıma hazır halde bulundurulmasını sağlar. 3. Bina, ekipman ve donanımlarının güvenliğini sağlamak için etkili prosedürler geliştirir. 4. Ekipman ve donanımların eğitim öğretim sürecinde etkin kullanılmasını sağlar.

Tablo 15. EARGED tarafından belirlenen Okul Yöneticilerinin Okulda Bilgi Yönetimi ve Raporlama Alanındaki Yeterlilik ve Performans Göstergeleri

YETERLİLİKLER	PERFORMANS GÖSTERGELERİ
Okul gelişim çalışmalarının raporlaştırılma sürecini yönetir.	Okul Yöneticisi, 1. Okulu geliştirme çalışmalarında yer alır, 2. Okul geliştirme çalışmalarını izler ve değerlendirir. 3. Okul gelişim sürecinin raporlaştırılmasını sağlar.
Okula özgü üretilen bilginin paydaşlara katma değer yaratacak biçimde yayılımını sağlar.	Okul Yöneticisi, 1. Okulun politika ve stratejisini destekleyecek biçimde bilginin, toplanmasını, yapılandırılmasını ve yönetilmesini sağlar. 2. Okulun bilgi kaynaklarının kullanılmasıyla yenilikçi ve yaratıcı düşüncenin oluşturulmasını sağlar. 3. Okul paydaşlarının bilgiye ulaşmalarını sağlar. 4. Okul çalışanları ile bilgiyi paylaşır ve var olan bilgiyi günceller.
Tüm yasal düzenlemelere uyar ve raporlaştırma gerekliliklerini takip etmek için OGYE üyeleriyle birlikte çalışır.	Okul Yöneticisi, 1. Okula ilişkin çalışmaların zamanında ve doğru olarak tamamlanmasını sağlar. 2. Okulun işleyişine ilişkin olarak politikaları, mevzuatı bilir ve bunları uygulamalarına yansıtır. 3. Yazışmalara cevap verir. 4. Üst birimlerden istenen raporları hazırlar. 5. Okul kayıtlarının doğru tutulmasını sağlar.
Okulun işleyişi ile ilgili olarak tüm kayıtlara zamanında, doğru ve kolay ulaşılmasını sağlamak için sistematik bir dokümantasyon sistemi oluşturulmasını sağlar.	Okul Yöneticisi, 1. Dokümanların akış (hazırlanması, gözden geçirilmesi, onaylanması/imzalanması) sürecini yönetir. 2. Okul işleyişine yönelik olarak hazırlanan raporların tekrar kullanılabilirliğini sağlar. 3. Okula ilişkin her türlü dokümanın hazır bulunabilirliğini, güvenirliğini ve korunmasını sağlayacak bir sistem oluşturulmasını sağlar

3.4.3. Öğretmenlerin Performans Değerlendirmesi Gelişim Süreci

8. BYKP'de ilk kez "Kamu Örgütlerinde Performans Değerlendirme" başlığı altında performans değerlendirmeye geçilmesinin önerilmesi ile Milli Eğitim Bakanlığının bu konuyla ilgili görevli birimi olan Teftiş Kurulu Başkanlığı "Denetim ve Performans Değerlendirme Esasları"nın belirlenmesine ilişkin çalışmalarına başlamış olup, bu çalışmalarını halen devam ettirmektedir (8. BYKP, 2000).

8. BYKP'de performans değerlendirmesine dayalı bir denetim modelinin geliştirileceği, şeffaf ve etkili bir yönetim sisteminin uygulanacağı ve kamuda performans denetim sistemi uygulamasına gidileceği, hususlarına yer verilmiştir. Bu çerçevede Millî Eğitim Bakanlığı 2001-2005 Çalışma Programı'nda, "Teftişte

Performans Değerlendirme Modelinin Geliştirilmesi ve Pilot Uygulamaların Gerçekleştirilmesi'' yer vermiştir. Yapılan çalışmalar ve pilot uygulamalar sonunda (Aygün, 2008: 79,80):

1. İl Milli Eğitim Denetim ve Performans Değerlendirme Esasları
2. Ortaöğretimde Denetim ve Performans Değerlendirme Esasları
3. İlköğretimde Denetim ve Performans Değerlendirme Esasları

belirlenmiş kurumların ve çalışanlarının denetlenmesine ilişkin denetim rehberleri oluşturulmuştur.

Performans değerlendirmeye ilişkin en kapsamlı araştırma EARGED (2001) tarafından "Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları" konusunda yapılan araştırmadır. Bu çalışmada ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin performans değerlendirmesinin bilimsel ölçütlere ve yöntemlere dayanarak yapılmasını sağlayacak bir değerlendirme modeli oluşturabilmek için öğretmen, yönetici ile müfettişlerin görüş ve önerilerinin saptanması amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucunda birçoğu daha sonra uygulanacak performans değerlendirme sistemine temel olacak bazı bulgular şu şekildedir (EARGED, 2001: 206-210):

- İlköğretim okullarında görevli sınıf ve branş öğretmenlerinden araştırmaya katılanların yarısından fazlası performans değerlendirmenin okul müdürleri tarafından yapılmasını desteklemiştir.
- İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin performans değerlendirmesinin dört ay ve daha az bir sürede yapılması gerektiği, öğretmenlerin ve ilköğretim müfettişlerinin yarıya yakını, okul müdürlerinin ve il milli eğitim müdür ve yardımcıları ile ilçe milli eğitim müdürlerinin yarıdan fazlası tarafından benimsenmiştir.
- İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin sicil raporlarının düzenlemesinin okul müdürleri tarafından yapılması gerektiği araştırmada yer alan grupların yarıdan fazlası tarafından berlirtilmiştir.

Bu araştırmanın bulgularına dayanılarak geliştirilen önerilerin en önemlilerinden birisi de öğretmenin performansının değerlendirilme sürecinde,

okul müdürü, ilköğretim müfettişi, zümre öğretmenleri ve öğretmenin kendisinin de bulunmasıdır (EARGED, 2001: 212). Bu çalışmanın ardından Milli Eğitim Bakanlığı 2002 yılında "Okulda Performans Yönetimi" taslağını hazırlamış ve 2006 yılında da "Okulda Performans Yönetimi Modelini" yayınlamıştır. Milli Eğitim Bakanlığı, performans değerlendirmesi için çoklu veri kaynağına dayalı "Performans Değerlendirme Modeli"ni benimsemiştir. Bu sistemde, eğitim çalışanları ile ilgili olarak denetlenenin kendisi, üstleri, çalışma arkadaşları ve denetim grubu veri kaynaklarıdır (Altun ve Memişoğlu, 2008: 8).

2011 yılında Milli Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı tarafından "Öğretmen Denetim Rehberi" yayınlanmıştır. Ders denetiminin "Öğretmen Değerlendirme Form"unda belirtilen değerlendirme alanları dikkate alınarak yapılması gerektiği belirtilmiştir. Bu form iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm evrak incelemesi, ikinci bölüm ise ders gözlemine ilişkin değerlendirme alanlarından oluşmaktadır. Ders gözlemi için, denetçiye yardımcı olması amacıyla "Öğretmen Genel Yeterlilikleri" kapsamında hazırlanan performans göstergelerinden yararlanılarak değerlendirme alanları oluşturulduğu ayrıca belirtilmiştir (MEB Rehberlik ve Denetim Başkanlığı, 2011).

17 Nisan 2015 Cuma günü Milli Eğitim Bakanlığı tarafından Resmi Gazetede yayınlanan "Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği"nin 10. Bölümün 54. Maddesinde şu şekildedir (MEB Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, 2015);

1) Bu Yönetmelik kapsamında, Bakanlığa bağlı her derece ve türden eğitim kurumunda görev yapan ve adaylık sürecini tamamlamış olan öğretmenlerin başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek üzere her ders yılı sonunda, görev yaptığı eğitim kurumunun müdürü tarafından değerlendirmesi yapılır.

1) Değerlendirme ölçütleri olarak Ek-3'te yer alan Form esas alınır. Değerlendirmeler ders yılı bitiminden itibaren bir ay içinde, MEBBİS üzerinde oluşturulacak modül üzerinden gerçekleştirilir.

2) Bu madde kapsamındaki değerlendirmelerin Bakanlıkça duyurulacak usul ve esaslar çerçevesinde, zamanında, nesnel ve tarafsız şekilde yürütülmesinden ilgili il millî eğitim müdürü sorumludur.

3) Bu değerlendirmeler öğretmenlere başarı belgesi verilmesinde dikkate alınır.

4) Değerlendirmelerin yapılmasına ilişkin ortaya çıkabilecek tereddütleri gidermeye ve uygulamayı yönlendirmeye Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü yetkilidir.

Performans değerlendirme formunda yer alan değerlendirme ölçütleri, sadece okul öncesi eğitim kurumlarında görevli öğretmenleri değerlendirmede kullanılmamakta, Rehberlik alanı ve Rehberlik ve Araştırma Merkezinde çalışan Özel Eğitim alanları öğretmenleri hariç tüm öğretmenlerin değerlendirmelerinde kullanılmaktadır.

Eğitim basamaklarının tümünde olduğu gibi okul öncesi eğitim basamağında da başarılara ulaşılmasında en kritik öge öğretmendir. Konan ve Oğuz (2015)'a göre; okul öncesi öğretmenleri, kendilerinden beklenileni, mesleklerinin etik ve evrensel değerlerinin yanında yasal sorumluluklarından alır. Okul öncesi öğretmenlerinin, bu sorumluluklarını ne ölçüde yerine getirdiklerinin belirlenmesi, okul öncesi eğitimin etkililiğinin sağlanmasında önemli bir rolü oluşturmaktadır. MEB bunu gerçekleştirmek üzere, okul öncesi öğretmenlerini okul müdürleri tarafından "Performans Değerlendirme Formu" aracılığı ile değerlendirilmektedir

Öğretmenleri değerlendirmede kullanılan Performans Değerlendirme Formu grafiksel değerlendirme ölçeği olup, 10 mesleki ölçütten ve bunun 50 göstergesinden oluşmaktadır.

4. YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. Okul öncesi öğretmenlerinin performans değerlendirmeyle ilgili tutumlarını etkileyen değişkenler betimlenmiş ve diğer bağımsız değişkenlerin etkileri araştırılmıştır.

4.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2017-2018 yılında Tekirdağ ilçelerinde bulunan okullarda görev yapan okul öncesi öğretmenleri oluşturmaktadır.

Örneklem için küme örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma, evrenden seçilmiş kümeler üzerinde yapılmıştır. Tekirdağ ilinin her ilçesi bir küme olarak kabul edilmiştir. İlçelerin tamamından, küme örnekleme yolu ile random seçilen okullardaki (EK D) tüm öğretmenler (175) araştırma örneklemine alınmıştır.

4.3. Veriler ve Toplanması

Araştırmada, Vatansever ve Ergin (2017) tarafından geliştirilen 1 anket ve 1 ölçek kullanılmıştır. Bunlar;

4.3.1. Anket

Araştırmanın bağımsız değişkenleri hakkında veri toplamak amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen anket;

1) Öğretmenlerin demografik özelliklerine
2) Öğretmenlerin yönetim deneyimlerine
3) Öğretmenlerin çalıştıkları okulun özelliklerine
4) Okul müdürünün demografik özelliklerine

5) Okul müdürünün yönetim deneyimlerine

6) Performans değerlendirmeye yönelik

olmak üzere toplam 23 sorudan (bağımsız değişken) oluşmaktadır. (EK A)

4.3.2. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutum Ölçeği

Okul öncesi öğretmenlerine uygulanan bu ölçek, öğretmenlerin performans değerlendirmeyle ilgili tutumlarını belirlemek üzere (Vatansever ve Ergin, 2017) tarafından geliştirilmiştir (EK B).

Ölçek geliştirme çalışmaları şunlardır:

- 2016-2017 eğitim-öğretim yılında Tekirdağ ilçelerinde bulunan her kademedeki 20 eğitim-öğretim kurumunda görev yapmakta olan random seçilmiş toplam 299 öğretmen ile yürütülmüştür.
- Ölçek 4'lü derecelemeli 44 maddeden oluşmaktadır. Her alt boyut için ayrı ayrı madde-toplam korelasyon katsayısı ve madde-hariç toplam korelasyon katsayısı hesaplanarak iç tutarlılık belirlenmiştir. Aynı şekilde maddelerin ayırt etme gücünü saptamak için üst çeyrek ve alt çeyrekler arası t-testi uygulanmıştır.
- Ölçek ve alt boyutlar için Cronbach ve Rulon katsayıları hesaplanarak güvenirlik belirlenmiştir. (EK E Tablo 44, Tablo 45)
- 3 faktörden oluşan ölçeğin boyutları şunlardır; Genel Performans Değerlendirme (17 madde), Eğitimde Performans Değerlendirme (11 madde), Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum (16 madde)

4.3.3. Uygulama

Veri toplama araçları araştırmacı tarafından idareciler ile işbirliği yapılarak okulda öğretmenlere uygulanmıştır. Uygulama için yetkili makamlardan alınan izin belgesi EK C'de, uygulama yapılan okulların listesi EK D'de sunulmuştur.

4.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Analizler 0.05 manidarlık düzeyinde sınanmıştır. Araştırma sonucu elde edilen bilgiler SPSS paket programı yardımı ile çözümlenmiştir. Verilerin çözümlenmesinde aritmetik ortalama, standart sapma, yüzde ve frekans gibi betimsel istatistikler yanında bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerle etkileşimi analiz edilirken ise t testi, varyans analizi, LSD istatistik teknikleri kullanılmıştır.

5. BULGULAR VE YORUM

Öğretmene ilişkin bilgilere bakıldığında katılımcıların %42.3'ü 30 ve daha küçük, %40.6'sı 31-40 ve %17.1'i 41-50 yaşlarında; %92.6'sı kız ve %7.4'ü erkek; %36'sı 1-5, %33.7'si 6-10, %10.9'u 11-15 ve %19.4'ü 16 yıl ve üstü mesleki hizmet süresine sahip; %6.9'u önlisans, %84.6'sı lisans ve %8.6'sı lisansüstü mezunu; %81.7'nin mezun olduğu son okul eğitim fakültesi ve %18.3'ünün ise diğer fakülteler; %12'si daha önceden müdür–müdür yardımcısı olarak görev almış, %88'i almamış; %29.7'sinin görev yeri köy, mahalle veya nahiye, %42.9'unun ilçe merkezi (kasaba) ve %27.4'ünün ise il merkezi(şehir)dir. Katılımcılardan şu anda yöneticilik yapanların %4,6'sı eğitim yönetimi, %2,9'u eğitim denetimi ile ilgili eğitim almıştır. (Tablo 16A)

Tablo 16A. Örneklem Frekans Dağılımı (Öğretmene İlişkin Bilgiler)

		f	%
Yaşınız?	30 ve daha küçük	74	42,3
	31-40	71	40,6
	41-50	30	17,1
Cinsiyetiniz?	Kız	162	92,6
	Erkek	13	7,4
Mesleki Hizmet Süreniz?	1-5 yıl	63	36,0
	6-10 yıl	59	33,7
	11-15 yıl	19	10,9
	16 yıl ve üstü	34	19,4
Eğitim durumunuz?	Önlisans	12	6,9
	Lisans	148	84,6
	Lisansüstü	15	8,6
Mezun olduğunuz son okul?	Eğitim fakültesi	143	81,7
	Diğer fakülteler	32	18,3
Daha önceden hiç müdür–müdür yardımcısı olarak görev aldınız mı?	Evet	21	12,0
	Hayır	154	88,0
Görev yeriniz?	Köy-mahalle-nahiye	52	29,7
	İlçe merkezi (kasaba)	75	42,9
	İl merkezi (şehir)	48	27,4
	Toplam	175	100,0
Eğitim yönetimi ile ilgili eğitim aldınız mı?	Evet	8	4,6
	Hayır	13	7,4
Eğitim denetimi ile ilgili eğitim aldınız mı?	Evet	5	2,9
	Hayır	16	9,1
	Toplam	21	12,0

Müdüre ilişkin bilgilere bakıldığında, katılımcıların %13,1'inin müdürünün dersini yıl boyunca gözlem sıklığı ayda 1-2 kez, %36'nın dönemde 1-2 kez, %30.3'ün senede 1-2 kez ve %20.6'sının ise hiç gözlemde bulunmamış; %89.7'nin müdürünün mezun olduğu son okul eğitim fakültesi ve %10.3'ünün ise diğer fakülteler; %48'i müdürü ile aynı branş (okul öncesi) ve %52'nin farklı branş; %31.4'nin müdürü 1-5, %38.9'unun 6-10 ve %29.7'sinin 11 yıl ve üstü okul yöneticiliği pozisyonunda görev yapmakta; %17.7'nin okulunda bulunan öğretmen sayısı 1-10, %19.4'ünün 11-20, %62.9'unun 21 ve üstüdür. (Tablo 16B)

Tablo 16B. Örneklem Frekans Dağılımı (Müdüre İlişkin Bilgiler)

Müdürünüzün dersinizi yıl boyunca gözlem sıklığı nasıldır?	Ayda 1-2 kez	23	13,1
	Dönemde 1-2 kez	63	36,0
	Senede 1-2 kez	53	30,3
	Hiç gözlemde bulunmadı	36	20,6
Müdürünüzün mezun olduğu son okul?	Eğitim fakültesi	157	89,7
	Diğer fakülteler	18	10,3
Müdürünüz ile sizin branşınız aynı mı?	Evet	84	48,0
	Hayır	91	52,0
Müdürünüz kaç yıldır okul yöneticiliği pozisyonunda görev yapmaktadır?	1-5 yıl	55	31,4
	6-10 yıl	68	38,9
	11 yıl ve üstü	52	29,7
Okulda bulunan öğretmen sayısı?	1-10	31	17,7
	11-20	34	19,4
	21 ve fazla	110	62,9
Toplam		175	100,0

Katılımcıların %36.6'sı müfettiş, %85.7'si okul müdürü, %54.3'ü okul müdür yardımcısı, %48.6'sı zümrede yer alan öğretmen, %69.1'i öğretmenin kendisi, %26.9'u öğrenciler %17.7si veliler, %6.3'ü okul memuru, %8.6'sı hizmetliler öğretmenlerin performans değerlendirme sürecinde bulunmalıdır demiştir. (Tablo 17)

Tablo 17. Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sürecinde Hangileri Bulunmasıyla İlgili Frekans

		f	%
Müfettiş	Evet	64	36,6
	Hayır	111	63,4
Okul Müdürü	Evet	150	85,7
	Hayır	25	14,3
Okul Müdür Yardımcısı	Evet	95	54,3
	Hayır	80	45,7
Zümrede Yer Alan Öğretmen	Evet	85	48,6
	Hayır	90	51,4
Öğretmenin Kendisi	Evet	121	69,1
	Hayır	54	30,9
Öğrenciler	Evet	47	26,9
	Hayır	128	73,1
Veliler	Evet	31	17,7
	Hayır	144	82,3
Okul Memuru	Evet	11	6,3
	Hayır	164	93,7
Hizmetliler	Evet	15	8,6
	Hayır	160	91,4
Toplam		175	100,0

Katılımcıların performans değerlendirmeyle ilgili tutumlarının ölçülmesinde kullanılan ölçek ve alt boyutlarının normal dağılım gösterip göstermediğini anlamak için çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) analizi yapılmış her iki ölçüte göre de tüm alt boyutlardaki verilerin normal dağılım gösterdiği saptanmıştır. Bu sonuçlara dayanarak grupların karşılaştırılmasında parametrik teknikler tercih edilmiştir. (Tablo 18)

Tablo 18. Genel Betimsel İstatistikler ve Normallik Değerleri

	N	Arit. Ort.	Std. Sapma	Skewness	Kurtosis
Genel Performans Değerlendirme	175	2,943	0,323	0,013	-0,589
Eğitimde Performans Değerlendirme	175	2,538	0,496	0,217	-0,065
Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum	175	2,351	0,613	0,024	-0,437
Toplam Performans Değerlendirme Tutumu	175	2,610	0,401	0,184	0,081

Katılımcıların performans değerlendirmeyle ilgili tutumlarında Genel Performans Değerlendirme ($\bar{x}$=2,943), Eğitimde Performans Değerlendirme ($\bar{x}$ =2,538), Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum ($\bar{x}$=2,351) boyutları ile Toplam Performans Değerlendirme Tutumu ($\bar{x}$=2,610) bakımından orta düzeyde olduğunu ifade etmektedirler. (Tablo 18)

Katılımcıların performans değerlendirmeyle ilgili tutumları ile ilgili verilerin homojenlik gösterip göstermediklerini saptamak üzere Levene istatistiği hesaplanmıştır. Levene istatistiksel değerlerine göre toplam ve alt boyutların tamamında homojenlik gösterdiği belirlenmiş ve buna dayalı olarak ANOVA kullanılmasının uygun olduğu ortaya çıkmıştır. (Tablo 19)

Tablo 19. Varyansların Homojenliği Testi

	Levene	sd1	sd2	p
Genel Performans Değerlendirme	0,718	2	172	0,489
Eğitimde Performans Değerlendirme	0,310	2	172	0,734
Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum	0,508	2	172	0,603
Toplam Performans Değerlendirme Tutumu	0,428	2	172	0,652

Katılımcıların, performans değerlendirmeyle ilgili tutumları Genel Performans Değerlendirme (F=0,812 sd1=2 sd2=172 p=0,446), Eğitimde Performans Değerlendirme (F=1,484 sd1=2 sd2=172 p=0,230), Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum (F=1,447 sd1=2 sd2=172 p=0,238) boyutlarında ve Toplam Performans Değerlendirme Tutumu (F=1,822 sd1=2 sd2=172 p=0,165) yaşlarına göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 20-A)

Tablo 20-A. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının Yaşa Göre Farklılaşması ANOVA Testleri

Yaşınız?		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Genel Performans Değerlendirme	Gruplararası	0,170	2	0,085	0,812	0,446
	Gruplariçi	17,985	172	0,105		
	Toplam	18,155	174			
Eğitimde Performans Değerlendirme	Gruplararası	0,726	2	0,363	1,484	0,230
	Gruplariçi	42,090	172	0,245		
	Toplam	42,817	174			
Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum	Gruplararası	1,082	2	0,541	1,447	0,238
	Gruplariçi	64,292	172	0,374		
	Toplam	65,374	174			
Toplam Performans Değerlendirme Tutumu	Gruplararası	0,581	2	0,291	1,822	0,165
	Gruplariçi	27,434	172	0,160		
	Toplam	28,016	174			

Katılımcıların, performans değerlendirmeyle ilgili tutumlarına ilişkin yaşa göre farklılaşması betimsel istatistikleri Tablo 20-B'de verilmiştir.

Tablo 20-B. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının Yaşa Göre Farklılaşması Betimsel İstatistikleri

Yaşınız?		N	Arit.Ort.	Std. Sapma
Genel Performans Değerlendirme	30 ve daha küçük	74	2,975	0,296
	31-40	71	2,932	0,344
	41 ve üstü	30	2,890	0,336
	Total	175	2,943	0,323
Eğitimde Performans Değerlendirme	30 ve daha küçük	74	2,587	0,473
	31-40	71	2,543	0,516
	41 ve üstü	30	2,403	0,495
	Total	175	2,538	0,496
Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum	30 ve daha küçük	74	2,426	0,634
	31-40	71	2,334	0,586
	41 ve üstü	30	2,205	0,613
	Total	175	2,351	0,613
Toplam Performans Değerlendirme Tutumu	30 ve daha küçük	74	2,662	0,394
	31-40	71	2,603	0,410
	41 ve üstü	30	2,498	0,386
	Total	175	2,610	0,401

Katılımcıların, performans değerlendirmeyle ilgili tutumları Genel Performans Değerlendirme (t=-0,502 sd=173 p=0,616), Eğitimde Performans Değerlendirme (t=-0,849 sd=173 p=0,397), Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum (t=-0,912 sd=173 p=0,363) boyutlarında ve Toplam Performans Değerlendirme Tutumu (t=-0,961 sd=173 p=0,338) cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 21)

Tablo 21. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının Cinsiyete Göre Farklılaşması t Testleri

Cinsiyetiniz?		N	Arit. Ort.	Std. Sapma	t	sd	p
Genel Performans Değerlendirme	Kız	162	2,940	0,316	-0,502	173	0,616
	Erkek	13	2,986	0,414			
Eğitimde Performans Değerlendirme	Kız	162	2,529	0,488	-0,849	173	0,397
	Erkek	13	2,650	0,601			
Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum	Kız	162	2,339	0,609	-0,912	173	0,363
	Erkek	13	2,500	0,666			
Toplam Performans Değerlendirme Tutumu	Kız	162	2,602	0,395	-0,961	173	0,338
	Erkek	13	2,713	0,478			

Katılımcıların, performans değerlendirmeyle ilgili tutumları Genel Performans Değerlendirme (F=1,531, sd1=3 sd2=171 p=0,208), Eğitimde Performans Değerlendirme (F=1,756, sd1=3 sd2=171 p=0,158), Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum (F=1,681, sd1=3 sd2=171 p=0,173) alt boyutlarında ve Toplam Performans Değerlendirme Tutumu (F=2,203, sd1=3

sd2=171 p=0,090) mesleki hizmet sürelerine göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 22-A)

Tablo 22-A. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının Mesleki Hizmet Süresine Göre Farklılaşması ANOVA Testleri

Mesleki Hizmet Süreniz?		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Genel Performans Değerlendirme	Gruplararası	0,475	3	0,158	1,531	0,208
	Gruplariçi	17,680	171	0,103		
	Toplam	18,155	174			
Eğitimde Performans Değerlendirme	Gruplararası	1,279	3	0,426	1,756	0,158
	Gruplariçi	41,537	171	0,243		
	Toplam	42,817	174			
Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum	Gruplararası	1,873	3	0,624	1,681	0,173
	Gruplariçi	63,501	171	0,371		
	Toplam	65,374	174			
Toplam Performans Değerlendirme Tutumu	Gruplararası	1,042	3	0,347	2,203	0,090
	Gruplariçi	26,973	171	0,158		
	Toplam	28,016	174			

Katılımcıların, performans değerlendirmeyle ilgili tutumlarına mesleki hizmet süresine ilişkin betimsel istatistikleri Tablo 22-B'de verilmiştir.

Tablo 22-B. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının Mesleki Hizmet Süresine Göre Farklılaşması Betimsel İstatistikleri

Mesleki Hizmet Süreniz?		N	Arit.Ort.	Std. Sapma
Genel Performans Değerlendirme	1-5 yıl	63	2,948	0,280
	6-10 yıl	59	2,977	0,297
	11-15 yıl	19	3,000	0,451
	16 yıl ve üstü	34	2,843	0,349
	Total	175	2,943	0,323
Eğitimde Performans Değerlendirme	1-5 yıl	63	2,573	0,450
	6-10 yıl	59	2,544	0,491
	11-15 yıl	19	2,679	0,535
	16 yıl ve üstü	34	2,383	0,547
	Total	175	2,538	0,496
Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum	1-5 yıl	63	2,414	0,575
	6-10 yıl	59	2,308	0,614
	11-15 yıl	19	2,546	0,627
	16 yıl ve üstü	34	2,199	0,652
	Total	175	2,351	0,613
Toplam Performans Değerlendirme Tutumu	1-5 yıl	63	2,645	0,345
	6-10 yıl	59	2,609	0,405
	11-15 yıl	19	2,743	0,452
	16 yıl ve üstü	34	2,474	0,440
	Total	175	2,610	0,401

Katılımcıların, performans değerlendirmeyle ilgili tutumları Genel Performans Değerlendirme (F=3,625, sd1=2 sd2=172 p=0,029), Eğitimde

Performans Değerlendirme (F=6,246, sd1=2 sd2=172 p=0,002), Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum (F=4,515, sd1=2 sd2=172 p=0,012) alt boyutlarında ve Toplam Performans Değerlendirme Tutumu (F=5,219, sd1=2 sd2=172 p=0,006) eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir. (Tablo 23-A)

Tablo 23-A. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşması ANOVA Testleri

Eğitim durumunuz?		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Genel Performans Değerlendirme	Gruplararası	,734	2	0,367	3,625	0,029
	Gruplariçi	17,421	172	0,101		
	Toplam	18,155	174			
Eğitimde Performans Değerlendirme	Gruplararası	2,899	2	1,450	6,246	0,002
	Gruplariçi	39,917	172	0,232		
	Toplam	42,817	174			
Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum	Gruplararası	3,261	2	1,630	4,515	0,012
	Gruplariçi	62,113	172	0,361		
	Toplam	65,374	174			
Toplam Performans Değerlendirme Tutumu	Gruplararası	1,603	2	0,801	5,219	0,006
	Gruplariçi	26,413	172	0,154		
	Toplam	28,016	174			

Katılımcıların, performans değerlendirmeyle ilgili tutumlarına eğitim durumuna ilişkin betimsel istatistikleri Tablo 23-B'de verilmiştir.

Tablo 23-B. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşması Betimsel İstatistikleri

Eğitim durumunuz?		N	Arit.Ort.	Std. Sapma
Genel Performans Değerlendirme	Önlisans	12	2,731	0,246
	Lisans	148	2,968	0,317
	Lisansüstü	15	2,863	0,376
	Total	175	2,943	0,323
Eğitimde Performans Değerlendirme	Önlisans	12	2,388	0,369
	Lisans	148	2,589	0,497
	Lisansüstü	15	2,152	0,390
	Total	175	2,538	0,496
Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum	Önlisans	12	2,506	0,457
	Lisans	148	2,382	0,619
	Lisansüstü	15	1,917	0,498
	Total	175	2,351	0,613
Toplam Performans Değerlendirme Tutumu	Önlisans	12	2,540	0,265
	Lisans	148	2,646	0,408
	Lisansüstü	15	2,310	0,287
	Total	175	2,610	0,401

Genel Performans Değerlendirme alt boyutunda, eğitim durumu önlisans olanlar, eğitim durumu lisans olan katılımcılara; Eğitimde Performans

Değerlendirme alt boyutunda, eğitim durumu lisans olanların, eğitim durumu lisansüstü olan katılımcılara göre; Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum alt boyutunda, eğitim durumu lisansüstü olanların, eğitim durumu önlisans ve lisans olan katılımcılara ve Toplam Performans Değerlendirme Tutumunda eğitim durumu lisans olanların, eğitim durumu lisansüstü olan katılımcılara göre performans değerlendirmeyle ilgili tutumları daha yüksek düzeydedir. (Tablo 23-C)

Tablo 23-C. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşması LSD Testleri

Eğitim durumunuz?			Ort.Farkı (I-J)	Std. Hata	p
Genel Performans Değerlendirme	Önlisans	Lisans	-0,238	0,096	0,014
		Lisansüstü	-0,132	0,123	0,285
Eğitimde Performans Değerlendirme	Lisans	Önlisans	0,201	0,145	0,166
		Lisansüstü	0,438	0,131	0,001
Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum	Lisansüstü	Önlisans	-0,589	0,233	0,012
		Lisans	-0,465	0,163	0,005
Toplam Performans Değerlendirme Tutumu	Lisans	Önlisans	0,106	0,118	0,368
		Lisansüstü	0,336	0,106	0,002

Katılımcıların, performans değerlendirmeyle ilgili tutumları Eğitimde Performans Değerlendirme (t=2,862 sd=173 p=0,005) alt boyutu ve Toplam Performans Değerlendirme Tutumunda (t=2,367 sd=173 p=0,019) farklılık gösterirken; Genel Performans Değerlendirme (t=1,862 sd=173 p=0,064) ve Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum (t=1,347 sd=173 p=0,180) alt boyutlarında mezun olduğu son okula göre farklılık göstermemektedir. Eğitimde Performans Değerlendirme alt boyutu ve Toplam Performans Değerlendirme Tutumunda eğitim fakültesinden mezun olanlar, diğer okullardan mezun olanlara göre daha olumlu tutuma sahiptirler. (Tablo 24)

Tablo 24. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının Mezun Olduğu Son Okula Göre Farklılaşması t Testleri

Mezun olduğunuz son okul?		N	Arit. Ort.	Std. Sapma	t	sd	p
Genel Performans Değerlendirme	Eğitim fakültesi	143	2,964	0,322	1,862	173	0,064
	Diğer fakülteler	32	2,848	0,316			
Eğitimde Performans Değerlendirme	Eğitim fakültesi	143	2,588	0,503	2,862	173	0,005
	Diğer fakülteler	32	2,316	0,401			
Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum	Eğitim fakültesi	143	2,380	0,605	1,347	173	0,180
	Diğer fakülteler	32	2,219	0,641			
Toplam Performans Değerlendirme Tutumu	Eğitim fakültesi	143	2,644	0,409	2,367	173	0,019
	Diğer fakülteler	32	2,460	0,333			

Katılımcıların, performans değerlendirmeyle ilgili tutumları Genel Performans Değerlendirme (t=-0,408 sd=173 p=0,684), Eğitimde Performans Değerlendirme (t=-0,696 sd=173 p=0,487), Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum (t=-1,881 sd=173 p=0,062) boyutlarında ve Toplam Performans Değerlendirme Tutumu (t=-1,350 sd=173 p=0,179) daha önceden hiç müdür–müdür yardımcısı olarak görev alıp-almadığına göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 25)

Tablo 25. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının Daha Önceden Hiç Müdür–Müdür Yardımcısı Olarak Görev Alıp-Almadığına Göre Farklılaşması t Testleri

Daha önceden hiç müdür–müdür yardımcısı olarak görev aldınız mı?		N	Arit. Ort.	Std. Sapma	t	sd	p
Genel Performans Değerlendirme	Evet	21	2,916	0,408	-0,408	173	0,684
	Hayır	154	2,947	0,311			
Eğitimde Performans Değerlendirme	Evet	21	2,467	0,583	-0,696	173	0,487
	Hayır	154	2,548	0,484			
Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum	Evet	21	2,116	0,674	-1,881	173	0,062
	Hayır	154	2,383	0,599			
Toplam Performans Değerlendirme Tutumu	Evet	21	2,500	0,486	-1,350	173	0,179
	Hayır	154	2,625	0,388			

Katılımcıların, performans değerlendirmeyle ilgili tutumları Genel Performans Değerlendirme boyutunda (F=4,602, sd1=3 sd2=171 p=0,004), Eğitimde Performans Değerlendirme (F=11,677, sd1=3 sd2=171 p=0,000), Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum (F=9,482, sd1=3 sd2=171 p=0,000) alt boyutlarında ve Toplam Performans Değerlendirme Tutumu (F=13,118, sd1=3 sd2=171 p=0,000) müdürünün dersini yıl boyunca gözlem sıklığına göre farklılık göstermektedir. (Tablo 26-A)

Tablo 26-A. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının Müdürünün Dersini Yıl Boyunca Gözlem Sıklığına Göre Farklılaşması ANOVA Testleri

Müdürünüzün dersinizi yıl boyunca gözlem sıklığı nasıldır?		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Genel Performans Değerlendirme	Gruplararası	1,356	3	0,452	4,602	0,004
	Gruplariçi	16,799	171	0,098		
	Toplam	18,155	174			
Eğitimde Performans Değerlendirme	Gruplararası	7,280	3	2,427	11,677	0,000
	Gruplariçi	35,537	171	0,208		
	Toplam	42,817	174			
Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum	Gruplararası	9,324	3	3,108	9,482	0,000
	Gruplariçi	56,050	171	0,328		
	Toplam	65,374	174			
Toplam Performans Değerlendirme Tutumu	Gruplararası	5,241	3	1,747	13,118	0,000
	Gruplariçi	22,774	171	0,133		
	Toplam	28,016	174			

Katılımcıların, performans değerlendirmeyle ilgili tutumlarına müdürünün dersini yıl boyunca gözlem sıklığına ilişkin betimsel istatistikleri Tablo 26-B'de verilmiştir.

Tablo 26-B. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının Müdürünün Dersini Yıl Boyunca Gözlem Sıklığına Göre Farklılaşması Betimsel İstatistikleri

Müdürünüzün dersinizi yıl boyunca gözlem sıklığı nasıldır?		N	Arit.Ort.	Std. Sapma
Genel Performans Değerlendirme	Ayda 1-2 kez	23	2,940	0,317
	Dönemde 1-2 kez	63	3,051	0,332
	Senede 1-2 kez	53	2,896	0,299
	Hiç Gözlemde bulunmadı	36	2,825	0,298
	Toplam	175	2,943	0,323
Eğitimde Performans Değerlendirme	Ayda 1-2 kez	23	2,522	0,412
	Dönemde 1-2 kez	63	2,795	0,555
	Senede 1-2 kez	53	2,405	0,390
	Hiç gözlemde bulunmadı	36	2,293	0,370
	Toplam	175	2,538	0,496
Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum	Ayda 1-2 Kez	23	2,446	0,546
	Dönemde 1-2 Kez	63	2,613	0,700
	Senede 1-2 Kez	53	2,222	0,467
	Hiç gözlemde bulunmadı	36	2,021	0,470
	Toplam	175	2,351	0,613
Toplam Performans Değerlendirme Tutumu	Ayda 1-2 Kez	23	2,636	0,340
	Dönemde 1-2 Kez	63	2,819	0,445
	Senede 1-2 Kez	53	2,507	0,311
	Hiç gözlemde bulunmadı	36	2,380	0,290
	Toplam	175	2,610	0,401

Genel Performans Değerlendirme alt boyutunda, müdürünün dersini yıl boyunca gözlem sıklığı dönemde 1-2 kez olanlar, senede1-2 kez ve hiç gözlemde bulunmayan katılımcılara; Eğitimde Performans Değerlendirme alt boyutunda, müdürünün dersini yıl boyunca gözlem sıklığı dönemde 1-2 kez olanlar, ayda 1-2 kez, senede1-2 kez ve hiç gözlemde bulunmayan katılımcılara; Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum alt boyutunda, müdürünün dersini yıl boyunca gözlem sıklığı dönemde 1-2 kez olanlar, senede 1-2 kez ve hiç gözlemde bulunmayan katılımcılara; Toplam Performans Değerlendirme Tutumunda müdürünün dersini yıl boyunca gözlem sıklığı dönemde dönemde 1-2 kez olanlar, ayda 1-2 kez, senede 1-2 kez diyen katılımcılara göre performans değerlendirmeyle ilgili tutumları daha yüksek düzeydedir.

Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum alt boyutunda, müdürünün gözlem sıklığı için hiç gözlemde bulunmadı diyen katılımcılar ayda 1-

2 kez ve dönemde 1-2 kez diyen katılımcılara; Toplam Performans Değerlendirme Tutumunda müdürünün gözlem sıklığı için hiç gözlemde bulunmadı diyen katılımcılar ayda 1-2 kez, dönemde 1-2 kez diyen katılımcılara göre performans değerlendirmeyle ilgili tutumları daha düşük düzeydedir. (Tablo 26-C)

Tablo 26-C. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının Müdürünün Dersini Yıl Boyunca Gözlem Sıklığına Göre Farklılaşması LSD Testleri

Müdürünüzün dersinizi yıl boyunca gözlem sıklığı nasıldır?			Ort.Farkı (I-J)	Std. Hata	p
Genel Performans Değerlendirme	Dönemde 1-2 kez	Ayda 1-2 kez	0,111	0,076	0,148
		Senede 1-2 kez	0,155	0,058	0,009
		Hiç gözlemde bulunmadı	0,226	0,065	0,001
Eğitimde Performans Değerlendirme	Dönemde 1-2 kez	Ayda 1-2 kez	0,273	0,111	0,015
		Senede 1-2 kez	0,391	0,085	0,000
		Hiç gözlemde bulunmadı	0,502	0,095	0,000
Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum	Dönemde 1-2 kez	Ayda 1-2 kez	0,166	0,139	0,235
		Senede 1-2 kez	0,391	0,107	0,000
		Hiç gözlemde bulunmadı	0,592	0,120	0,000
	Hiç gözlemde bulunmadı	Ayda 1-2 kez	-0,426	0,153	0,006
		Dönemde 1-2 kez	-0,592	0,120	0,000
		Senede 1-2 kez	-0,201	0,124	0,106
Toplam Performans Değerlendirme Tutumu	Dönemde 1-2 kez	Ayda 1-2 kez	0,184	0,089	0,040
		Senede 1-2 kez	0,312	0,068	0,000
		Hiç gözlemde bulunmadı	0,439	0,076	0,000
	Hiç gözlemde bulunmadı	Ayda 1-2 kez	-0,256	0,097	0,009
		Dönemde 1-2 kez	-0,439	0,076	0,000
		Senede 1-2 kez	-0,127	0,079	0,110

Katılımcıların, performans değerlendirmeyle ilgili tutumları Genel Performans Değerlendirme (t=0,712 sd=173 p=0,477), Eğitimde Performans Değerlendirme (t=0,842 sd=173 p=0,401), Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum (t=1,551 sd=173 p=0,123) boyutlarında ve Toplam Performans Değerlendirme Tutumu (t=-1,331 sd=173 p=0,185) müdürünün mezun olduğu son okul'a göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 27)

Tablo 27. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının Müdürünün Mezun Olduğu Son Okul'a Göre Farklılaşması t Testleri

Müdürünüzün mezun olduğu son okul?		N	Arit. Ort.	Std. Sapma	t	sd	p
Genel Performans Değerlendirme	Eğitim fakültesi	157	2,949	0,327	0,712	173	0,477
	Diğer fakülteler	18	2,892	0,284			
Eğitimde Performans Değerlendirme	Eğitim fakültesi	157	2,549	0,503	0,842	173	0,401
	Diğer fakülteler	18	2,445	0,432			
Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum	Eğitim fakültesi	157	2,375	0,607	1,551	173	0,123
	Diğer fakülteler	18	2,139	0,644			
Toplam Performans Değerlendirme Tutumu	Eğitim fakültesi	157	2,624	0,402	1,331	173	0,185
	Diğer fakülteler	18	2,491	0,390			

Katılımcıların, performans değerlendirmeyle ilgili tutumları Genel Performans Değerlendirme (t=2,279 sd=173 p=0,024), Eğitimde Performans Değerlendirme (t=3,839 sd=173 p=0,000), Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum (t=3,409 sd=173 p=0,001) boyutlarında ve Toplam Performans Değerlendirme Tutumu (t=3,997 sd=173 p=0,000) müdürü ile aynı branş olup-olmadığına göre farklılık göstermektedir. Katılımcılardan müdürü ile aynı braşta olanlar, toplamda ve tüm alt boyutlarda daha olumlu tutuma sahiptirler. (Tablo 28)

Tablo 28. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının Müdürü ile aynı branş olup-olmadığına Göre Farklılaşması t Testleri

Müdürünüz ile sizin branşınız aynı mı?		N	Arit. Ort.	Std. Sapma	t	sd	p
Genel Performans Değerlendirme	Evet	84	3,000	0,320	2,279	173	0,024
	Hayır	91	2,890	0,318			
Eğitimde Performans Değerlendirme	Evet	84	2,682	0,484	3,839	173	0,000
	Hayır	91	2,405	0,472			
Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum	Evet	84	2,510	0,602	3,409	173	0,001
	Hayır	91	2,203	0,589			
Toplam Performans Değerlendirme Tutumu	Evet	84	2,731	0,384	3,997	173	0,000
	Hayır	91	2,498	0,386			

Katılımcıların, performans değerlendirmeyle ilgili tutumları Genel Performans Değerlendirme boyutunda (F=5,850 sd1=2 sd2=172 p=0,003), Eğitimde Performans Değerlendirme (F=10,611 sd2=3 sd2=172 p=0,000), Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum (F=6,647 sd1=2 sd2=172 p=0,002) altboyutlarında ve Toplam Performans Değerlendirme Tutumu (F=10,488, sd1=2 sd2=172 p=0,000) müdürünün kaç yıldır okul yöneticiliği pozisyonunda görev yaptığına göre farklılık göstermektedir. (Tablo 29-A)

Tablo 29-A. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının Müdürünün Kaç Yıldır Okul Yöneticiliği Pozisyonunda Görev Yaptığına Göre Farklılaşması ANOVA Testleri

Müdürünüz kaç yıldır okul yöneticiliği pozisyonunda görev yapmaktadır?		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Genel Performans Değerlendirme	Gruplararası	1,156	2	0,578	5,850	0,003
	Gruplariçi	16,999	172	0,099		
	Toplam	18,155	174			
Eğitimde Performans Değerlendirme	Gruplararası	4,702	2	2,351	10,611	0,000
	Gruplariçi	38,114	172	0,222		
	Toplam	42,817	174			
Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum	Gruplararası	4,690	2	2,345	6,647	0,002
	Gruplariçi	60,684	172	0,353		
	Toplam	65,374	174			
Toplam Performans Değerlendirme Tutumu	Gruplararası	3,045	2	1,523	10,488	0,000
	Gruplariçi	24,970	172	0,145		
	Toplam	28,016	174			

Katılımcıların, performans değerlendirmeyle ilgili tutumlarına müdürünün kaç yıldır okul yöneticiliği pozisyonunda görev yaptığına ilişkin betimsel istatistikleri Tablo 29-B'de verilmiştir.

Tablo 29-B. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının Müdürünün Kaç Yıldır Okul Yöneticiliği Pozisyonunda Görev Yaptığına Göre Farklılaşması Betimsel İstatistikleri

Müdürünüz kaç yıldır okul yöneticiliği pozisyonunda görev yapmaktadır?		N	Arit.Ort.	Std. Sapma
Genel Performans Değerlendirme	1-5 yıl	55	2,927	0,315
	6-10 yıl	68	3,035	0,327
	11 yıl ve üstü	52	2,839	0,296
	Total	175	2,943	0,323
Eğitimde Performans Değerlendirme	1-5 yıl	55	2,410	0,401
	6-10 yıl	68	2,744	0,569
	11 yıl ve üstü	52	2,405	0,389
	Total	175	2,538	0,496
Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum	1-5 yıl	55	2,175	0,560
	6-10 yıl	68	2,550	0,694
	11 yıl ve üstü	52	2,276	0,474
	Total	175	2,351	0,613
Toplam Performans Değerlendirme Tutumu	1-5 yıl	55	2,504	0,312
	6-10 yıl	68	2,776	0,468
	11 yıl ve üstü	52	2,506	0,314
	Total	175	2,610	0,401

Genel Performans Değerlendirme alt boyutunda, müdürü 6-10 yıldır okul yöneticiliği pozisyonunda görev yapmakta olan katılımcılar, 11 yıl ve üstü olan katılımcılara; Eğitimde Performans Değerlendirme alt boyutunda müdürü 6-10 yıldır okul yöneticiliği pozisyonunda görev yapmakta olan katılımcılar 1-5 yıl ve 11 yıl ve üstü olan katılımcılara; Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum alt boyutunda, müdürü 6-10 yıldır okul yöneticiliği pozisyonunda görev yapmakta olan katılımcılar 1-5 yıl ve 11 yıl ve üstü olan katılımcılara göre ve Toplam Performans Değerlendirme Tutumunda müdürü 6-10 yıldır okul yöneticiliği pozisyonunda görev yapmakta olan katılımcılar 1-5 yıl ve 11 yıl ve üstü olan katılımcılara göre performans değerlendirmeyle ilgili tutumları daha düşük düzeydedir. (Tablo 29-C)

Tablo 29-C. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının Müdürünün Kaç Yıldır Okul Yöneticiliği Pozisyonunda Göre Farklılaşması LSD Testleri

Müdürünüz kaç yıldır okul yöneticiliği pozisyonunda görev yapmaktadır?			Ort.Farkı (I-J)	Std. Hata	p
Genel Performans Değerlendirme	6-10 yıl	1-5 yıl	0,108	0,057	0,060
		11 yıl ve üstü	0,196	0,058	0,001
Eğitimde Performans Değerlendirme	6-10 yıl	1-5 yıl	0,334	0,085	0,000
		11 yıl ve üstü	0,339	0,087	0,000
Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum	6-10 yıl	1-5 yıl	0,375	0,108	0,001
		11 yıl ve üstü	0,274	0,109	0,013
Toplam Performans Değerlendirme Tutumu	6-10 yıl	1-5 yıl	0,271	0,069	0,000
		11 yıl ve üstü	0,270	0,070	0,000

Katılımcılardan daha önceden yöneticilik yapanların (Tablo:16A, n=21), performans değerlendirmeyle ilgili tutumları Genel Performans Değerlendirme (t=0,411 sd=19 p=0,686), Eğitimde Performans Değerlendirme (t=1,192 sd=19 p=0,248), Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum (t=1,512 sd=19 p=0,147) alt boyutları ve Toplam Performans Değerlendirme Tutumu (t=1,280 sd=19 p=0,216) eğitim yönetimi ile ilgili eğitim alıp-almadığına göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 30)

Tablo 30. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının Eğitim Yönetimi İle İlgili Eğitim Alıp-Almadığına Göre Farklılaşması t Testleri

Eğitim yönetimi ile ilgili eğitim aldınız mı?		N	Arit. Ort.	Std. Sapma	t	sd	p
Genel Performans Değerlendirme	Evet	8	2,964	0,469	0,411	19	0,686
	Hayır	13	2,887	0,383			
Eğitimde Performans Değerlendirme	Evet	8	2,659	0,654	1,192	19	0,248
	Hayır	13	2,349	0,527			
Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum	Evet	8	2,391	0,765	1,512	19	0,147
	Hayır	13	1,947	0,578			
Toplam Performans Değerlendirme Tutumu	Evet	8	2,670	0,590	1,280	19	0,216
	Hayır	13	2,395	0,400			

Katılımcılardan daha önceden yöneticilik yapanların (Tablo:16A, n=21), performans değerlendirmeyle ilgili tutumları Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum (t=2,089 sd=19 p=0,050) alt boyutunda farklılık gösterirken; Genel Performans Değerlendirme (t=0,299 sd=19 p=0,768), Eğitimde Performans Değerlendirme (t=0,982 sd=19 p=0,338) alt boyutları ve Toplam Performans Değerlendirme Tutumu (t=1,393 sd=173 p=0,180) eğitim denetimi ile ilgili eğitim alıp-almadığına göre farklılık göstermemektedir. Katılımcılardan şu an yöneticilik yapanlardan eğitim denetimi ile ilgili eğitim

alanlar, Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durumda daha olumlu tutuma sahiptirler. (Tablo 31)

Tablo 31. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının Eğitim Denetimi İle İlgili Eğitim Alıp-Almadığına Göre Farklılaşması t Testleri

Eğitim denetimi ile ilgili eğitim aldınız mı?		N	Arit. Ort.	Std. Sapma	t	sd	p
Genel Performans Değerlendirme	Evet	5	2,965	0,519	0,299	19	0,768
	Hayır	16	2,901	0,386			
Eğitimde Performans Değerlendirme	Evet	5	2,691	0,807	0,982	19	0,338
	Hayır	16	2,397	0,508			
Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum	Evet	5	2,625	0,879	2,089	19	0,050
	Hayır	16	1,958	0,535			
Toplam Performans Değerlendirme Tutumu	Evet	5	2,758	0,721	1,393	19	0,180
	Hayır	16	2,419	0,384			

Katılımcıların, performans değerlendirmeyle ilgili tutumları Genel Performans Değerlendirme (F=5,262, sd1=2 sd2=172 p=0,006), Eğitimde Performans Değerlendirme (F=15,366, sd1=2 sd2=172 p=0,000), Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum (F=12,359, sd1=2 sd2=172 p=0,000) alt boyutları ve Toplam Performans Değerlendirme Tutumu (F=15,679, sd1=2 sd2=172 p=0,000) görev yerine göre farklılık göstermektedir. (Tablo 32-A)

Tablo 32-A. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının Görev Yerine Göre Farklılaşması ANOVA Testleri

Görev yeriniz?		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p.
Genel Performans Değerlendirme	Gruplararası	1,047	2	0,523	5,262	0,006
	Gruplariçi	17,108	172	0,099		
	Toplam	18,155	174			
Eğitimde Performans Değerlendirme	Gruplararası	6,491	2	3,245	15,366	0,000
	Gruplariçi	36,326	172	0,211		
	Toplam	42,817	174			
Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum	Gruplararası	8,214	2	4,107	12,359	0,000
	Gruplariçi	57,160	172	0,332		
	Toplam	65,374	174			
Toplam Performans Değerlendirme Tutumu	Gruplararası	4,320	2	2,160	15,679	0,000
	Gruplariçi	23,696	172	0,138		
	Toplam	28,016	174			

Katılımcıların, performans değerlendirmeyle ilgili tutumlarına görev yerine ilişkin betimsel istatistikleri Tablo 32-B'de verilmiştir.

Tablo 32-B. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının Görev Yerine Göre Farklılaşması Betimsel İstatistikleri

Görev Yeriniz?		N	Arit.Ort.	Std. Sapma
Genel Performans Değerlendirme	Köy-mahalle-nahiye	52	3,025	0,301
	İlçe merkezi (kasaba)	75	2,962	0,325
	İl merkezi (şehir)	48	2,825	0,315
	Total	175	2,943	0,323
Eğitimde Performans Değerlendirme	Köy-mahalle-nahiye	52	2,823	0,554
	İlçe merkezi (kasaba)	75	2,466	0,394
	İl merkezi (şehir)	48	2,341	0,442
	Total	175	2,538	0,496
Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum	Köy-mahalle-nahiye	52	2,683	0,668
	İlçe merkezi (kasaba)	75	2,226	0,482
	İl merkezi (şehir)	48	2,185	0,604
	Total	175	2,351	0,613
Toplam Performans Değerlendirme Tutumu	Köy-mahalle-nahiye	52	2,843	0,461
	İlçe merkezi (kasaba)	75	2,551	0,280
	İl merkezi (şehir)	48	2,450	0,388
	Total	175	2,610	0,401

Genel Performans Değerlendirme alt boyutunda, görev yeri il merkezi (şehir) olan katılımcılar, köy-mahalle-nahiye ve İlçe merkezi-kasaba olan katılımcılara göre performans değerlendirmeyle ilgili tutumları daha düşük düzeydedir. Eğitimde Performans Değerlendirme alt boyutunda görev yeri köy-mahalle-nahiye olan katılımcılar, İlçe merkezi-kasaba ve İl merkezi-şehir olan katılımcılara; Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum alt boyutunda, görev yeri köy-mahalle-nahiye olan katılımcılar, İlçe merkezi (kasaba) ve İl merkezi (şehir) olan katılımcılara ve Toplam Performans Değerlendirme Tutumunda görev yeri köy-mahalle-nahiye olan katılımcılar, İlçe merkezi (kasaba) ve İl merkezi (şehir) olan katılımcılara göre performans değerlendirmeyle ilgili tutumları daha yüksek düzeydedir. (Tablo 32-C)

Tablo 32-C. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının Görev Yerine Göre Farklılaşması LSD Testleri

Görev Yeriniz?			Ort.Farkı (I-J)	Std. Hata	p
Genel Performans Değerlendirme	İl merkezi (şehir)	Köy-mahalle-nahiye	-0,200	0,063	0,002
		İlçe merkezi (kasaba)	-0,137	0,058	0,020
Eğitimde Performans Değerlendirme	Köy-mahalle-nahiye	İlçe merkezi (kasaba)	0,357	0,083	0,000
		İl merkezi (şehir)	0,483	0,092	0,000
Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum	Köy-mahalle-nahiye	İlçe merkezi (kasaba)	0,456	0,104	0,000
		İl merkezi (şehir)	0,498	0,115	0,000
Toplam Performans Değerlendirme Tutumu	Köy-mahalle-nahiye	İlçe merkezi (kasaba)	0,292	0,067	0,000
		İl merkezi (şehir)	0,393	0,074	0,000

Katılımcıların, performans değerlendirmeyle ilgili tutumları Genel Performans Değerlendirme (F=12,782, sd1=2 sd2=172 p=0,000), Eğitimde Performans Değerlendirme (F=26,133, sd1=2 sd2=172 p=0,000), Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum (F=26,310, sd1=2 sd2=172 p=0,000) alt boyutlarında ve Toplam Performans Değerlendirme Tutumu (F=31,046, sd1=2 sd2=172 p=0,000) okulda bulunan öğretmen sayısına göre farklılık göstermektedir. (Tablo 33-A)

Tablo 33-A. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının Okulda Bulunan Öğretmen Sayısına Göre Farklılaşması ANOVA Testleri

Okulda bulunan öğretmen sayısı?		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Genel Performans Değerlendirme	Gruplararası	2,349	2	1,175	12,782	0,000
	Gruplariçi	15,806	172	0,092		
	Toplam	18,155	174			
Eğitimde Performans Değerlendirme	Gruplararası	9,979	2	4,989	26,133	0,000
	Gruplariçi	32,838	172	0,191		
	Toplam	42,817	174			
Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum	Gruplararası	15,315	2	7,657	26,310	0,000
	Gruplariçi	50,060	172	0,291		
	Toplam	65,374	174			
Toplam Performans Değerlendirme Tutumu	Gruplararası	7,431	2	3,716	31,046	0,000
	Gruplariçi	20,585	172	0,120		
	Toplam	28,016	174			

Katılımcıların, performans değerlendirmeyle ilgili tutumlarına okulda bulunan öğretmen sayısına ilişkin betimsel istatistikleri Tablo 33-B'de verilmiştir.

Tablo 33-B. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının Okulda Bulunan Öğretmen Sayısına Göre Farklılaşması Betimsel İstatistikleri

Okulda bulunan öğretmen sayısı?		N	Arit.Ort.	Std. Sapma
Genel Performans Değerlendirme	1-10	31	3,057	0,259
	11-20	34	3,123	0,332
	21 ve fazla	110	2,855	0,305
	Total	175	2,943	0,323
Eğitimde Performans Değerlendirme	1-10	31	2,428	0,410
	11-20	34	3,024	0,559
	21 ve fazla	110	2,419	0,401
	Total	175	2,538	0,496
Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum	1-10	31	2,095	0,607
	11-20	34	2,943	0,571
	21 ve fazla	110	2,240	0,509
	Total	175	2,351	0,613
Toplam Performans Değerlendirme Tutumu	1-10	31	2,526	0,271
	11-20	34	3,029	0,452
	21 ve fazla	110	2,504	0,327
	Total	175	2,610	0,401

Tablo 33-C. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının Okulda Bulunan Öğretmen Sayısına Göre Farklılaşması LSD Testleri

Okulda bulunan öğretmen sayısı?			Ort.Farkı (I-J)	Std. Hata	p
Genel Performans Değerlendirme	21 ve fazla	1-10	-0,202	0,062	0,000
		11-20	-0,267	0,059	0,000
Eğitimde Performans Değerlendirme	11-20	1-10	0,596	0,109	0,000
		21 ve fazla	0,606	0,086	0,000
Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum	11-20	1-10	0,848	0,134	0,000
		21 ve fazla	0,703	0,106	0,000
Toplam Performans Değerlendirme Tutumu	11-20	1-10	0,503	0,086	0,000
		21 ve fazla	0,525	0,068	0,000

Genel Performans Değerlendirme alt boyutunda, okulda bulunan öğretmen sayısı 21 ve fazla olan katılımcılar, 1-10 ve 11-20 olan katılımcılara göre performans değerlendirmeyle ilgili tutumları daha düşük düzeydedir. Eğitimde Performans Değerlendirme alt boyutunda, okulda bulunan öğretmen sayısı 11-20 olan katılımcılar, 1-10, 21 ve fazla olan katılımcılara; Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum alt boyutunda, okulda bulunan öğretmen sayısı 11-20 olan katılımcılar, 1-10, 21 ve fazla olan katılımcılara ve Toplam Performans Değerlendirme Tutumunda okulda bulunan öğretmen sayısı 11-20 olan katılımcılar, 1-10, 21 ve fazla olan katılımcılara göre performans değerlendirmeyle ilgili tutumları daha yüksek düzeydedir. (Tablo 33-C)

Tablo 34. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının 'Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sürecinde Müfettişin Bulunması' Görüşüne Göre Farklılaşması t Testleri

Müfettiş		N	Arit. Ort.	Std. Sapma	t	sd	p
Genel Performans Değerlendirme	Evet	64	3,005	0,330	1,954	173	0,049
	Hayır	111	2,907	0,315			
Eğitimde Performans Değerlendirme	Evet	64	2,636	0,567	2,011	173	0,046
	Hayır	111	2,481	0,443			
Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum	Evet	64	2,472	0,636	2,007	173	0,046
	Hayır	111	2,281	0,591			
Toplam Performans Değerlendirme Tutumu	Evet	64	2,704	0,448	2,375	173	0,019
	Hayır	111	2,556	0,363			

Katılımcıların, performans değerlendirmeyle ilgili tutumları Genel Performans Değerlendirme (t=1,954 sd=173 p=0,049), Eğitimde Performans Değerlendirme (t=2,011 sd=173 p=0,046), Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum (t=2,007 sd=173 p=0,046) alt boyutları ve Toplam Performans Değerlendirme Tutumu (t=2,375 sd=173 p=0,019) 'Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sürecinde Müfettiş Bulunması' görüşüne göre

farklılık göstermektedir. Katılımcılardan öğretmenlerin performans değerlendirme sürecinde müfettiş bulunmalı diyenler toplamda ve tüm alt boyutlarda daha olumlu tutuma sahiptirler. (Tablo 34)

Katılımcıların, performans değerlendirmeyle ilgili tutumları tutumları Genel Performans Değerlendirme (t=0,662 sd=173 p=0,509), Eğitimde Performans Değerlendirme (t=1,793 sd=173 p=0,075), Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum (t=1,529 sd=173 p=0,128) alt boyutları ve Toplam Performans Değerlendirme Tutumu (t=1,701 sd=173 p=0,091) 'Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sürecinde Okul Müdürü Bulunması' görüşüne göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 35)

Tablo 35. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının 'Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sürecinde Okul Müdürünün Bulunması' Görüşüne Göre Farklılaşması t Testleri

Okul Müdürü		N	Arit. Ort.	Std. Sapma	t	sd	p
Genel Performans Değerlendirme	Evet	150	2,950	0,310	0,662	173	0,509
	Hayır	25	2,903	0,396			
Eğitimde Performans Değerlendirme	Evet	150	2,565	0,494	1,793	173	0,075
	Hayır	25	2,374	0,486			
Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum	Evet	150	2,380	0,613	1,529	173	0,128
	Hayır	25	2,178	0,593			
Toplam Performans Değerlendirme Tutumu	Evet	150	2,631	0,395	1,701	173	0,091
	Hayır	25	2,484	0,422			

Katılımcıların, performans değerlendirmeyle ilgili tutumları Genel Performans Değerlendirme (t=0,371 sd=173 p=0,711) alt boyutunda farklılık göstermezken; Eğitimde Performans Değerlendirme (t=2,174 sd=173 p=0,031), Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum (t=2,227 sd=173 p=0,027) alt boyutları ve Toplam Performans Değerlendirme Tutumu (t=2,131 sd=173 p=0,034) 'Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sürecinde Okul Müdür Yardımcısı Bulunması' görüşüne göre farklılık göstermektedir. Katılımcılardan öğretmenlerin performans değerlendirme sürecinde okul müdür yardımcısı bulunmalı diyenler Eğitimde Performans Değerlendirme, Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum alt boyutlarında ve Toplam Performans Değerlendirme Tutumunda daha olumlu tutuma sahiptirler (Tablo 36)

Tablo 36. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının 'Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sürecinde Okul Müdür Yardımcısının Bulunması' Görüşüne Göre Farklılaşması t Testleri

Okul Müdür Yardımcısı		N	Arit. Ort.	Std. Sapma	t	sd	p
Genel Performans Değerlendirme	Evet	95	2,951	0,309	0,371	173	0,711
	Hayır	80	2,933	0,341			
Eğitimde Performans Değerlendirme	Evet	95	2,612	0,534	2,174	173	0,031
	Hayır	80	2,450	0,434			
Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum	Evet	95	2,444	0,658	2,227	173	0,027
	Hayır	80	2,240	0,538			
Toplam Performans Değerlendirme Tutumu	Evet	95	2,669	0,430	2,131	173	0,034
	Hayır	80	2,540	0,355			

Katılımcıların, performans değerlendirmeyle ilgili tutumları Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum (t=0,914 sd=173 p=0,362) alt boyutunda farklılık göstermezken; Genel Performans Değerlendirme (t=2,517 sd=173 p=0,013), Eğitimde Performans Değerlendirme (t=3,074 sd=173 p=0,002), alt boyutları ve Toplam Performans Değerlendirme Tutumu (t=2,407 sd=173 p=0,017) 'Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sürecinde Zümrede Yer Alan Öğretmen Bulunması' görüşüne göre farklılık göstermektedir. Katılımcılardan öğretmenlerin performans değerlendirme sürecinde zümrede yer alan öğretmen bulunmalı diyenler Genel Performans Değerlendirme, Eğitimde Performans Değerlendirme alt boyutlarında ve Toplam Performans Değerlendirme Tutumunda daha olumlu tutuma sahiptirler. (Tablo 37)

Tablo 37. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının 'Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sürecinde Zümrede Yer Alan Öğretmenin Bulunması' Görüşüne Göre Farklılaşması t Testleri

Zümrede Yer Alan Öğretmen		N	Arit. Ort.	Std. Sapma	t	sd	p
Genel Performans Değerlendirme	Evet	85	3,005	0,313	2,517	173	0,013
	Hayır	90	2,884	0,323			
Eğitimde Performans Değerlendirme	Evet	85	2,654	0,506	3,074	173	0,002
	Hayır	90	2,429	0,463			
Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum	Evet	85	2,394	0,668	0,914	173	0,362
	Hayır	90	2,310	0,556			
Toplam Performans Değerlendirme Tutumu	Evet	85	2,684	0,406	2,407	173	0,017
	Hayır	90	2,540	0,386			

Katılımcıların, performans değerlendirmeyle ilgili tutumları Genel Performans Değerlendirme (t=0,241 sd=173 p=0,810), Eğitimde Performans Değerlendirme (t=-1,831 sd=173 p=0,069) alt boyutlarında farklılık göstermezken; Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum (t=-

2,921 sd=173 p=0,004) alt boyutu ve Toplam Performans Değerlendirme Tutumu (t=-2,161 sd=173 p=0,032) 'Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sürecinde Öğretmenin Kendisi Bulunması' Görüşüne göre farklılık göstermektedir. Katılımcılardan öğretmenlerin performans değerlendirme sürecinde öğretmenin kendisi bulunmamalı diyenler Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum alt boyutunda ve Toplam Performans Değerlendirme Tutumunda daha olumlu tutuma sahiptirler. (Tablo 38)

Tablo 38. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının 'Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sürecinde Öğretmenin Kendisinin Bulunması' Görüşüne Göre Farklılaşması t Testleri

Öğretmenin Kendisi		N	Arit. Ort.	Std. Sapma	t	sd	p
Genel Performans Değerlendirme	Evet	121	2,947	0,331	0,241	173	0,810
	Hayır	54	2,934	0,306			
Eğitimde Performans Değerlendirme	Evet	121	2,492	0,479	-1,831	173	0,069
	Hayır	54	2,640	0,521			
Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum	Evet	121	2,262	0,621	-2,921	173	0,004
	Hayır	54	2,549	0,551			
Toplam Performans Değerlendirme Tutumu	Evet	121	2,567	0,392	-2,161	173	0,032
	Hayır	54	2,707	0,408			

Katılımcıların, performans değerlendirmeyle ilgili tutumları Genel Performans Değerlendirme (t=2,399 sd=173 p=0,017) alt boyutunda farklılık gösterirken; Eğitimde Performans Değerlendirme (t=1,662 sd=173 p=0,098), Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum (t=0,509 sd=173 p=0,611) alt boyutları ve Toplam Performans Değerlendirme Tutumu (t=1,590 sd=173 p=0,114) 'Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sürecinde Öğrenciler Bulunması' Görüşüne göre farklılık göstermemektedir. Katılımcılardan öğretmenlerin performans değerlendirme sürecinde öğrenciler bulunmalı diyenler Genel Performans Değerlendirme alt boyutunda daha olumlu tutuma sahiptirler. (Tablo 39)

Tablo 39. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının ‘Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sürecinde Öğrencilerin Bulunması’ Görüşüne Göre Farklılaşması t Testleri

Öğrenciler		N	Arit. Ort.	Std. Sapma	t	sd	p
Genel Performans Değerlendirme	Evet	47	3,038	0,318	2,399	173	0,017
	Hayır	128	2,908	0,319			
Eğitimde Performans Değerlendirme	Evet	47	2,640	0,491	1,662	173	0,098
	Hayır	128	2,500	0,494			
Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum	Evet	47	2,390	0,637	0,509	173	0,611
	Hayır	128	2,336	0,606			
Toplam Performans Değerlendirme Tutumu	Evet	47	2,689	0,370	1,590	173	0,114
	Hayır	128	2,581	0,410			

Katılımcıların, performans değerlendirmeyle ilgili tutumları tutumları Genel Performans Değerlendirme (t=0,857 sd=173 p=0,392), Eğitimde Performans Değerlendirme (t=0,097 sd=173 p=0,923), Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum (t=-0,296 sd=173 p=0,767) alt boyutları ve Toplam Performans Değerlendirme Tutumu (t=0,116 sd=173 p=0,908) ‘Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sürecinde Veliler Bulunması’ görüşüne göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 40)

Tablo 40. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının ‘Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sürecinde Velilerin Bulunması’ Görüşüne Göre Farklılaşması t Testleri

Veliler		N	Arit. Ort.	Std. Sapma	t	sd	p
Genel Performans Değerlendirme	Evet	31	2,988	0,312	0,857	173	0,392
	Hayır	144	2,933	0,326			
Eğitimde Performans Değerlendirme	Evet	31	2,546	0,461	0,097	173	0,923
	Hayır	144	2,536	0,505			
Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum	Evet	31	2,321	0,600	-0,296	173	0,767
	Hayır	144	2,357	0,618			
Toplam Performans Değerlendirme Tutumu	Evet	31	2,618	0,348	0,116	173	0,908
	Hayır	144	2,608	0,413			

Katılımcıların, performans değerlendirmeyle ilgili tutumları Genel Performans Değerlendirme (t=2,338 sd=173 p=0,021) alt boyutunda farklılık gösterirken; Eğitimde Performans Değerlendirme (t=0,052 sd=173 p=0,958), Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum (t=-0,690 sd=173 p=0,491) alt boyutları ve Toplam Performans Değerlendirme Tutumu (t=0,285 sd=173 p=0,776) ‘Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sürecinde Okul Memuru Bulunması’ görüşüne göre farklılık göstermemektedir. Katılımcılardan öğretmenlerin performans değerlendirme sürecinde okul memuru bulunmalı

diyenler Genel Performans Değerlendirme alt boyutunda daha olumlu tutuma sahiptirler. (Tablo 41)

Tablo 41. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının 'Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sürecinde Okul Memurunun Bulunması' Görüşüne Göre Farklılaşması t Testleri

Okul Memuru		N	Arit. Ort.	Std. Sapma	t	sd	p
Genel Performans Değerlendirme	Evet	11	3,161	0,182	2,338	173	0,021
	Hayır	164	2,928	0,325			
Eğitimde Performans Değerlendirme	Evet	11	2,546	0,456	0,052	173	0,958
	Hayır	164	2,537	0,500			
Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum	Evet	11	2,227	0,629	-0,690	173	0,491
	Hayır	164	2,359	0,613			
Toplam Performans Değerlendirme Tutumu	Evet	11	2,644	0,357	0,285	173	0,776
	Hayır	164	2,608	0,405			

Katılımcıların, performans değerlendirmeyle ilgili tutumları Genel Performans Değerlendirme (t=1,911 sd=173 p=0,058), Eğitimde Performans Değerlendirme (t=-0,382 sd=173 p=0,703), Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum (t=-1,526 sd=173 p=0,129) alt boyutları ve Toplam Performans Değerlendirme Tutumu (t=-0,424 sd=173 p=0,672) 'Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sürecinde Hizmetliler Bulunması' Görüşüne göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 42)

Tablo 42. Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumlarının 'Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sürecinde Hizmetlilerin Bulunması' Görüşüne Göre Farklılaşması t Testleri

Hizmetliler		N	Arit. Ort.	Std. Sapma	t	sd	p
Genel Performans Değerlendirme	Evet	15	3,094	0,366	1,911	173	0,058
	Hayır	160	2,929	0,316			
Eğitimde Performans Değerlendirme	Evet	15	2,491	0,519	-0,382	173	0,703
	Hayır	160	2,542	0,495			
Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum	Evet	15	2,121	0,671	-1,526	173	0,129
	Hayır	160	2,372	0,605			
Toplam Performans Değerlendirme Tutumu	Evet	15	2,568	0,410	-0,424	173	0,672
	Hayır	160	2,614	0,402			

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Sonuç

Tablo 43. İstatistiksel Sonuçların Manidarlık Özeti

		Genel Performans Değerlendirme	Eğitimde Performans Değerlendirme	Performans Değerlendirme Uygulamasındaki Fiili Durum	Toplam Performans Değerlendirme Tutumu
A1	Yaşınız?	-	-	-	-
A2	Cinsiyetiniz?	-	-	-	-
A3	Mesleki Hizmet Süreniz?	-	-	-	-
A4	Eğitim durumunuz?	✔	✔	✔	✔
A5	Mezun olduğunuz son okul?	-	✔	-	✔
A6	Daha önceden hiç müdür–müdür yardımcısı olarak görev aldınız mı?	-	-	-	-
A7	Müdürünüzün dersinizi yıl boyunca gözlem sıklığı nasıldır?	✔	✔	✔	✔
A8	Müdürünüzün mezun olduğu son okul?	-	-	-	-
A9	Müdürünüz ile sizin branşınız aynı mı?	✔	✔	✔	✔
A10	Müdürünüz kaç yıldır okul yöneticiliği pozisyonunda görev yapmaktadır?	✔	✔	✔	✔
A11	Eğitim yönetimi ile ilgili eğitim aldınız mı?	-	-	-	-
A12	Eğitim denetimi ile ilgili eğitim aldınız mı?	-	-	✔	-
A13	Görev yeriniz?	✔	✔	✔	✔
A14	Okulda bulunan öğretmen sayısı?	✔	✔	✔	✔
A15	Performans değerlendirmede Müfettiş bulunmalı	✔	✔	✔	✔
A16	Performans değerlendirmede Okul Müdürü bulunmalı	-	-	-	-
A17	Performans değerlendirmede Okul Müdür Yardımcısı bulunmalı	-	✔	✔	✔
A18	Performans değerlendirmede Zümrede Yer Alan Öğretmen bulunmalı	✔	✔	-	✔
A19	Performans değerlendirmede Öğretmenin Kendisi bulunmalı	-	-	✔	✔
A20	Performans değerlendirmede Öğrenciler bulunmalı	✔	-	-	-
A21	Performans değerlendirmede Veliler bulunmalı	-	-	-	-
A22	Performans değerlendirmede Okul Memuru bulunmalı	✔	-	-	-
A23	Performans değerlendirmede Hizmetliler bulunmalı	-	-	-	-

Türkiye'de performans değerlendirme konusu özellikle insan kaynakları yönetimi alanında olmak üzere çok çeşitli alanlarda çalışma konusu olmuştur. Ülkemizde son zamanlarda kamu alanına performans kavramı girmesiyle birlikte, birçok akademik çalışma yapılmış fakat okul öncesi öğretmenlerinin performans

değerlendirmesiyle ilgili tutumlarını saptamaya yönelik çalışmalara ne yabancı literatürde ne de Türkiye'deki çalışmalarda rastlanmamıştır. Bu çalışmadan elde edilen bulgular ve sonuçlar alana fayda sağlayacaktır.

Araştırmada elde edilen bulgulara dayalı olarak okul öncesi öğretmenlerinin performansa değerlendirme ile ilgili tutumlarına ilişkin şu sonuçlara varılmıştır:

- Okul öncesi öğretmenlerinin performans değerlendirme ile ilgili tutumları orta düzeydedir.
- Okul öncesi öğretmenlerinin performans değerlendirme ile ilgili tutumları, yaş, cinsiyet, mesleki hizmet süresi, daha önceden müdür–müdür yardımcısı olarak görev alıp-almama, müdürlerinin mezun olduğu son okul, müdür-müdür yardımcılığı yapanların eğitim yönetimi ile ilgili eğitim alıp-almama değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.
- %85.7'si okul müdürünün performans değerlendirme sürecinde bulunmasını istemektedir.
- Okul öncesi öğretmenlerinin performans değerlendirme ile ilgili tutumları, eğitim durumuna, müdürünün dersini yıl boyunca gözlem sıklığı, müdürü ile aynı branşda olup-olmadığı, müdürünün kaç yıldır okul yöneticiliği pozisyonunda görev yaptığı, görev yeri, okulda bulunan öğretmen sayısı değişkenlerine göre farklılık göstermiştir.
- Okul öncesi öğretmenlerinden performans değerlendirme sürecinde müfettiş bulunmalı diyenler tüm alt boyutlarda ve toplam performans değerlendirme boyutunda olumlu tutuma sahiptirler.
- Okul öncesi öğretmenlerinden performans değerlendirme sürecinde okul müdürü, hizmetliler, veliler bulunmalı diyenler tüm alt boyutlarda ve toplam performans değerlendirme boyutunda olumsuz tutuma sahiptirler.

6.2. Tartışma

Tonbul tarafından 2009'da gerçekleştirilen çalışmada, öğretmen performansının değerlendirilmesine kimler katılmalı sorusuna yanıt arandığında; öğretmenlerin büyük çoğunluğu performans değerlendirme sürecinde öz değerlendirme (kendisi) ile zümre ve yöneticinin yer alması gerektiğini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin kendilerini objektif bir bakış açısıyla değerlendirdikleri bir okul ortamının okulun hedeflerine ulaşmasında kolaylık sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışma bu araştırma ile karşılaştırıldığında süreçte 'kendisi ve müdürün' bulunmasını istemesi açısından benzerlik göstermektedir (Tonbul, 2009).

Soydan tarafından 2012'de Ankara ili merkez ilçelerinde gerçekleştirilen araştırmada yönetici ve öğretmenlerin performans değerlendirme sistemine yönelik görüşleri incelenmiştir. Bu araştırmadan elde edilen bulgulara göre yönetici ve öğretmenlerin cinsiyetleri, eğitim durumları, kıdem yılları bakımından performans değerlendirme sistemine yönelik bakış açılarında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bu araştırmanın sonuçları, Soydan (2012) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarından sadece eğitim durumları bakımından farklılaşmaktadır (Soydan, 2012).

MEB EARGED tarafından 2001'de ilköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenleriyle yapılan çalışmada, öğretmenlerin performans değerlendirmesinin bilimsel ölçütlere ve yöntemlere dayalı olarak yapılmasını sağlayacak bir değerlendirme modeli oluşturabilmek için öğretmen, yönetici ile müfettişlerin görüş ve önerilerinin saptanmasını amaçlanmıştır. Yapılan araştırmada öğretmenlerin performans değerlendirmelerinin okul müdürleri tarafından yapılması araştırmaya katılan grupların yarıdan fazlası tarafından desteklenmiştir. Bu araştırmayla karşılaştırıldığında öğretmenlerin büyük çoğunluğunun müdür tarafından yapılmasını istemesi benzerlik göstermektedir.

Topuz tarafından 2018'de yapılan araştırmada araştırmaya katılan tüm öğretmenler, performans değerlendirmesini okul müdürlerinin yapması gerektiğini belirtmişleridir. Okul müdürleri ile bir yıl boyunca bir arada olmaları

sebebiyle yaptıkları tüm çalışmaları, öğrenci ve veli ile olan iletişimlerini, okula ve öğrenciye olan katkılarını en iyi okul müdürünün gözlemleyeceğini ve değerlendireceğini belirtmişlerdir. Bu araştırmayla karşılaştırıldığında öğretmenlerin performans değerlendirme sürecinde müdürün bulunmasını istemesi benzerlik göstermektedir (Topuz, 2018).

Falak tarafından 2017'de yapılan araştırmada öğretmenler, okul müdürünün değerlendirmesine ilaveten; öz değerlendirme, zümre öğretmenlerinin değerlendirmesi ve alanında uzman kişilerin değerlendirmeye katılımını istemektedir. Ancak öğretmenler performans değerlendirme sürecine; veli, müfettiş, öğrenci ve müdür yardımcısı katılımını istememektedir. Bu araştırmayla karşılaştırıldığında öğretmenlerin performans değerlendirme sürecinde müdürün ve kendisinin bulunmasını istemesi; süreçte veli, müfettiş, öğrencinin bulunmasını istememesi benzerlik göstermektedir (Falak, 2017).

6.3. Öneriler

- Türkiye'de kamunun her alanında performans yönetiminin tam anlamıyla yerleşebilmesi için öncelikle mevzuattaki eksikliklerin tamamlanması, kapsamlı bir strateji ve politikanın oluşturulması ve uygulamaya dönük olarak kurumsal kapasitemizin iyileştirilmesi amaçlanmalıdır.
- Eğitimin tüm paydaşları değerlendirme sürecinde bulunmalı. Performans değerlendirme yöntemlerinden 360 derece geri-besleme yöntemi kullanılmalı.
- Eğitim fakültesi lisans bölümleri ve pedagojik formasyon programı derslerine eğitim yönetimi ve eğitim denetimi ile ilgili dersler eklenmeli.
- Performans değerlendirme sırasında yaşanan sorunları önlemek için performans değerlendirme süreci ile ilgili yöneticilere hizmetiçi eğitim çalışmaları ve kurslar verilmeli.
- Milli Eğitim Bakanlığı'nın stratejisi ve hedefleri doğrultusunda öğretmende bulunması gereken performans göstergeleri kullanılarak ve öğretmenlerin branşları göz önünde bulundurularak ayrıntılı bir şekilde kılavuz ve ölçek hazırlanmalıdır.

- Eğitimin tüm paydaşlarına performans değerlendirme sistemine karşı oluşan olumsuz tutumları da gidermek amacıyla bu sistemin ne olduğu, amacı, eğitime katkısının ne olacağı, dönütlerinin ne şekilde verileceği, sonucunda ne olacağı açıklanmalıdır.
- Performans değerlendirmesi alt yapı hazırlığı olmadan ve birçok koşul düşünülmeden uygulanmıştır. Performans değerlendirmeyle ilgili uygulama sırasında yaşanan sorunları ve bunlara karşılık alınması gereken önlemleri saptamak amacıyla herhangi bir değişime gidilmeden önce pilot bölgelerde uygulanmalı ve bunun sonucuna göre uygulanmalıdır.
- Performans değerlendirme sonuçları öğretmenin hizmetiçi eğitime alınması vb kariyer planlamasında kullanılmalı.
- Performans değerlendirme sistemi ve bu sistemin amacının ne olduğunun öğretmenler tarafından benimsenmesi ve anlaşılması amacıyla performans değerlendirme ile ilgili yapılan planlamalara ilişkin öğretmenlerin de görüşleri alınmalı ve sisteme katılımları sağlanmalıdır.
- Bu çalışma sadece okul öncesi öğretmenleri ile sınırlandırılmamalı, tüm branşların performans değerlendirmeyle ilgili tutumunu saptamaya yönelik çalışmalar yapılmalıdır.
- Performans değerlendirme kriterleri objektif olarak belirlenmeli, değerlendirme süreci sırasında şeffaf olunmalı aynı zamanda değerlendirme sonucu oluşan puana değil değerlendirme sonrası rehberliğe daha çok önem verilip, zaman ayrılmalıdır.
- Performans değerlendirme kriterleri, eğitim bilimleri alanındaki gelişmeler takip edilerek yenilenmeli ve geliştirilmelidir.

KAYNAKÇA

Akçakaya, M. (2012). "Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar". Karadeniz Araştırmaları, Sayı: 32, S.171- 202.

Akyol, E. M. (2011). **Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi.** Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1. Basım.

Akgeyik, T. (2012). "Performans Değerlendirme" **İnsan Kaynakları Yönetimi.** Ed: Dolgun, U. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım, 3. Basım.

Altan, Y. (2016). "Türk Kamu Personel Rejiminde Reform İhtiyacı: Reformu Gerektiren Dış Etkenler Ekseninde Bir Değerlendirme". Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 15, S. 381-398.

Altun, S. A. ve Memişoğlu, S. P. (2008). **"Performans Değerlendirmesine İlişkin Öğretmen, Yönetici ve Müfettiş Görüşleri".** Kuram ve Uygulamada Egitim Yönetimi Dergisi, sayı:53, S. 7-24, Erişim Adresi: http://dergipark.ulakbim.gov.tr/kuey/article/view/5000050626, (ET:02.02.2018).

Apan, A. (2008). "**Yeni Kamu İşletimi ve Performans Yönetimi",** Türk İdare Dergisi, Sayı:80, s. 57-86, Erişim Adresi: http://ahmetapan.blogcu.com/yeni-kamu-isletimi-ve-performans-yonetimi-1/4670613**,** (ET:06.03.2018)

Argon, T. ve Eren A. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1. Baskı.

Aygün, S. Çiçek (2008). "Ankara İli Genel Liselerinde Performansa Dayalı Denetimin Uygulanmasına İlişkin Öğretmen Görüşleri", (Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi), Erişim Adresi: http://acikarsiv.ankara.edu.tr/browse/4504/5002.pdf, (ET:02.02.2018).

Arslan, N. T. (2010). **"Klasik - Neo Klasik Dönüşüm Süreci: "Yeni Kamu Yönetimi",** C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 11, Sayı 2, S. 21-38, Erişim Adresi: http://eskidergi.cumhuriyet.edu.tr/makale/2287.pdf, (ET:02.02.2018).

Ateş, H. ve Çetin, D. (2004). "Kamuda Performans Yönetimi ve Performansa Dayalı Bütçe" **Çağdaş Kamu Yönetimi 2.** Ed: Acar, M. Özgür, H. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1. Basım.

Aydoğan, E. ve Akgemci T. (2016). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme" **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları**. Ed: Şimşek M. Ş. , Çelik A. ve Akatay A. Konya: Eğitim Yayınevi, 3. Baskı

Ayhan E. ve Önder M. (2017). **"Yeni Kamu Hizmeti Yaklaşımı: Yönetişime Açılan Bir Kapı",** Gazi İktisat ve İşletme Dergisi, 3(2), S. 19-48, Erişim Adresi: http://dergipark.gov.tr/download/article-file/314045, (ET:02.02. 2018)

Ayık A. , Savaş M. ve Yücel E. (2015). "**İlkokullarda Görev Yapan Okul Müdürlerinin Genel Öz Yeterlik ile Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi",** Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8/2, Erişim Adresi: http://dergipark.ulakbim.gov.tr/usaksosbil/article/view/5000105264, (ET:02.02.2018).

Barutçugil, İ. (2004). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.** İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 1. basım

Barutçugil, İ. (2015). **Performans Yönetimi.** İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bingöl, D. (2016). **İnsan Kaynakları Yönetimi.** İstanbul: Beta Basım, 10. Baskı.

BYKP 5, (1984). 5. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1985- 1989), Devlet Planlama Teşkilatı. http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/Be%C5%9Finci-Be%C5%9F-Y%C4%B1ll%C4%B1k-Kalk%C4%B1nma-Plan%C4%B1-1985-1989.pdf, (ET:02.06.2018).

BYKP 6, (1989). 6. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1990- 1994), Devlet Planlama Teşkilatı. http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/10/Altinci_Bes_Yillik_Kalkinma_Plani-1990-1994.pdf, (ET:02.02.2018).

BYKP 7, (1995). 7. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996- 2000), Devlet Planlama Teşkilatı. http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/Yedinci-Be%C5%9F-Y%C4%B1l%C4%B1k-Kalk%C4%B1nma-Plan%C4%B1-1996-2000%E2%80%8B.pdf, (ET:02.06.2018).

BYKP 8, (2000). 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001- 2005), Devlet Planlama Teşkilatı. http://www3.kalkinma.gov.tr/PortalDesign/PortalControls/WebIcerikGosterim.aspx?Enc=83D5A6FF03C7B4FCD157A140EEA4FF44, (ET:07.06.2018).

BYKP 9, (2006). 9. Beş Yıllık Kalkınma Planı (2007- 2013), Devlet Planlama Teşkilatı. http://www3.kalkinma.gov.tr/PortalDesign/PortalControls/WebIcerikGosterim.aspx?Enc=83D5A6FF03C7B4FCA4AC267A17F0C0F5, (ET:08.02.2018).

Bircan, İ. ve Sefun, M. (2007). "Eğitimin Yönetsel Temelleri" **Eğitim Bilimine Giriş**. Ed: Sönmez, V. Ankara: Anı Yayıncılık, 3. Baskı.

Can H., Kavuncubaşı Ş. ve Yıldırım S. (2016). **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi.** Ankara: Siyasal Kitabevi, 8. Basım.

Celep, H. (2010). **"Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Ölçümü".** (Mesleki Yeterlilik Tezi, Ankara), Erişim Adresi: http://docplayer.biz.tr/6051495-Kamu-sektorunde-performans-yonetimi-ve-olcumu-mesleki-yeterlilik-tezi-hazirlayan-hatice-celep-maliye-uzman-yardimcisi.html, (ET:02.02.2018).

Çalık C., Şehitoğlu E. (2006). **"Okul Müdürlerinin İnsan Kaynakları Yöntemi İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlilikleri"**, Milli Eğitim Dergisi, S. 94-109, Erişim Adresi: http://dghm.meb.gov.tr, (ET:08.08.2017).

Çelik A. ve Şimşek M. Ş. (2016). "İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı, Kapsamı, ve Temel Boyutları" **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları**. Ed: Şimşek M. Ş. , Çelik A. ve Akatay A. Konya: Eğitim Yayınevi, 3. Baskı

Çetin C. , Arslan M. L. ve Dinç E. (2015). **İnsan Kaynakları Yönetimi.** İstanbul: Beta Basım, 4. Baskı.

Danışman, A. (2008). Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları. Adana: Nobel Kitabevi.

Decenzo D. A. , Robbins S. P. ve Verhulst S. L. (12. Basımdan Çeviri). İnsan Kaynakları Yönetiminin Temelleri. Çeviri editörleri: Çetin, C. ve Arslan, M. L. (2017), Ankara: Nobel Yayınevi.

Demirkaya, H. (2015). Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışındaki Dönüşümlerin Organizasyonlardaki Yansımalarının Araştırması. Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 1. Basım.

Dolgun, U. (2012). "İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş" **İnsan Kaynakları Yönetimi.** Ed: Dolgun, U. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım, 3. Basım.

Erdoğan (1991). Erdoğmuş Nihat, Beyaz Medihan; 2012, "**Başarı Değerlemede Atfetme Hatası ve Bir Araştırma",** Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 3, Sayı 1.

Eraslan M. T. , Tozlu A. (2011). **"Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Sistemi".** Sayıştay Dergisi, Sayı: 81, S. 33- 61.

Ekinci, F. (2008). "Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi". Maliye Dergisi, Sayı:155 (Temmuz-Aralık 2008), S. 176, 179.

Ekşi, H. (2003). **"Kamu Yönetiminde Değişim Ve Yeni Yönetim Modelleri".** Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, http://sead.selcuk.edu.tr/sead/article/view/232, (ET:02.02.2018).

Ersen, H. (2003). Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite. İstanbul: Maestro Yayın, 2. Baskı.

Eryılmaz, B. (2013). **Kamu Yönetimi.** Kocaeli Üniversitesi: Umuttepe Yayınları, 6. Baskı.

Falak, Ö. (2017). 2016 Yılı Öğretmen Performans Değerlendirme Sisteminin Öğretmen ve Yöneticilerin Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi. Uşak: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Fındıkçı, İ. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi.** İstanbul: Alfa Yayınları, 2. Basım.

Göksel, A. (2013). **İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi Tasarımı**. Ankara: Nobel Yayın, 2. Basım.

Güney, S. (2015). **İnsan Kaynakları Yönetimi.** Ankara: Nobel Yayın, 2. Basım.

Güngör, A. (2015). Türk Kamu Yönetim Sisteminde Devlet Okullarındaki Yöneticilerin Performanslarının Değerlendirilmesine İlişkin Bir Alan Araştırması: İzmir Örneği, Çanakkale: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Gürüz D. ve Yaylacı G. Ö. (2004). **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi.** İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş, 1. Basım.

İlsev, A. (2016). "İnsan Kaynaklar Yönetiminde Performans Yönetimi ve Değerlendirmesi" **İnsan Kaynakları Yönetimi.** Ed: Ergeneli, A. Ankara: Nobel Yayın, 2. Basım.

Karacan M. K. , Aydın C. ve Tan M. (2007). "**Eğitim Sistemine Yönelik Bir Reform Çalışması: Kamu Yönetimi Temel Kanunu Çerçevesinde Eğitim Yönetimi".** Mevzuat Dergisi, Sayı:112, http://www.mevzuatdergisi.com, (ET: 03.03.2018).

Kayar, N. (2016). **Kamu Personel Yönetimi.** Bursa: Ekin Yayınevi, 7. Baskı.

Kayıkçı K. ve Şarlak, Ş. (2013). "**İlkoğretim Okullarında Performans Değerlendirme: Öğretmenlerin Sicil Uygulamasına İlişkin Görüşleri",** Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:12, Sayı:43, s. 23-46, Erişim Adresi: http://dergipark.ulakbim.gov.tr/esosder/article/view/5000068553/5000063614, (ET:06.03.2018).

Kaymaz, K. (2009). **Performans Değerleme Ve Çalışan Verimliliği**. Bursa: Dora Yayınları, 1. Basım.

Koçmar, S. (2015). "İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş ve Tarihsel Gelişim" İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çağdaş Güncel Konular. Ed: Ünsar, A. S. İstanbul: Paradigma Akademi.

Konan, N. ve Oğuz, V. (2015). "Okul Öncesi Öğretmenlerinin "Öğretmen Teftiş Formu'nda Yer Alan Değerlendirme Ölçütlerine İlişkin Görüşleri", Eıjeas, 1(1), 62-76, (Ohio/USA).

Köseoğlu, Ö. ve Şen, M. L. (2004). **"Kamu Sektöründe Performans Yönetimi: Politikalar, Uygulamalar ve Sorunlar",** Akademik İncelemeler Dergisi, Cilt: 9, S. 113-136 Erişim Adresi: http://dergipark.gov.tr/download/article-file/17915**,** (ET:06.03.2018).

Kumru, C. ve Oral, N. (2012). **"Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma",** Erişim Adresi**:** http://todaie2011.blogspot.com.tr/2012/01/kamu-yonetiminde-yeniden-yaplanma.html, (ET:01.03.2018).

Luecke, R. (2015). Performans Yönetimi. Çeviren: A. Özer. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, (2015). http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2015/04/20150417-4.html (ET: 08.05.2018).

MEB Rehberlik ve Denetim Başkanlığı, (2011). Öğretmen Denetim Rehberi. http://mebk12.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/61/02/319223/dosyalar/2015_04/15014638_ogretmen_denetim_rehberi.pdf, (ET: 08.05.2018).

Mayatürk Akyol, E. (2011). **Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi**. Ankara: Nobel Yayın, 1. Basım.

MEB EARGED Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma Ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı (2001). **Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Modelleri.** Ankara: Milli Eğitim Basımevi.

MEB EARGED Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma Ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı (2006). **Okulda Performans Yönetim Modeli.** Ankara: Milli Eğitim Basımevi.

MEB. T.C Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat Şeması http://www.meb.gov.tr/meb/teskilat.html, (ET: 03.03.2018).

Mercin, L. (2005). **İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği.** Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. Güz 2005, C.4 S.14,128-144. Erişim Adresi: http://www.e-sosder.com/indexa.php?sayfa=dergilist&sayi=14.0. (ET: 03.03.2018).

Miner, J.B. Industrial-Organizational Psychology (Newyork: Mcgraw Hill, 1992) s.381" Murat Özdemir, Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Kuram Uygulama Teknik (Ankara: Anı Yayıncılık, 2014), s.115'teki alıntı.

Öge, S. (2016). **İnsan Kaynakları Yönetimi.** Konya: Eğitim Yayınevi, 8. Baskı.

Özdemir, M. (2014). Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Kuram Uygulama Teknik. Ankara: Anı Yayıncılık, 1.Basım.

Özer, A. Ö. (2012). **Yeni Kamu Yönetimi.** Ankara: Barış Kitabevi, 2. Baskı

Özdemir, G. (2014). Performans Değerlendirme Verimlilik ve Çalışma Hayatına Etkisi. İstanbul: Çatı Kitapları.

Özsalmanlı A. Y., Arap İ. ve Acar A. (2005). **"Kamu Personel Kanunu Tasarısı Taslağı Üzerine İnceleme ve Değerlendirmeler".** Erişim Adresi: http://yonetimbilimi.politics.ankara.edu.tr/files/2013/09/ozsalmanarapacar.pdf, (ET: 03.03.2018).

Öztürk, Ü. (2009). **Performans Yönetimi.** İstanbul: Alfa Yayınları, 1. Basım.

Poyraz, H. Dere, H. (2003). Okul Öncesi Eğitiminin İlke ve Yöntemleri. Ankara: Anı Yayıncılık

Sadullah, Ö. (2015). "İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler" **İnsan Kaynakları Yönetimi.** [Derleyen: Yok.] İstanbul: Beta Basım, 7. Baskı.

Saran, U. (2006). **"Kamu Hizmetinde Performans Algısı".** Erişim Adresi: http://www.radikal.com.tr, (ET: 03.03.2018).

Sarı, D. (2009). "Okulda Yönetimsel İş ve İşlemler" **Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi.** Ed: Oktay, A. İstanbul: Kriter Yayınevi, 1. Basım.

Sezer, Ö. (2008). **Kamu Hizmetlerinde Müşteri (Vatandaş) Odaklılık: Türkiye'de Kamu Hizmeti Anlayışı Açısından Bir Değerlendirme.** ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 8, 147–171. Erişim Adresi: https://docplayer.biz.tr/3589580-Kamu-hizmetlerinde-musteri-vatandas-odaklilik-turkiye-de-kamu-hizmeti-anlayisi-acisindan-bir-degerlendirme.html. (ET: 07.03.2018).

Soydan, T. (2012). Eğitim Alanında Performans Değerlendirme Sisteminin Geçerliği Üzerine Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Dayalı Bir Araştırma. Ege Üniversitesi Dergisi, 2012 (13) 1, 1–25. http://dergipark.gov.tr/ download/article-file/57005, (ET: 01.12.2018).

Taymaz, H. (2007). İlköğretim ve Ortaöğretim Okulu Müdürleri için Okul Yönetimi. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 8. Baskı.

Taş İ. E. , Koçar H. ve Çamur Ö. (2005). **"2004 Sonrası Türkiye'de Kamu Personel Sisteminde Yaşanan Değişiklikler".** Selçuk Üniversitesi: Kamu Yönetiminde Değişimin Yönü ve Etkileri (Kayfor 13 Bildiri Kitabı), Erişim Adresi: http://www.bingol.edu.tr/documents/bildiri%201.pdf, (ET: 03.03.2018).

Tahiroğlu, F. (ed.) (2002). **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**. İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2. Basım.

Tonbul, Y. (2009). İlköğretim Okulu Öğretmenlerine Yönelik Performans Değerlendirme Modelinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Dergisi, 9(2), 173-188. http://efdergi.ibu.edu.tr/ index.php/efdergi/article/view/1064/1970, (ET: 01.12.2018).

Topuz, M. (2018). Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Süreci Hakkındaki Görüşleri: Nitel Bir Araştırma, Kütahya: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Tozlu, A. (2014). Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme Sistemi: İş ve Meslek Danışmanlarına Yönelik Bir Uygulama Önerisi. Uzmanlık Tezi. Sosyal Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü. Erişim Adresi: http://www.academia.edu/31641239/Kamu_Kesiminde_Performans_De%C4%9Ferlendirme_Sistemi_%C4%B0%C5%9F_ve_Meslek_Dan%C4%B1%C5%9Fmanlar%C4%B1na_Y%C3%B6nelik_Bir_Uygulama_%C3%96nerisi_sf._136-160_, (ET: 03.03.2018).

Tunçer, P. (2011). **İnsan Kaynakları Yönetimi.** Bursa: Ekin Yayınevi.

Tuzcuoğlu, N. (2009). "Yöneticiliğin Psikolojik Özellikleri ve Yıldırma" **Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi.** Ed: Oktay, A. İstanbul: Kriter Yayınevi, 1. Basım.

Uyargil, C. (2015). "Performans Değerlendirme" **İnsan Kaynakları Yönetimi.** [Derleyen: Yok.9] İstanbul: Beta Basım, 7. Baskı.

Vatansever, C. ve Ergin, D. Y. (2017)." Development of Teachers' Attitudes Toward Performance Evaluation Scale".. V. IBANESS International Balkan and Near Eastern Social Sciences Congress Series –Kırklareli/ Turkey - Eylül 23-24, 2017

Yumuk Günay, G. ve Aydın Tükeltürk, Ş. (2015). "Performans Değerlendirme" İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çağdaş Güncel Konular. Ed: Ünsar, A. S. İstanbul: Paradigma Akademi.

EK A. ANKET

Sayın ÖĞRETMEN

Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans programındaki “Öğretmenlerin performans değerlendirmeyle ilgili tutumları” başlıklı tez çalışmasının zorunlu bir aşaması olan bu araştırma için sizin görüşlerinize ihtiyaç duyulmuştur. Bu anket formu bireyleri veya kurumları tek tek değil genel bir değerlendirme yapmak için hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Elde edilen cevaplar gizli tutulacak ve bilimsel amaçlar için kullanılacağından tüm soruları içtenlikle yanıtlamanız beklenmektedir. Bu soruları yanıtlarken sizin durumunuz için en uygun olan seçeneğin karşısındaki harfi işaretleyiniz. Göstereceğiniz ilgi ve tüm yardımlarınız için teşekkür ederim. Saygılarımızla,

Yrd. Doç. Dr .Demirali Yaşar Ergin Cansel Vatansever
Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi

1) Yaşınız?
   - □ a) 30 ve daha küçük
   - □ b) 31-40
   - □ c) 41-50
   - □ d) 51 ve üstü
2) Cinsiyetiniz?
   - □ a) Kız
   - □ b) Erkek
3) Mesleki Hizmet Süreniz?
   - □ a) 1-5 yıl
   - □ b) 6-10 yıl
   - □ c) 11-15 yıl
   - □ d) 16 yıl ve üstü
4) Eğitim durumunuz?
   - □ a) Önlisans
   - □ b) Lisans
   - □ c) Lisansüstü
5) Mezun olduğunuz SON okul?
   - □ a) Eğitim fakültesi
   - □ b) Diğer Fakülteler
6) Daha önceden hiç müdür–müdür yardımcısı olarak görev aldınız mı?
   - □ a) Evet
   - □ b) Hayır
7) Müdürünüzün dersinizi yıl boyunca gözlem sıklığı nasıldır?
   - □ a) Ayda 1-2 kez
   - □ b) Dönemde 1-2 kez
   - □ c) Senede 1-2 kez
   - □ d) Hiç Gözlemde bulunmadı
8) Müdürünüzün Mezun olduğuz SON okul?
   - □ a) Eğitim fakültesi
   - □ b) Diğer Fakülteler
9) Müdürünüz ile sizin branşınız aynı mı?
   - □ a) Evet
   - □ b) Hayır
10) Müdürünüz kaç yıldır okul yöneticiliği pozisyonunda görev yapmaktadır?
   - □ a) 1-5 yıl
   - □ b) 6-10 yıl
   - □ c) 11 yıl ve üstü

Eğer yöneticilik deneyiminiz olmadıysa lütfen 14. soruya geçiniz

11) Eğitim yönetimi ile ilgili eğitim aldınız mı?
   - □ a) Evet
   - □ b) Hayır
12) Eğitim denetimi ile ilgili eğitim aldınız mı?
   - □ a) Evet
   - □ b) Hayır
13) Görev yeriniz?
   - □ a) Köy-mahalle-nahiye
   - □ b) İlçe merkezi (kasaba)
   - □ c) İl merkezi (şehir)
14) Okulda bulunan öğretmen sayısı?
   - □ a) 1-10
   - □ b) 11-20
   - □ c) 21 ve fazla

Öğretmenlerin performans değerlendirme sürecinde aşağıda yer alan kişilerden hangileri bulunmalıdır?

		Evet	Hayır
15)	Müfettiş		
16)	Okul Müdürü		
17)	Okul Müdür Yardımcısı		
18)	Zümrede Yer Alan Öğretmen		
19)	Öğretmenin Kendisi		
20)	Öğrenciler		
21)	Veliler		
22)	Okul Memuru		
23)	Hizmetliler		

EK B. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYLE İLGİLİ TUTUM ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadeleri okuyarak, size uygunluk derecesine göre her ifadenin karşısında bulunan seçeneklerden yalnızca birinin içine × koyarak içtenlikle cevaplayınız.

Dr. Öğretim Üyesi Demirali Yaşar Ergin. Cansel Vatansever

		Kesinlikle Hayır	Hayır	Evet	Kesinlikle Evet
1)	360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanmalı, tüm paydaşlar birbirlerini değerlendirmelidir	☐	☐	☐	☐
2)	Performans değerlendirme aksayan yönlerin zamanında giderilmesini sağlar	☐	☐	☐	☐
3)	Performans değerlendirme konusunda yöneticiler eğitimler almalıdır	☐	☐	☐	☐
4)	Performans değerlendirme notları değerlendirilen için güvenilir bir geribildirim kaynağıdır	☐	☐	☐	☐
5)	Performans değerlendirme ölçütleri objektif olarak ölçülebilir olmalıdır	☐	☐	☐	☐
6)	Performans değerlendirme ölçütleri önceden belli, şeffaf ve net olmalıdır	☐	☐	☐	☐
7)	Performans değerlendirme ölçütleri önceden ilgili herkes tarafından bilinebilir olmalıdır	☐	☐	☐	☐
8)	Performans değerlendirme sonuçları hizmet içi eğitim planlamasında kullanılmalıdır	☐	☐	☐	☐
9)	Performans değerlendirme sonuçları kariyer planlamasının temelini oluşturmalıdır	☐	☐	☐	☐
10)	Performans değerlendirme sonuçlarına göre işten geçici uzaklaştırma, işine son verme kararları alınabilmelidir	☐	☐	☐	☐
11)	Performans değerlendirme sonuçlarını maaşlara ve ek ücretlere yansıtan bir ücret politikası uygulanmalıdır	☐	☐	☐	☐
12)	Performans değerlendirme sonunda bireysel performans gelişim planı yapılmalıdır	☐	☐	☐	☐
13)	Performans değerlendirme verimliliğin sağlanması bakımından yöneticiler için gereklidir	☐	☐	☐	☐
14)	Performans değerlendirmede değerlendirme ölçütleri belirlenmelidir	☐	☐	☐	☐
15)	Performans değerlendirmede ulaşılması hedeflenen performanslar belirlenmelidir	☐	☐	☐	☐
16)	Performans değerlendirmede yıl içinde gösterilen gelişme dikkate alınmalıdır.	☐	☐	☐	☐
17)	Performans değerlendirmenin yapılması performansa dayalı sisteme alt yapı oluşturmaktadır	☐	☐	☐	☐
18)	Müdürlerin, performans değerlendirme amacıyla öğretmeni yıl boyunca izlemesi, iş disiplini ve verimi arttırır	☐	☐	☐	☐
19)	Öğretmenlerin performans değerlendirmesinin sadece müdür tarafından yapılması yeterlidir	☐	☐	☐	☐
20)	Öğretmenlerin performans değerlendirmesinin okul müdürleri tarafından yapılması eğitimde iyileştirme yaratır	☐	☐	☐	☐
21)	Öğretmenlerin performansını değerlendirme sürecine öğrenci, veli, zümre öğretmeni ve okul müdürü katılmalıdır	☐	☐	☐	☐
22)	Performans değerlendirme formları her branşa uygun ortak özellikleri içermelidir	☐	☐	☐	☐
23)	Performans değerlendirme formları branşlara özgü farklılıkları da dikkate almalıdır	☐	☐	☐	☐
24)	Performans değerlendirme öğretmenlerin eğitim-öğretim ile ilgili eksik yönlerini fark etmesini sağlar	☐	☐	☐	☐
25)	Performans değerlendirme öğretmen-müdür ilişkisini olumlu yönde geliştirir	☐	☐	☐	☐
26)	Performans değerlendirme sonucu alınan not öğretmenin başarısını ölçmede nesnel bir ölçüttür	☐	☐	☐	☐
27)	Performans değerlendirme sonuçları öğretmenin derece/kademe ilerlemesinde kullanılmalıdır	☐	☐	☐	☐
28)	Performans değerlendirme, sadece öğretmenlere başarı plaketi verilmesinde dikkate alınmalıdır	☐	☐	☐	☐
29)	Mevcut performans değerlendirme formları okul müdürlerinin gözlem yapıp puanlandırmasına uygundur	☐	☐	☐	☐
30)	Mevcut performans değerlendirme formları öğretmenler için kılavuz niteliğindedir	☐	☐	☐	☐
31)	Mevcut performans değerlendirme ölçütleri öğretmenler tarafından önceden bilinmektedir	☐	☐	☐	☐
32)	Mevcut performans değerlendirme ölçütleri öğretmenleri değerlendirmek için yeterlidir	☐	☐	☐	☐
33)	Mevcut performans değerlendirme ölçütlerinin alt maddeleri açık ve anlaşılabilirdir.	☐	☐	☐	☐
34)	Mevcut performans değerlendirme ölçütlerinin alt maddeleri ölçülüp, puanlandırılmaya uygundur.	☐	☐	☐	☐

		Kesinlikle Hayır	Hayır	Evet	Kesinlikle Evet
35)	Mevcut performansı değerlendirme ölçütleri tüm branşlara uymaktadır	☐	☐	☐	☐
36)	Okul müdürleri performans değerlendirme sırasında objektif ve güvenilirdir	☐	☐	☐	☐
37)	Okul müdürleri performans değerlendirme sürecini geri bildirimde yeterlidir	☐	☐	☐	☐
38)	Okul müdürleri performans değerlendirme sürecini planlamakta yeterlidir	☐	☐	☐	☐
39)	Okul müdürleri performans değerlendirme sürecini yürütmekte yeterlidir	☐	☐	☐	☐
40)	Okul müdürlerinin performans değerlendirmesi yüksek ve düşük performans gösterenleri ayırt etmektedir	☐	☐	☐	☐
41)	Öğretmenler, performans değerlendirme ölçütleri hakkında bilgilendirilmektedir	☐	☐	☐	☐
42)	Performans değerlendirme sayesinde, öğretmenler ayrıntılı olarak değerlendirilmektedir	☐	☐	☐	☐
43)	Performans değerlendirmedeki mevcut ölçütlere göre öğretmende halen aranan özellikler, eğitim hedefleri için yeterlidir.	☐	☐	☐	☐
44)	Performans değerlendirmenin halen standart bir forma göre yapılmakta olması güvenilir olmasını sağlamaktadır.	☐	☐	☐	☐

EK C. ANKET UYGULAMA İZİN ONAYI

Evrak Tarih ve Sayısı: 11/07/2017-74289

T.C.
TEKİRDAĞ VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 43996270/44/10396073
Konu : Anket Uygulaması

06.07.2017

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)
Balkan Yerleşkesi 22030 EDİRNE

İlgi : 29/06/2017 tarih ve 59426830-044-E.70293 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Okul Öncesi Eğitimi Anabilim Dalı tezli yüksek lisans programı öğrencisi Cansel VATANSEVER'in "Okul Öncesi Öğretmenlerin Performans Değerlendirmeyle İlgili Tutumları" başlıklı tez çalışmasında kullanılmak üzere İlimiz Çorlu, Çerkezköy, Ergene, Süleymanpaşa, Hayrabolu, Kapaklı, Malkara ve Marmara Ereğlisi İlçelerindeki belirtilen okullarda öğretmenlere yönelik anket uygulama çalışması, Müdürlüğümüz Değerlendirme Komisyonu tarafından incelenmiş, çalışmanın uygulanmasında bir sakınca görülmemiştir.

Konu ile ilgili olarak Valilik Makamının 05/07/2017 tarih ve 10333839 sayılı oluru ekte gönderilmiş olup yapılacak çalışmalar sonucunda hazırlanacak raporun bir örneğinin Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Şube Müdürlüğü'ne gönderilmesini arz ederim.

Ersan ULUSAN
İl Milli Eğitim Müdürü

Ek:
-Valilik Oluru ve Eki (6 Sayfa).

Güvenli Elektronik
İmzalı Aslı İle Aynıdır.
10 TEMMUZ 2017
Cengiz ÇETİNKAYA
Şef

Strateji Geliştirme Şube Müdürlüğü-Valilik Binası Zemin Kat No:26 59030 /TEKİRDAĞ İrtibat: M.KOCA Teknisyen
Tel: (0 282) 261 20 11 (Dahili 1041) Faks: (0 282) 261 87 22
E-Posta : stratejigelistirme59@meb.gov.tr Web Sayfası : http://tekirdag.meb.gov.tr

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. http://evraksorgu.meb.gov.tr adresinden fb64-a433-3e2e-bf0a-4fb9 kodu ile teyit edilebilir.

EK D. UYGULAMA YAPILAN OKULLAR

(TEKİRDAĞ İLİ MERKEZ İLÇE VE İLÇELERDEKİ OKULLAR)

Şehit Öğretmen Neşe Alten Anaokulu (Süleymanpaşa)

Çorlu Anaokulu (Çorlu)

Çorlu Atatürk İlkokulu (Çorlu)

Nene Hatun Anaokulu (Çorlu)

Zübeyde Hanım Anaokulu (Çorlu)

Necati İvaz Anaokulu (Çorlu)

Cansen Gürsoy Şen Anaokulu (Çerkezköy)

Veliköy İlkokulu (Çerkezköy)

Erguvan Anaokulu (Ergene)

Ella Anaokulu (Hayrabolu)

Kapaklı Karanfil Anaokulu (Kapaklı)

Kapaklı Belediyesi Anaokulu (Kapaklı)

Gelincik Anaokulu (Malkara)

Marmara Anaokulu (Marmara Ereğlisi)

Yeniçiftlik Fatma Erkaya Anaokulu (Marmara Ereğlisi)

EK E. GEÇERLİK-GÜVENİRLİK İSTATİSTİKLERİ

Tablo 44. Boyutlara Göre Güvenirlik Katsayıları

soru	rit	sd	p	rir	sd	p
F1	0,67	297	p<.01	0,28	297	p<.01
F2	0,80	297	p<.01	0,65	297	p<.01
F3	0,82	297	p<.01	0,40	297	p<.01
	Rulon			Cronbach		
	0,60			0,58		

Tablo 45. Boyutlara Göre Ayırt Etme Gücü Katsayıları

	üst			alt			karşılaştırma			
soru	n	x	ss	n	x	ss	t	sd	p	
F1	81	55,58	5,42	81	45,17	4,83	12,81	160	p<.01	0,00
F2	81	30,98	3,35	81	22,90	3,18	15,65	160	p<.01	0,00
F3	81	43,46	6,14	81	28,42	5,31	16,57	160	p<.01	0,00